

Nützliches aus der Wissenschaft Reisende soll man (nicht) aufhalten – Wie viel Fluktuation ist gut?

Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

DAS PROBLEM

Die Debatte um die „neuen“ Generationen hat dem Thema Fluktuation eine Renaissance beschert. Schließlich gelten die jungen Leute als nicht mehr so loyal und damit abwanderungsbereiter. Die Folgen dieser Personalbewegung sind häufig unerwünscht: Es fallen sowohl direkte Kosten für Rekrutierung, Auswahl und Weiterbildung von neuen Mitarbeitern an als auch indirekte Kosten durch Know-how-Verlust und Arbeitsunterbrechung. In der Folge beschäftigen sich (wieder) immer mehr Unternehmen mit der Frage, wie Mitarbeiter langfristig an die Organisation gebunden werden können. Allerdings klafft eine große Lücke zwischen dem in der Praxis verbreiteten (Miss-)Verständnis von Fluktuation beziehungsweise Mitarbeiterbindung und Erkenntnissen evidenzbasierter Forschung. Forscher um David Allen räumen basierend auf einer breiten Empirie mit fünf gängigen, aber falschen Auffassungen zur Mitarbeiterbindung auf.

DER AUTOR

DR. MATTHIAS MEIFERT ► Wirtschaftswissenschaftler und geschäftsführender Gesellschafter der HRpepper GmbH & Co. KGaA. Er arbeitet als Managementberater, -publizist und -forscher. Auf das Studium der Wirtschaftspädagogik und Psychologie an der Freien Universität Berlin und die Promotion an der Technischen Universität Berlin folgten Lehr- und Forschungsaufenthalte an der European Business School, der Universität Magdeburg und der Technischen Universität Berlin.

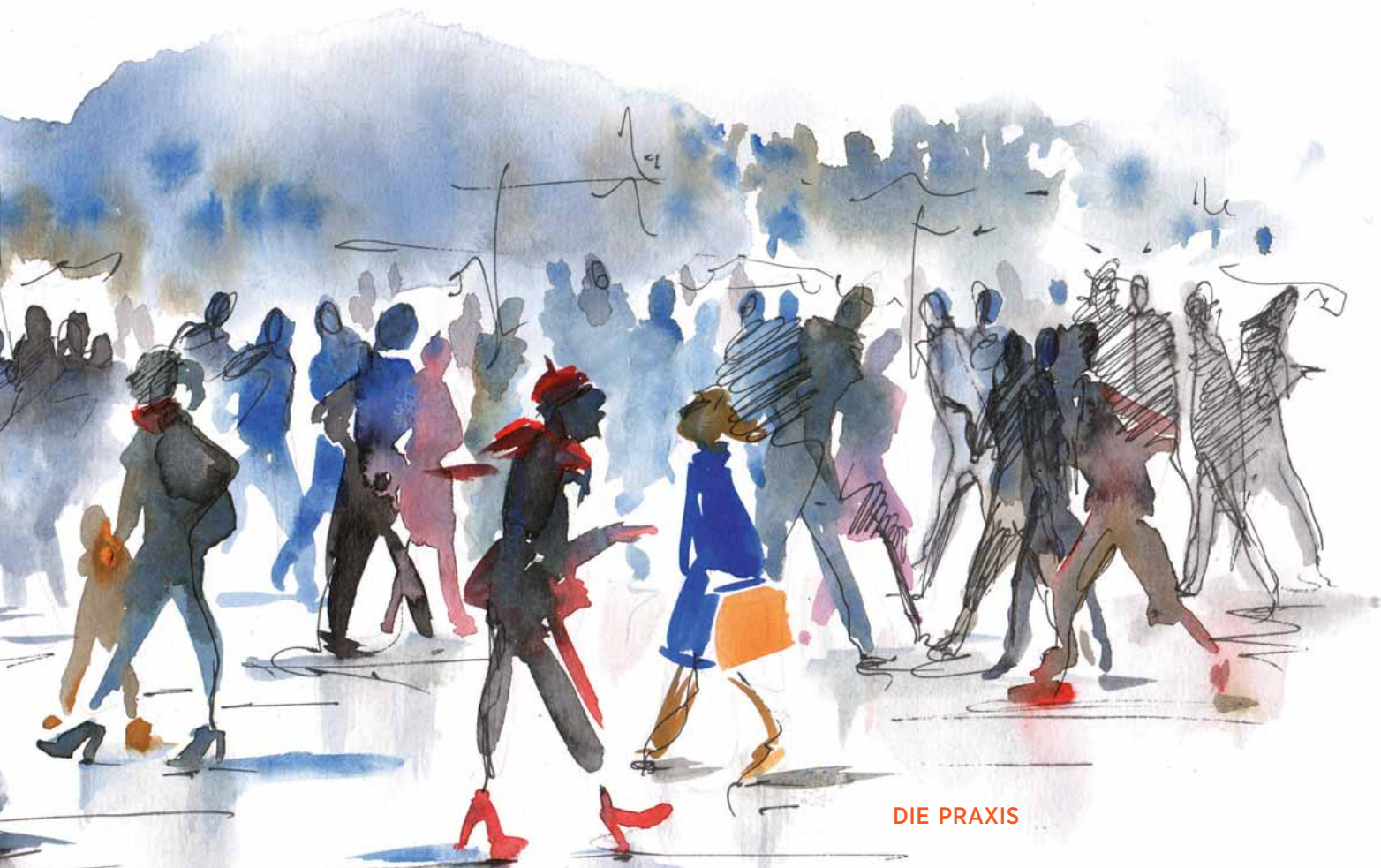


DIE WISSENSCHAFT

Missverständnis 1: „Es existiert nur eine Art von Fluktuation, und die ist immer schlecht.“ Aus evidenzbasierter Sicht lässt sich festhalten, dass es mehrere Arten von Fluktuation gibt: freiwillige versus unfreiwillige, dysfunktionale versus funktionale und vermeidbare versus unvermeidbare. Dabei kommt der Unterscheidung in dysfunktionale und funktionale Fluktuation besondere Bedeutung zu. Dysfunktionale Fluktuation ist tatsächlich problematisch, da sie den Verlust von Leistungsträgern betrifft, die aufgrund ihrer besonderen Fähigkeiten nur schwer zu ersetzen sind. Funktionale Fluktuation dagegen betrifft das Ausscheiden von Beschäftigten, deren Leistung eher unterdurchschnittlich ist und die somit leicht zu ersetzen sind. Funktionale Fluktuation ist daher eher unproblematisch oder sogar erwünscht.

Missverständnis 2: „Personen verlassen das Unternehmen aufgrund des Gehalts.“ Viele Studien haben gezeigt, dass Gehalt und Gehaltsniveau schwache Prädiktoren von individuellen Wechselentscheidungen sind. Gründe für Wechselintentionen liegen dagegen eher im Bereich der Mitarbeiterführung, der Arbeitsplatzgestaltung, der Arbeitszufriedenheit und der Beziehungen zu Kolleg/innen.

Missverständnis 3: „Personen verlassen das Unternehmen, weil sie unzufrieden mit ihrer Arbeit sind.“ Arbeitsunzufriedenheit ist



DIE PRAXIS

tatsächlich nur in weniger als der Hälfte aller Fälle die entscheidende Determinante für Wechselentscheidungen. Vielmehr gibt es viele unterschiedliche Gründe, zu denen Arbeitscharakteristika, Führung und individuelle Charakteristika gehören, aber auch Berufsalternativen und plötzliche Veränderungen.

Missverständnis 4: „Manager/innen können kaum etwas gegen Wechselentscheidungen tun.“ Aus evidenzbasierter Sicht gibt es zahlreiche Personalpraktiken, die den Wechselintentionen und -entscheidungen entgegenwirken. Dies beginnt bereits bei der Rekrutierung, bei der den Bewerber/innen ein realistisches Arbeitsbild der verfügbaren Position vermittelt werden sollte. So werden Enttäuschung und Unzufriedenheit vermieden. Gleichmaßen senken eine fundierte Personalauswahl, Weiterbildungsmaßnahmen und Karriereplanungen, individuelle und gerechte Vergütungspraktiken sowie Führungskräfteentwicklung die Wechselintentionen.

Missverständnis 5: „Eine einfache One-size-fits-all-Strategie zur Mitarbeiterbindung ist am effektivsten.“ Kontextabhängige Strategien zur Mitarbeiterbindung sind deutlich effektiver. Dazu gehört auch eine fundierte Analyse der Gründe, warum Mitarbeiter/innen das Unternehmen verlassen beziehungsweise warum sie im Unternehmen bleiben. Gleichmaßen ist ein Benchmarking notwendig, in dem die Fluktuationsrate des eigenen Unternehmens mit der Rate innerhalb der eigenen Branche verglichen wird. Ebenfalls haben sich sogenannte Exit Interviews, regelmäßige Mitarbeiterbefragung sowie die Verwendung multipler Datenquellen als besonders effektiv erwiesen, um einerseits fundierte Strategien zur Mitarbeiterbindung zu generieren und andererseits – konkret und auf den Kontext bezogen – beurteilen zu können, inwieweit Fluktuation im Unternehmen tatsächlich problematisch ist.

Für die Praxis bedeutet dies, Fluktuationszahlen unbedingt differenziert zu erheben und zu betrachten. Dabei ist der Unterschied zwischen funktionaler und dysfunktionaler Fluktuation relevant. Daneben ist dysfunktionaler Fluktuation entgegenzuwirken. Es gibt vielfältige Ansatzpunkte für kontextabhängiges Verständnis und wirksame Maßnahmen in allen HR-Praktiken. Sie reichen von gezielter Rekrutierung über Führungskräfteentwicklung bis hin zu Exit Interviews. ●

Literatur

Allen, D. G. / Bryant, P. C. / Vardaman, J. M. (2010): Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies, in: *Academy of Management Perspectives*, 24 (2), 48–64