



118,4 Mrd €
15,2%
130%

KENNEN SIE DEN PREIS FÜR FLUKTUATION?

ZAHLEN – DATEN – EURO

KENNEN SIE DEN PREIS FÜR FLUKTUATION?

nimmt konstant zu. Unternehmen, die sich nicht rechtzeitig darauf einstellten, werden ins Schleudern geraten und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig gefährden.“ – zu diesem Ergebnis kommt Gallup in seinem „Engagement Index“ 2022.

Die Nachricht ist nicht neu, das macht sie aber nicht weniger alarmierend: „Die Wechselbereitschaft [bei Mitarbeitenden]

55%

Lediglich 55 % aller Befragten gaben an, in einem Jahr noch bei ihrem Unternehmen tätig sein zu wollen. Wie gehen wir als Topentscheider, als HR-Verantwort-

hen? Diese und ähnliche Fragen erleben wir in vielen Gesprächen und Dialogen und in der Tat – die Antworten reichen von einem passiven Achselzucken „Tja, damit müssen wir halt klarkommen“ über das beherzte Anzweifeln solcher Zahlen: „Das kann gar nicht stimmen, bei uns sieht das anders aus“, bis hin zu echter Sorge und dem konstruktiven Nachdenken über Lösungen, die übrigens nichts mit einem Recruiting-Zauberstab zu tun haben. Wie gehen Sie mit diesem Thema um? Aber lassen Sie uns erst noch mal in der Welt von Zahlen und Euro bleiben und das ganze etwas näher betrachten.

« Nur 55% gaben an, dass sie in einem Jahr noch im selben Unternehmen tätig sein werden. »»

liche, als Führungskräfte mit diesem Ergebnis um? Wo gibt es **Ideen, Maßnahmen, Systeme und Kulturen** – die diesem Trend entspannt entgegenge-

DIE FOLGEN STEIGENDER FLUKTUATION

Insgesamt führt eine hohe Mitarbeitendenfluktuation zu einer Vielzahl von **wachstumshemmenden und destabilisierenden Auswirkungen** – das hat immer Folgen: wirtschaftlich, strategisch und mindestens mittelfristig. Ein faktisch erheblicher und oft unterschätzter Punkt: wie hoch sind die **tatsächlichen Wiederbesetzungskosten**?

- Eine Studie der Society of Human Resource Management (SHRM) schätzt die Kosten einer Kündigung je nach Branche und Unternehmensgröße auf **90 – 200 % des Brutto-Jahresgehalts** der betroffenen Stelle
- Volkswirtschaftlich betrachtet entstehen allein in Deutschland Kosten durch Mitarbeitendenfluktuation von bis zu **118,4 Milliarden Euro jährlich** (Gallup)
- Die aktuelle Fluktuationsrate in Deutschland lag 2022 bei 15,2 % (Lünendonk & Hossenfelder)

EINE BEISPIELRECHNUNG

Angenommen, Sie beschäftigen in Ihren Unternehmen oder Ihrer Organisationseinheit 800 Mitarbeitende und blicken auf eine Fluktuationsrate von 15,2 % –

90-200%

dann reden wir im Schnitt von 121 Mitarbeitenden, die pro Jahr Ihr Unternehmen oder Ihre Einheit verlassen. Der Wieder-

« Die Kosten einer Kündigung liegen je nach Branche und Unternehmensgröße bei 90 – 200 % des jeweiligen Brutto-Jahresgehalts. »



besetzungskosten-Index bei hochqualifizierten Mitarbeitenden liegt eher im oberen Korridor der eben genannten Bandbreite. Gehen wir als davon aus, dass es sich bei ca. einem Drittel um besser qualifizierte Mitarbeitende mit höheren Gehältern und höheren Wiederbesetzungskosten handelt. Damit würden wir etwa bei **Wiederbesetzungskosten in Höhe von 130 % vom Jahresbruttogehalt** liegen. Das durchschnittliche Jahresbruttogehalt in Deutschland liegt laut Statistischem Bundesamt bei 49.260 € pro Jahr.

« 79% aller Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sind geprägt von mangelnder Zufriedenheit auf Mitarbeitenden-Seite. »

Damit würde Ihnen in diesem beschriebenen Unternehmen ein **betriebswirtschaftlicher Schaden durch Fluktuation** (Kompetenz-Verlust, atmosphärische Auswirkungen, etc. nicht betrachtet) von etwa 7.75 Millionen Euro entstehen.

Eine weitere wichtige Erkenntnis: die Fluktuation auf null runterfahren zu wollen, wäre zum einen weltfremd, zum anderen sehr ungünstig für die mittel- und langfristige Unternehmensentwicklung.



Ganz abgesehen davon, dass wegen Ruhestand und anderen Gründen des Ausscheidens eine Null-Quote nicht funktioniert.

DIE ENTSCHEIDENDE FRAGE

Welche Möglichkeiten gibt es, um diesem Trend entgegenzuwirken? Oder sollte man sich als Unternehmen diesem Schicksal ergeben und permanent die Budgets für Recruiting und Wiederbesetzung erhöhen?

Was aber wäre, wenn wir schlicht darüber nachdenken, wie wir die Quote senken könnten und darüber hinaus noch Ideen entwickeln, wie wir möglichst viele unserer hochqualifizierten Leistungsträgerinnen und Leistungsträger halten?

Es gibt Unternehmen, die glauben, materielle Benefits oder jährliche Gehaltserhöhungen lösen das **Fluktuationsproblem**.

Das hat kurzfristige Wirkungsdimensionen und sollte nicht unterschätzt werden, am Ende hat das aber bestenfalls kosmetischen Charakter. Und es gibt offensichtlich auch Unternehmen,

79%

die strukturierte und langfristig wirkungsvolle Entwicklungskonzepte für Mitarbeitende und Führungskräfte als echte Investition mit Anspruch auf ROI betrachten.

➔ Was glauben Sie – welche Maßnahme ist auf lange Sicht erfolgreicher?

DIE ANTWORT ZEIGT UNS EIN BLICK AUF DIE AKTUELLE STUDIENLAGE

➔ Laut der Deloitte Fluktuationsstudie von 2019 geben **19 % der Befragten** an, aufgrund von Unzufriedenheit mit ihrer Führung zu kündigen.

➔ Kein Wunder – die The 2018 Workplace Happiness Report Studie belegt: 79 % aller Mitarbeitenden-Führungskräfte-Be-

« *Damit Führungskräfte den zahllosen Anforderungen auf dem modernen Arbeitsmarkt gerecht werden und Ihr Unternehmen in Ihrem Sinne führen können, braucht es Qualifizierung.* »

ziehungen sind geprägt von mangelnder Zufriedenheit auf Mitarbeitenden-Seite.

➔ Mehr Empathie des Vorgesetzten würde laut der 2022 State of Workplace Empathy Studie von Businesslover da-

gegen 92 % aller Mitarbeitenden dazu veranlassen, bei Ihrem Arbeitgeber zu bleiben.

Führungskräfte ...

➔ ... die im Einklang mit ihren Führungsprinzipien agieren,

➔ ... die als empathische Mentorinnen und Mentoren ihren Entwicklungsauftrag nicht nur ernst nehmen, sondern auch mögen,

➔ ... die selbstverständlich ihre Performance- und Leistungserwartung artikulieren,

➔ ... die Kommunikation als wirksamstes Instrument nicht als notwendiges Übel verkannt haben,

➔ ... die am Ende mit sich selbst zufrieden sind,

➔ ... haben spielentscheidende Rolle inne, wenn es darum geht, die Kündigungsrate in Ihrem Unternehmen zu senken. Zu kurzgreifende Maßnahmen, wie materielle Benefits oder die jährliche Gehaltserhöhung, wird keine einzige Mitarbeiterin und keinen einzigen Mitarbeiter an Ihr Unternehmen langfristi-

19%

ge binden. Talentierte, gut ausgebildete und veränderungsbereite Führungskräfte hingegen schon.

Nehmen wir den Taschenrechner erneut zur Hand und schauen uns unser Beispiel von oben noch mal an. Angenommen in Ihrem Unternehmen, in Ihrer

15%

Einheit mit **800 Mitarbeitenden** sind 40 Führungskräfte beschäftigt und Sie würden – sagen wir mal pro Führungskraft

8.000 Euro pro Jahr in wirkungsorientierte Qualifizierung investieren. Wir reden über etwa **350.000 Euro**, womit Sie kurz- und mittelfristig etwa **15% der Kündigungen** verhindern würden. Damit erzielen Sie eine Kosteneinsparung von fast 2 Millionen Euro, insgesamt ein ROI in Höhe von **1,65 Millionen**.

Vermutlich stellen Sie sich nur noch eine Frage im Augenblick: wie stellen wir wirksame Qualifizierung von Mitarbeitenden und Führungskräften sicher? Dazu haben wir Ideen, Use-Cases und Erfahrung: lassen Sie uns gerne über **das exgenio-Prinzip** reden:

- Mitarbeitendenbindung durch Wertschätzung und Entwicklungsangebot für persönliches Wachstum
- Erhöhung der Loyalität Ihre Teams
- Erhöhung der Produktivität und Effizienz durch Verbesserung von Fähigkeiten und Kenntnissen
- Steigerung der Qualität durch echte und wirkungsvolle Qualifizierung
- Dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit
- Zufriedene und fokussiert denkende und handelnde Führungskräfte und Mitarbeitende



Neugierig geworden, wenn es um wirkungsvolle Führungskräfte-Qualifizierung geht?

Nehmen Sie gerne Kontakt mit mir auf und

lassen Sie uns reden:

norbert.woelbl@exgenio.com

Norbert Wölbl