



Fluktuationsrisiken einschätzen

Möglichkeiten und Grenzen datenbasierter Modelle

Stephan Fischer/Joachim Rotzinger

Der Fachkräftemangel spitzt sich immer weiter zu. In gleichem Maße wächst bei Unternehmen der Wunsch, die Wechselabsichten von Beschäftigten vorherzusagen. Das ist rechtlich wie inhaltlich kompliziert, aber möglich. Eine »Rule of Thumb« ebnet den Weg zu komplexeren Rechen- und Visualisierungswegen.

Das Thema Fachkräftemangel ist aktueller denn je. Der Kampf um die Talente ist kein Mythos, sondern lässt sich mit Zahlen belegen. Im DIHK-Fachkräftereport 2023 gaben mehr als die Hälfte von fast 22.000 Unternehmen an, nicht alle offenen Stellen besetzen zu können – ein Rekordwert. Im Juni 2023 waren in Deutschland laut Bundesagentur für Arbeit insgesamt 769.493 offene Stellen gemeldet. Während die Zahl der offenen Stellen im Jahr 2022 einen neuen Höchststand erreicht hat, ist die Zahl der arbeitssuchenden Personen erheblich gesunken, stellt das Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) fest.

Vor diesem Hintergrund steigt die Sorge der Unternehmen um jeden Mitarbeitenden, der Kündigungsabsichten hegen könnte. Und derer gibt es viele. Trotz der sich verschlechternden wirtschaftlichen Lage bleibt die Wechselbereitschaft der deutschen Beschäftigten hoch. Diese war 2021 um rund vier Prozentpunkte deutlich gestiegen, wie eine Langzeitstudie von Forsa im Auftrag von onlyfy by Xing ermittelte. Mit 37 % pendelt sich dabei die Offenheit für einen Jobwechsel 2022 auf einem hohen Niveau ein. Damit erreicht sie den zweithöchsten je gemessenen Wert in der Langzeitstudie, die seit 2012 durchgeführt wird.

Wie berechnet man ein Fluktuationsrisiko?

Im Zuge dieser Entwicklung rückt ein »Klassiker« der personalwirtschaftlichen Forschung wieder in den Mittelpunkt betrieblichen Handels: die Frage nach der Berechnung des Fluktuationsrisikos von Mitarbeitenden. Das liegt natürlich nahe, denn wer das Risiko zur Fluktuation frühzeitig erkennt, kann eher geeignete Maßnahmen ergreifen, um die wechselbereiten Mitarbeitenden doch noch zu halten (»retention«). Gelingt das nicht, können sich Arbeitgeber wenigstens frühzeitig über Nachfolgelösungen Gedanken machen.

Wer die Wechselbereitschaft von Mitarbeitenden frühzeitig erkennt, kann geeignete Maßnahmen ergreifen, um sie doch zu halten, oder wenigstens rechtzeitig nach Nachfolgenden suchen.

Die Frage, wie sich das Risiko von Fluktuation berechnen und voraussagen lasse, hat dabei in der wissenschaftlichen Literatur schon Tradition. Ein früher Ansatz findet sich bereits 1958 mit dem Grundmodell zu Eintritts- und Verbleibsentscheidungen in Organisationen von March/Simon.¹ In diesem Modell

Unternehmensinterne Faktoren										Unternehmensexterne Faktoren	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Arbeitszufriedenheit	Monetäre Aspekte	Arbeitsinhalte und -abwechslung	Betriebsklima, Integration und Verhältnis zu Vorgesetzten	Information und Kommunikation	Weiterbildungsmöglichkeiten	Entwicklungsperspektiven	Entscheidungsfreiräume, -beteiligung und Verantwortung	Arbeitsplatzsicherheit	Image des eigenen Unternehmens	Arbeitsmarktsituation und -chancen	Faktoren des Mitarbeiters

Abb. 1 Zwölf Fluktuationsdeterminanten nach Krill (2011)

wurden zwei zentrale Determinanten für eine Fluktuationsentscheidung identifiziert: der Wunsch, aus der Organisation auszuscheiden, und die Einfachheit des Ausscheidens. Beide Determinanten werden durch weitere direkte und indirekte Faktoren beeinflusst.

Meta-Analysen weisen den Weg

In der Folge wurden weitere Modelle zum Thema entwickelt. Vor allem die Meta-Analysen von Krill und Biemann/Weckmüller sind aufschlussreich. Krill vermittelt unter der Perspektive der Bindung einen guten Überblick zur Forschung von Fluktuationsdeterminanten.² In seine Meta-Analyse lässt er insgesamt 33 unterschiedliche Modelle einfließen.³ In der Folge kommt er auf zwölf die Wechselbereitschaft bestimmende Faktoren, die er in unternehmensinterne und unternehmensexterne unterteilt (vgl. Abb. 1). Diese zwölf Faktoren geben einen ersten guten Hinweis darauf, was in die Berechnung eines Fluktuationsrisikos einfließen sollte.

In Anlehnung an eine Meta-Analyse von Rubenstein et al. (2018)⁴ beschreiben Biemann und Weckmüller (2018) ebenfalls Prädiktoren freiwilliger Unternehmenswechsel.⁵ Sie betrachten dabei ausschließlich quantitative Forschungsarbeiten zum Thema und kommen zu dem Schluss, dass es mehrerer Kriterien bedürfe, die in die Betrachtung eines Fluktuationsrisikos einfließen müssen. Insgesamt unterscheiden Biemann und Weckmüller vier Hauptbereiche, die Aufschluss darüber geben können, ob sich Mitarbeitende mit Wechselgedanken beschäftigen. Diese vier Bereiche unterlegen sie sodann mit Kriterien, die den Antrieb für die Wechselbereitschaft konkreter fassen (vgl. Abb. 2).

Welche Faktoren wie zu Buche schlagen

Unter den *Charakteristika der Mitarbeitenden* werden Kriterien wie Alter, Kinder, Ausbildung, Geschlecht, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit sowie die Persönlichkeit nach den Big Five (vgl. Abb. 3) unterschieden. Je älter die Mitarbeitenden sind, desto unwahrscheinlicher ist die Fluktuation. Auch Eltern denken seltener über einen Jobwechsel nach, insbesondere wenn die Kinder im schulpflichtigen Alter sind. Je länger die Dauer der Betriebszugehörigkeit und je höher das Gehalt sind, desto unwahrscheinlicher ist die Fluktuation. Je mehr Fehlzeiten ein Mitarbeitender hat, desto wahrscheinlicher folgt ein Ausscheiden aus dem Unternehmen. Verheiratete fluktuieren weniger wahrscheinlich als Singles, genauso wie Bezieher von vermögenswirksamen Leistungen.

Bei den *Charakteristika des Arbeitsplatzes* sind die Kriterien Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbelastung, Rollenkonflikte und Aufgabenkomplexität ausschlaggebend, wobei das Gehalt als Kriterium mit Abstand am häufigsten untersucht wurde. Dabei kann konstatiert werden, dass ein starker Zusammenhang zwischen der Lohnentwicklung im Betrieb und der Kündigungsentscheidung existiert. Dieser Zusammenhang ist

bei kleinen und mittleren Unternehmen sogar noch stärker als in großen Unternehmen. Für die Praxis bedeutet dies, dass Lohnerhöhungen (mindestens) bis zur Höhe marktgerechter Gehälter ein wirksames Stabilisierungsinstrument sein können, vor allem für Arbeitgeber in kleinen Betrieben und wenn die Anfangslöhne relativ niedrig sind.⁶

Kriterien, die im Hauptbereich *organisationaler Kontext und Fit* die Fluktuationsentscheidung beeinflussen, sind, wenn auch nur leicht, die Organisationsgröße und das Prestige der Organisation sowie deutlich stärker das Organisationsklima, die Führung, die Beziehung zu den Kollegen und die wahrgenommene Gerechtigkeit.

Charakteristika der Mitarbeitenden und des Arbeitsplatzes, der organisationale Kontext und Fit sowie individuelle Kriterien beeinflussen die Wechselbereitschaft.

Schließlich lassen sich auch weitere *individuelle Kriterien* für eine Fluktuationsentscheidung identifizieren, welche die Arbeitseinstellung und das Verhalten der Mitarbeitenden betreffen, wie Kündigungsgedanken, Jobsuche, Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment, Engagement, Stress, Leistung, Fehlzeiten und Verspätungen.

Ein integriertes Gesamtmodell

Verbindet man nun die Erkenntnisse der Meta-Analysen von Krill (2011) und Biemann/Weckmüller (2018), wird deutlich, dass die Vorhersage eines Fluktuationsrisikos mindestens fünf Bereiche umfassen sollte. In dieses Prognosemodell sollten sodann sehr viele, sehr unterschiedliche Daten einfließen, um zu einer annehmbaren prognostischen Validität zu gelangen. Will man die Zusammenhänge grafisch deutlich machen, so ergibt sich in der Kombination der Ansätze von Krill und Biemann/Weckmüller ein Pentagon aus fünf Feldern, innerhalb derer die einzelnen Determinanten von Wechselbereitschaft eher schwach (Ring 1) bis sehr stark (Ring 5) ausgeprägt sein können (vgl. Abb. 3).

Hiermit verbinden sich allerdings einige praktische Probleme. Nicht alle Determinanten sind leicht zu ermitteln, ihre Gewichtung in einer Formel ist fordernd – und die Erhebung sowie Aufbereitung der Daten stellt Praktiker vor rechtliche sowie datenbasierte Herausforderungen.

Prädiktoren freiwilliger Unternehmenswechsel			
	k	N	r(korrigiert)
Charakteristika der Mitarbeiter			
Alter	121	209 588	-0,21
Kinder	25	40 201	-0,20
Ausbildung	51	59 574	0,04
Geschlecht (0 = weiblich; 1 = männlich)	89	602 869	0,00
Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	118	669 753	-0,20
Persönlichkeit (Big Five)			
Emotionale Stabilität	16	7 593	-0,19
Extraversion	13	6 795	0,02
Gewissenhaftigkeit	8	3 409	-0,16
Offenheit für Erfahrungen	5	1 009	0,14
Verträglichkeit	6	2 449	-0,08
Charakteristika des Arbeitsplatzes			
Gehalt	55	177 634	-0,17
Arbeitsplatzsicherheit	5	2 155	-0,23
Arbeitsbelastung	21	82 204	-0,10
Rollenkonflikte	10	10 903	0,15
Aufgabenkomplexität	10	3 117	-0,01
Organisationaler Kontext und Fit			
Organisationsgröße	15	30 422	0,03
Unterstützung durch die Organisation	16	8 256	-0,19
Prestige der Organisation	5	2 433	-0,06
Organisationsklima	8	2 711	-0,24
Führung	42	28 637	-0,24
Passung (Fit)	17	4 146	-0,29
Beziehung zu Kollegen	24	11 104	-0,14
Gerechtigkeit	30	17 556	-0,17
Arbeitseinstellungen und Verhalten der Mitarbeiter			
Kündigungsgedanken (»withdrawal cognitions«)	211	73 405	0,56
Jobsuche	27	18 685	0,40
Arbeitszufriedenheit	174	107 625	-0,28
Organisationales Commitment	129	71 862	-0,29
Engagement	4	1 408	-0,20
Stress	32	18 740	0,21
Leistung	86	473 624	-0,08
Fehlzeiten	36	44 405	0,23
Verspätungen	5	1 431	0,14
k = Anzahl der Studien; N = Gesamtanzahl der Teilnehmer aus allen Studien; r(korrigiert) = korrigierter Korrelationskoeffizient für punktbiseriale Korrelationen. <i>Quelle: Biemann, T./Weckmüller, H. In: Personal Quarterly 4/2018. Auswahl nach Rubinstein et al.</i>			

Abb. 2 Vier Hauptbereiche von Prädiktoren freiwilliger Unternehmenswechsel nach Biemann/Weckmüller (2018)

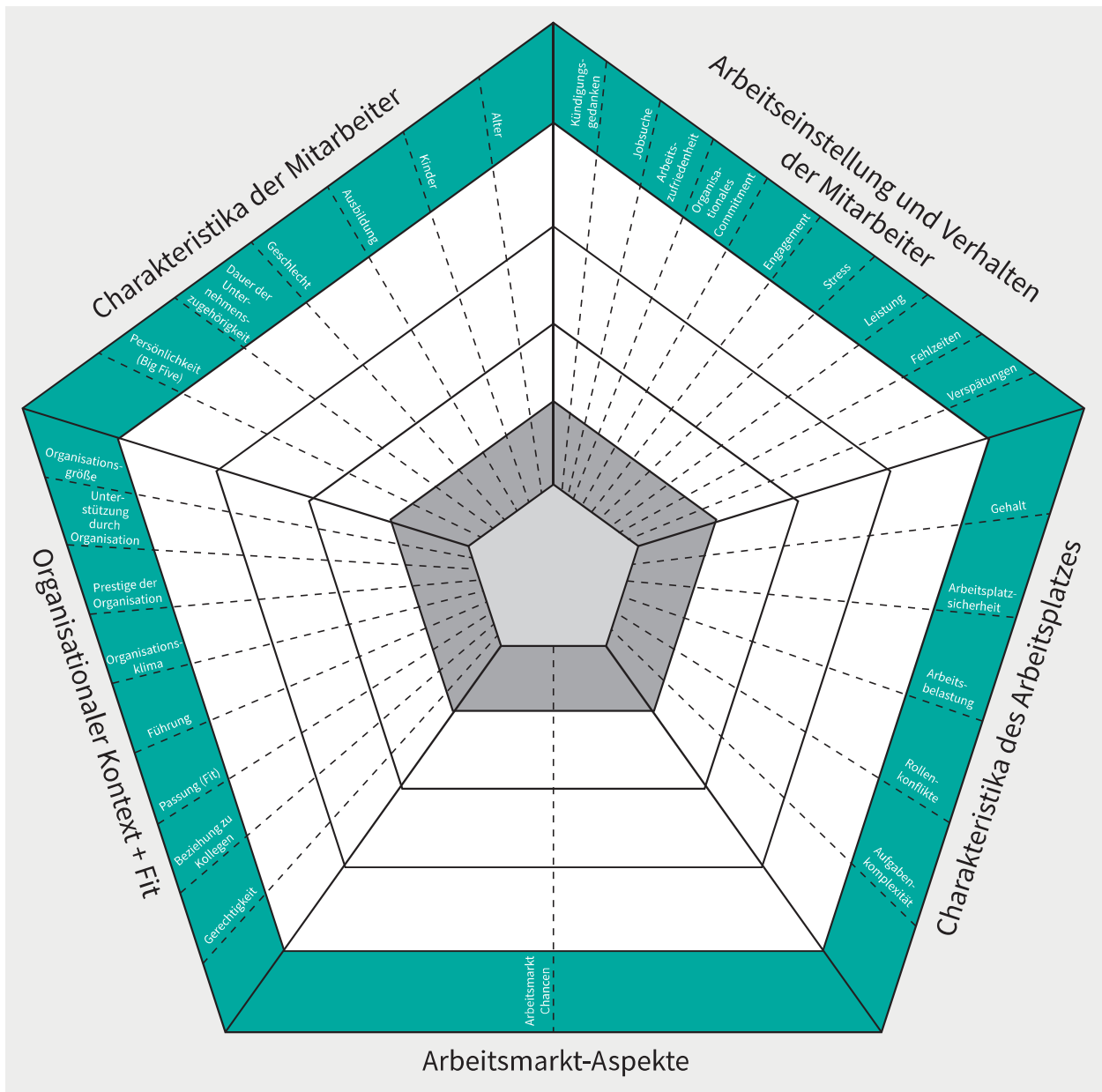


Abb. 3 Das Pentagon von Einflussdeterminanten auf die Wechselbereitschaft (eigene Darstellung)

Herausforderung bei der Berechnung in der Praxis

Wer in der Praxis mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen arbeiten will, muss Determinanten herausgreifen, die als besonders relevant, in einschlägigen IT-Systemen ermittelbar und in Deutschland im Einklang mit geltenden Regelungen des Arbeitnehmerdatenschutzes sind. Hierzu gehören Kriterien wie verheiratet/ledig, mit/ohne Kinder, nicht/im schulpflichtigen Alter, mit/ohne Eigentum, Betriebszugehörigkeit lang/kurz, Alter hoch/niedrig, Fehlzeiten unter/über Durchschnitt sowie Verdienst unter/über Durchschnitt.

Diese Daten sind aus Personal-, Lohnabrechnungs- und Zeiterwirtschaftssystemen durchaus zu entnehmen. Schwieriger

wird es bei Daten rund um die Einstellung und das Verhalten sowie den organisationalen Fit der Mitarbeitenden. Hier muss man auf Mitarbeiterbefragungen setzen, gelangt schnell an die im Arbeitnehmerdatenschutz gesetzten Grenzen und braucht in mitbestimmten Unternehmen die Arbeitnehmervertretung an seiner Seite. Arbeitsmarktaspekte müssten zudem aus externen Quellen einfließen, was ebenfalls eine Herausforderung darstellt.

Eine Herausforderung ist die Erhebung von Daten zur Einstellung und dem Verhalten von Mitarbeitenden sowie zu deren organisationalen Fit.



Abb. 4 Risikobereiche mit Blick auf wechselbereite Mitarbeitende eines Beispielunternehmens in softwaregestützter Aufbereitung (eigene Darstellung)

Softwaregestützte Tools, die Wechselbereitschaft (»flight risk«) vorhersagen, können daher nur in enger Abstimmung mit den jeweiligen Unternehmen konzipiert werden. Sie müssen zudem im Einklang mit den datenschutzrechtlichen Bestimmungen sein und im Bewusstsein eingesetzt werden, dass ihre Vorhersagen nicht mehr als ein Indikator sein können. Zudem sollten getroffene Auswahlentscheidungen zu Faktoren und Rechenmethoden im Laufe ihrer Anwendung validiert und auf ihre Prognosequalität hin untersucht werden. Kurzum: Es ist unbedingt gegeneinander abzuwägen, was im Hinblick auf die wissenschaftliche Güte des Vorhersagemodells noch vertretbar ist und was für die Praxis ein pragmatisches und trotzdem nützliches Verfahren darstellt.

Was möglich und hilfreich ist

Dennoch kann die Erfassung und Visualisierung von Wechselbereitschaft in Unternehmenseinheiten, Jobfamilien oder Standorten zumindest frühzeitig dafür sensibilisieren, wo Handlungsbedarf in Sachen Mitarbeiterbindung besteht. Eine in Ingentis-Systemen mögliche Art der Darstellung zeigt Abbildung 4.

Wenn Führungskräfte jenseits von quantitativen Rechenmodellen verstehen wollen, warum Mitarbeitende wechseln, kann auch eine »Faustformel« helfen. Sie stützt sich auf die Typisierung anhand extremer Kriterien und kommt ganz ohne Datenverarbeitung und Rechenmodelle aus. Aus der oben dargestellten Forschung ergeben sich zwei Personas, die das Extrem hoher Wechselbereitschaft und jenes eher niedriger Wechselbereitschaft in ein einprägsames Bild fassen (vgl. Abb. 5). Die Personas liefern zumindest Anhaltspunkte für eine Bewertung des generellen Kündigungsrisikos und schärfen das Bewusstsein dafür, dass es immer mehrere Determinanten sind, die hier zusammenwirken.

**Trude, die Treue**

Am unwahrscheinlichsten fluktuiert ...

- eine **verheiratete** Person **mit Kindern** und **mit Eigentum**, der/die schon länger im Unternehmen ist, verhältnismäßig **geringe Fehlzeiten** oder **Krankheitsausfälle** aufweist und relativ **gut verdient** (im Vergleich zu anderen).

Walter, der Wechselwillige

Am wahrscheinlichsten fluktuiert ...

- ein **junger Single ohne Kinder** und **ohne Eigentum**, der/die noch **nicht so lange im Unternehmen** ist, verhältnismäßig **hohe Fehlzeiten** oder **Krankheitsausfälle** aufweist und relativ **weniger verdient** (im Vergleich zu anderen).

Abb. 5 Zwei Fluktuationstypen, welche die extremen Ausprägungen von Wechselbereitschaft darstellen (eigene Darstellung)

Anmerkungen

- 1 March, J. G./Simon, H. A.: Organisation und Individuum – Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden 1976, S. 95–101; March, J. G./Simon, H. A.: Organizations, Cambridge 1958, S. 99–106.
- 2 Krill, M.: Mitarbeiterbindung als Umkehrung von Fluktuation. Implikationen der Fluktuationsdeterminantenforschung. In: Zeitschrift für Management, 6. Jg., 2011, H. 4, S. 401–425. DOI <https://doi.org/fixpckh>.
- 3 Krill, M., a. a. O.

- 4 Rubenstein, A. et al.: Surveying the forest. A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. In: Personnel Psychology, 71. Jg., 2018, H. 1, S. 23–65.
- 5 Biemann, T./Weckmüller, H.: Should I stay or should I go? Faktoren für Mitarbeiterfluktuation. In: Personal Quarterly, 70. Jg., 2018, H. 4, S. 46–49.
- 6 Duhautois, R./Gilles, F./Petit, H.: Decomposing the relationship between wage and churning. In: International Journal of Manpower, 37. Jg., 2016, H. 4, S. 660–683. DOI <https://doi.org/kphb>.

**Prof. Dr. Stephan Fischer**

Professor für Personalmanagement und Organisationsberatung sowie Direktor des Instituts für Personalforschung, Hochschule Pforzheim; Beirat mehrerer Unternehmen, darunter Ingentis stephan.fischer@hs-pforzheim.de

**Dipl.-Wirtsch.-Ing. Joachim Rotzinger**

CEO, Ingentis Holding GmbH
Joachim.Rotzinger@ingentis.com

Im nächsten Heft:

- zfo-Toolkit **Pricing als Führungsaufgabe**
zfo-Toolkit **Positive Leadership**
zfo-Toolkit **Strategien für Sustilienz**