

Fluktuationen kosten! Mitarbeiterbindung: Ein langfristiger Gewinn!¹

Die Mitarbeiterfluktuation ist ein wichtiger Indikator für die Führungsverantwortlichen. Sie gibt Auskunft über das Ausmass der Personalbewegungen und die damit verbundenen Kosten. Zu hohen Fluktuationen zeugen von Problemen bei der Mitarbeiterbindung. Sie birgt auch gewisse Risiken wie die Verschlechterung der Arbeitsqualität, Imageschäden und schliesslich das Absinken der Leistungen und Erträge.

Die Folgekosten der Fluktuation sind bekannt. Einige Elemente sind direkte Kosten der Personalbeschaffung: Kosten für die Rekrutierung und die Abwicklung der Austritte, geringerer Return of Invest für die Einstellung und Einführung des Personals, Ausbildungskosten,... Zudem fallen die Kosten ins Gewicht, die dem Ausscheiden eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin voran gehen.

Manche Austritte erfolgen aufgrund der persönlichen Laufbahnentwicklung. Bei anderen Mitarbeitenden hingegen sinkt die Motivation, sie sind öfter abwesend (Absentismus) oder nur physisch anwesend («Präsentismus») und auch bei den anderen Teammitgliedern gehen die Leistungen zurück («Nase voll», Abwesenheiten, Notwendigkeit, die Arbeit anders zu verteilen...), bis sie am Ende den Betrieb verlassen. Solche Störungen generieren ebenfalls direkte Kosten für den Betrieb.

Man kann davon ausgehen, dass eine Person im Zusammenhang mit einer kurzen Fehlzeit (1-5 Tage) im Laufe des Jahres etwa 4% ihrer Gesamtarbeitszeit abwesend sein wird (nationaler Durchschnitt). Hinzu kommt ein vermuteter Präsentismus von 8% sowie geschätzte Auswirkungen auf die Kolleginnen und Kollegen von ca. 6% des Lohnes der abwesenden Person.

Auf dieser Basis kann die folgende Tabelle erstellt werden² Monatslohn von Fr. 5'000.–) :

Bezeichnung	Basislohn	In %	In CHF	In CHF pro Jahr
Absenzen	5'000.–	4%	200.–	2'600.–
Präsentismus	5'000.–	8%	400.–	5'200.–
Auswirkung auf Kolleg/innen	5'000.–	6%	300.–	3'900.–
Führungs- und HR-Verantwortliche	10'000.–	5%	500.–	6'500.–
Total jährlich				18'200.–

Das jährliche Total muss zudem mit der Dauer der Anstellung multipliziert werden...

¹ Quelle: <http://www.fondationface.org/wp-content/uploads/2013/11/serendipiteGuideATV-8.pdf> (Stand 01.2016, eigene Übersetzung)

² Quelle: Isch Laurent, DRH pour ARODEMS, atelier des directrices et directeur ; Paudex, Dez. 2015 (eigene Übersetzung)

Ein Austritt kostet die Firma zwischen der Hälfte eines Jahreslohnes bis etwa drei Jahreslöhne für Mitarbeitende in Schlüsselpositionen.

	Direkt sichtbare Kosten	Indirekte versteckte Kosten
Kosten des Austritts	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Austrittsgespräch ⇒ Verwaltungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Produktivitätsverlust ⇒ Know-how-Verlust ⇒ Auswirkungen auf die Arbeitsmoral der Kolleg/innen ⇒ Abwesenheit für die Stellensuche
Kosten für Personalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Aktualisierung des Stellenbeschriebs ⇒ Kommunikationskosten ⇒ Vorauswahl und Vorstellungsgespräche ⇒ Empfehlungsprämien ⇒ Lohnverhandlung ⇒ Temporärarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Produktivitätsverlust ⇒ Auswirkungen auf die Motivation ⇒ Zeitverlust Führungs- und HR Verantwortliche ⇒ entgangene Gelegenheiten
Einarbeitungskosten	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Verwaltungskosten ⇒ ärztliche Untersuchung ⇒ Ausbildungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Dauer der Einführung ⇒ fehlende Erfahrung ⇒ Auswirkungen auf das Image ⇒ Zeitverlust der Dienststelle ⇒ Qualitätsverlust ⇒ Effizienzlücke

Für den gleichen Fall wie oben ergibt sich also folgende Tabelle:

Bezeichnung	Basis	Faktor	In CHF für 1 Fall
Rekrutierungskosten	5'000.–	Faktor 3 inkl. Ausbildungskosten	15'000.–
Einführung	1'000.–	1*	1'000.–
Ertragsausfall	5'000.–	1. Monat: 40 % 2. Monat: 20 % 3. Monat: 0 %	1'500.–
Total			17'500.–

Die Investition in die Vereinbarkeit von Privat und Beruf ist ein Gewinn!