

# Fluktuationskosten – Wie teuer ist ein Personalwechsel wirklich?

Die weitreichenden finanziellen Folgen eines Personalwechsels werden oftmals unterschätzt. Wer die Ursachen kennt, kann die Kosten effektiv minimieren. Von Gudrun Mentel, Offenbach.



■ Hand aufs Herz: Wissen Sie, wie teuer ein Mitarbeiterwechsel in Ihrer Praxis wirklich ist? Dabei fallen einem doch meist nur die Kosten für die Stellenanzeigen oder die Mehrkosten für Überstunden oder Externe ein. Erfahrungsgemäß können sich aber die Fluktuationskosten auf das 2,5-Fache eines Jahresgehaltes summieren! Es sind vor allem die indirekten und die Opportunitätskosten, die ins Gewicht fallen.

## Bereits vor dem Austritt fallen Kosten an

Indirekte Kosten entstehen oft schon lange vor dem eigentlichen Austritt der betroffenen Person. Bei jenen Mitarbeitern, die von sich aus das Arbeitsverhältnis aufkündigen, häufen sich erfahrungsgemäß die Fehlzeiten. Zudem zeigt sich oft ein schwindendes Interesse an Neuerungen oder es wird lediglich Dienst nach Vorschrift geleistet. Bei leistungsschwachen Mitarbeitern kann es deren Minder- oder Schlechtleistung sein, die sich ökonomisch auf die Praxis auswirkt. Ein unfreundliches Verhalten gegenüber Patienten kann dabei ebenso finanzi-

elle Auswirkungen haben wie mangelnde Sorgfalt mit Instrumenten und Geräten oder eine nicht ausreichende Dokumentation, die zu Abrechnungsverlusten führt.

## Trennungskosten sind nicht vorhersehbar

Bei einer arbeitgeberseitigen Kündigung ist häufig zu beobachten, dass die Krankmeldungen steigen und damit die Lohnfortzahlungen seitens des Arbeitgebers. Andererseits kann es auch für die Praxis von Vorteil sein, einen Mitarbeiter nach erfolgter Kündigung freizustellen. Möglicherweise fallen Anwaltskosten oder sogar Gerichtskosten an. Neben diesen direkten sind besonders die indirekten Kosten zu berücksichtigen. In dieser Phase sind viele Formalitäten zu erledigen (Zeugnis erstellen, Arbeitspapiere fertigstellen). Erledigt dies der

Behandler selbst oder eine Praxismanagerin, so fließen deren Stunden mit dem entsprechenden Stundensatz in die Fluktuationskosten ein. Besonders gravierend sind die Überstunden, die Einzelne aus dem Team oder der Behandler selbst leisten, um die Lücken zu füllen. Allein die Umverteilung der anfallenden Tätigkeiten kostet Zeit und damit dem Behandler wiederum bares Geld. Eventuell sind darüber hinaus Aushilfen zu vergüten.

## Rekrutierungskosten nehmen gegenwärtig enorm zu

Stellenanzeigen bei den Jobbörsen im Internet kosten bis zu 1.000 EUR und selbst Printanzeigen sind mit mehreren Hundert Euro zu vergüten. Möglicherweise erstattet die Praxis dem Bewerber Auslagen für das Bewerbungsgespräch. Daneben sind es aber die indirekten Kosten, die in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben. So zieht sich die Suche nach geeigneten Bewerbern immer mehr in die Länge. Damit steigt die Anzahl der Stunden, die ein Behandler oder entsprechende Mitarbeiter in die Ent-

wicklung von Suchstrategien oder dem Entwerfen von Anzeigen investieren, stetig an. Zudem ist die Kommunikation mit den Bewerbern zeit- und damit stundenintensiv. Neben Telefoninterviews und Bewerbungsgesprächen fallen Probearbeiten und die anschließende Besprechung mit Team und Bewerber an. Multipliziert man die dadurch entstehende Zeit mit dem jeweiligen Stundensatz des Behandlers oder der Personalverantwortlichen, so ergibt sich schnell ein fünfstelliger Betrag.

## Die Eintrittskosten werden oft unterschätzt

Vielleicht zahlt man dem neuen Mitarbeiter ein höheres Entgelt, als man es dem vorherigen gezahlt hat? Oft sind Weiterbildungen oder Schulungen notwendig, um das Leistungspotenzial des neuen Mitarbeiters hinreichend ausschöpfen zu können. Zu den indirekten Kosten zählen die Erledigung der personalrechtlichen Formalitäten, das Einrichten des Arbeitsplatzes und die Einarbeitung selbst. Sinnvoll sind häufige und zielführende Feedbackgespräche mit dem betroffenen Mitarbeiter, um diesen schnell in den Praxisablauf zu integrieren. Berücksichtigen sollte man auch eine mögliche erhöhte Fehlerquote oder langsames Arbeiten durch den neuen Mitarbeiter in den ersten Monaten.

## Opportunitätskosten erkennt man erst auf den zweiten Blick

Erfahrungsgemäß stellt dieser Kostenblock den größten Anteil an den Fluktuationskosten dar, der im Alltag aber oft unterschätzt wird. Mit dem Weggang eines Mitarbeiters geht immer ein Know-how-Verlust einher, der besonders bei langjährigem und qualifiziertem Personal groß werden kann. Wechselt dieser Mitarbeiter zudem zu einem Mitbewerber, so ist die Praxis doppelt betroffen: es wird die eigene Praxis „beschädigt“ und der Mitbewerber gestärkt. Die dadurch entstehende Konkurrenzsituation verschärft den Wettbewerb weiter. Für die verbleibenden Kollegen bedeutet ein Weggang eines Mitarbeiters immer eine Störung im Betriebsklima. So können Irritationen oder „Gerüchteküchen“ zu Minderleistungen führen. Vor allem bei Arbeitgeberkündigungen ist dies häufig zu beobachten, ebenso wie ein

Imageverlust durch negative Mund-zu-Mund-Propaganda. Ein wesentliches Moment der Opportunitätskosten stellen die Verunsicherung und damit der mögliche Weggang von Patienten dar.

## Reduzierung der Fluktuationskosten durch strategische Mitarbeiterführung

Mit folgenden Instrumenten einer aktiven Führung können diese Kosten vermieden werden:

- Regelmäßige Mitarbeitergespräche ermöglichen Ihnen den Kontakt zu Ihren Mitarbeitern. So erfahren Sie viel über deren Motivationsgrad und beugen deren Unzufriedenheit und arbeitnehmerseitigen Kündigungen vor.
- Bei einem individuellen Feedback erfolgt eine konkrete Rückmeldung zu einem bestimmten Verhalten. Damit weiß der Mitarbeiter, was von ihm erwartet wird, und kann seine Leistung entsprechend optimieren.
- Regelmäßige Informationen des gesamten Teams durch Teamgesprächen schaffen Vertrauen und beugen Gerüchteküchen vor.
- Strukturierte Beurteilungen ermöglichen dem Behandler und Mitarbeiter den Abgleich beiderseitiger Erwartungen und dienen der Potenzialeinschätzung des Mitarbeiters. Personalentscheidungen werden damit auf eine bessere Basis gestellt.

Instrumente, mit welchen Fluktuationskosten reduziert werden können:

- Mit einer systematischen Einarbeitung wird dieses Zeitfenster erheblich reduziert, der Praxisablauf kaum gestört und der Mitarbeiter kann sein Leistungspotenzial schnell der Praxis zur Verfügung stellen.
- Durch strukturierte Bewerberinterviews können Beurteilungsfelder vermieden und die Passung zwischen Stelle und Bewerber abgefragt werden.
- Zielgruppengerechte Stellenanzeigen und Medien erhöhen die Wahrscheinlichkeit, mit geringem Aufwand die passenden Bewerber anzusprechen. ◀





### Kontakt

Infos zur Autorin



**Gudrun Mentel**

prodent consult GmbH  
 Goethering 56  
 63067 Offenbach  
 Tel.: +49 69 80104670  
 gudrun.mentel@prodent-consult.de  
 www.prodent-consult.de