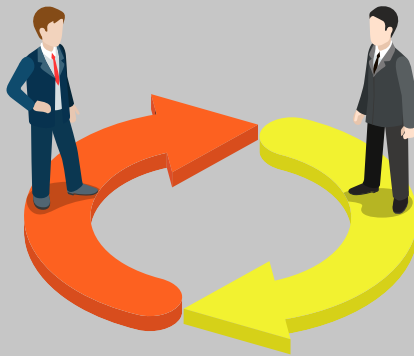




**BenchMarking
Center Europe**

Wie viel Fluktuation sollten Sie zulassen?



Bench**marking** Center Europe
INeKO Institut an der Universität zu Köln
Gottfried-Hagen-Str. 60 - 62
51105 Köln

Phone +49 221 860 53 16
Mail contact@bmc-eu.com
Web www.bmc-eu.com

IN|*e*|KO



APQC®

Institute at the University of Cologne



Wie viel Fluktuation sollten Sie zulassen?

Unternehmen pflegen Zielfluktuationsrate

Zu viel oder zu wenig Fluktuation ist ein Hemmschuh für Ihr HR- Budget und Ihrer Unternehmen. Wie können Sie sagen, ob Ihre Unternehmen ihr Ziel Fluktuationsrate erreicht? Dieser Artikel erklärt, warum Sie den Überblick über die Mitarbeiterfluktuation haben sollten, wie Ihr Unternehmen die Fluktuation zu bewerten hat und Aktionen, die Sie in Ihrem Unternehmen Fluktuation so zu kalibrieren, dass es besser passt Geschäftsziele zu nehmen.

Warum Fluktuation überwachen?

Wenn ein Mitarbeiter Ihr Unternehmen verlässt, kann er oder sie eine saftige Rechnung hinterlassen. Jeder Mitarbeiterabgang führt zu möglichen materiellen und immateriellen Kosten. Wenn der Abgang nicht im Einklang mit Ihren HR-Plan ist, sind diese Kosten unerwünscht und eventuell vermeidbar. Vorbeugung von unerwünschten Fluktuation und seine unnötige Kosten beginnt mit einem systematischen Prozess für die Verfolgung und Bewertung Fluktuationstrends. Die Überprüfung aller fluktuationsbezogenen Kosten sollte keine Ausnahme sein.

Kosten der Fluktuation

Materielle Fluktuationskosten	Immaterielle Fluktuationskosten
Administrative Trennungskosten	Rückgang der Produktivität
Abfindungszahlungen/Trennungskosten	Verringerte Arbeitsqualität
Rekrutierungskosten	Rückgang des Mitarbeiterengagements
Training der neuen Mitarbeiter	Wissensverlust für die Unternehmen

Wann ist der richtige Zeitpunkt für ein Ausscheiden?

- Schlechte Arbeitsergebnisse
- Eintritt in den Ruhestand
- Verbesserte Karrieremöglichkeiten
- Mitarbeiterüberschuss
- Veraltete Fertigkeiten/Fähigkeiten
- Neue Ideen/Fertigkeiten notwendig

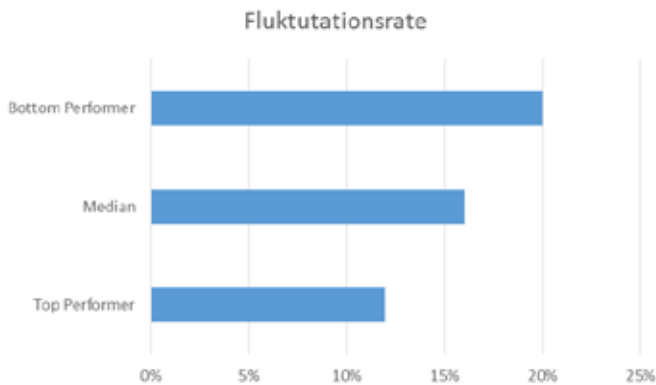
Bewertung der Fluktuation in Ihrem Unternehmen

Im Folgenden werden vier Schritte für die Verfolgung und Bewertung der Fluktuation in Ihrem Unternehmen dargestellt.

Schritt 1 Berechnen und Überwachen der Fluktuationsrate

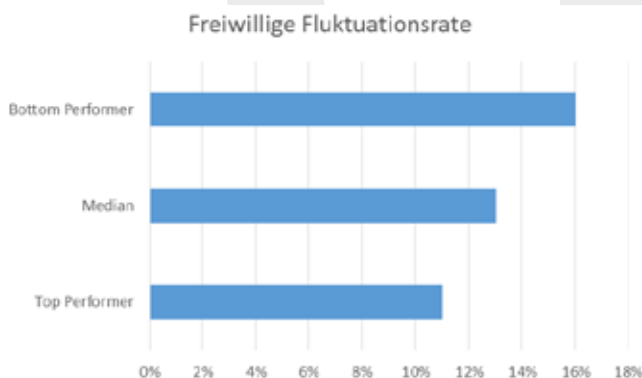
Fluktuationsrate ist der Prozentsatz der Mitarbeiter, die Ihre Unternehmen aus irgendeinem Grund während eines Zeitraums von 12 Monaten verlassen haben. Sie wird berechnet, indem die Gesamtzahl der abgegangenen Mitarbeiter mit der Gesamtzahl der Mitarbeiter des Unternehmens in Beziehung gesetzt wird. Die Median Fluktuationsrate der Unternehmen, die am APQC Open Standards Benchmarking® in Human Capital Management teilgenommen haben, ist 16 Prozent. Die Fluktuationsrate für Top-Performance (Top Quartil) Unternehmen beträgt 12 Prozent und für Bottom-Performer (im untersten Quartil) beträgt 20 Prozent.

Berechnen Sie die Fluktuationsrate für Ihre verschiedenen Geschäftseinheiten und geografischen Standorte. Danach werfen Sie einen Blick auf Fluktuationsrate für unterschiedliche Mitarbeitergruppen einschließlich kritischer Talente, Mitarbeiter mit hohem Potenzial, neue Mitarbeiter und Führungskräfte.



Schritt 2 Trennung der Fluktuation in zwei Kategorien: freiwillige und unfreiwillige

Als nächstes trennen Sie diese in freiwillige und unfreiwillige Fluktuationsraten. Freiwillige Fluktuation tritt auf, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen aufgrund eigener Entscheidung, bspw. weil er in Rente geht, aus persönlichen Gründen seinen Wohnsitz verlegt oder einen Job bei einer anderen Unternehmung übernimmt. Freiwillige Fluktuation während eines Zeitraums von 12 Monaten durch die Gesamtzahl der Mitarbeiter des Unternehmens ist die freiwillige Fluktuationsrate. Die Daten des APQC Open Standards Benchmarking® zeigen, dass die mittlere freiwillige Fluktuationsrate 13 Prozent bei Median Unternehmen, 11 Prozent bei TOP-Unternehmen und 16 Prozent bei Bottom Unternehmen beträgt.



Unfreiwillige Fluktuation tritt auf, das Beschäftigungsverhältnis durch das Unternehmen beendet wird. Zum Beispiel kann der Mitarbeiter aufgrund der schlechten Leistung, Verkleinerung der Abteilung oder eine Unternehmensrestrukturierung beendet werden. Gemäß der Daten des APQC Open Standards Benchmarking®, ist unfreiwillig Fluktuation ein konsistent vier Prozent bei Median-, Top- und Bottom-Performern.

Schritt 3 Erstelle den HR-Plan

Nach der Berechnung der Fluktuationsraten Ihres Unternehmens, prüfen Sie, ob diese Zahlen mit den internen Zielen Ihres HR-Plans übereinstimmen. Im Rahmen dieses Plans sind die freiwilligen und unfreiwilligen Fluktuationsraten sinnvoll und nützlich für Ihr Unternehmen.

Vermerken Sie die Bereiche, in denen der Fluktuation nicht den organisatorischen Anforderungen entsprechen. Aber, bevor sie Entscheidungen auf der Grundlage dieser Informationen treffen, müssen Sie Schritt vier abschließen, weil die Übereinstimmung der Fluktuation mit dem internen Bedarf ist nur die Hälfte der Bewertung.

Schritt 4 Vergleich mit anderen Unternehmen

Es ist genauso wichtig, Ihre Unternehmen freiwilligen und unfreiwilligen Fluktuationsraten mit anderen Unternehmen zu vergleichen. Externes Benchmarking justiert auf die Wirtschafts- und Arbeitsmarkttrends und kann helfen, festzustellen, ob ihre freiwilligen und unfreiwilligen Fluktuationsraten aufgrund dieser externen Geschäftsbedingungen angemessen sind.

Wege ihre Fluktuationsrate zu kalibrieren

Mit der Auswertung können sie bestimmen, ob die Fluktuationsrate Ihres Unternehmens zu hoch oder zu niedrig ist? Wenn ja, gibt es eine Reihe von Maßnahmen, um die Fluktuation auf dem richtigen Weg zu bringen. Hier einige Beispiele.

Die freiwillige Fluktuation ist zu hoch

In diesem Fall sind Mitarbeiterbefragungen ein guter Ausgangspunkt, um Ihre Intervention zu starten. Systematisch durchgeführte-Interviews mit den Abgängern, helfen die Gründe für die Mitarbeiterabgänge aufzudecken. Führen Sie häufiger



Wie viel Fluktuation sollten Sie zulassen?

Umfragen durch, um den Puls des Mitarbeiterengagements zu fühlen. Dadurch kann eine frühe Warnung erfolgen bevor aus unerwünschter Fluktuation ein Trend wird. Eine Überprüfung Ihrer gesamten Anreizsystems ist ein weiterer nützlicher Schritt vor unerwünschter Fluktuation. Wenn diese nicht marktkonform sind, Anpassungen vornehmen. Schließlich sollte eine Stärkung Karriereentwicklung und Karriereplanung helfen, Mitarbeiter aufgrund der Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten zu halten.

Wenn Freiwillige Fluktuation ist zu gering ist

In diesem Fall können Sie Frühverrentungsmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmer anbieten, um jüngeren Arbeitnehmer bessere Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Ein weiterer Ansatz ist die Befreiung von „goldenen Handschellen“. Aufgrund dieser Belohnungen werden Mitarbeiter ihr Unternehmen nicht verlassen, auch wenn sie es wollten und bereits innerlich gekündigt haben. Eine Reduzierung ist in Deutschland aufgrund der Arbeitsgesetze und des Betriebsrats in der Regel nicht möglich.

Unfreiwillige Fluktuation ist zu hoch

In diesem Fall werfen Sie einen Blick auf Ihre Einstellungs- und Trainingsprozesse sowie Ihre Unternehmenskultur. Überprüfen Sie, ob die Einstellungs- und Auswahlprozesse sicherstellen, dass sie Kandidaten auswählen, die den Anforderungen Ihres Unternehmens sowohl hinsichtlich der Fähigkeiten und Kultur passen. Dann stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter häufig Leistungs-Feedback und eine kontinuierliche berufliche Entwicklung erhalten, die auf die Geschäftsziele ausgerichtet sind. Stellen Sie sicher, dass Ihre Unternehmenskultur nicht Verhalten akzeptiert, das nicht zu den Werten der Unternehmung passt. Im Idealfall sollten die Führungskräfte als Beispiel für das richtige Verhalten dienen.

Unfreiwillige Fluktuation ist zu niedrig

Wenn Ihr Unternehmen überschüssige Personalkapazität oder redundante Bereiche hat, könnte die unfreiwillige Fluktuation zu niedrig sein. Ein Audit zur Verbesserung der Geschäftsprozesse kann helfen Ineffizienzen zu identifizieren. Das Problem durch überschüssiges Personal kann nicht nur durch Kündigung, sondern durch Personalplanung, Karriereentwicklung und Vorruhestandsangebote gelöst werden.

SCHLUSSFOLGERUNG

In Zukunft kann die Notwendigkeit für Eingriffe in die Fluktuation sinken. Predictive Workforce Analytics bietet Ihrem Unternehmen das Potenzial, zumindest einige unerwünschte Fluktuationen zu verhindern. Es verspricht, dass Sie schneller Veränderungen in Fluktuation erkennen und sogar vorhersagen können, welche Unternehmens- und Personalmaßnahmen Veränderungen in der Fluktuation treiben würden. APQC hat mit Predictive Analytics Personal Studie erste Schritte gezeigt, wie Best-Practice-Unternehmen bereits diese Analytik verwenden.

- Gap Inc. verwendet prädiktive Mitarbeiter Analysen, um zu identifizieren, wenn die Gefahr besteht, dass wichtige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.
- SAS erstellte ein Modell, um Änderungen HR-Prozess auf die Fluktuation zu prognostizieren.
- Johnson Controls verwendet prädiktive Analytik um zu verstehen, warum die freiwillige Fluktuation langsam steigt.
- IBM nutzt Social-Media-Stimmung vorhersagen, ob als Folge von HR-Initiativen das Engagement der Mitarbeiter zunimmt oder abnimmt.



BenchMarking Center Europe

Gern informieren wir Sie über die Details der Zusammenarbeit und die Vorteile, die daraus für Ihr Unternehmen resultieren.

www.bmc-eu.com

Prof. Dr. Matthias Schmieder
BenchMarking Center Europe
Center für kommunale Energiewirtschaft
INeKO Institut an der Universität zu Köln

Gottfried-Hagen-Str. 60 – 62
51105 Köln

Phone +49 221 860 53 16

Fax +49 221 860 53 29

contact@bmc-eu.com

www.bmc-eu.com

