

Fluktuationsanalyse

Ursachen erkennen – Effektive Lösungen schaffen

- › „Take our 20 best people away and I can tell you that Microsoft would become an unimportant company“
Bill Gates
- › „Heute ist das wichtigste Kapital der Mitarbeiter nicht der Besitz! Exzellente Mitarbeiter geben Ihnen und Ihrer Organisation einen Wettbewerbsvorteil.“
Beverly Kaye
- › „Derzeit verschärft sich der Fachkräftemangel. So gibt es mehr als 40.000 offene Stellen für IT-Experten und mehr als 90.000 Stellen für Ingenieure.“
Branchenverband Bitkom, Juli 2008



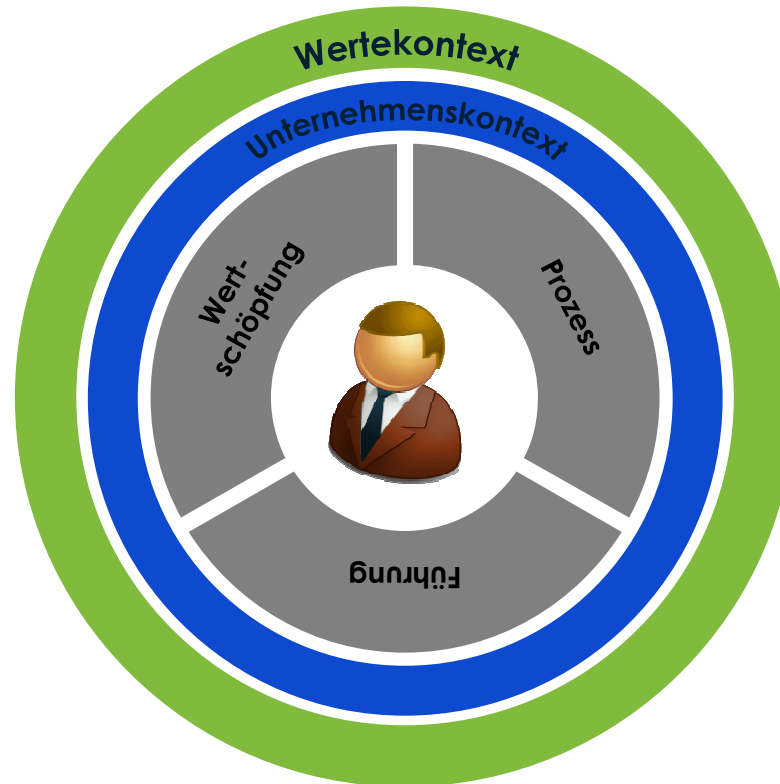
- › Kontext der Mitarbeiterbindung
- › Das HRmatic Mitarbeiterbindungsmodell
- › Der Mitarbeiterlebenszyklus
- › Konkretes Vorgehen
- › Ihre Ansprechpartner



› Kontext der Mitarbeiterbindung

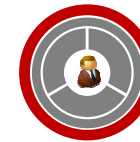


- › Mitarbeiterbindung ist kein System, welches sich singulär betrachten lässt, sondern ein komplexes mit unterschiedlichen Kontexten



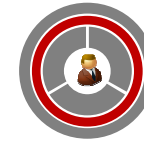
- › Ansätze zur Mitarbeiterbindung können das Risiko eines unfreiwilligen Mitarbeiterverlustes nicht ausschließen, aber die Investitionssicherheit erhöhen





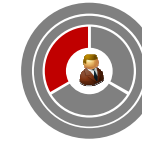
Quelle: Frei nach dem Gallup 12Q-Modell





- › Unternehmen am Arbeitsmarkt
 - › Fach- und Führungskräfte unterliegen großer Nachfrage
 - › Auch unter den Vorzeichen einer sich abzeichnenden Rezession ist die Bindung von Schlüsselmitarbeitern essenziell
- › Investitionen in Mitarbeiter werden getätigt, wenn:
 - › sie sofort notwendig sind, um ein kurzfristiges Ziel zu erreichen
 - › die Wahrscheinlichkeit besteht, dass der Mitarbeiter mittelfristig die Investitionskosten wieder einspielt
 - › der Mitarbeiter langfristig für die Unternehmenszukunft als erfolgskritisch angesehen wird
- › Dies führt zu Fragestellungen für die Unternehmensführung :
 - › Wie wird der Return on Investment für Mitarbeiterinvestitionen berechnet?
 - › Wie kann ich das Verlustrisiko minimieren?
 - › Welche Mitarbeiter sind „mission critical“, d.h. was passiert, wenn X geht?
 - › Wie viel Fluktuation ist tragbar bzw. wünschenswert, um die Ertrags- und Innovationskraft des Unternehmens für die Zukunft zu sichern





Quelle: Buckingham, Marcus / Coffman, Curt: Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln





› Zitate

- › “People do not leave companies, people leave bosses.”
- › Führung beeinflusst massiv die Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung.

› Was Mitarbeiter bindet ...

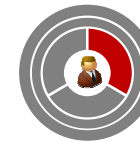
- › Arbeitsumgebung 34%
- › Karrierechancen 32%
- › Kollegialer Umgang 30%
- › Zugehörigkeitsgefühl 28%
- › Weiterbildungsangebot 27%
- › Gute Work Life Balance 23%
- › Gute Mitarbeiter 17%
- › Reputation des Arbeitgebers 10%

› Wechselgründe...

- › Geringe Karriereaussichten 30%
- › Höheres Gehalt 15%
- › Schlechtes Management 12%
- › Schmales Aufgabenspektrum 9%

Quelle: Monster.de/Universum (2001)





› Der Mitarbeiterzyklus



- ▶ Personalplanung
- ▶ Stellenbeschreibung
- ▶ Mitarbeiterprofil
- ▶ Budgetierung Stelle
- ▶ Vertragsmodalitäten

- ▶ Recruitingstrategie
- ▶ Recruitingkanäle
- ▶ Aussenaufttritt
- ▶ Kostencontrolling

- ▶ Bewerbungs-Screening
- ▶ Interviews
- ▶ Assessment

- ▶ Onboarding-Prozess
- ▶ "Cultural Matching"
- ▶ Skill Assessment
- ▶ Karriereentwicklung

- ▶ Tätigkeitinhalte
- ▶ Personalsysteme
- Gesamtvergütung
- Performance Mgmt
- Personalentwicklung
- ▶ Arbeitsumfeld:
- Unternehmens- & Führungskultur
- Strukturen & Prozesse
- Information & Kommunikation
- Knowledge Mgmt
- Räumlichkeiten
- Arbeitsmittel
- ▶ Work/Life-Balance
- Interessen-Matching
- Arbeitszeit

- ▶ Austrittsanalyse
- ▶ Outplacement-Beratung
- ▶ Ableitung von Konsequenzen für Unternehmens-/Personalsysteme

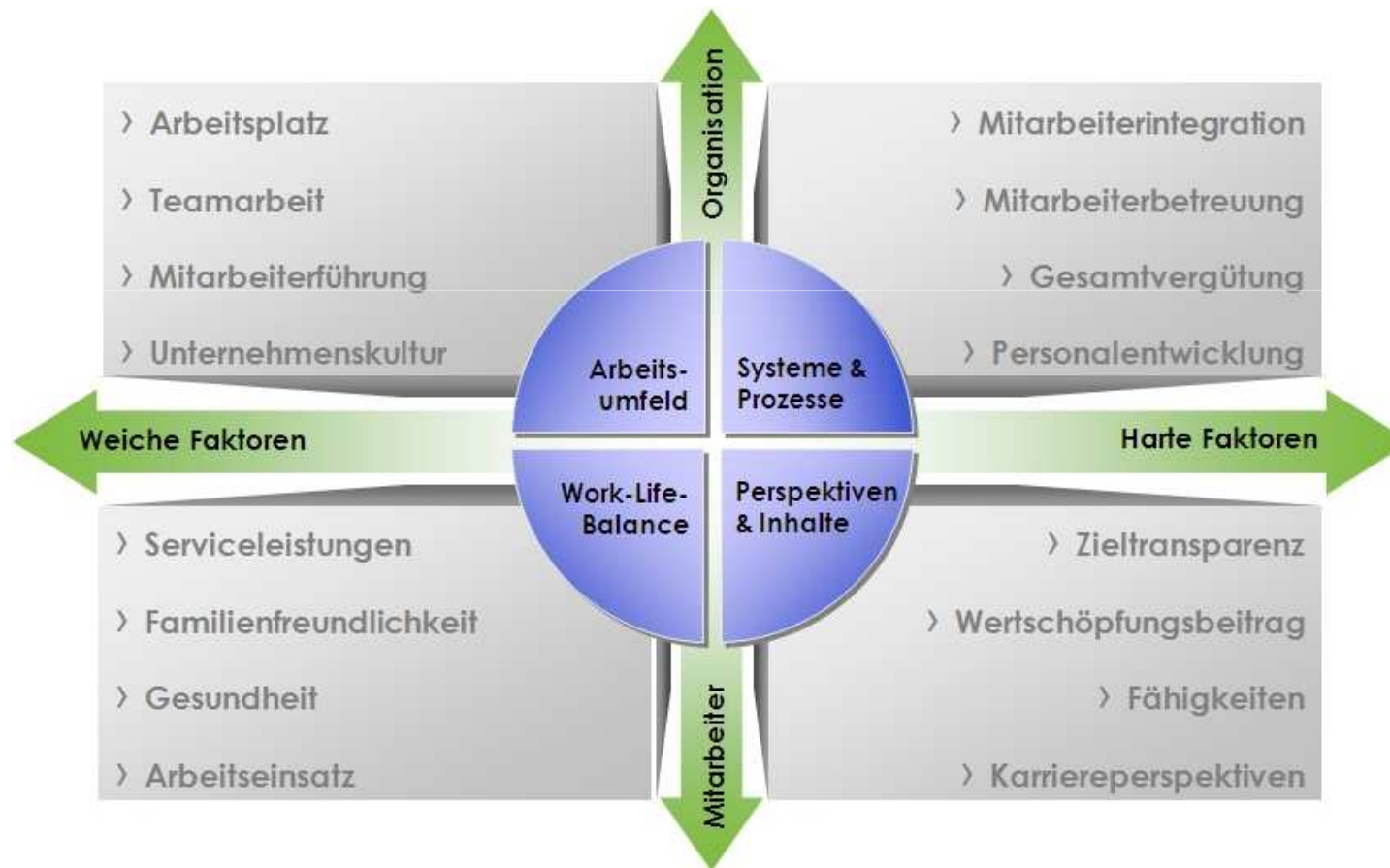


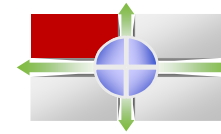
› Das HRmatic Mitarbeiterbindungsmodell



Das HRmatic Mitarbeiterbindungsmodell

- › Basierend auf wissenschaftlichen Studien und der Erfahrung aus zahlreichen Projekten hat HRmatic sein vielseitig einsetzbares Mitarbeiterbindungsmodell entwickelt





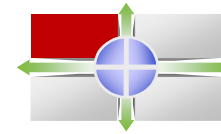
> Arbeitsplatz

- > Aktive Einbindung der betreffenden Mitarbeiter in Arbeitsumfeld- und Arbeitsplatzgestaltung (Büro- und Arbeitsplatzgestaltung, Sozialbereiche, Beleuchtung, Kleidungsstil etc.)
- > Organisation unternehmensspezifischer Events bzw. Teilnahme von Mitarbeitern bei ausgesuchten Veranstaltungen zur Verbesserung der informellen Arbeitsatmosphäre
 - > Betriebsfeiern
 - > Tag der offenen Tür
- > Systematisches, ggf. anreizstiftendes Verbesserungsvorschlagsmodell

> Teamarbeit

- > Professionelle Teamentwicklungsprozesse mit "externer" Coach-Unterstützung, vor allem bei erfolgskritischen Schlüsselteams
- > Etablierung einer offenen und direkten Feedbackkultur
- > Selbstorganisation von teils subventionierten ‚Team Days‘
- > Organisierte Teamevents





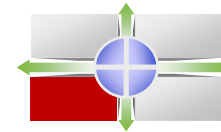
› Mitarbeiterführung

- › Gelebte (!) Führungsleitlinien, vor allem durch die Obere Führungsebene
- › Ausreichende Zeiträume für formale und informelle Mitarbeiterführung
- › Interner/externer, budgetierter Unterstützungspool für Führungskräfte
- › Aussagekräftige Führungskräftebeurteilungen durch Mitarbeiter (kulturabhängig)
- › Vermittlung von Führungskompetenz an Nachwuchsführungskräfte über...
 - › interne coachunterstützte Beratungsprojekte
 - › Coaching/Supervision
 - › Trainings/Curricula

› Unternehmenskultur

- › Konsequente operative Gestaltung erwünschter unternehmenskultureller Elemente
 - › Z.B. offene Kultur > offene Raumaufteilung, helle Raumeinrichtung, transparente Kommunikationsprozesse, ggf. Duzen...
 - › Z.B. soziale Kultur > Vermittlung sozialer Projekte durch das Unternehmen, Freistellung der Mitarbeiter für Projekte
- › Regelmäßige Kulturanalysen zum gezielten Umgang mit zentralen Kulturelementen
- › “Corporate Culture”-Fokusgruppe
(ausgewählte Mitarbeiter als permanente Kulturentwicklungsgruppe)





› Serviceleistungen

- › Bedarfsgerechte Ermittlung & gezieltes Angebot individueller Sozial- & Nebenleistungen
- › Intranet als frei skalierbare Service Plattform für alle Mitarbeiter
- › Cafeteria-System zur Auswahl der Benefits bis Budgetlimit (D+S)

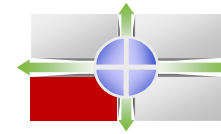
› Familienfreundlichkeit

- › “Best Boy”-Service (Lebensmittel, Reinigung, ...)
- › Betrieblich organisierte oder über externe Dienstleister angebotene Kinderbetreuung

› Gesundheit

- › Medizinische und ergonomische Untersuchungen
- › Massagen am Arbeitsplatz (HanseNet)
- › Fitness-Zuschuss
- › Persönlicher Umgang mit Krankheit von Mitarbeitern
 - › Krankheits-Rückkehrgespräche (nicht zur Kontrolle!!)
 - › Blumenstrauß o.ä. bei Rückkehr von Langzeitkranken

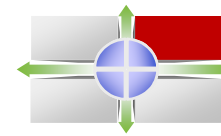




> Arbeitseinsatz

- > Unternehmens- und mitarbeitergerechte Lage & Dauer der Arbeitszeit
- > Vertrauensarbeitszeit (je mehr Flexibilität und Verantwortung, desto mehr Anreiz)
- > Sabbaticals & Lebensarbeitszeit-Konzepte
- > Ortsunabhängige Arbeitsplatzausstattung (Hardware, Knowledge Management etc.)
- > Flexible Teilzeitgestaltung für junge Mütter zwischen 0 und 75% (HSBC)
- > Outplacement-Beratung für Lebenspartner
- > Home Offices





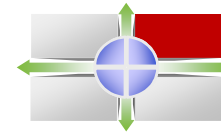
> Mitarbeiterintegration

- > Sicherstellung eines umfassenden ‚Matchingprozesses‘ im Rahmen der Rekrutierung
- > Intensive Integration neuer Mitarbeiter mithilfe von Mentoren/Paten (kulturelle Akklimatisierung, Entwicklung einer individuellen „Road Map for Success“ etc.)
- > Systematische Prozesse zur Mitarbeiterintegration v. a. innerhalb der ersten 6 Monate
- > Strukturierte Exit-Prozesse
 - > bei Kündigung durch Mitarbeiter: Exit-Interviews als Lernchance für Unternehmen
 - > bei Kündigung durch Unternehmen: faire Freisetzungsprozesse als Signal für verbleibende Mitarbeiter, ggf. Outplacement
- > Willkommenspaket für neue Mitarbeiter inkl. Firmenvideo, Vorstellung der Unternehmensvision, -strategie und -kultur, Onboarding-Prozess etc. (Oracle)

> Mitarbeiterbetreuung

- > Coaching/Supervision von Mitarbeitern zu beruflichen und persönlichen Themenstellungen
- > Mentorensystem zur gezielten Förderung der internen Entwicklung
- > Klare Verantwortungen in der Vertretung von Mitarbeiterinteressen gegenüber Geschäftsführung/Vorstand
- > Etablierung einer unabhängigen Vertrauensperson als Betriebsratsalternative



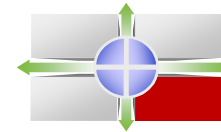


› Gesamtvergütung

- › Gesamtvergütungssystem mit individuellen (lebensphasenorientierten) Kernelementen
 - › Grund- und variable Vergütung in mehreren optionalen Risikoklassen
 - › Cafeteria-Benefit-Systeme
- › Mittel- und langfristige Vergütungselemente
 - › Boni über zwei-/dreijährigen Zeitraum ("Retention Bonus")
 - › Mitarbeiterbeteiligung
- › Expliziter Einbezug monetärer Sozial- und Nebenleistungen in die Gesamtvergütung

› Personalentwicklung

- › "Employability" als Orientierungsansatz zur permanenten Entwicklung aller Mitarbeiter ("Selbst GmbH")
- › Eigenverantwortliches Weiterbildungsbudget insbesondere für außerordentliche Leistungs- und Potenzialträger (ggf. mit Staffelung der Mitarbeiterbeteiligung nach Zeit)
- › Konsequente Durchführung von Folgemaßnahmen bspw. nach 6 Monaten zur Sicherung des Praxistransfers
- › Ansatzweise Aufwand-Nutzen-Berechnung zur Ermittlung eines „Return-on-Investment“
- › Verbundprojekte zur kosteneffizienten wie wirksamen Personalentwicklung bei fehlenden PE-Bereichen (Mach2)



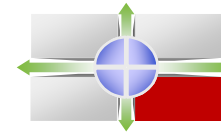
› Zieltransparenz

- › Veranstaltungen zur Vorstellung & ggf. gemeinsamen Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie
- › Regelmäßige Bereichsmeetings zur permanenten Abstimmung von Bereichszielen und -aktivitäten
- › Transparente Performance Management-Prozesse (Zielvereinbarung, Potentialermittlung, Leistungsbeurteilung...)
- › Ambitionierte Zielvereinbarungen nach dem Prinzip „SMART“
 - › Spezifisch
 - › Messbar
 - › Erreichbar (Achievable)
 - › Realistisch
 - › Terminierbar
- › Eindeutige Kommunikation zu Erwartungen vor allem an die Schlüsselfunktionen

› Wertschöpfungsbeitrag

- › Interne Informations-Events zu Meilensteinen der Unternehmensentwicklung
- › Direkte, zeitnahe Rückmeldung über Zielerreichung auf Mitarbeiter-, Bereichs- und Unternehmensebene (bspw. nach Geschäftsjahr)





> Fähigkeiten

- > Prozesse zur Ermittlung der aktuellen Stärken & Schwächen sowie der Potenziale eines Mitarbeiters
- > Kompetenzmodell als Basis zur individuellen Entwicklung der Mitarbeiter-Fähigkeiten und -Verhaltensweisen
- > Übertragung herausforderungsvoller Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiche
- > Job Rotationen zur bewussten Förderung eines generalistischen Gedankens
- > Einrichtung fachübergreifender, intern beratender Projektteams (Daimler)

> Karriereperspektiven

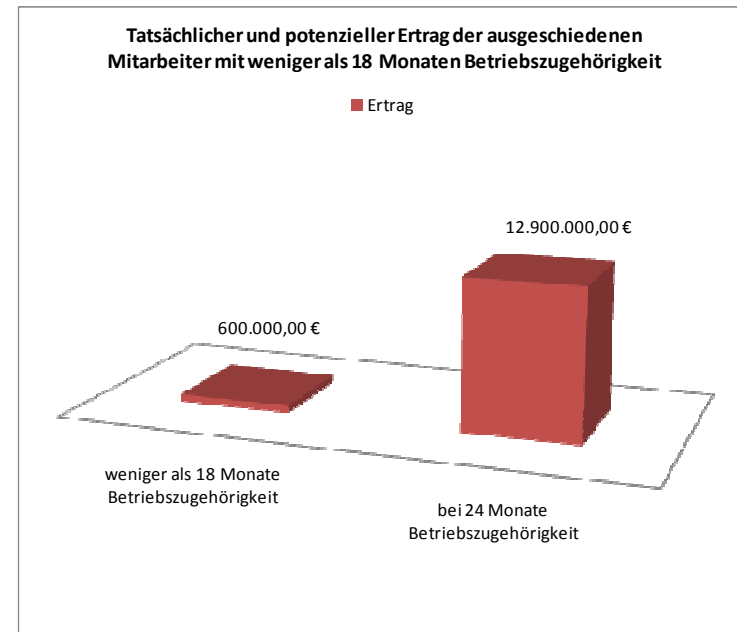
- > Permanente Mitarbeitergespräche zur kurz- und langfristigen Abstimmung von Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen
- > Einrichtung eines transparenten Pools von Nachwuchsführungskräften
- > Individuelles Counselling vor allem von Nachwuchsfach- und -führungskräften
- > Pflege einer individuellen "Career Road Map" bzw. eines persönlichen "Mitarbeiter-Szenarios" zur Abbildung vertikaler und horizontaler Entwicklungswege
- > Offene Darstellung und Diskussion von "Employability"-Perspektiven innerhalb (und ggf. außerhalb) des Unternehmens ("PE out-of-the-job")



› Konkretes Vorgehen



- › Fluktuation kostet bares Geld
 - › Höhere Rekrutierungskosten
 - › Umsatzausfall durch niedrigere Produktivität
- › Wir sagen Ihnen wie viel Sie Ihre Fluktuation kostet
 - › Mit den richtigen Tools lassen sich die Kostentreiber identifizieren und Gegenmaßnahmen erarbeiten
- › HRmatic unterstützt Sie bei der Senkung der Fluktuation
 - › Anwendung geeigneter Tools und Modelle
 - › Maßgeschneiderte Lösungen
 - › Kurzfristige und schnelle Erarbeitung effektiver Maßnahmen



Beispiel: Aus einem Kundenprojekt unter Betrachtung der Fluktuationsdaten von ca. 5.000 Mitarbeitern



› Definition Fluktuation

$$\frac{\text{Anzahl MA die Unternehmen im Monat } t \text{ verlassen}}{\text{Durch. Anzahl von MA im Monat } t}$$

› Fragestellung

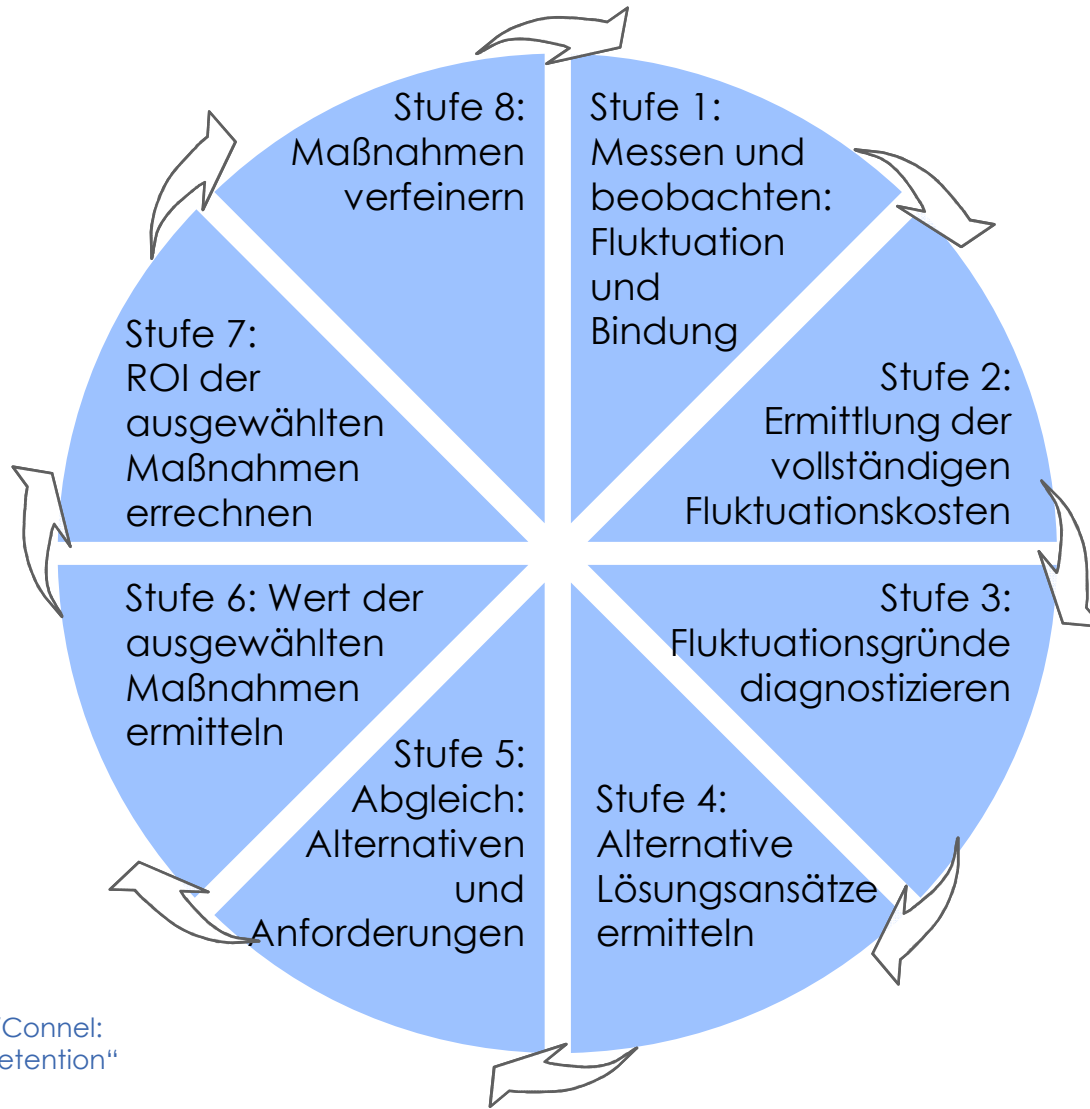
- › Welche Mitarbeiter werden in die Berechnung einbezogen?
- › In welchen Bereichen ist Fluktuation erwünscht?
- › Welche Mitarbeiter sind erfolgskritisch?
- › Welche Kosten entstehen?
- › Welche Einsparungen sind durch geeignete Maßnahmen möglich?

› Möglichkeiten Betrachtung finanzieller Konsequenzen

- › Reine Ertragsbetrachtung
- › Berechnung des ROI etc.



8-Stufen Modell nach Phillips/Connell



Quelle: Frei nach Phillips/Connell:
„Managing Employee Retention“



Steigende Fluktuation

1. Sammlung statistischer Daten ehemaliger Mitarbeiter

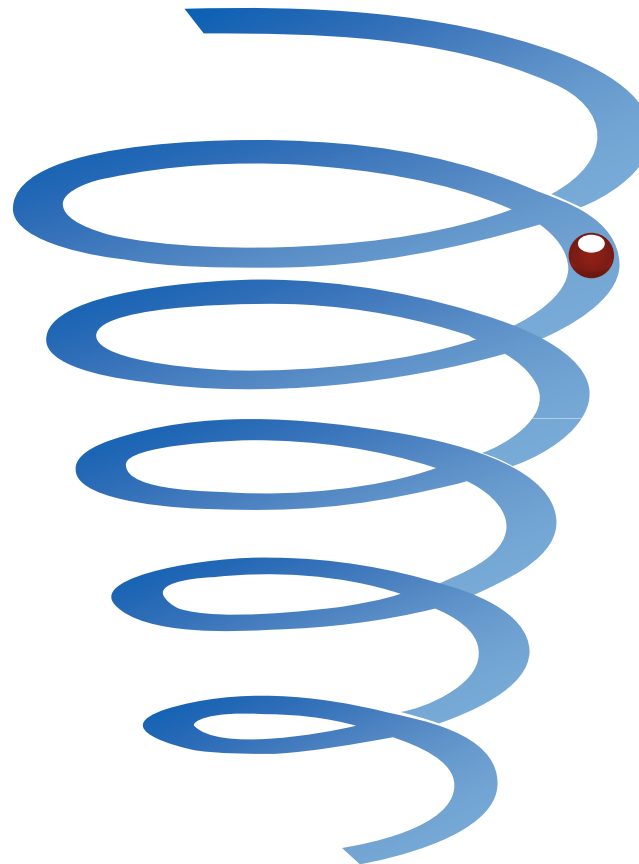
2. Erhebung qualitativer Daten ehemaliger Mitarbeiter

3. Erfassung und Vergleich von Performancedaten bestehender und ehemaliger Mitarbeiter

4. Erhebung von Motivatoren und Demotivatoren aktueller Mitarbeiter (MAB)

5. Analyse von relevanten Personalsystemen und Prozessen

6. Vertiefung der Ergebnisse in Rahmen von Gruppendiskussionen mit ausgewählten Mitarbeitern



→ Erkennen von ersten Mustern der Fluktuation

→ Erstes Verständnis der Fluktuationsgründe bei ehemaligen Mitarbeitern

→ Einleitung von Quickfixes

→ Erkennen von vergleichbaren Mustern, Möglichkeit der Prognose des akuten Fluktuationspotenzials

→ Erarbeitung von ersten Maßnahmen zur Eindämmung der akuten Fluktuation

→ Ableitung von gezielten mittel- und langfristigen Maßnahmen zur Senkung der Fluktuation

Effektive und dauerhafte Fluktuationsreduktion

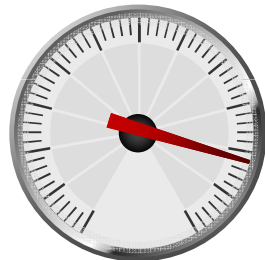
Quelle: Projektsetup eines abgeschlossenen Beratungsprojekts der HRmatic GmbH





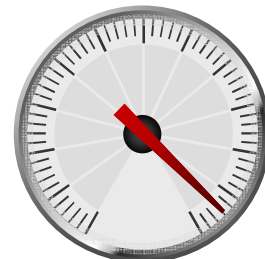
Kosten sinken

Signifikante Einsparungen beim Recruiting
Produktivität kann ausgeschöpft werden



Arbeitszufriedenheit steigt

Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen
Mitarbeiter sehen ihren Wertschöpfungsbeitrag



Externes Image verbessert sich

Mitarbeiter empfehlen Arbeitgeber weiter
Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen
(Kosten im Recruiting sinken bei besserer Qualität der Bewerber)



Weitere Informationen



HRmatic GmbH

Burgmauer 60

50667 Köln

Tel 0221 – 130 561-70

Fax 0221 – 130 561-80

Web www.hrmatic.com

Thorsten Sand

Geschäftsführer

Tel 0221 – 130 561-62

Fax 0221 – 130 561-80

Mail thorsten.sand@hrmatic.com

Lars-Rosario Scarpello

Berater

Tel 0221 – 130 561-65

Fax 0221 – 130 561-80

Mail lars.scarpello@hrmatic.com

