

Alexander Häfner  
Christina Truschel

# Fluktuations- management

Ungewollte Kündigungen vermeiden

# 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 Erwartungskklärung .....	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: Erwartungskklärung 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