



Alexander Häfner  
Christina Truschel

# Fluktuations- management

Ungewollte Kündigungen vermeiden

Praxis der  
Personalpsychologie

 hogrefe

# Fluktuationsmanagement

**Praxis der Personalpsychologie**  
**Human Resource Management kompakt**  
**Band 40**

Fluktuationsmanagement

Dr. Alexander Häfner, Dipl.-Psych. Christina Truschel

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Jörg Felfe, Dr. Rüdiger Hossiep,  
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Heinz Schuler

Begründer der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,  
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Alexander Häfner  
Christina Truschel

# Fluktuations- management

Ungewollte Kündigungen vermeiden



**Dr. Alexander Häfner**, geb. 1979. 2000–2006 Studium der Psychologie in Würzburg. 2006–2012 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Julius-Maximilians Universität Würzburg. 2012 Promotion. Weiterbildungen als Trainer und Coach. Seit 2012 Leiter Personalentwicklung bei der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG. Seit 2014 Mitglied im Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen. Arbeitsschwerpunkte: Führungskräfteausbildung, Mitarbeiterbindung, Organisationsentwicklung.

**Dipl.-Psych. Christina Truschel**, geb. 1984. 2003–2008 Studium der Psychologie in Würzburg. 2008–2012 Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Julius-Maximilians Universität Würzburg. Weiterbildungen zum systemischen Coach und Wissensmanager. Seit 2012 Mitarbeiterin der Personalentwicklung bei der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG, unter anderem als Teamleiterin Wissensmanagement sowie als Experte für Wissensmanagement und Digitalisierung. Seit 2020 zudem freiberufliche Tätigkeit als Trainerin und Coach. Arbeitsschwerpunkte: Mitarbeiterentwicklung, Wissensmanagement, Projekt- und Change-Management.

**Wichtiger Hinweis:** Der Verlag hat gemeinsam mit den Autor:innen bzw. den Herausgeber:innen große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskriptherstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autor:innen bzw. Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

#### **Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Merkelstraße 3  
37085 Göttingen  
Deutschland  
Tel. +49 551 999 50 0  
Fax +49 551 999 50 111  
info@hogrefe.de  
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © iStock.com by Getty Images/Andrey Popov  
Satz: Sina-Franziska Mollenhauer, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen  
Format: PDF

1. Auflage 2022

© 2022 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2667-9; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-2667-0)

ISBN 978-3-8017-2667-6

<https://doi.org/10.1026/02667-000>

## **Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden. Davon ausgenommen sind Materialien, die eindeutig als Vervielfältigungsvorlage vorgesehen sind (z. B. Fragebögen, Arbeitsmaterialien).

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Download-Materialien.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ungewollte Mitarbeiterfluktuation vermeiden</b> .....	<b>1</b>
1.1	Einordnung des Gegenstandsbereichs .....	1
1.2	Definitionen .....	2
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen .....	4
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement .....	4
1.5	Betrieblicher Nutzen .....	6
1.6	Weitere Ziele .....	8
<b>2</b>	<b>Modelle</b> .....	<b>10</b>
2.1	Ein Rahmenmodell zu Fluktuation .....	10
2.1.1	Einflussfaktoren auf Fluktuationsabsicht und Fluktuation .....	11
2.1.2	Zentrale Mediatoren im Rahmenmodell: Arbeitszufriedenheit, Commitment und Eingebundenheit .....	23
2.1.3	Konsequenzen im Rahmenmodell: Unterscheidung von Fluktuationsabsichten und tatsächlicher Fluktuation .....	25
2.1.4	Praktische Relevanz des Rahmenmodells .....	26
2.2	Das Modell der besonderen Ereignisse und der verschiedenen Entscheidungswege .....	27
2.3	Weitere Forschungsansätze .....	30
<b>3</b>	<b>Analyse und Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>35</b>
3.1	Einschätzung des Handlungsbedarfs und Ursachenanalyse: Fluktuationen ernst nehmen .....	35
3.2	Auswahl von Interventionen und Festlegung von Evaluationskriterien ..	37
3.3	Leitlinien für Analyse, Intervention und Evaluation .....	38
3.4	Analyse- und Evaluationsinstrumente im Überblick .....	42
3.5	Interventionsansätze im Überblick .....	44
<b>4</b>	<b>Vorgehen</b> .....	<b>47</b>
4.1	Darstellung der Interventionsmethoden .....	47
4.1.1	Einarbeitung .....	47
4.1.2	Teambesprechungen .....	57
4.1.3	Gespräche zur Erwartungsklärung .....	67
4.1.4	Mitarbeiterbefragung .....	76
4.1.5	Entwicklungswege gestalten und nutzen .....	83
4.1.6	Bindungsgespräche .....	91
4.1.7	Austrittsgespräche .....	95
4.2	Probleme bei der Umsetzung von Fluktuationsmanagement .....	103

<b>5</b>	<b>Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis</b> .....	<b>107</b>
5.1	Fallbeispiel: Einarbeitungskonzept .....	107
5.2	Fallbeispiel: Teambesprechungen .....	111
5.3	Fallbeispiel: Erwartungsklä rung und Entwicklungsgespräche .....	117
5.4	Fallbeispiel: Mitarbeiterbefragung .....	122
5.5	Fallbeispiel: Führungskräfte training mit den Schwerpunkten Bindungsgespräche und Fluktuationsprävention .....	124
5.6	Fallbeispiel: Austrittsgespräche .....	130
5.7	Fallbeispiel: Mitarbeiterbindung in der Pflege .....	133
5.8	Fallbeispiel: Coaching .....	135
<b>6</b>	<b>Literaturempfehlungen</b> .....	<b>140</b>
<b>7</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>141</b>
<b>8</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>149</b>
	Anhang 1: Anregungen zur Erhebung quantitativer Daten für die Analyse von Fluktuationsgründen .....	149
	Anhang 2: Leitfaden zur Durchführung eines Entwicklungsgesprächs von Great Place to Work® Deutschland .....	150
	Anhang 3: Leitfaden für die Ergebnisbesprechung einer Mitarbeiterbefragung von WAREMA (in Auszügen) .....	155
	Anhang 4: Das Teamnest der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG (weiterführende Fragen) .....	158
	Anhang 5: Austrittsgesprächsbogen der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG .....	162
<b>9</b>	<b>Sachregister</b> .....	<b>170</b>

**Karten**

- Neue Mitarbeiter gut integrieren – Frühe Fluktuationen vermeiden
- Mittel- und langfristige Entwicklungswege erarbeiten
- Bindungsgespräche führen
- Austrittsgespräche führen



# 1 Ungewollte Mitarbeiterfluktuation vermeiden

Wie lange planen Sie, noch weiter bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber zu arbeiten? Was hat Sie bislang zu Arbeitgeberwechseln motiviert? Was erzählen Freundinnen und Freunde? Wer sich im Freundeskreis umhört, wird verschiedene Wechselgründe hören:

- eine schlechte Führungskraft, die nicht mehr zu ertragen war,
- die Suche nach einer Stelle mit neuen spannenden Aufgaben,
- die Hoffnung, ungenutzte Kompetenzen an einem neuen Arbeitsplatz einsetzen zu können,
- der Wunsch nach einem Karriereschritt mit mehr Verantwortung,
- ein finanziell attraktives Angebot,
- die Entscheidung, dem Partner oder der Partnerin in eine andere Stadt folgen zu wollen,
- die Sorge, dass es mit dem aktuellen Arbeitgeber wirtschaftlich bergab geht.

Welche Gründe begegnen Ihnen in Gesprächen? Sicher könnten wir zusammen die Liste aus persönlichen Erfahrungen noch weiter ergänzen. Wechselgründe können offensichtlich sehr vielfältig sein. Doch welche Gründe sind besonders relevant? Und vor allem: Was kann in Unternehmen getan werden, um ungewollte Fluktuationen zu vermeiden? Was kann die Geschäftsleitung tun? Und welche Maßnahmen können die direkten Führungskräfte ergreifen?

Wenn Sie als Führungskraft Leistungsträger langfristig in Ihrem Team binden möchten oder sich im Personalbereich oder in der Geschäftsleitung um Mitarbeiterbindung kümmern, dann freuen wir uns, wenn Sie in diesem Buch hilfreiche Anregungen für Ihre Arbeit finden.

## 1.1 Einordnung des Gegenstandsbereichs

In einem Rahmenmodell, das im Abschnitt 2.1 vorgestellt wird, gruppieren wir die verschiedenen *Fluktuationsgründe* in sieben Kategorien: (1) Merkmale des Mitarbeiters<sup>1</sup>, (2) Merkmale der Arbeitsstelle, (3) Merkmale der Organisation, (4) Soziale Interaktionen bei der Arbeit, (5) Führung, (6) Wechselwirkungen mit anderen Lebensbereichen und (7) Lage am Arbeitsmarkt. Allein die Auflistung der sieben

---

1 Zugunsten einer besseren Lesbarkeit verwenden wir im Text in der Regel das generische Maskulinum. Diese Formulierungen umfassen gleichermaßen alle Geschlechter (m/w/d). Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung. Wenn möglich, wurde eine geschlechtsneutrale Formulierung gewählt.

Kategorien zeigt, dass das Thema Fluktuation eine Vielzahl personalpsychologischer Arbeitsfelder betrifft.

Eine wichtige Rolle spielen dabei die direkten Führungskräfte, da das Führungsverhalten ein relevanter Einflussfaktor ist und die Führungskräfte auch organisationale Rahmenbedingungen beeinflussen können. Führungskräfte können damit direkt und indirekt auf Fluktuationsabsichten und tatsächliche Fluktuation einwirken. Gleichzeitig gibt es eine Reihe von Faktoren, die völlig oder teilweise unabhängig vom Verhalten der Führungskräfte sind (z. B. Merkmale des Mitarbeiters oder die Lage am Arbeitsmarkt).

Es geht uns in diesem Band um die gesamte Bandbreite möglicher Fluktuationsursachen und damit verbundener Ansatzpunkte zur Fluktuationsvermeidung, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf der Frage liegt, was Führungskräfte zur Vermeidung ungewollter Fluktuationen beitragen können. Dabei haben wir die direkten Führungskräfte (z. B. Teamleiter), aber auch höhere Führungsebenen (z. B. Geschäftsleitung) im Blick.

Maßnahmen zur Vermeidung ungewollter Mitarbeiterfluktuation können sich unter anderem auf die Ausbildung und Beratung von Führungskräften beziehen, auf Führungsinstrumente, auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, auf den Bereich der Personalauswahl oder auf die Gestaltung von Entwicklungswegen. Damit hängt die Arbeit am Thema Fluktuation mit vielen Aufgabenbereichen der Personalpsychologie zusammen, insbesondere mit Maßnahmen aus dem Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung.

## 1.2 Definitionen

Unter *Fluktuationsmanagement* verstehen wir die Analyse von Fluktuationsgründen, die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Vermeidung ungewollter Fluktuation sowie die Evaluation der Wirksamkeit der Interventionen.

Zu unterscheiden sind außerdem Fluktuationsabsichten und tatsächliche Fluktuation sowie ungewollte und gewollte Fluktuation in Abgrenzung von der unvermeidbaren Fluktuation:

- Unter *Fluktuationsabsichten* wird der Wunsch eines Mitarbeiters verstanden, seinen Arbeitgeber zu wechseln (Baillod & Semmer, 1994). Es besteht die Intention zu kündigen, die jedoch nicht zwangsläufig in eine tatsächliche Kündigung umgesetzt wird. Fluktuationsabsichten und tatsächliche Fluktuation sind zwar deutlich miteinander korreliert ( $r = .50$ ), aber keinesfalls identisch (Rubenstein, Eberly, Lee & Mitchell, 2018).

- Unter *ungewollter Fluktuation* verstehen wir in Anlehnung an Baillod und Semmer (1994) das freiwillige Verlassen einer Organisation durch einen Mitarbeiter, den verantwortliche Akteure der Organisation (z. B. die direkte Führungskraft, der zuständige Personalreferent) gerne weiter in der Organisation gehalten hätten. Interne Wechsel innerhalb einer Organisation, Ausscheiden aufgrund von Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit, Verrentung, Tod sowie arbeitgeberseitige Kündigungen (betriebs-, verhaltens- oder personenbedingt) fallen damit *nicht* unter die hier gewählte Definition von ungewollter Fluktuation.
- Unter *gewollter Fluktuation* verstehen wir in Anlehnung an Baillod und Semmer (1994), dass die verantwortlichen Akteure einer Organisation sich vom ausscheidenden Mitarbeiter trennen wollten. Gründe hierfür können beispielsweise schlechte Arbeitsleistung oder Fehlverhalten (z. B. sexuelle Belästigung) sein. Das heißt jedoch nicht, dass bei jeder gewollten Fluktuation die Kündigung durch den Arbeitgeber erfolgt. Beschäftigte können einer drohenden Kündigung durch den Arbeitgeber (z. B. aufgrund von Fehlverhalten) durch eine arbeitnehmerseitige Kündigung zuvorkommen oder es wird ein Aufhebungsvertrag geschlossen. Weiterhin kann es in bestimmten Bereichen gewünscht sein, dass Mitarbeiter nach einiger Zeit auf eine neue Stelle wechseln, zum Beispiel im wissenschaftlichen Kontext, um Forschungserfahrung in anderen Laboren und Arbeitsgruppen sammeln zu können.

### Unterscheidung von gewollter und ungewollter Fluktuation

Die Unterscheidung von gewollter und ungewollter Fluktuation wurde in der Forschung früh thematisiert (Baillod & Semmer, 1994) und ist nicht trivial. Fehlklassifikationen sind wahrscheinlich, allein schon durch das retrospektive Vorgehen bei der Klassifikation (Hom, Mitchell, Lee & Griffeth, 2012). Gerade wenn Aufhebungsverträge geschlossen werden, kann eine klare Unterscheidung in gewollte und ungewollte Fluktuationen in der Rückschau sehr schwierig sein. Die Frage, wer sich eigentlich trennen wollte, mag dann von Mitarbeiter und Führungskraft unterschiedlich bewertet werden.

Darüber hinaus legen Arbeitgeber auch Mitarbeitern, von denen sie sich trennen wollen, nahe, am Arbeitsmarkt nach Alternativen zu suchen und dann selbst zu kündigen. Dies wäre dann eine gewollte Fluktuation, die aber womöglich als ungewollte Fluktuation klassifiziert werden würde, wenn bei der Klassifikation nur darauf geschaut wird, wer gekündigt hat. Auch verschiedene Akteure in einer Organisation, z. B. die direkte Führungskraft, die nächsthöhere Führungskraft, Personalreferent oder Betriebsrat, können eine Kündigung unterschiedlich bewerten.

- Weiterhin gibt es Gründe für das Ausscheiden von Beschäftigten aus einer Organisation, die sich weder als gewollte noch als ungewollte Fluktuation klassifizieren lassen: Ausscheiden aufgrund von Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit,