Mitarbeiterbindung versus Fluktuationskosten: das rechnet sich!

Mitarbeiterbindung senkt Fluktuation und steigert Gewinn. Als Personaler erleben Sie die Fluktuationsraten in Ihrem Unternehmen vermutlich mit gemischten Gefühlen. Einerseits bringen neue Mitarbeiter frischen Wind und aktuelles Wissen; andererseits fehlen aber das Know-how und die Erfahrung der Exkollegen. 2013 haben 14 Prozent aller Arbeitnehmer ihren Arbeitgeber gewechselt. Nach einer Untersuchung der Hay Group wird diese Quote weiter ansteigen. In der Folge steigen die Recruiting-Kosten. Es gibt aber Gegenstrategien.

15 Prozent der Mitarbeiter haben bereits innerlich gekündigt

Die Studie des Markt- und Meinungsforschungsinstituts Gallup GmbH kam 2015 zu dem Ergebnis, dass 70 Prozent der Beschäftigten in Deutschland lediglich Dienst nach Vorschrift machen; 15 Prozent haben innerlich bereits gekündigt. Und das Gallup-Institut, das seit 2001 jedes Jahr die Mitarbeiterbindung in Unternehmen untersucht, fand heraus, dass zwischen 2008 und 2012 nur 13 Prozent der Beschäftigten eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber empfanden. Diese Wechselwilligkeit ist beunruhigend, da gute Fachkräfte zunehmend rar werden. Sie ist aber umkehrbar. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung können eine Trendwende bewirken

Wertewandel bei Fachkräften zeigt eine geänderte Erwartungshaltung
Schon seit dem Jahr 2008 belegen Studien, dass monetäre Anreizsysteme ihre bis dahin unbestrittene Wirkung immer weniger entfalten. Das Beratungsunternehmen Watson Wyatt Heissmann befragte zusammen mit der Personalmarketingagentur ca. 8.500 Mitarbeiter deutscher Unternehmen, welche Zusatzleistungen ihnen neben ihrem regulären Gehalt am wichtigsten waren. Die Antworten zeigten: Geldwerte Vorteile wie Betriebsrenten, Versicherungen, Dienstwagen und Smartphones sinken in ihrer Attraktivität bei den Befragten. Wichtiger wurden erstmals die Wünsche nach einer flexibleren Arbeitszeiteinteilung, persönliche Weiterentwicklung und mehr Zeit für Erholung und Familie. Diese Bedürfnisse zeigen sich mit der jüngsten Generation von Arbeitnehmern, die gerne auch als Generation Y bezeichnet werden, noch deutlicher. Sie stellen selbstbewusst die Forderung auf, dass auf ihre Bedürfnisse Rücksicht genommen werden soll und sie Wertschätzung für ihre Arbeit erwarten. Das Thema Work-Life-Balance spielt eine große Rolle. Schon registrieren Sozialforscher eine höhere Wechselbereitschaft dieser Generation Y. Ein Viertel von ihnen kündigt innerhalb der ersten zwei Jahre.

Unternehmen mit hoher Mitarbeiterbindung sind erfolgreicher

Bereits 2010 konnte das Beratungsunternehmen Aon Hewitt mit der Auswertung seiner Global Engagement Database nachweisen, dass Unternehmen mit hoher Mitarbeiterbindung im Durchschnitt höhere Gewinne erwirtschaften, die um 22 Prozent über dem Branchendurchschnitt lagen. Firmen mit einem niedrigen Mitarbeiterbindungsgrad lagen um 28 Prozent unter dem Mittelwert. Die Boston Consulting Group kam 2012 in einer Studie zu einem ähnlichen Befund. Für die Studie „From Capability to Profitability" befragte die Unternehmensberatung mit den World Federation of People Management Associations weltweit 4.300 Personalverantwortliche zu 22 Kategorien. Die zentrale Erkenntnis: Erfolgreiche Unternehmen bieten im Vergleich zu weniger erfolgreichen 2,2-mal so oft eine systematische und erfolgreiche Führungskräfteentwicklung an. Sie

binden 3,4-mal so oft die Managergehälter an die Ergebnisse ihrer Teams. Erfolgreiche Unternehmen bieten zudem 3,7-mal öfter Entwicklungsprogramme für Talente an. Und sie haben doppelt so oft ein Mitarbeiterbewertungssystem. Solche Ergebnisse sollten Personaler ernstnehmen und in einer langfristigen Personalstrategie Mitarbeiterbindungsprogramme mit einplanen.

Mitarbeiterbindung ist günstiger als Recruiting
Denn die absoluten Kosten der Personalbeschaffung sind horrend. Die Unternehmensberatung Wolf I.O. Group GmbH aus Wuppertal hat 2013 in der Studie „Kosten mangelnder Mitarbeiterbindung" zusammengestellt, was die Kündigung einer Fachkraft im Durchschnitt kostet. Dazu ermittelten sie durch Befragung von HR-Verantwortlichen die direkten und indirekten Kosten, die sich bei einem Personalwechsel addieren. Rund 37.000 Euro muss ein Arbeitgeber aufwenden, um die Stelle wieder zu besetzen. Darin sind natürlich alle internen Zeiten enthalten sowie externe Kosten – also die Total Costs. Nicht enthalten sind jedoch die Kosten, die ab dem Zeitpunkt entstehen, an dem der Mitarbeiter auf aktive Stellensuche geht und seine Arbeitskraft verringert.

Tipp: So überzeugen Sie die Geschäftsführung
Stellen Sie sich vor, welche Einsparpotenziale Sie Ihrem Unternehmen erschließen, wenn Sie die Mitarbeiterfluktuation um die Hälfte reduzieren. Individuelle Retention-Maßnahmen sind in der Regel mit deutlich weniger finanziellem Aufwand verbunden als Personalfluktuation – es ist also in jeder Hinsicht lohnender, Geld in Strategien zur Mitarbeiterbindung zu investieren, als Kosten durch personellen Wechsel in Kauf zu nehmen. Eine Rechnung, die bestimmt auch für die Geschäftsführung aufgeht.

Checkliste Fluktuationskosten versus Mitarbeitermotivation
Steht in Ihrem Unternehmen eine Personalumstrukturierung durch ausscheidende oder neue Mitarbeiter an, sollten Sie die dafür anfallenden Fluktuationskosten nicht unterschätzen und immer im Auge behalten. Das hohe Kostenaufgebot lässt sich sowohl auf direkte Ausgaben wie Abfindungszahlungen als auch auf indirekte Kosten zurückführen. Diese wiederum umfassen den vermehrten zeitlichen und administrativen Aufwand genauso wie Opportunitätskosten, die sich etwa durch Produktionsausfall ergeben. Unsere praktische Checkliste „Fluktuationskosten" unterstützt Sie dabei, alle Kosten zu überschauen.
Natürlich ist es nicht immer vermeidbar, sich von alten Mitarbeitern zu trennen und/oder neue einzustellen. Dennoch können Sie als Arbeitgeber einer Personalumstrukturierung – und somit auch den Fluktuationskosten – vorbeugen, indem Sie für motivierte Mitarbeiter sorgen und diese langfristig an Ihr Unternehmen binden.