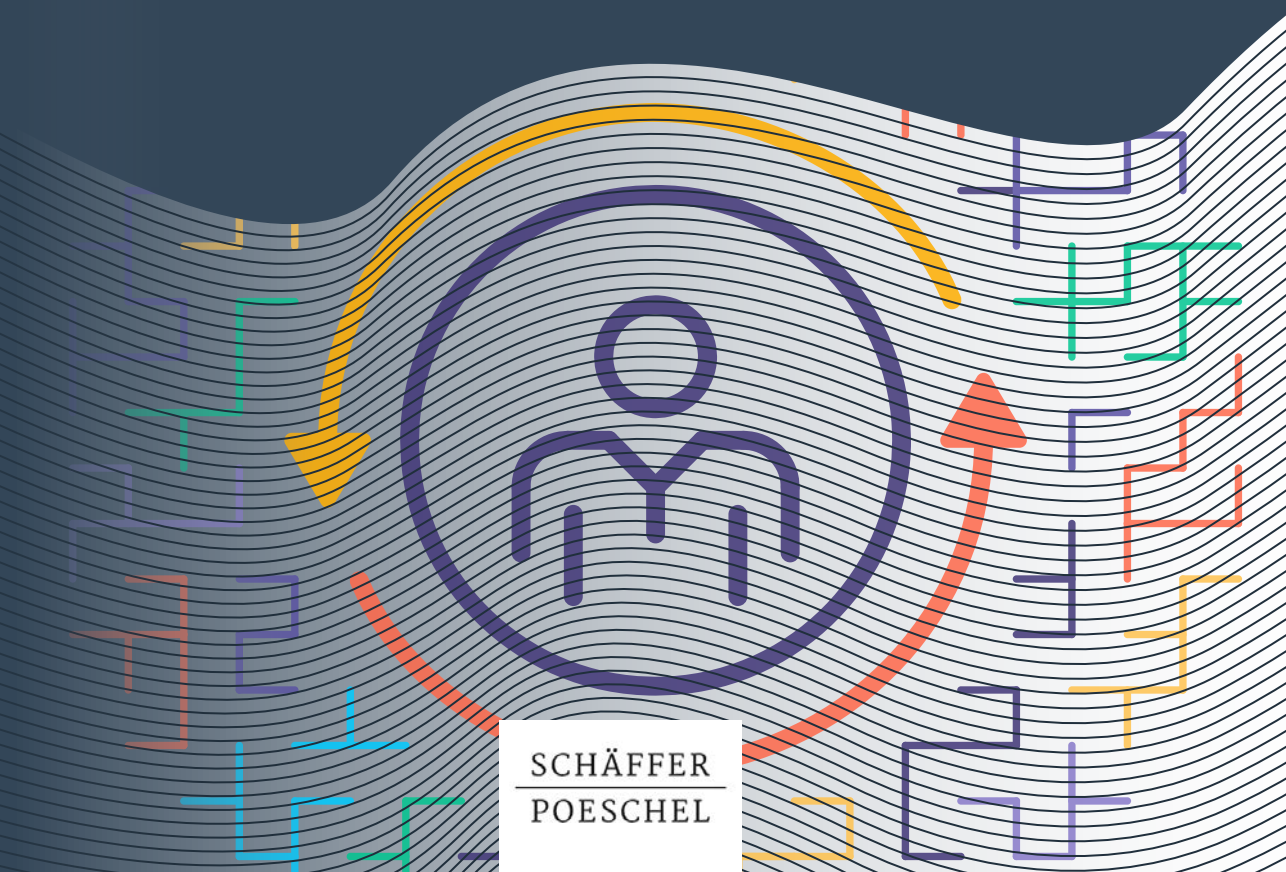


Finn Rischke | Jörg Rischke

Fluktuations- management

Praxishandbuch für Personaler und
Führungskräfte



SCHÄFFER
POESCHEL

Finn Rischke/Jörg Rischke

Fluktuationsmanagement

Praxishandbuch für Personal- und Führungskräfte

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5190-1 Bestell-Nr. 14144-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5191-8 Bestell-Nr. 14144-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5192-5 Bestell-Nr. 14144-0150

Finn Rischke/Jörg Rischke

Fluktuationsmanagement

1. Auflage, Juli 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © ilyast, gettyimages

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Heike Münzenmaier

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Für Bücher mit Online-Angebot gilt: Die Inhalte auf unserem Online-Angebot stehen für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sofern diese Publikation bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten sollte, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort und Einleitung

Dieses Buch ist eine Einführung für den Umgang mit der Fluktuation von Mitarbeitern. Es ist für Verantwortungsträger und Entscheider im Unternehmen geschrieben, die das Gefühl haben, dass sich die Art und Frequenz, wie Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und ersetzt werden müssen, negativ auf das Unternehmen auswirkt. Es geht darum, dem Leser ein praktisches Handbuch zum besseren Verständnis und zur Gestaltung der Fluktuation an die Hand zu geben. Das Ziel ist es, durch informierte und bewusste Maßnahmen die Fluktuation so zu steuern, dass die Funktionalität des Unternehmens steigt.

Durch die Knappheit kritischer Kompetenzen (besser bekannt unter dem Begriff »Fachkräftemangel«) wird der Mitarbeiter zu dem entscheidenden Wettbewerbsvorteil für die Unternehmen in der Wissensgesellschaft. In vielen Unternehmen ist die quantitative Verfügbarkeit und die qualitative Kompetenz der Mitarbeiter bereits heute der limitierende Faktor für den Unternehmenserfolg. Der fortschreitende demographische Wandel wird die Bedeutung des Themas weiter steigern. So kommt zum Beispiel die aktuelle CEO-Studie der KMPG zum Ergebnis, dass mittlerweile das Werben und Halten qualifizierter Mitarbeiter zur wichtigsten Herausforderung für Unternehmen geworden ist (noch vor Themen wie Klimawandel oder Globalisierung).

Bisherige Ansätze reduzieren Fluktuation auf die Maximierung der Mitarbeiterbindung oder das Recruiting neuer Mitarbeiter. Besonders in der deutschsprachigen Literatur fehlt eine ganzheitliche Betrachtung, die wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Herangehensweisen in Einklang bringt. Dieses Buch besteht aus drei Teilen, in denen die spezifischen Fragestellungen rund um das Thema Fluktuation behandelt werden und diese Lücke geschlossen wird. Der interessierte Leser kann sequenziell alle Inhalte lesen, oder für die praktische Anwendung direkt zu den relevanten Kapiteln springen. Die drei Abschnitte des Buches behandeln das Verständnis der Fluktuation, die Analyse der spezifischen Situation im Unternehmen und die Auswahl von Interventionen.

Teil 1

Der erste Teil des Buches beschäftigt sich mit der Bedeutung von Fluktuation für das wirtschaftlich arbeitende Unternehmen. In diesem, eher wirtschaftswissenschaftlichen Teil, betrachten wir den Mitarbeiter als Teil der Wertschöpfungskette, als Ressource im Wirtschaftssystem und seine Bedeutung in Abhängigkeit von Position, Industriezweig und Unternehmensstrategie. Je nach Ausgangssituation kann Fluktuation für ein Unternehmen enorme Kosten verursachen, die Produktivität verringern, aber auch die Innovativität und Leistung steigern. Ziel in diesem Teil ist es, ein differenziertes Bild der Fluktuation zu erarbeiten und daraus eine Vision für die Zukunft abzuleiten.

Teil 2

Im zweiten Teil des Buches werden verschiedene Modelle und Kennwerte vorgestellt, mit deren Hilfe die Fluktuation analysiert werden kann. Eine gute Analyse ist sowohl Grundlage der Auswahl von Interventionen als auch Bewertungsmaßstab für die spätere Erfolgsmessung. Der Leser kann für sein Unternehmen eine Auswahl objektiver Kennwerte erarbeiten, die eine rationale Festlegung der Maßnahmen ermöglicht und zur späteren Bewertung genutzt werden kann. Es hängt von der Struktur und Vision des Unternehmens ab, welche Informationen relevant sind und welche Kennwerte eine akkurate Bewertung der Gesamtsituation ermöglichen.

Teil 3

Im letzten Teil dieses Buches werden aus den gesammelten Informationen praktische Maßnahmen abgeleitet. Mithilfe der in Teil 2 vorgestellten Methoden wird die Wirksamkeit der Maßnahmen erklärt und es werden Möglichkeiten zur Optimierung aufgezeigt. Schließlich geht es darum, die ausgewählten Maßnahmen umzusetzen, deren Wirtschaftlichkeit zu bewerten und eventuelle Anpassungen vorzunehmen. Sie werden Hinweise finden, wie Sie bereits bekannte Maßnahmen effektiver einsetzen können, aber auch neue Einsatzbereiche und Ideen entdecken können.

Obwohl der Fokus eindeutig auf der praktischen Umsetzung liegt, kommen wir nicht umhin, einige wissenschaftliche Theorien vorzustellen. Zu viele Ansätze im Umgang mit Fluktuation haben keinen Bezug zu den aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen oder nehmen unzulässige Verallgemeinerungen einzelner Studien vor. Wir verstehen, dass eine differenzierte Diskussion der wissenschaftlichen Fachliteratur im direkten Gegensatz zu unserem Anspruch steht, möglichst direkt praktische Informationen zur Verfügung zu stellen. Wir sind daher bewusst den Kompromiss eingegangen, Forschungsergebnisse nur in aller Kürze zu präsentieren und dem Leser alle nötigen Quellen zur Verfügung zu stellen. Trotzdem sehen wir es als unsere Verantwortung, Annahmen kritisch zu hinterfragen, was bedeutet, die Themen differenziert zu betrachten und Verallgemeinerungen zu vermeiden. Wie ein oft genutztes Zitat von Einstein schon sagt: »Mache die Dinge so einfach wie möglich, aber nicht einfacher.« Sie werden in diesem Buch also nicht die fertige Lösung für alle Probleme der Fluktuation finden, sondern die Werkzeuge, um daran zu arbeiten.

Auf komplexe Fragen wie die zur Fluktuation gibt es meist keine einfachen Antworten. Fluktuation ist so vielseitig wie die Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Wenn Sie bereit sind, freuen wir uns, mit Ihnen gemeinsam die Bedeutung und die Zusammenhänge in Ihrem Unternehmen zu erkunden. Jede Situation ist einzigartig und wir wissen nicht, was Sie finden werden. Aber wir können Ihnen zeigen, wo Sie suchen müssen, worauf Sie achten sollten und was Sie tun können.

Uns Autoren vereint dabei eine Begeisterung für das Thema, trennt jedoch eine Generation an Lebensjahren und -erfahrungen. Es entsteht so eine Kombination von aktuellem Theoriewissen mit langjähriger Praxiserfahrung, umsetzungsorientierten Methoden mit wissenschaft-

lichen Ansätzen und, nicht zuletzt, verschiedenen generationenspezifischen Sichten auf die Arbeitswelt. Mit dieser Kompetenz stehen wir unseren Kunden im Rahmen der von uns gegründeten Beratung AEffekt mit Rat und Tat zur Seite. Wie für unsere Kunden hoffen wir auch für Sie, lieber Leser, durch dieses Buch einen Mehrwert zu kreieren. Wir freuen uns, von Ihren Erfahrungen mit der Gestaltung von Fluktuation zu hören. Für Anregungen und Fragen sind wir jederzeit unter info@aeffekt.de für Sie zu erreichen.

Finn Rischke, Jörg Rischke

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Einleitung	5
Abbildungsverzeichnis	15
Teil 1: Die Bedeutung der Fluktuation für das Unternehmen	17
1 Die Bedeutung von Fluktuation	19
1.1 Erstes Prinzip: Fluktuation ist nicht willkürlich	22
1.2 Zweites Prinzip: Fluktuation ist Mittel, niemals Zweck	22
1.3 Mythen zur Fluktuation	22
2 Der Mitarbeiter im Unternehmen	25
2.1 Die Wertschöpfungskette des Unternehmens	26
2.2 Drittes Prinzip: Respektieren Sie knappe Ressourcen	29
2.3 Industriebereiche als Beispiel	29
3 Fluktuation im Wirtschaftssystem	33
3.1 Angebot und Nachfrage von Human-Kapital	33
3.2 Human-Kapital als Wettbewerbsvorteil	36
3.3 Viertes Prinzip: Fluktuation ist weder positiv noch negativ	38
4 Gestalten durch Fluktuation	39
4.1 Notwendigkeit für ein letztes Prinzip	39
4.2 Fünftes Prinzip: Fluktuation ist ein Prozess	41
5 Die Prinzipien im Fluktuationsmanagement	43
5.1 Eine fast vergessene Frage	44
5.2 Strukturiertes Fluktuationsmanagement	44
Teil 2: Einführung in das Fluktuationsmanagement	49
6 Das Schwellenmodell der Fluktuation	55
6.1 Konzept des Schwellenmodells	58
6.1.1 Der Toleranzbereich	59
6.1.2 Die Frustrationsschwelle	62
6.1.3 Die Frustrationsphase	63
6.1.4 Die Kündigungsschwelle	65
6.1.5 Die Kündigungsbereitschaft	66

6.2	Anwendung des Schwellenmodells	68
6.2.1	Vom Kollektiv zur Subgruppe	68
6.2.2	Der psychologische Arbeitsvertrag	70
6.2.3	Praktische Beispiele	71
6.3	Die Archetypen im Schwellenmodell	75
6.3.1	Der Überzeugungstäter	75
6.3.2	Der Ungebundene	76
6.3.3	Der Alternativlose	77
6.3.4	Die Trennung im Guten	78
6.3.5	Arbeiten, um zu leben	79
6.4	Erfahrungen mit dem Schwellenmodell	79
7	Selektives Fluktuationsmanagement	83
7.1	Die Fluktuationsrate	86
7.2	Arten der Fluktuation	89
7.3	Fluktuation in der Organisation	93
7.3.1	Praktische Umsetzung	94
7.3.2	Limitierungen	96
7.4	Relevanz und Verfügbarkeit	97
7.4.1	Relevanz der Aufgabe	97
7.4.2	Verfügbarkeit von Kompetenzen	98
7.4.3	Praktische Umsetzung	99
7.5	Leistung und Potential	103
7.5.1	Leistung der Mitarbeiter	103
7.5.2	Leistung – Praktische Umsetzung	105
7.5.3	Potential als Erwartung zukünftiger Leistung	109
7.5.4	Potential – Praktische Anwendung	110
7.5.5	Bedeutung für das Unternehmen	112
7.6	Fluktuation und Demographie	114
7.6.1	Fluktuation und Alter	114
7.6.2	Fluktuation der Altersgruppen	115
7.6.3	Dauer der Beschäftigung	116
7.6.4	Geschlecht, Familienstand und andere Einflüsse	118
8	Schlüssel-Schloss-Prinzip	121
8.1	Analyse der Treiber	125
8.1.1	Wahrgenommene Diskrepanz	127
8.1.2	Auslöser der Kündigung	127
8.1.3	Objektive Relativierung	129
8.1.4	Die Vielfalt der Treiber	130

8.2	Emotionale Treiber der Fluktuation	131
8.2.1	Die Arbeitsinhalte	133
8.2.2	Die soziale Einbindung	136
8.2.3	Die Anerkennung der Leistung	138
8.2.4	Die Unternehmenskultur	140
8.2.5	Die Wahrnehmung des Unternehmens	145
8.3	Rationale Treiber der Fluktuation	147
8.3.1	Die Rolle der Vergütung	147
8.3.2	Die Arbeitsbelastung	152
8.3.3	Der Arbeitsplatz	154
8.3.4	Sicherheit der Beschäftigung	155
8.4	Persönliche Treiber	156
8.4.1	Vorbild und Bezugsperson	157
8.4.2	Lernen und Entwicklung	158
8.4.3	Verantwortung und Einfluss	160
8.4.4	Vision und Signifikanz	162
8.5	Externe Treiber	163
8.5.1	Das externe Angebot	166
8.5.2	Die Familienplanung	168
8.5.3	Persönliche Schicksalsschläge	169
8.5.4	Berufliche Neuorientierung	170
9	Wirtschaftlichkeit der Interventionen	173
9.1	Direkte Kosten der Fluktuation	179
9.1.1	Bevor der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt	180
9.1.2	Nachdem der Mitarbeiter das Unternehmen verlassen hat	181
9.1.3	Nach der Einstellung des neuen Mitarbeiters	183
9.2	Indirekte Auswirkungen	184
9.2.1	Bevor der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt	185
9.2.2	Nachdem der Mitarbeiter das Unternehmen verlassen hat	186
9.2.3	Nach der Einstellung des neuen Mitarbeiters	187
9.3	Kollaterale Auswirkungen der Fluktuation	188
9.3.1	Die Unternehmenskultur	189
9.3.2	Der Netzwerkeffekt	191
9.3.3	Funktionale Fluktuation	192
Teil 3:	Interventionen	197
10	Auswahl und Ausgestaltung von Interventionen	199

11	Übersicht der Interventionen	205
11.1	Arbeitsinhalte	206
11.1.1	Auswahl der Intervention	206
11.1.2	Ausgestaltung der Intervention	207
11.1.3	Beispiele möglicher Interventionen	208
11.2	Arbeitsplatz	210
11.2.1	Auswahl der Intervention	211
11.2.2	Ausgestaltung der Intervention	212
11.2.3	Beispiele möglicher Interventionen	212
11.3	Arbeitsbelastung	214
11.3.1	Auswahl der Intervention	215
11.3.2	Ausgestaltung der Intervention	216
11.3.3	Beispiele möglicher Interventionen	216
11.4	Vorteile	218
11.4.1	Auswahl der Intervention	218
11.4.2	Ausgestaltung der Intervention	219
11.4.3	Beispiele möglicher Interventionen	220
11.5	Vergütung	221
11.5.1	Auswahl der Intervention	222
11.5.2	Ausgestaltung der Intervention	224
11.5.3	Beispiele möglicher Interventionen	224
11.6	Führung	228
11.6.1	Auswahl der Intervention	229
11.6.2	Ausgestaltung der Intervention	230
11.6.3	Beispiele möglicher Interventionen	231
11.7	Arbeitsgruppe	233
11.7.1	Auswahl der Intervention	234
11.7.2	Ausgestaltung der Intervention	234
11.7.3	Beispiele möglicher Interventionen	235
11.8	Entwicklung und Karriere	238
11.8.1	Auswahl der Intervention	238
11.8.2	Ausgestaltung der Intervention	240
11.8.3	Beispiele möglicher Interventionen	241
11.9	Versorgung	244
11.9.1	Auswahl der Intervention	245
11.9.2	Ausgestaltung der Intervention	245
11.9.3	Beispiele möglicher Interventionen	246
11.10	Zugehörigkeit	247
11.10.1	Auswahl der Intervention	248
11.10.2	Ausgestaltung der Intervention	248
11.10.3	Beispiele möglicher Interventionen	249

11.11	Teilhabe	250
11.11.1	Auswahl der Intervention	251
11.11.2	Ausgestaltung der Intervention	252
11.11.3	Beispiele möglicher Interventionen	253
11.12	Einstellungen	255
11.12.1	Auswahl der Intervention	256
11.12.2	Ausgestaltung der Intervention	256
11.12.3	Beispiele möglicher Interventionen	257
11.13	Mitarbeiterentbindung	260
11.13.1	Auswahl der Intervention	262
11.13.2	Ausgestaltung der Intervention	262
11.13.3	Beispiele möglicher Interventionen	263
	Abschluss	267
	Literaturverzeichnis	269
	Stichwortverzeichnis	271
	Autoren	275