



IMPACT

**Fluktuation und
deren Auswirkung
auf Unternehmen**

Eine Studie von Deloitte Österreich

Die Besetzung von Schlüsselpositionen ist für viele Unternehmen so herausfordernd wie noch nie. In Zukunft ist mit einer weiteren Verschärfung des Fachkräftemangels zu rechnen. Ungewollte Fluktuation wirkt sich dabei zusätzlich negativ aus. Besonders schwerwiegend sind die Folgen für KMU. In einer aktuellen Umfrage ging Deloitte der Frage nach, wie hoch die Fluktuation in Österreichs Unternehmen ist und welche Auswirkungen dies mit sich bringt.

Die Befragung ergab: Die ungewollte Mitarbeiterfluktuation in heimischen Unternehmen liegt bei rund 11 %. Maßgebliche Unternehmensbereiche sind davon betroffen – allen voran Schlüsselpositionen.

Insgesamt haben im dritten Quartal 2018 österreichweit 110 Führungskräfte aus österreichischen Unternehmen (vorrangig CEOs, Geschäftsführer und HR-Verantwortliche) an der Online-Befragung teilgenommen. 80 % der teilnehmenden Unternehmen beschäftigten weniger als 1.000 Mitarbeiter.

Ähnlich wie bei der Kundenpflege gilt auch bei den Mitarbeitern: Es ist nachhaltiger und kostengünstiger für

Unternehmen, in die Bindung ihrer Schlüsselkräfte zu investieren, anstatt sie am Arbeitsmarkt zu suchen. Laut den Umfrageergebnissen ist dieses Thema mittlerweile in den Führungsetagen angekommen. Allerdings setzen sich die Unternehmen viel zu wenig damit auseinander, welche Bereiche und Personengruppen von Fluktuation betroffen sind. Gute Ansätze verfehlen so oft ihr Ziel: Sie gehen an den Bedürfnissen der relevanten Zielgruppen vorbei und treffen ins Leere.

Fluktuation als kostspielige Angelegenheit

Die Deloitte Analyse verdeutlicht: Es rentiert sich, in Maßnahmen gegen ungewollte Fluktuation zu investieren – denn Fluktuation ist teuer. Die durchschnittlichen Fluktuationskosten liegen bei rund 14.900,- Euro pro Stelle und sind mit der Anzahl der notwendigen Nachbesetzungen zu multiplizieren.

Die Kosten variieren je nach Unternehmensgröße, sind aber beträchtlich. Organisationen mit weniger als 100 Mitarbeitern müssen bei jeder ungewollten Fluktuation im Durchschnitt mit 13.705,- Euro Gesamtkosten rechnen. Im Vergleich dazu betragen die Gesamtkosten in Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern 17.159,- Euro pro Stelle. Die Differenz ergibt sich zum Teil daraus, dass diese Unternehmen die Maximalkosten und -aufwände für die Besetzung von vakanten Stellen sowie die Einarbeitung neuer Mitarbeitern im Vergleich höher einschätzen. Dies erklärt sich vor allem durch komplexere Strukturen und Abläufe in großen Organisationen.



13.705 Euro

< 100 Mitarbeiter



13.852 Euro

100 - 1000 Mitarbeiter



17.159 Euro

> 1000 Mitarbeiter

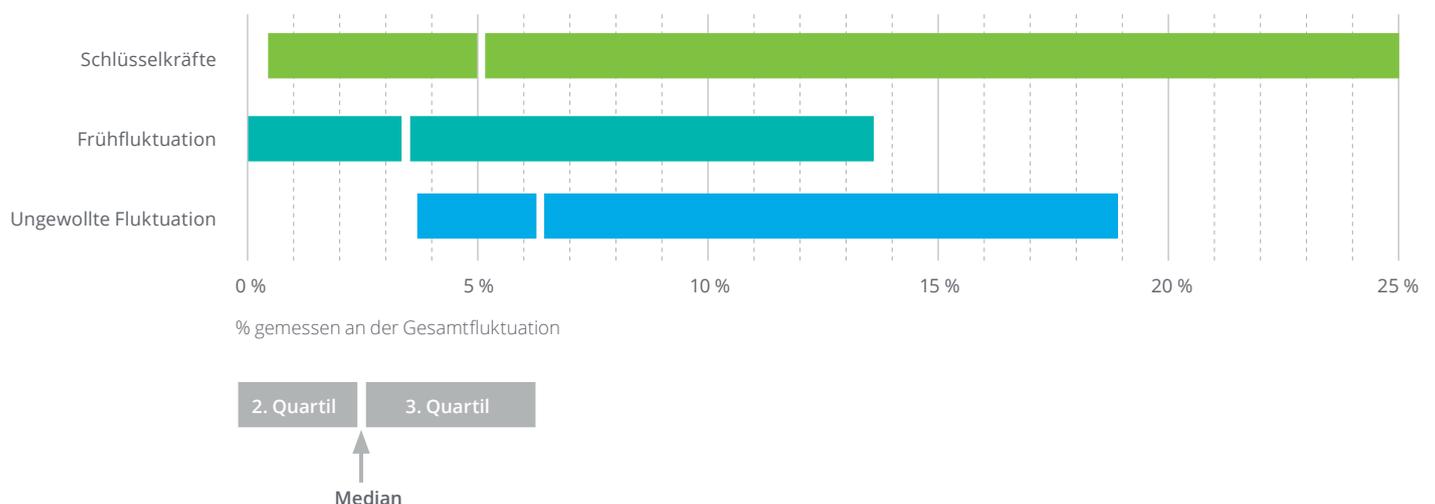
Steigende Fluktuationsraten: Schlüsselpositionen sind stark betroffen

Laut Deloitte Analyse sind die Fluktuationsraten in Österreich im Steigen begriffen. Wie die Ergebnisse zeigen, ist die Gesamtluktuationsrate¹ gegenüber 2016 von 7,3 % auf 15,7 % gestiegen. Mit einem Wert von rund 25% am Ende des dritten Quartils sind vor allem Schlüsselpositionen stark betroffen. Viele der befragten Unternehmen haben für diese wichtige Zielgruppe nach wie

vor nicht die richtigen Stellhebel zur Minimierung der ungewollten Fluktuation gefunden. Gerade hier besteht dringender Handlungsbedarf. Denn der Abgang von qualifizierten Schlüsselkräften kann existenzbedrohende Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen haben.

1) ohne Pensionierungen, befristete Dienstverhältnisse und Praktika

Fluktuationsrate



Häufiger Mitarbeiterwechsel hat gravierende Folgen

Unternehmen sind in allen Bereichen mit Fluktuation konfrontiert. Besonders betroffen sind Vertriebseinheiten. Die hohe Fluktuation in diesem Bereich belastet die Marktaktivitäten nachhaltig: Die Kunden- und Serviceorientierung wird beeinträchtigt, Umsatzziele rücken in weite Ferne und den betroffenen Unternehmen droht der Verlust von Schlüsselkunden.

Auch der IT-Bereich ist überdurchschnittlich von Fluktuation betroffen. Das wirkt sich nachteilig auf laufende Digitalisierungsaktivitäten innerhalb der Organisation aus. Die Suche nach IT-Fachkräfte gestaltet sich jedoch als äußerst schwierig, da diese am Markt sehr gefragt sind. Erfolgsversprechender ist es, gezielt in Maßnahmen zur Bindung von Schlüsselkräften zu investieren.

In welchen Bereichen tritt Fluktuation verstärkt auf?



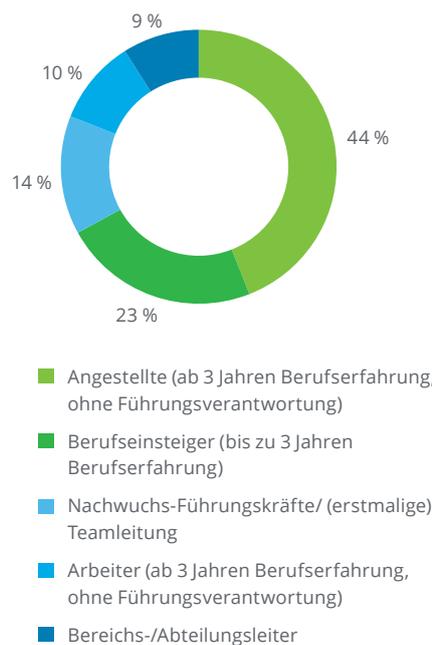
Betroffene Berufsgruppen größtenteils unbekannt

Die Analyse offenbart ein interessantes Detail: 57 % der befragten Unternehmen konnten keine Aussage zu den von Fluktuation betroffenen Berufsgruppen machen. Damit scheint der Großteil der Unternehmen hier bedenkliche Wissenslücken aufzuweisen.

Die verbleibenden 43 % gaben an, dass es sich bei den betroffenen Berufsgruppen vor allem um Angestellte oder Arbeiter ohne Führungsverantwortung handelt. Mit 23 % scheiden auch Berufseinsteiger überdurchschnittlich oft aus den Unternehmen aus.

Im Hinblick auf das Alter sind die 25- bis 34-jährigen mit 64 % am stärksten in Bewegung, gefolgt von der Gruppe der 34- bis 44-jährigen mit 29 %.

In welchen Berufsgruppen tritt Fluktuation verstärkt auf?



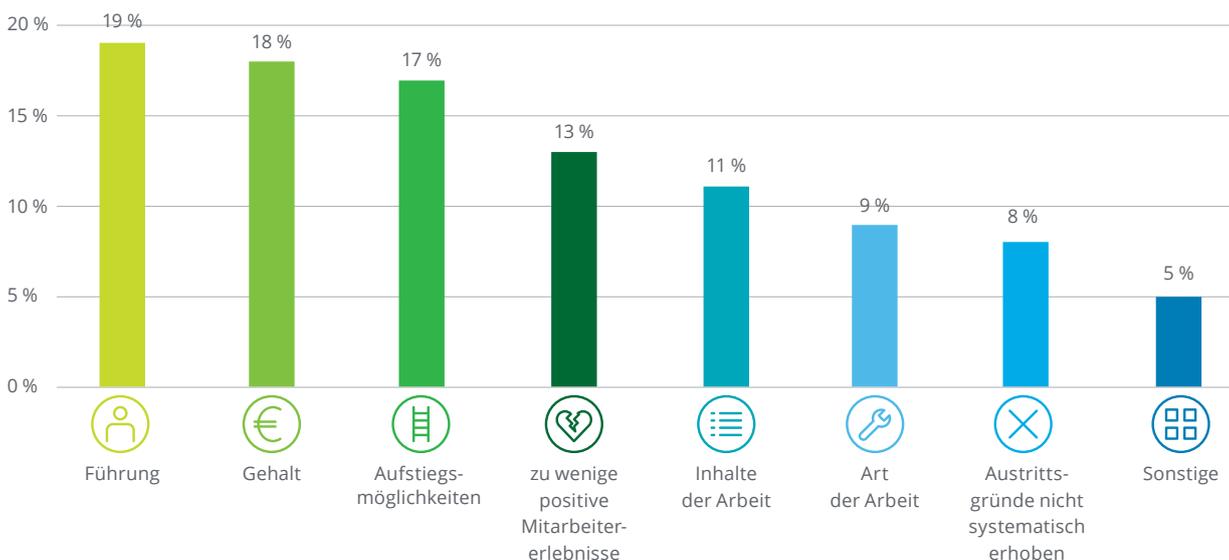
Führung als häufigster Austrittsgrund

An der Spitze der häufigsten Austrittsgründe steht mit 19 % Unzufriedenheit mit der Führung. Das Thema Gehalt folgt an zweiter Stelle. Fehlende Aufstiegsmöglichkeiten stellen ebenso einen großen Unzufriedenheitsfaktor dar. 13 % der befragten Unternehmensvertreter führen hohe Fluktuationen außerdem auf fehlende positive Mitarbeitererlebnisse zurück. Das sorgt im Altersbereich von 24 bis 44 Jahren für besonders viel Unzufriedenheit.

Fest steht, dass sich eine unerwünschte und zu hohe Fluktuation nicht einfach durch eine Gehaltserhöhung lösen lässt. Ein überdurchschnittliches Gehalt mag zwar binden, wirkt jedoch nicht nachhaltig motivierend.

Den größten Hebel zur nachhaltigen und erfolgreichen Senkung ungewollter Fluktuation stellt die kritische Auseinandersetzung mit der Qualität der Führungsarbeit und deren Weiterentwicklung dar.

Welche Austrittsgründe treffen bei Ihnen zu?



Maßnahmen gegen unerwünschte Fluktuation

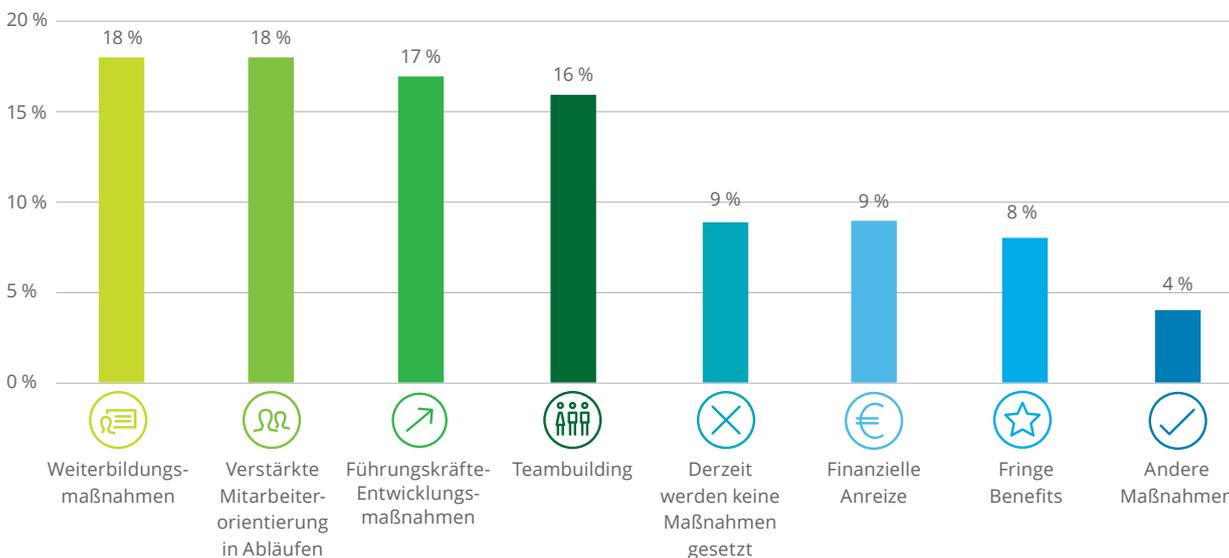
Exzellente Führungsarbeit schafft positive Mitarbeitererlebnisse, wirkt sinnstiftend und ermöglicht persönliches und kollektives Wachstum. Die Investition in Führungskräfteentwicklung ist eine wichtige und effektive Maßnahme gegen unerwünschte Mitarbeiterfluktuation.

Auch moderne Laufbahnmodelle mit Aufstiegsmöglichkeiten werden bereits von vielen Unternehmen angeboten. So kann insbesondere auf horizontaler Ebene eine kontinuierliche Entwicklungsmöglichkeit über Jahre sichergestellt werden. Durch die fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt müssen Arbeitsinhalte und

Anforderungsprofile neu gestaltet werden. Hier scheint es einen Gap zwischen den ausführenden und den gestaltenden Ebenen zu geben.

Mitarbeiterzentrierte HR-Services und optimierte HR-Prozesse garantieren eine positive Employee Experience. Dadurch werden sie zu Schlüsselfaktoren für die Mitarbeiterbindung und -motivation. Wie die Umfrage zeigt, werden die Hebel tendenziell schon an den richtigen Stellen angesetzt. 9 % der befragten Unternehmen treffen aktuell jedoch gar keine Maßnahmen gegen unerwünschte Fluktuation.

Welche Maßnahmen werden derzeit gesetzt, um die ungewollte Fluktuation zu mindern?



Fazit

Was es braucht sind nachhaltige Konzepte zur Mitarbeiterbindung. Hier gezielte Maßnahmen zu setzen, lohnt sich gleich auf mehreren Ebenen. Denn Unternehmen mit zufriedenen Mitarbeitern sind nicht nur effektiver - auch die Fluktuation ist geringer. Individuelle Laufbahnen, sinnstiftende Arbeitsinhalte, bedürfnisorientierte Arbeitszeitmodelle und Vergütungssysteme sowie eine exzellente Führungskultur stehen bei erfolgreichen Unternehmen ganz oben auf der Agenda.

Im Mittelpunkt aller Überlegungen sollten die Bedürfnisse der relevanten Zielgruppen von Mitarbeitern stehen. Das gewährleistet eine positive Employee Experience und die entsprechende Serviceorientierung. Moderne HR-Softwarelösungen mit ihrer hohen Usability und entsprechend gestaltete HR Prozesse unterstützen dabei, all diese Aspekte nachhaltig und erfolgreich in der Organisation zu verankern.

Kontakt



Florian Brence

Senior Manager

Tel.: +43 1 537 00-2613

fbrence@deloitte.at



Anna Nowshad

Director

Tel.: +43 1 537 00-2613

anowshad@deloitte.at

Deloitte Consulting GmbH

Renngasse 1 /Freyung

1010 Wien

www.deloitte.at/consulting



Ralf Wallner

Senior Consultant

Tel.: +43 1 537 00-2507

rwallner@deloitte.at



Christina Bauer

Consultant

Tel.: +43 1 537 00-2601

cbauer@deloitte.at

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine "UK private company limited by guarantee" („DTTL“), deren Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und deren verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen. DTTL (auch "Deloitte Global" genannt) erbringt keine Dienstleistungen für Kunden. Unter www.deloitte.com/about finden Sie eine detaillierte Beschreibung von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „Making an impact that matters“ – mehr als 286.000 Mitarbeiter von Deloitte teilen dieses gemeinsame Verständnis für den Beitrag, den wir als Unternehmen stetig für unsere Klienten, Mitarbeiter und die Gesellschaft erbringen.

Dieses Dokument enthält lediglich allgemeine Informationen, die eine Beratung im Einzelfall nicht ersetzen können. Die Informationen in diesem Dokument sind weder ein Ersatz für eine professionelle Beratung noch sollte sie als Basis für eine Entscheidung oder Aktion dienen, die eine Auswirkung auf Ihre Finanzen oder Ihre Geschäftstätigkeit hat. Bevor Sie eine diesbezügliche Entscheidung treffen, sollten Sie einen qualifizierten, professionellen Berater konsultieren. Deloitte Mitgliedsfirmen übernehmen keinerlei Haftung oder Gewährleistung für in diesem Dokument enthaltene Informationen.