



Dr. Thomas Kleineidam

studierte Staatswissenschaften an der Hochschule für Recht und Verwaltung Potsdam-Babelsberg und schloss sein Studium als Diplom-Staatswissenschaftler ab. Im Rahmen eines postgradualen Studiums qualifizierte er sich an der Technischen Universität Kaiserslautern, Fakultät Sozialwissenschaften, zum Master of Arts. Berufsbegleitend wurde er an der Technischen Universität Ostrava, Fakultät Wirtschaftswissenschaften promoviert. Er verfügt über langjährige Fach- und Führungserfahrungen innerhalb des Bankgeschäftes privater Großbanken, hier sowohl im operativen Filialgeschäft als auch im zentralen Stabsbereich. Schwerpunkte liegen insbesondere auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements, vor allem des Beschwerdemanagements. Bisherige Forschungsarbeiten widmeten sich Fragen des Personalmanagements und der Kundenbindung im Bankgeschäft.

KONTAKT: Commerzbank AG / Zentraler Stab Privat- und Unternehmerkunden /
Qualitätsmanagement & Regulatorik
Gallusanlage 7 / 60329 Frankfurt am Main / thomas.kleineidam@commerzbank.com



Prof. Dr. phil. Jürgen Smettan, Diplom-Psychologe, Diplom-Volkswirt

studierte Psychologie, Soziologie und Volkswirtschaftslehre an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i.Br. Am Max-Planck-Institut für Kriminologie und Strafrecht, Freiburg i.Br., und an der TU Dresden war er eingebunden in Projekte und leitete Projekte unter anderem zur Drogenkriminalität, zur Gewinnabschöpfung, zu Börsen- und Wirtschaftskriminalität. Von 1997 an arbeitete er als freiberuflicher Wirtschaftspsychologe im Outplacement und in der Berufs- und Eignungsdiagnostik auf der Basis der DIN 33430. Von 2007 bis 2012 leitete er die Sektion Wirtschaftspsychologie im Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (BDP). Seit 1997 hält er Vorlesungen über Mikro- und Makroökonomie, Wirtschaftspolitik und Globalisierung an der Berufsakademie Sachsen, seit 2010 hauptamtlich an der Staatlichen Studienakademie Dresden.

KONTAKT: Berufsakademie Sachsen / Staatliche Studienakademie Dresden
Hans-Grundig-Straße 25 / 01307 Dresden / juergen.smettan@ba-dresden.de

Fachgruppe Organisations- und Personalentwicklung

Die Autoren gehören der Fachgruppe Organisations- und Personalentwicklung des Fördervereins der Berufsakademie Sachsen, Staatliche Studienakademie Dresden, an. Die Fachgruppe setzt sich aus Mitgliedern des Fördervereins und interessierten Praxispartnern und Studentinnen und Studenten aus allen Studiengängen der Staatlichen Studienakademie Dresden zusammen. Die Gruppe trifft sich in regelmäßigen Abständen zur Diskussion aktueller Themen der Organisations- und Personalentwicklung, zur Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten und zur Konzeption und Durchführung wissenschaftlicher Projekte rund um die Schnittstelle „Mensch und Organisation“. Aktuelle Diskussionsschwerpunkte sind unter anderem die Digitalisierung in den Betrieben, Veränderungen im Personalbereich, Wandlungen in den Arbeitsmärkten und Folgen von Wertewandel in der Generationenfolge.

Hohe Mitarbeiterfluktuation – Fluch oder Segen? Wie sich die Ursachen der Fluktuation verändern.

Jürgen Smettan, Thomas Kleineidam¹

Die Fluktuation steigt. Immer häufiger und immer leichter wechseln Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz. Der Anstieg konzentriert sich aber auf spezielle Berufe und Branchen. Die Zahlen sind mehrdeutig. Die bekannten Ursachen für Arbeitsplatzwechsel können diesen Anstieg immer weniger erklären. Es wurde bislang vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit als Ursache für Arbeitsplatzwechsel untersucht. Zunehmend ist aber das Phänomen beobachtbar, dass Mitarbeiter auch dann kündigen, wenn es ihnen bei der Arbeit gut geht, wenn die Umgebung stimmt, wenn die Belegschaft stimmt und der Lohn stimmt. Der Artikel geht auf neue Faktoren ein, mit denen Fluktuation erklärt werden kann. Mitarbeiterzufriedenheit verliert an Gewicht. Zu den neuen Faktoren gehören vor allem eine neue Werteorientierung der neuen Mitarbeitergenerationen, aber auch Vollbeschäftigung und die stark gestiegenen Chancen für persönliche Entwicklung und Entfaltung durch Aktivitäten, die nicht auf die Arbeit bezogen sind. Wir erleben den Wandel hin zu einer neuen Kultur der Arbeit.

1. Berichte von Praxispartnern

Zwei Kolleginnen hatten das Unternehmen neulich erst verlassen. Beide waren im Grunde sehr zufrieden mit ihrer Arbeit. Auch auf Nachfrage hin ließen sie keinerlei Unzufriedenheit mit ihrer Arbeit und dem Arbeitsumfeld erkennen. Die Aufgabe stimmte. Der Lohn stimmte. Die Kollegen waren o.k. Trotzdem: Sie wollten gehen. Es sei „... Zeit, wieder einmal etwas Neues zu beginnen!“² Sie gaben ihr sicheres Einkommen auf und kündigten. Sie nahmen locker Abschied und bedankten sich noch recht herzlich für die gute Kollegialität. Aber sie gingen. Nun muss das Unternehmen zwei neue qualifizierte Mitarbeiter suchen. Diese sind im Arbeitsmarkt immer schwerer zu finden. Die Mitarbeiterinnen, die das Unternehmen verließen, sahen eine neue Chance im Wechsel. Sie suchten neue Herausforderungen. Dem Unternehmen hingegen ging wichtiges Know-how verloren. Es wird von anderen Praxispartnern berichtet, dass das Phänomen „Wechsel“ lange Zeit überhaupt keine Rolle spielte. Es war entweder

Fluctuation is increasing. Many employees today leave their jobs much easier than in former times. The commitment between employees and organizations is decreasing. But the increase of change seems to be concentrated on special professions and industries. The empirical facts are different. Well known motives for change in the past can only explain a part of this increase today. First of all dissatisfaction was used to explain fluctuation. But an increasing number of employees leave their jobs even when they are content and when the situation in the organization is okay for them. Even if the contact, communication and wages are satisfying. This article asks for new reasons of fluctuation. Dissatisfaction becomes an influence of lower impact. New factors which must be recognized are new values in the working generation. These values seem to have an important influence in an economic climate of full employment and higher chances for personal growth and development beyond labor and business. We actually face a remarkable shift to a new culture of work.

nicht existent oder es gab klare Gründe für den Wechsel, wie Umzug oder Ausscheiden wegen Erreichen der Altersgrenze. Nun nehmen deutlich jene Fälle zu, bei denen keine erkennbaren Gründe vorliegen und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dennoch vom Betrieb Abschied nehmen. Es drängt sich die Frage auf, was heute anders ist.

2. Fluktuation – das Phänomen

Man nennt das Phänomen „Fluktuation“³ oder „Wechselverhalten“. Jedes Unternehmen verliert regelmäßig Mitarbeiter aufgrund von Übergängen in die Rente, aufgrund von Todesfällen oder Krankheit. Auch innerhalb der Unternehmen finden regelmäßig Umbesetzungen statt. Wir betrachten hier die Fluktuation als den Wechsel von Mitarbeitern zwischen Unternehmen oder Organisationen, der jeweils einen tiefen Einschnitt in die Erwerbsbiografie der Mitarbeiter bedeutet. Solchem Wechsel liegen Kündigungen des Arbeitsverhältnisses zugrunde.

Nach Gablers Lexikon wird unter Fluktuation „... der Abgang oder die Abgangsrate von Arbeitnehmern verstanden. Im weiteren Sinne

¹ Die Autoren sind Mitglieder der Fachgruppe Organisations- und Personalentwicklung. Zur Fachgruppe Organisationsentwicklung s. u. am Ende des Textes

² Erzählung eines Praxispartners in der Fachgruppe Organisationsentwicklung (s.u.)

³ lateinisch „fluctuatio“ = „das Schwanken“

kann auch die Austauschrate oder der Wechsel von Personal gemeint sein.⁴ In der Literatur wird auch der Begriff der „Frühfluktuation“ verwendet, der einen Wechsel innerhalb der ersten 12 Monate eines Arbeitsverhältnisses bedeutet.⁵

Es gibt mehrere Möglichkeiten, Mitarbeiterfluktuation in Zahlen und Definitionen zu fassen. Die Fluktuationsrate (oder -quote) wird dabei meist jährlich erhoben. Zur Ermittlung der Fluktuationsrate werden vor allem folgende Formeln herangezogen.

- a) Mitarbeiterfluktuation beschreibt zum einen die Prozentzahl der Mitarbeiter einer Organisation, die die Organisation in einem bestimmten Zeitraum verlassen und durch neue Mitarbeiter ersetzt werden. Dabei wird der Personalwechsel in Bezug auf den Personalbestand u.a. als Fluktuationsrate bezeichnet.⁶ Gemeint sind damit Abgänge aus nicht betrieblich bedingten Ursachen.

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{Personalabgänge einer Organisation (nicht betrieblich bedingt)}}{\text{Anfangspersonalbestand zuzüglich Neueinstellungen}} \times 100$$

Diese, auch als Schlüter-Formel bekannte Quote, zählt zum Anfangsbestand die Zugänge hinzu.

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{Abgänge}}{\text{Personalbestand am Anfang der Periode} + \text{Zugänge}} \times 100$$

Diese Fluktuationsrate oder Fluktuationsquote beschreibt den Personalwechsel in Bezug auf den Personalbestand. Dabei wird ein gegebener Wechsel mit zunehmendem Personalbestand und zunehmenden Einstellungen kleiner.

- b) Nach der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA-Formel) ist die Fluktuationsquote der prozentuale Teil der Abgänge aus einem Unternehmen zum durchschnittlichen Personalbestand.⁷

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{Abgänge}}{\text{Durchschnittlicher Personalbestand}} \times 100$$

Abgänge werden in dieser Formel ebenfalls zum Bestand ins Verhältnis gesetzt, aber Neueinstellungen reduzieren die Quote in geringerem Maße.

- c) In der ZVEI-Formel werden nicht Abgänge sondern ersetzte Abgänge verrechnet, somit nur die verloren gegangenen Abgänge, somit Personen, die ersetzt werden mussten.

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{Ersetzte Abgänge}}{\text{Durchschnittlicher Personalbestand}} \times 100$$

Die Bedeutung der Abgänge wird in dieser Formel als weniger gravierend für die Organisation erkennbar. Nur die nicht hinnehmbaren Abgänge zählen hier zur Fluktuationsquote.⁸

Es lassen sich noch diverse andere Formeln in der Literatur finden, auch Versionen der hier genannten Interpretationen von Fluktuation. Damit können Veränderungsvariationen spezifiziert werden. Davon unabhängig stellt sich allerdings die grundsätzliche Frage, wann denn nun die gemessenen Fluktuationen hoch oder niedrig sind. Was kennzeichnet eine Fluktuationsrate als „hohe“ Fluktuation?

3. Wann sind Fluktuationsraten hoch, wann niedrig?

Wenn eine Fluktuation nach den unterschiedlich möglichen Formeln ermittelt wurde, stellt sich immer noch das Problem der Interpretation der Höhe. Neben dem natürlichen Abgang aus der Belegschaft können Branchenfaktoren aufgrund unterschiedlicher Belastung und Branchengepflogenheiten vermutet werden. Reiß (2014) stellt aus unterschiedlichen Branchen und verschiedensten Quellen folgende Fluktuationsraten zusammen.⁹

Handels- und Konsumgüterbranche (Deutschland 2007)	10,3%
Großunternehmen	
in Handels- und Konsumgüterbranche (Deutschland 2007)	12,9 %
Gastgewerbe (Schweiz 2005)	17,9 %
Baugewerbe (Schweiz 2005)	12,3%
Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (Schweiz 2005)	8,9%
Chemisch-pharmazeutische Industrie (Schweiz 2005)	6,6 %
CEOs (Weltweit 2006)	14,3%
CEOs (Europa 2006)	15,4%
CEOs (Deutschland 2006)	10,7%
CEOs Telekommunikation (Weltweit 2006)	23,5%

Dieser Vergleich legt somit die Interpretation nahe, dass bei 5-7% eher geringe Fluktuation vorliegt, dass hingegen die Länder und Branchen mit den höchsten Quoten bei über 15% liegen.

Auch Angaben der Hay Group zufolge zeigen länderspezifische Quoten Ausprägungen zwischen etwa 10% und 30%. Weltweit zeigt sich, dass die Fluktuationen zwischen 2013 und 2018 deutlich in allen betrachteten Ländern gestiegen sind.¹⁰

4 Springer 2017

5 vgl. Reiß 2014

6 Haufe 2016, 1

7 Vgl. Reiß 2014

8 Vgl. Reiß 2014

9 Welche Formeln den Fluktuationsangaben von Reiß unterlegt sind, ist allerdings nicht genau erkennbar.

10 Vgl. Hay Group 2017

	Fluktuationsrate 2013	Fluktuationsrate 2018
Australien	1,2	23,7
Belgien	11,1	12,3
Brasilien	24,4	25,5
Deutschland	14,0	15,2
Frankreich	13,4	15,1
Großbritannien	14,6	18,0
Indonesien	25,8	27,8
Italien	9,7	11,2
Kanada	19,5	21,4
Kolumbien	18,1	21,5
Mexiko	26,1	26,0
Niederlande	6,1	9,7
Peru	16,6	19,1
Polen	12,2	14,7
Russland	26,8	27,6
Spanien	15,0	19,0
USA	21,8	23,6

Quelle: Hay Group¹¹

Die Tabelle zeigt, dass das Phänomen steigender Fluktuationsraten ein internationales Phänomen ist. Eine deutliche Steigerung findet sich in allen Ländern der Tabelle, außer in Mexiko.

4. Steigende oder fallende Fluktuationsraten

Die obigen Formeln liefern unterschiedliche Fluktuationsraten. Die Höhenangaben deuten ferner auf länder- und branchenspezifische Unterschiede hin. Aber welche Formel auch gewählt wird, die Fluktuationsrate wird bislang als Indikator für Mitarbeiterzufriedenheit interpretiert. Dahinter steht der Gedanke, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, denen es gut geht, im Unternehmen bleiben. Mitarbeiter, die mit der Arbeit unzufrieden sind, gehen. Wenn ein Mitarbeiter geht, steckt ein Problem dahinter. Hat er oder sie kein Problem, dann geht er oder sie auch nicht. Wie aber soll nun ein Wechsel interpretiert werden, wenn keine Probleme zu erkennen sind? Wie ist die Lage einzuschätzen, wenn die Mitarbeiter die Organisation verlassen, auch wenn es ihnen dort gut geht? So wie oben im Bericht eines Praxispartners?

Insgesamt sind die aktuellen Befunde zu den Fluktuationsraten unterschiedlich. Einige Studien sprechen von deutlich steigender Fluktuation, während z.B. das Statistische Bundesamt diesen Trend nicht bestätigen möchte.¹² Nach Forsa (2016) sind 83 Prozent der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit aktuell zufrieden, dennoch spielen nur 35% der Befragten mit dem Gedanken an einen Wechsel. 6% planen diesen nach Forsa schon sehr genau. Auch das Institut der deutschen Wirtschaft hat eine deutlich steigende Fluktuation der Mitarbeiter weltweit identifiziert. Das jedenfalls sagt eine neue Studie des IW Köln.¹³ Einen durchweg generellen Trend scheint es somit nicht zu geben.

5. Fluktuation hat Folgen

Einen kontinuierlichen Wechsel kennt jede Organisation. Aber wenn viele Mitarbeiter ein Unternehmen in kurzer Zeit verlassen, dann kann dies auf eine schwierige Gesamtsituation hinweisen. Oft herrschen schlechte Stimmung und schlechte Moral in Unternehmen, die hohe Fluktuation haben. Die Führung achtet wenig auf die Mannschaft und diese sucht sich ein besseres Umfeld. Fluktuation verschlechtert die Stimmung, denn die Motivation derer, die bleiben, wird durch viele Abgänge nicht besser, sondern schlechter. Wenn die bleibenden Mitarbeiter viele Abgänge beobachten, stehen sie selbst auch unter erhöhtem Druck und fragen sich nach Alternativen. Das wiederum reduziert in vielen Fällen auch die Qualität der Arbeit. Immer mehr Mitarbeiter wechseln auch schon nach kurzer Zeit den Arbeitgeber, suchen sich neue Projekte und neue Aufgabengebiete, auch wenn sie im Betrieb eine Perspektive offeriert bekommen. Das „Bleiben“ wird abgewertet, das „Gehen“ bekommt eine positive Konnotation. Es nimmt die Überzeugung überhand, dass nicht flexibel ist, wer nicht spätestens nach 5 Jahren geht. Dabei birgt jeder Wechsel und Neubeginn auch Risiken. Der bekannte alte Arbeitsplatz ist verbunden mit spezifischen Kenntnissen, die bei einem Wechsel nicht mehr gebraucht werden. Eventuell ist keine neue Geldquelle

¹² Vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2015

¹³ IW Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln

in Sicht. Oder neu angebotene Stellen sind weniger anspruchsvoll.¹⁴ Eine generelle Größe für die Höhe der Kosten von Fluktuation ist nicht benennbar. Ein Unternehmen, das Stellen abbauen möchte, wünscht sich eine hohe Fluktuation und begrüßt freiwillige Abgänge. Sind hingegen die Stellen wieder zu besetzen, so treten für das Unternehmen Kosten der Wiederbeschaffung von Mitarbeitern auf. Recruitment ist eine laufende Aufgabe. Neue Mitarbeiter müssen eingearbeitet werden, müssen zu Lehrgängen geschickt werden oder über Traineeprogramme und Schulungen aufwändig integriert.

Fluktuation kann auch richtig Geld kosten. Nach den Erfahrungen vieler Betriebe¹⁵ kostet ein ungeplanter Abgang eines Mitarbeiters insgesamt etwa die Hälfte seines Jahresgehaltes. Je höher die Position des Mitarbeiters, umso höher sind die entstehenden Kosten. Ist allerdings die Ersetzbarkeit der Mitarbeiter leichter und schneller möglich, sind die Kosten geringer, z.B. im Einzelhandel oder bei einfacher Fließbandarbeit.

In den letzten Jahren werden die Probleme der Wiederbesetzung von Stellen zunehmend größer. Über 10 Millionen Stellenanzeigen werden pro Jahr in Deutschland veröffentlicht. Dennoch geht die Zahl der unbesetzten Stellen immer weiter nach oben. Oft haben die Stellenausschreibungen mit der speziellen Arbeit nach der Einstellung im Unternehmen nur wenig zu tun, denn oft wissen die Unternehmen gar nicht, welche Personen mit welchen Qualifikationen sie genau suchen. Als Beispiel sind aktuell die Drohnentechniker zu nennen. Zunehmend werden Drohnenpiloten gebraucht, aber niemand weiß genau, was diese Personen können müssen.¹⁶

Ein wesentliches Problem der Kostenberechnung sind einige nicht exakt bezifferbare Folgen. Zu nennen sind (1) Einstellungskosten wie Anzeigen, Assessment Center usw., aber auch (2) Kosten für Einarbeitung, Probezeit, Traineeprogramme, Trainings, (3) auch besondere Belastungen anderer Mitarbeiter und deren Zeitverluste. Außerdem reduzieren die Gespräche zwischen Mitarbeitern (4) die Arbeitszeit und Konzentration der Belegschaft auf die Arbeitsaufgaben.¹⁷

Und dann schlagen auch noch die Kosten von Fehlentscheidungen im Recruitment zu Buche. Oft werden einfach die falschen Personen eingestellt, die, weshalb auch immer, nicht in die eigenen Reihen passen oder die nicht die erwünschte Leistung erbringen können oder wollen.¹⁸ Die Einarbeitung läuft häufig schief und führt zu Enttäuschungen, oft weil sich die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre neue Tätigkeit anders vorgestellt hatten.

Eine der vor allem in Klein- und mittelständischen Unternehmen am häufigsten praktizierten Einarbeitungsstrategien besteht einfach darin, die Mitarbeiter ins kalte Wasser zu werfen. Eine sehr erfolgreiche

Strategie ist das aber meistens nicht und sie hinterlässt oft Wunden und Narben. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sehr viel intensiver integriert und eingebunden werden. Den „Neuen“ müssen Beziehungen angeboten werden. Zunehmend praktizieren Unternehmen daher Aufnahme-rituale. Menschen wollen menschlich behandelt werden. Das gilt auch im Rahmen von Arbeitsverhältnissen.

6. Zu den Ursachen: Woher kommt Fluktuation?

Das Spektrum an möglichen Ursachen für Fluktuation und Wechselverhalten ist sehr breit. Aber es sind Verschiebungen in der Gewichtung der Faktoren zu erkennen. Es gibt eine Vielzahl von Studien, die Ursachen des Phänomens aufgreifen. Bekannt ist, dass verschiedene Branchen unterschiedliche Fluktuationsraten aufweisen. Divergierende Fluktuationsraten sind aber auch in verschiedenen Mitarbeitergruppen zu finden.¹⁹ Dies deutet auf einen Zusammenhang zwischen der Art der Tätigkeit und dem Wechselverhalten von Mitarbeitern hin.

Das Geschlecht scheint ebenfalls eine Rolle zu spielen. Frauen wechseln häufiger als Männer. Dies könnte erklärt werden mit Kinderpausen oder mit Ortswechsel der Familie zuliebe. Aber auch das Alter ist leicht mit dem Wechsel in Verbindung zu bringen. Junge Menschen müssen erst noch ihren Platz finden und suchen. Sie müssen mehrere Tätigkeiten ausprobieren und austesten. Zu verstehen ist auch der Einfluss von Haltungen in Bezug auf Existenzsicherung und Lebensrisiko. Wer ein hohes Streben nach Sicherheit aufweist, der wird länger an einem Arbeitsplatz festhalten, der Einkommen verspricht, auch wenn die Arbeit selbst eher unangenehm ist. Und damit sind auch die Einflüsse des Arbeitsmarktes verständlich kombinierbar. Wenn der Arbeitsmarkt viele Möglichkeiten zur Verfügung stellt, viele Optionen offenhält, dann ist die Kündigung des Arbeitsverhältnisses kein bedrohlicher Akt. Der Wechsel beinhaltet geringere Risiken.

Viele der Ursachen sind nachvollziehbar. Aber wenn eine Mitarbeiterin wechselt, weil sie sagt, sie habe keine Lust mehr auf die Arbeit, aber auch keinen anderen Arbeitsplatz hat, dann muss der Arbeitgeber genauer nachdenken.

Die Faktoren, die Fluktuation erklären können, sind leider auf dem Hintergrund der gegenwärtigen Forschung nicht ausreichend systematisiert. Modelle der Fluktuation können jeweils nur kleine Anteile erklären. So sind nach Maertz und Friffeth²⁰ acht generelle Faktoren zur Erklärung von Fluktuation heranzuziehen. Sie entsprechen etwa folgenden Kategorien. (1) Emotionalität: Affekte, Einstellungen, Haltungen gegenüber der Firma und den Produkten, Einstufung des Images oder der gesellschaftlichen Bewertung. (2) Rationalität: Kalkulation von Kosten und Nutzen der Arbeit, des Gehalts, der Chancen und Karrieremöglichkeiten im Unternehmen. (3) Commitment: Bindung an ein Unternehmen, die ggf. zu innerer Verpflichtung führt oder zu Schuldgefühlen gegenüber der Organisation. (4) Kündigungskosten:

¹⁴ Die Fachgruppe Organisationsentwicklung diskutierte neuere Entwicklungen und Beobachtungen. Dieser Artikel berichtet von diesen Diskussionen. Vgl. zur Fachgruppe am Beginn des Textes.

¹⁵ Vgl. Saleh Amiralai 2016

¹⁶ Erfahrungsbericht eines Praxispartners in der Arbeitsgruppe Organisationsentwicklung

¹⁷ Vgl. Amiralai 2016

¹⁸ Vgl. Böhme 2003, 17, 22f.

¹⁹ Vgl. oben Hay Group 2017, und Reiß 2014

²⁰ vgl. Reiß 2014 zu den beiden Autoren

Auszahlung von Kauttionen oder Abfindungen, Aufgabe von Beteiligungen. (5) Entscheidungsalternativen: in Abhängigkeit von Konjunktur, Kontakten zu anderen Unternehmen. (6) Soziale Erwartungen: Die gesellschaftliche Einbindung und Rollenerwartungen Dritter können auf Mitarbeiter einen hohen Druck ausüben, zu bleiben oder zu gehen. (7) Moral: Wenn Menschen es für unmoralisch halten, ihre Pflicht zu verletzen, so kann dies von Kündigung abhalten, die rational gerechtfertigt wäre. (8) Kontakte: Belegschaften können wie eine soziale Heimat empfunden werden.

Bei Gabler werden die vielfältigen Ursachen in drei große Kategorien unterteilt:²¹ (1) Umgebungsfaktoren und überbetriebliche Ursachen aus der Branche, Region, Infrastruktur usw. In Boomphasen der Konjunktur neigen Mitarbeiter eher zu höherer Wechselbereitschaft, in Phasen der Rezession eher weniger. (2) Innerbetriebliche Ursachen: Unzufriedenheit mit Arbeitsinhalt, Arbeitszeit, Entlohnung, unbefriedigende Zusammenarbeit usw. (3) Individuelle persönliche Gründe, z.B. als Konsequenz der individuellen Karriereplanung.

Bezahlung und Geld werden als Ursachen für Wechselverhalten erstaunlich selten genannt. So finden wir in einer Forsa-Studie (2016)²² weitere Hinweise auf Fluktuationsursachen, aber die Frage des Gehalts steht nicht im Vordergrund. Die Befragten legen mehr Gewicht auf die Arbeitsatmosphäre. Das sagen 98% der befragten Personen. Das Verhältnis zum Vorgesetzten sei 96% der Befragten wichtig. Danach folgen erst mit Abstand die Faktoren Gehalt (88%), die Vereinbarkeit von Job und Familie (81%), eine sinnvolle Tätigkeit (70%) und gute Karrierechancen (60%).

Auch ein deutlicher Zusammenhang mit Bildung kann identifiziert werden. Nach der Forsa-Studie wechseln die meisten Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz, wenn sie keine Berufsausbildung haben. Einfache Tätigkeiten werden oft nur befristet vergeben. Am längsten bleiben Fachkräfte in ihren Stellen, die eine mittlere Bildung aufweisen können und auf eine feste Stelle eingestellt worden sind. Sie halten an ihren Anstellungsverhältnissen fest.²³

7. Erfahrungen von Praxispartnern zu aktuellen Veränderungen

Die Diskussion um die vielfältigen Ursachen von Fluktuation ist noch lange nicht beendet. Der bisherige Stand der Diskussion ist auch nicht zufriedenstellend. Dies zeigt die unzureichende Systematik der vielen Faktoren, die keiner einfachen Taxonomie zuzuführen sind. Über eine Auflistung möglicher Einflüsse geht die Theorie bislang nicht hinaus.

Der vorliegende Beitrag soll an dieser Stelle eine Erweiterung und Öffnung des Blicks auf neue Faktoren sein, die in einer Diskussion der Fachgruppe Organisations- und Personalentwicklung als zunehmend

beunruhigend und stärker werdend genannt worden sind.²⁴ Die Fachgruppe Organisations- und Personalentwicklung ist durch die persönlichen Erfahrungen von Praxispartnern deutlich vom Thema Fluktuation betroffen. Berichte der Praxispartner aus Betrieben unterschiedlicher Branchen und Größenordnungen liegen der folgenden Zusammenfassung zugrunde. Die Diskussion in der Fachgruppe brachte eine Vielzahl von interessanten Beobachtungen zutage. Viele Beweggründe, so wurde spekuliert, bleiben aber im Dunkel. Vor allem in den Gesprächen nach Kündigungen erfahre man viel von den Kandidaten.

„Bleiben“ wird zum Negativmerkmal: Einige Praxispartner berichten, dass sie das Argument genannt bekamen, die Mitarbeiter möchten wechseln, weil sie grundsätzlich nicht länger als 3 Jahre in einem Betrieb bleiben wollen. Das habe nichts mit dem Betrieb zu tun, sondern mit der eigenen Karriere, die ohne Wechsel weniger erfolgreich verlief.

Alter: Es wird berichtet, dass die Wechselbereitschaft vor allem ein Thema jüngerer Mitarbeiter sei, die nach Auszeiten suchen, sich eine Art „Sabbatical“ wünschen, d.h. mehrere Monate zur eigenen Weiter- oder Fortbildung einrichten möchten. Mitarbeiter sichern sich vertraglich Pausen, sichern sich freie Zeit für Weltreisen, für die Renovierung alter Häuser, für das Schreiben von Büchern und andere Aktivitäten, die der persönlichen Entfaltung und Lebenserfahrung dienen.

Regionale Konzentration: Einige Praxispartner berichteten auch von regionalen Unterschieden in ihren Filialen. Je mehr Betriebe der gleichen Branche in einem Ort konzentriert seien, umso größer sei die Wechselbereitschaft. Ist die eigene Filiale die einzige am Ort, so bleiben die Mitarbeiter wesentlich länger im Unternehmen.

Anspruchsdanken: Einige Praxispartner identifizierten bei den eigenen oder bei potenziellen Mitarbeitern ein gestiegenes Anspruchsdanken. Es werden Anforderungen an das Entgegenkommen des Betriebes formuliert, die noch vor wenigen Jahren nicht formuliert worden seien, vor allem in Bezug auf das Einkommen, aber auch bezüglich der Möglichkeiten, zu Hause zu arbeiten, bezüglich der Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung und dergleichen mehr. Es sei deutlich zu erkennen, dass die Bewerber, die gute Voraussetzungen mitbringen, aus mehreren Alternativen auswählen können.

Dauerarbeitsverhältnisse bis zur Rente: Es wird klar hervorgehoben, dass die Vorstellung, das Arbeitsleben spiele sich bei einem Arbeitgeber von der Ausbildung bis zur Rente ab, hinfällig ist. Es wird immer mehr positiv gesehen, was früher als eine „gebrochene Erwerbsbiografie“ eingestuft wurde. Die Erwerbsbiografien von der Lehre bis zur Rente in einem Unternehmen werden heute von den meisten Mitar-

²¹ Vgl. Springer 2017

²² Vgl. Forsa 2016

²³ vgl. hierzu auch weitere Diskussionen bei Groll 2017

²⁴ Fachgruppe Organisations- und Personalentwicklung, BA Dresden, s.u., Diskussion im Sommer/Herbst 2017

beitem gar nicht mehr als erstrebenswert angesehen. Und wenn das Klima im Unternehmen nicht stimmt oder die Loyalität zum Unternehmen wankt, dann gehen die Leute ohne Zögern und halten nicht am Arbeitsplatz fest. Die Gestaltungsspielräume sind größer geworden und die Mitarbeiter schöpfen diese größeren Räume auch aus.

Work-Life-Balance: Neue Werte treten in den Vordergrund und Werte, die früher dominant waren, verlieren an Bedeutung. Der breite Rahmen wird seit geraumer Zeit durch den Begriff der „Work-Life-Balance“ markiert. Die alte Frage wird wieder brisanter: „Leben wir um zu arbeiten oder arbeiten wir, um zu leben?“ Hier finden deutliche Verschiebungen statt. Immer mehr Menschen legen mehr Wert auf ein zufriedenstellendes Privatleben als auf ein erfolgreiches Arbeitsleben. In der Forsa-Studie rechnen 85% der Befragten vor allem flexible Arbeitszeiten zu den Merkmalen eines ausgeglichenen Verhältnisses von Leben zu Arbeit. Zugenommen hat auch für Männer die Akzeptanz von Elternzeit (55%).

Neue Werte und Erfolg: Was ist wichtiger als der Erfolg? In das Gesamtbild passt auch die Wertung des beruflichen Erfolgs insgesamt. Die Praxispartner berichten von zunehmenden Erfahrungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die bei Abwägungen zwischen Karriere und sozialer Einbindung zugunsten der sozialen Einbindung entscheiden. Dies fügt sich in die Ergebnisse der Forsa-Studie.²⁵ In der Abwägung zwischen beruflichem Erfolg und Karriere auf Kosten der gewohnten sozialen Einbindung geben dort 57% der Befragten an, das soziale Umfeld sei ihnen wichtiger. 50% der Befragten, jeder Zweite, lehnt es ab, zugunsten der Karriere über eine längere Entfernung eine Beziehung zu pflegen. Ein Viertel (25%) möchte nicht zugunsten der Karriere ins Ausland gehen.

Privat und Karriere → Die Forsa-Studie gibt auch einige Auskünfte über die Einstellung und Bewertung privater und beruflicher Ziele. So wollen 41% der Befragten keine private Zeit für die Karriere opfern. Für den beruflichen Erfolg würden 33% der Befragten nicht umziehen und 28% nicht ihre Hobbies aufgeben wollen.

8. Was können Unternehmen tun?

Häufig ist ein Wechsel des Personals mit Know-how-Verlust in den Betrieben verbunden und es gilt, wertvolle Mitarbeiter zu halten und stärker zu binden. Die zunehmende Fluktuation in der IT-Branche und in allen sich weltweit in rasanter Veränderung befindlichen Unternehmen und Branchen zwingt die betroffenen Organisationen zum Umdenken. Unternehmen müssen sich viel intensiver als bisher um ihre Mitarbeiter und um Nachwuchs bemühen. Bei der Wahl geeigneter Instrumente gilt es aber, eine genaue Fluktuationsanalyse durchzuführen.

Es gilt, die Ursachen und Verlaufsformen der Fluktuation genauer zu beleuchten, um Ursachen und Motive für den Wechsel erkennen zu können. Genaue Analysen sind die Basis für Interventionen, falls ein Unternehmen etwas gegen Fluktuation unternehmen möchte. Da-

bei muss sich jedes Unternehmen auf die machbaren innerbetrieblichen Gründe konzentrieren. Auf die vielfältigen Umfeldursachen haben die Betriebe in der Regel keine Einflüsse. Die Frage der Fluktuation betrifft alle Instrumente im Bereich der Rekrutierung und Mitarbeiterbindung.

Dabei sind die Rahmenbedingungen wie Gehalt und Arbeitszufriedenheit zwar Grundlage, aber nicht mehr ausschließliche Voraussetzung für eine dauerhafte Mitarbeiterbindung. Persönliche Entwicklung, Entfaltung der eigenen Potenziale, gute Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten rücken in den Vordergrund und nicht zuletzt eine neue Einstellung zur Arbeit, eine Neubewertung des Faktors Arbeit generell. Die neuen Wertorientierungen der jungen Mitarbeiter gilt es zu erkennen und aufzunehmen.

8. Was können Unternehmen tun?

Häufig ist ein Wechsel des Personals mit Know-how-Verlust in den Betrieben verbunden und es gilt, wertvolle Mitarbeiter zu halten und stärker zu binden. Die zunehmende Fluktuation in der IT-Branche und in allen sich weltweit in rasanter Veränderung befindlichen Unternehmen und Branchen zwingt die betroffenen Organisationen zum Umdenken. Unternehmen müssen sich viel intensiver als bisher um ihre Mitarbeiter und um Nachwuchs bemühen. Bei der Wahl geeigneter Instrumente gilt es aber, eine genaue Fluktuationsanalyse durchzuführen.

Es gilt, die Ursachen und Verlaufsformen der Fluktuation genauer zu beleuchten, um Ursachen und Motive für den Wechsel erkennen zu können. Genaue Analysen sind die Basis für Interventionen, falls ein Unternehmen etwas gegen Fluktuation unternehmen möchte. Dabei muss sich jedes Unternehmen auf die machbaren innerbetrieblichen Gründe konzentrieren. Auf die vielfältigen Umfeldursachen haben die Betriebe in der Regel keine Einflüsse. Die Frage der Fluktuation betrifft alle Instrumente im Bereich der Rekrutierung und Mitarbeiterbindung.

Dabei sind die Rahmenbedingungen wie Gehalt und Arbeitszufriedenheit zwar Grundlage, aber nicht mehr ausschließliche Voraussetzung für eine dauerhafte Mitarbeiterbindung. Persönliche Entwicklung, Entfaltung der eigenen Potenziale, gute Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten rücken in den Vordergrund und nicht zuletzt eine neue Einstellung zur Arbeit, eine Neubewertung des Faktors Arbeit generell. Die neuen Wertorientierungen der jungen Mitarbeiter gilt es zu erkennen und aufzunehmen.

9. Chance oder Not?

Fluktuation empfinden vor allem jene Unternehmen als eine Last, die ein hohes Potenzial und Know-how in ihrer Belegschaft gebündelt haben und für die jeder Wechsel einen Verlust an Know-how bedeutet. Vor allem diese Unternehmen, für die die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Know-how-Träger sind, empfinden Fluktuation als Druck und Bedrohung.

Unternehmen hingegen, die Stellen abbauen möchten, begrüßen den freiwilligen Wechsel als Chance des leichteren und wenig spannungsreichen Übergangs. Wenn in Unternehmen und Organisationen der Abbau von Stellen geplant ist und die gesamte Unternehmensaktivität heruntergefahren oder umstrukturiert werden soll, dann sind hohe Fluktuationsraten und eine insgesamt hohe Wech-

selbereitschaft gut im Sinne der Erleichterung des Wechsels. Die Anpassung des Personalbestandes nach unten ist sehr viel leichter durch freiwillige Abgänge zu erreichen. Einstellungsstopps können dann als Maßnahmen ausreichend sein. Aktive Personalfreisetzung über betriebsbedingte Kündigungen können so umgangen werden. Nicht zuletzt ist der zunehmende Wechsel auch im Sinne einer neuen Wertorientierung zu interpretieren, die sich abzeichnet. In diesem Sinne ist der zunehmende Wechsel ein Zeichen für die abnehmende Bedeutung von Arbeit zugunsten von anderen Arten der Lebensbereicherung, wie Familie, Kinder, Kunst und Kultur, Persönlichkeitsentwicklung und Privatsphäre. Vielleicht ist der Wechsel der Werte eine Rückkehr zu den schon von Aristoteles vertretenen Ansichten, dass Arbeit eigentlich eine Last ist und erst eine Befreiung von Arbeit zu echter Lebensqualität führt.

Literaturverzeichnis

- Amiralai, S. (2016): Alles, was du über Mitarbeiterfluktuation wissen solltest. Comments. (Abruf am 27.10.2017).
- Botton de, A. (2017): Arbeit macht uns selten glücklich. In: Wirtschaftswoche 24, vom 9.6.2017, 89-91.
- Böhme, K. (2003): Strategische Personalentwicklung. Nutzen Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter. Luchterhand München.
- Bundesagentur für Arbeit (2015): Fluktuationskoeffizient der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in Deutschland von 2002 bis 2015. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/664580/umfrage/fluktuationskoeffizient-der-sozialversicherungspflichtigen-beschaeftigung-in-deutschland/> (Abruf am 27.07.2017).
- Forsa (2016): Forsa-Studie zeigt: Jeder Dritte liebäugelt mit Jobwechsel – Sie auch? <https://blog.xing.com/de/2016/01/14/forsa-studie-zeigt-jeder-dritte-liebaugelt-mit-jobwechsel-sie-auch/> 14.01.2016, (Abruf am 07.12.2017).
- Groll, T. (2017): Jobwechsel: Kündigen oder bleiben? In: Die Zeit, 29. März 2017, <http://www.zeit.de/karriere/bewerbung/2017-03/job-wechsel-deutschland-arbeitnehmer-wechselbereitschaft/komplettansicht#!top-of-overscroll> (Abruf am 12.07.2017).
- Haufe Verlag (2016): Mitarbeiterfluktuation. https://www.haufe.de/personal/hr-management/fluktuation-wechselbereitschaft-der-arbeitnehmer-steigt_80_193940.html; 05.05.2016 (Abruf am 2.7.2017).
- Hay Group (2017): Fluktuation weltweit. <http://www.haygroup.com/de/press/details.aspx?id=38211> http://www.haygroup.com/downloads/de/fabelle-fluktuation_weltweit_2013_und_2018.pfd, (Abruf Mai 2017).
- IW Köln (2017): Arbeitnehmer wechseln häufiger die Position. <https://www.personaldienstleister.de/presse/nachricht-des-tages/iw-koeln-arbeitnehmer-wechseln-haeufiger-die-position.html> / (Abruf am 17.05.2017)
- Reiß, C. (2014): Fluktuation. In: Personaler Online, 2.1.2014. Nach <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation> (Abruf am 05.09.2017).
- SPIEGELnet GmbH (2017): SPIEGEL ONLINE 2017. Jobboom – Firmen suchen so viele Mitarbeiter wie seit 2005 nicht mehr. Quelle: http://www.xing-news.com/reader/news/articles/853004?link_position=digest&newsletter_id=24775&toolbar=true&xng_share_origin=email (Abruf am 02.08.2017).
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.)(2017): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Fluktuation, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54926/fluktuation-v7.html> (Abruf am 30.10.2017).