

WIRTSCHAFTLICHKEIT

Kennzahl „Fluktuationsrate“



Thorsten Ritter (links) & Jörg Wolter

Geschäftsführende Gesellschafter,
linkka Consulting GmbH
www.linkka.de

Die meisten Pflegeunternehmen suchen händierend nach neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und werben über alle möglichen Plattformen – Dienstautos zur privaten Nutzung, familienfreundliche Arbeitszeiten und übertarifliche Gehälter. So wird eine hohe Wechselbereitschaft geschaffen, welche mit häufigen Jobwechseln einhergeht. Pflegeunternehmen sollten die personellen Veränderungen verstehen und aktiv steuern. Hier hilft die Kennzahl „Fluktuationsrate“.

Während einige Definitionen die natürliche Fluktuation aufgrund von Ruhestand oder Tod von Mitarbeiter:innen sowie die unternehmensinterne Fluktuation durch Versetzungen gleichfalls bei der Berechnung berücksichtigen, möchten wir uns nachfolgend auf die Fluktuation durch Arbeitgeber- sowie Arbeitnehmer-initiierte Personalabgänge fokussieren. Somit ist eine gute innerbetriebliche wie auch Branchen-Vergleichbarkeit unabhängig von aktuellen Altersstrukturen möglich.

Die Fluktuationsrate wird meist jährlich erhoben und ergibt sich aus den Personalabgängen im Verhältnis zum durchschnittlichen Personalbestand im Betrachtungszeitraum. Wir unterscheiden verschiedene Treiber der Fluktuation, deren Beeinflussbarkeit wir in Tabelle 1 darstellen.

Emotionale Treiber	Unzufrieden mit - Unternehmenskultur - Sozialer Einbindung - Arbeitsinhalten	stark beeinflussbar
Rationale Treiber	Unzufrieden mit - Arbeitsbelastung - Vergütung - Entwicklungsperspektiven	beeinflussbar
Persönliche Treiber	Personalabgang - Aufgrund Familienplanung - Aufgrund Umzug - Aufgrund Umorientierung	größtenteils nicht beeinflussbar
Externe Treiber	Personalabgang - Aufgrund veränderter Branchenkonjunktur	in der Pflege kaum relevant

Tabelle 1

Pflegeunternehmen sollten die personellen Veränderungen verstehen und aktiv steuern.

Als häufige Ursachen für Kündigungen werden insbesondere Konflikte mit der Führungskraft, ein schlechtes Betriebsklima, mangelnde Einarbeitung sowie ein besseres Angebot genannt. Zur Berechnung der Fluktuationsrate gibt es verschiedene Formeln. Wir empfehlen die Nutzung von Vollzeitäquivalenten. Hierbei werden Aushilfen als 0,25 Vollzeitstellen betrachtet (siehe Tabelle 2).

Berechnung der Fluktuationsrate

$$\frac{\text{Personalabgänge pro Jahr (Vollzeitäquivalent)}}{\text{Vollzeitäquivalent im Durchschnitt}} \times 100 = X \%$$

Tabelle 2

Beispiel

Fünf Mitarbeiter:innen haben das Unternehmen verlassen (1 x Vollzeitstelle mit 40 Wochenstunden; 1 x Teilzeitstelle mit 20 Wochenstunden; zwei geringfügig Beschäftigte) = zwei Vollzeitstellen. Der Betrieb beschäftigte im Betrachtungsjahr 20 Mitarbeiter:innen.

$$2/20 \times 100 \% = 10 \%$$

Eine Unterscheidung der Kennzahl nach ausgewählten Qualifikationen, z.B. PFK, kann sinnvoll und notwendig sein.

Kosten

Fluktuation ist immer mit Kosten für das Unternehmen verbunden.

- **Kosten vor der Kündigung:** Ist der Kündigungsentschluss gefasst, arbeitet der/die Mitarbeiter:in ggf. langsamer, ist vielleicht häufiger krank und beeinflusst insbesondere durch dieses Verhalten die Arbeitsmoral des gesamten Teams.
- **Finanzielle Belastungen durch die unbesetzte Stelle:** Eine vakante Stelle in der Pflege kann u.a. zu Umsatzeinbußen oder auch Zusatzkosten in Form von Überstunden führen.
- **Rekrutierungskosten:** Kosten für Stellenanzeigen sowie das Auswahlverfahren.
- **Einarbeitungskosten:** Ein professionelles, fachliches, kulturelles und soziales Onboarding ist unverzichtbar und kann mehrere Monate beanspruchen.

Studien gehen von Kosten in Höhe von ca. 50 Prozent des Jahresbrutto-

entgeltes aus. In unserem Beispiel wären dies ca. 45.000 Euro, welche Sie stattdessen investieren können, um leistungsstarke Mitarbeiter:innen langfristig im Unternehmen zu binden.

Chancen von Fluktuation

Trotz der offensichtlichen Nachteile kann der Weggang von Mitarbeiter:innen auch Chancen eröffnen. Vielleicht verlässt ein/e leistungsschwache/r Mitarbeiter:in das Unternehmen und reduziert bisher notwendige Nacharbeiten durch Kolleg:innen. Auch kann der Verlust neue Impulse im Team setzen. Wir haben immer wieder erlebt, wie bisher weniger beachtete Mitarbeiter:innen plötzlich Verantwortung übernahmen und die Gesamtmotivation des Teams sich besserte.

Warnsignale

Unterliegen Fluktuationsraten auch einer Vielzahl von Parametern wie Standort, Geschäftsmodell, Wettbewerb und Unternehmensgröße, so möchten wir Ihnen doch erste Vergleichs-Richtwerte liefern (siehe Tabelle 3). ↻

Praxistipp: Reduzierung der Fluktuationsrate

1. Führen Sie Exit-Gespräche zur Ergründung tatsächlicher Wechselursachen.
2. Formulieren Sie passgenaue, ehrliche Stellenausschreibungen.
3. Verbessern Sie Ihren Einstellungs- und Onboardingprozess.
4. Stellen Sie regelmäßige, beidseitige und dokumentierte Feedbackgespräche sicher.
5. Haben Sie den Mut, sogenannte Stay-Interviews zu führen:
 - Was sind Dinge, die Dich in unserem Unternehmen halten?
 - Wie lange möchtest Du noch in unserem Unternehmen arbeiten?
 - Was wären Gründe für Dich, unser Unternehmen zu verlassen?
 - Was können wir als Unternehmen, als Team verbessern?
6. Gleichen Sie stetig die Erwartungen der Mitarbeiter:innen mit den Erwartungen des Unternehmens ab.
7. Investieren Sie in den Ausbau kommunikativer und resilienter Kompetenzen von Mitarbeiter:innen und Management
8. Schaffen Sie ein positives Betriebsklima, welches von Anerkennung und Wertschätzung getragen wird.
9. Sorgen Sie für eine gesunde Work-Life-Balance und nutzen Sie die Möglichkeiten von betrieblichem Gesundheitsmanagement.

Fluktuationsrate	Bewertung	Handlungsempfehlung
Bis 10 %	Unter Branchendurchschnitt	Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenzufriedenheit
10 bis 25 %	Im Branchendurchschnitt	Ursachen für Kündigungen analysieren und Maßnahmen einleiten
Über 25 %	Über Branchendurchschnitt	Es liegen strukturelle Probleme vor. Zusätzliche Maßnahmen wie externe Hilfe erforderlich

Tabelle 3