

I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Personalinstrumente

Checkliste: Ermittlung der Fluktuationskosten



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

Checkliste

Ermittlung der Fluktuationskosten

Fluktuation steht für den wiederkehrenden Austausch von Mitarbeitern in einem Unternehmen durch Personalzugänge und Personalabgänge. Grundsätzlich sind damit zunächst alle Zugänge und Abgänge von Arbeitnehmern gemeint, also auch solche, die durch konjunkturell bedingte Schwankungen oder Ausscheiden von Mitarbeitern durch Krankheit oder Erreichen der Altersgrenze bedingt sind.

Diese Checkliste unterstützt Sie bei der Ist-Analyse der Kosten, die durch Mitarbeiterfluktuation im Unternehmen verursacht werden, sowie bei der Einschätzung des zukünftigen Fluktuationsrisikos.





Im Einzelnen geht es um folgende Aspekte:

- Fluktuation und Fluktuationskosten
- Durch ungewollte Fluktuation entstehende Risiken
- Ermittlung der Fluktuationskosten
 - Ist-Analyse der Fluktuationskosten einzelner Arbeitsplätze
 - a) direkte Kosten
 - b) indirekte Kosten
 - c) Opportunitätskosten
 - Vergleich der Ist-Analysen
 - Wahrscheinlichkeit für das künftige Auftreten von Fluktuationskosten
- Maßnahmen zur Senkung der Fluktuationsrate und Fluktuationskosten

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Denkanstöße und hilfreiche Punkte rund um das Thema Fluktuation, die in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. BUSINESS.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie sich über Instrumente und Systeme zur Verbesserung der Verbleibsrate und der Mitarbeiterbindung mit einem unserer Consultants austauschen möchten.

I.O. BUSINESS – Leistungen:

-  Unternehmensberatung und Training
-  Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
-  Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
-  Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung

© I.O. BUSINESS® | Engelsstrasse 6 | D-42283 Wuppertal | +49 (0)202 277 5000 | www.io-b.de. Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. BUSINESS® als Quelle genannt wird.

Ein gewisses Maß an Fluktuation im Unternehmen ist durchaus notwendig und förderlich. Durch neue Mitarbeiter kommen frische Ideen, neue Erkenntnisse und moderne Sichtweisen ins Unternehmen. Im Rahmen dieser Checkliste geht es um diejenigen **Fluktuationskosten**, die durch das vom Arbeitgeber *ungewollte* Ausscheiden von Mitarbeitern aus dem Unternehmen begründet sind.

Wenn Sie diese Kosten ermitteln und analysieren, wird transparent, an welchen Stellen Kosten in welcher Höhe entstehen. So können Sie mit gezielten Maßnahmen ansetzen, um die **Fluktuationsrate** zu senken. Diese Kennzahl bildet die Häufigkeit der Fluktuation in einem bestimmten Zeitraum ab, beispielsweise innerhalb eines Jahres.

Je nach strategischer Bedeutung der Funktion kann der Weggang des Funktionsinhabers ein Unternehmen sogar **existentiell gefährden**: Auf das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen gerichtete Projekte verzögern sich oder versanden. Zentrales, unternehmensspezifisches Wissen geht verloren, Kontakte zu Kunden oder Lieferanten reißen ab.

Möglicherweise geht dem Unternehmen informelles, *tazites* Wissen verloren oder kommt schlimmstenfalls sogar Wettbewerbern zugute, sofern dies nicht durch eine Konkurrenzklausele ausgeschlossen wurde. Durch den Weggang eines einflussreichen oder beliebten Arbeitnehmers kann sich das Betriebsklima nachhaltig verschlechtern. Häufig folgen weitere Mitarbeiter dem ausgeschiedenen Arbeitnehmer. Die Fluktuationskostenanalyse ist somit ein bedeutsamer Teil des **Risikomanagements**.

Die Ermittlung der Fluktuationskosten kann Ihnen helfen, die Fluktuationsrate sowie die durch unerwünschte Fluktuation entstehenden Kosten und Risiken zu minimieren.

Die Fluktuationskosten beinhalten direkte und indirekte Kosten sowie Opportunitätskosten der Vakanz. Dieser verloren gegangene Nutzen für das Unternehmen übertrifft häufig die augenfällig anfallenden Kosten der Fluktuation.

Durch die **Ist-Analyse** ermitteln Sie fallweise, welche Kosten der jeweilige Weggang verursacht hat. Diese Kosten können je nach Position und Funktion des Arbeitnehmers und Dauer der Vakanz sehr unterschiedlich sein.

Mithilfe des **Vergleichs** der Ist-Analysen werden diejenigen Arbeitsplätze identifiziert, an denen durch ungewollte Fluktuation besonders hohe Kosten entstehen.

Eine weitere Analyseebene ist die **Einschätzung der Wahrscheinlichkeit künftiger Fluktuation**. Die in Austrittsinterviews genannten Gründe sind hilfreiche Indizien, liefern aber auch Ansatzpunkte für Verbesserungen.

Die Ergebnisse der Fluktuationskostenanalyse bilden die Grundlage für die Kosten-Nutzen-Analyse und Ihre Entscheidung über Maßnahmen zur Verringerung ungewollter Fluktuation.

Ist-Analyse der Fluktuationskosten eines Arbeitsplatzes

Basisdaten:

Exakte Bezeichnung der Stelle: _____

Firmenbezeichnung (bei Konzernen): _____

Standort (Zentrale, Werk / Filiale, überregional): _____

Bereich: _____

Abteilung: _____

Team / Gruppe: _____

Vorgesetzte Position: _____

Name des ausscheidenden Stelleninhabers: _____

Eintrittsdatum: _____ Kündigungsdatum: _____

weiterbeschäftigt

weiterbeschäftigt bis _____ , dann Urlaub

freigestellt

_____ bis zum Austrittsdatum am _____

Beschäftigungsdauer im Unternehmen: _____ Jahre _____ Monate

Personalverantwortung des Stelleninhabers: nein ja, für _____ Mitarbeiter

Grund des Ausscheidens: _____

Wechsel zu folgendem Unternehmen (falls bekannt): _____

Wechsel zu folgendem Position dort (falls bekannt): _____

Notizen: _____

Durchschnittlicher Bruttojahresverdienst
inklusive arbeitgeberseitig zu tragender
Nebenkosten, z.B. Abgaben und Beiträge: _____ Euro

Durch das Ausscheiden des Stelleninhabers angefallene direkte Kosten

Direkte Kosten sind alle Kosten, die durch die Fluktuation unmittelbar verursacht werden, zum Beispiel dadurch, dass ein Headhunter engagiert wird.

Stellenbezeichnung: <input type="text"/>	im Jahr: <input type="text"/>	Beauftragte Person oder Firma, bzw. zahlbar an:	Stunden-satz inkl. Neben-kosten:	Be-rech-nete Stun-den:	Ent-stande-ne Kos-ten:
Direkte Kosten:		Teil 1			
Stellenanzeige in Printmedien					
Stellenanzeige in Online-Medien					
Headhunter					
Suchkosten für Interimspersonal (z.B. Leiharbeiter, Interimsmanager)					
Kosten für Interimspersonal					
Porto, Papier, Briefumschläge für Schriftverkehr an Bewerber, z.B. Einladungen		--	--	--	
Externe Beobachter / Moderatoren für ein Assessment Center (AC)					
Reisekostenerstattung für angereiste Bewerber		--	--	--	
Nachvertragliche Karenzentschädigung					
Anwaltskosten bei arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen					
Gerichtskosten bei arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen					
Höheres Entgelt des neuen Arbeitnehmers im Vergleich zum ausgeschiedenen		--	--	--	
Externe Schulung, Weiterbildung des neuen Mitarbeiters					
Hotelkosten, Maklergebühren, Umzugskosten für den neuen Arbeitnehmer					
Erstattung von Heimreisen			--	--	
Trennungsentschädigung: zahlbar an das vorige Unternehmen des neuen Mitarbeiters für dessen vorzeitiges Ausscheiden			--	--	
Nur bei betriebsbedingter Kündigung durch den Arbeitgeber: ggf. Zahlung einer Abfindung		--	--	--	
Fortsetzung siehe Folgeseite					

Stellenbezeichnung:	im Jahr:	Beauftragte Person oder Firma, bzw. zahlbar an:	Stunden-satz inkl. Neben-kosten:	Be-rech-nete Stun-den:	Ent-stande-ne Kos-ten:
<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Direkte Kosten:		Teil 2			
Erstattung des Arbeitslosengeldes älterer Arbeitnehmer nach Vollendung des 57. Lebensjahres an die Agentur für Arbeit bei Kündigung durch den Arbeitgeber			--	--	
Summe aller direkten Kosten:					

Indirekte Kosten

Hier tragen Sie bitte alle Kosten ein, die durch den administrativen Mehraufwand innerhalb des Unternehmens als Folge der Fluktuation entstehen.

Stellenbezeichnung:	im Jahr:	Bearbeiter:	Stunden-satz inkl. Neben-kosten:	Bear-bei-tungs-zeit:	Ent-stande-ne Kos-ten:
<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Indirekte Kosten		Teil 1			
Austrittsgespräch führen					
Andere Mitarbeiter über das Ausscheiden des Arbeitnehmers informieren					
Abmelden bei den Sozialversicherungsträgern					
Sicherheitsmaßnahmen bei Ausscheiden eines Mitarbeiters, z.B. Schlüsselabgabe					
Anforderungen der Stelle beschreiben					
Stellenbeschreibung formulieren					
Anforderungsprofil erstellen					
Fortsetzung siehe Folgeseite					

Stellenbezeichnung:	im Jahr:	Bearbeiter:	Stunden- satz inkl. Neben- kosten:	Bear- bei- tungs- zeit:	Ent- stande- ne Kos- ten:
<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Indirekte Kosten	Teil 2				
Anforderungen der Stelle prüfen					
Stellenbeschreibung prüfen					
Anforderungsprofil prüfen					
Stellenanzeige erstellen unter Berücksichtigung von CD und Employer Branding					
Veröffentlichung der Stellenanzeige intern					
Veröffentlichung der Stellenanzeige auf der Homepage					
Veröffentlichung der Stellenanzeige in Print- und / oder Online-Medien					
Suche nach Interimspersonal (z.B. bei Personaldienstleistern), Interimsmanagern					
Suche nach einem geeigneten Nachfolger in Online-Stellenbörsen und Printmedien					
Beauftragung eines Headhunters					
Sichten der eingegangenen Bewerbungen					
Vorauswahl der Bewerber durch die Personalabteilung					
Zusätzliche Vorauswahl der Bewerber durch die Fachabteilung					
Einladung von Bewerbern zum Vorstellungsgespräch oder AC					
Koordination und Vorbereitung von Interviews, Eignungstests, AC...					
Durchführen von Eignungstests und deren Auswertung					
Führen der Bewerbungsgespräche					
Durchführen eines AC					
Entscheidungsfindung zur Personalauswahl					
Schreiben von Zwischenbescheiden, Ab- / Zusagen, Rücksendung Unterlagen					
Fortsetzung siehe Folgeseite					

Stellenbezeichnung:	im Jahr:	Bearbeiter:	Stunden- satz inkl. Neben- kosten:	Bear- bei- tungs- zeit:	Ent- stande- ne Kos- ten:
<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Indirekte Kosten	Teil 3				
Einstellungsantrag stellen					
Einstellungsantrag bearbeiten					
Abgabe der einstellungsrelevanten Unter- lagen des neuen Mitarbeiters nachhalten					
Erfassen der Stammdaten					
Arbeitsvertrag erstellen					
Personalakte erstellen					
Anmelden bei den Sozialversicherungsträ- gern					
Ausgabe bzw. Einrichtung relevanter Ge- genstände zur Arbeitsaufnahme					
Unterstützung des neuen Mitarbeiters bei der Wohnungssuche					
Untersuchung des neuen Mitarbeiters durch den Werksarzt					
Plan für die Einarbeitung erstellen					
Arbeitsplatz einrichten					
Einstellungsgespräch führen					
Neuen Mitarbeiter vorstellen					
Paten / Mentor auswählen					
Neuen Mitarbeiter einarbeiten					
Betreuung des neuen Mitarbeiters durch den Paten / Mentor					
Feedbackgespräche mit dem Vorgesetzten					
Firmeninterne Schulung durchführen					
Summe aller indirekten Kosten:					

Opportunitätskosten

Opportunitätskosten bezeichnen den entgangenen Nutzen oder Gewinn, den das Unternehmen ohne die Fluktuation erzielt hätte. Schätzen Sie diese Kosten:

Stellenbezeichnung:	im Jahr:	Entgangener Nutzen in €: Tipp: Tragen Sie einen Minimal und einen Maximalwert ein
Opportunitätskosten: Kosten / entgangener Nutzen für:		
Nichtarbeit des betreffenden Mitarbeiters in seinem Tätigkeitsbereich		
Aufträge werden nicht akquiriert, Kunden nicht betreut, Produkte nicht produziert / Dienstleistung nicht erbracht, Anfragen nicht bearbeitet, Projekte nicht planungsgemäß fertig gestellt etc. (Je nach Art der Tätigkeit des ausgeschiedenen Arbeitnehmers)		
Verlust des taziten Wissens des Arbeitnehmers im Unternehmen		
Das Wissen und Können des ausgeschiedenen Mitarbeiters kommt einem konkurrierenden Unternehmen zugute		
Kontakte des betreffenden Mitarbeiters zu Kunden, Lieferanten, Partnern reißen ab		
Störung des Betriebsklimas		
Multiplikatoreffekte, z.B. andere Mitarbeiter verlassen das Unternehmen		
Mitarbeiter des Ausgeschieden reduzieren ihr Engagement, bis "der Neue" da ist		
Überstunden bei anderen Mitarbeitern durch die Übernahme von Aufgaben der vakanten Stelle		
Produktivitätsverlust während der Einarbeitungszeit des neuen Mitarbeiters. Je nach Stelle und Funktion wird eine Einarbeitungszeit von 2-12 Monaten angenommen mit einer verminderten Produktivität von Ø 50%		
Verzögerung der Arbeit von Kollegen / des Mentors durch Einarbeitung des neuen Mitarbeiters		
Summe aller Opportunitätskosten:		

Zusammenfassung der Fluktuationskosten des Arbeitsplatzes:	
Stellenbezeichnung:	im Jahr:
<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Art der Kosten	Höhe der Kosten
Direkte Kosten	
Indirekte Kosten	
Opportunitätskosten	
Multipliziert mit dem Prozentsatz der Wahrscheinlichkeit, dass die Fluktuationskosten erneut anfallen bei vorzeitigem Ausscheiden des neuen Mitarbeiters, zum Beispiel durch Fehlbesetzung	
Summe aller Fluktuationskosten	

Vergleich der Ist-Analysen für einen definierten Zeitraum

Vergleich der Fluktuationskosten im Jahr:					
Geschäftsbereich	Stellenbezeichnung	Direkte Kosten	Indirekte Kosten	Opportunitätskosten	Gesamte Fluktuationskosten
Summe:					

Einschätzung der Wahrscheinlichkeit künftiger Fluktuationskosten

▲ In welchen Bereichen und Positionen entstanden die höchsten Fluktuationskosten? Was waren die Gründe für das ungewollte Ausscheiden dieser Mitarbeiter?

Bereich	Position	Kosten	Grund
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

▲ Welche der folgenden **Fluktuationskostentreiber** treffen auf die Stellen mit hohen Fluktuationskosten zu?

- Die Stelle ist betriebsspezifisch und erfordert für eine erfolgreiche Besetzung zuvor eine innerbetriebliche Schulung des Stelleninhabers.
Fluktuationskosten steigen, je mehr das Unternehmen in den Arbeitnehmer zu dessen Ausübung der Position investiert hat. Somit steigen die Kosten der Fluktuation, je betriebsspezifischer das Wissen des Mitarbeiters ist.
- Der vorige Stelleninhaber war besonders produktiv.
- Die Stelle kann lange nicht besetzt werden.
- Es finden sich auf dem Arbeitsmarkt keine geeigneten Bewerber.
- Das Entgeltniveau liegt unter dem branchen- und ortsüblichen Niveau.

▲ Welche der folgenden **Risikofaktoren** treffen auf diese Stellen zu?

- Geringe Arbeitszufriedenheit. Ursachen:
 - zu hohe Arbeitsbelastung
 - zu viele Überstunden
 - Störung der Kommunikation (Führungsfehler, Mobbing)
 - Unzufriedenheit mit der Art der auszuübenden Tätigkeit
 - Wunsch nach flexiblerer Arbeitszeitgestaltung
- Mangelnde Karrieremöglichkeiten
- Mangelnde Förderung oder Möglichkeit zur Weiterbildung
- Geringe Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen
- Der Arbeitsplatz wird als nicht sicher wahrgenommen
- Mitarbeiter äußern den Wunsch nach Veränderung
- Fehlende Programme zur Integration und Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Schlechtere Verdienstmöglichkeiten als im Branchen- oder Regionalvergleich
- _____

▲ In welchen Bereichen und Positionen ist angesichts der Ist-Analyse, der Kostentreiber und der Risikofaktoren mit hohen Fluktuationskosten zu rechnen?

Bereich	Position	Grund
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

▲ **Mögliche Maßnahmen zur Senkung der Fluktuationskosten:**

- Anhebung des Entgelts auf branchenübliches Niveau
- Absicherung gegen Abwanderung zu Konkurrenzunternehmen, z.B. durch nachvertragliche Konkurrenzklausele und Karenzentschädigung
- Verbesserungen bei der Integration und Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Maßnahmen zur Förderung der Motivation von Mitarbeitern
- Veränderungen im Bereich der Führung
- Verbesserung der Kommunikation
- Maßnahmen der Mitarbeiterbindung
- Employer Branding, um gezielter passende Bewerber finden zu können
- Verbesserung bei der Auswahl neuer Mitarbeiter
- Flexibilisierung der Arbeitszeit
- Einführung anderer Arbeitszeitmodelle

- _____
- _____
- _____
- _____

Weiterführende Checklisten:

An das Thema "Ermittlung der Fluktuationskosten" knüpfen die folgenden Checklisten direkt an, die Ihnen zum kostenlosen Download zur Verfügung stehen:

- ▶ *180 Ideen zur Mitarbeiter-Bindung*
- ▶ *Checkliste Mitarbeiter motivieren*