

# **Kampf der Fluktuation Professionelle Integration**

---

Moderation: Mag. Thomas Podolski  
APC Business Services GmbH



*Future of Work*  
*Stegersbach, Donnerstag 28. März 2019*

## Workshop Kampf der Fluktuation – Professionelle Integration

Unser 45-minütiger Workshop zum Thema „Kampf der Fluktuation“ war mit insgesamt 21 TeilnehmerInnen aus dem HR-Verantwortungsbereich gut besucht. Das große Interesse an der Thematik ließ wenig Spielraum für einen spannenden Gruppendiskurs, wurde jedoch im kleineren Rahmen bei Nachgesprächen erörtert. Im Zuge dieses Austausches mit insgesamt 5 TeilnehmerInnen konnte neuer Output generiert werden.

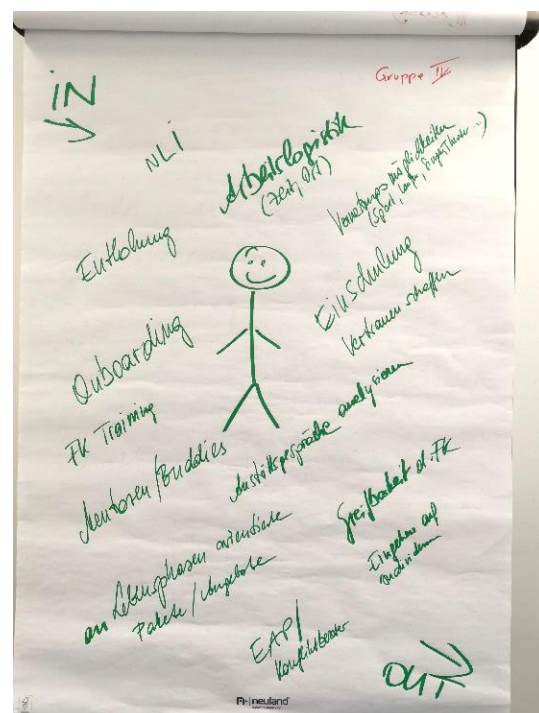
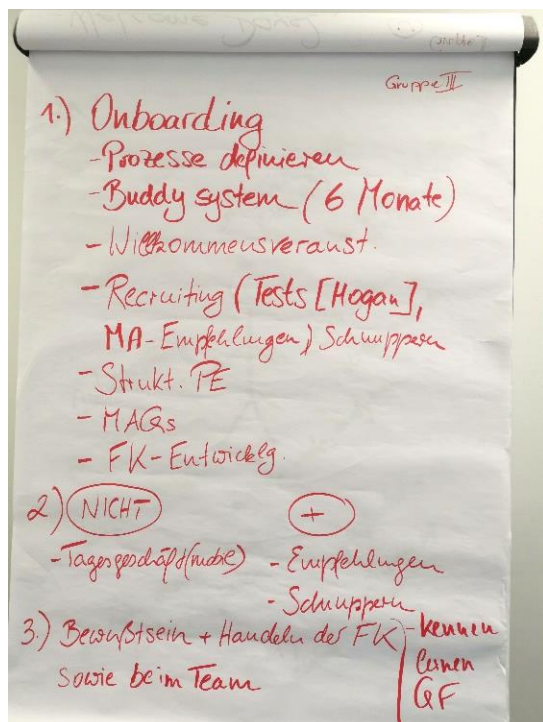
### Ablauf des Workshops

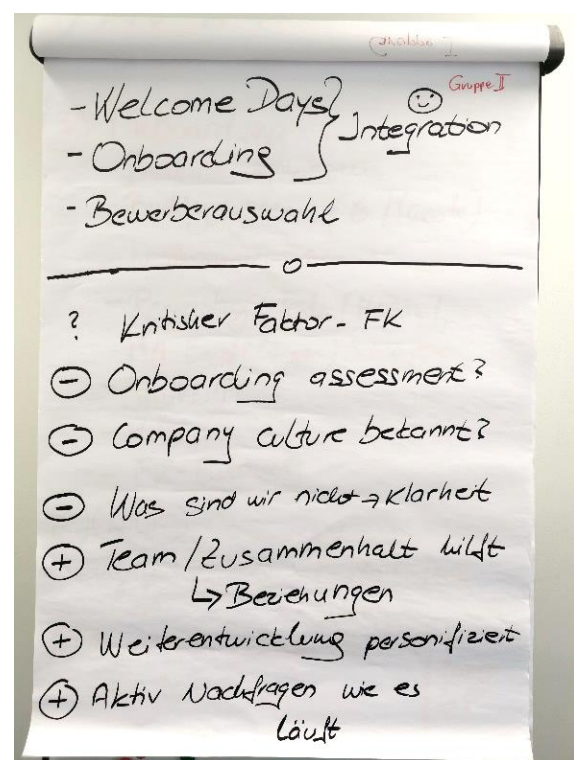
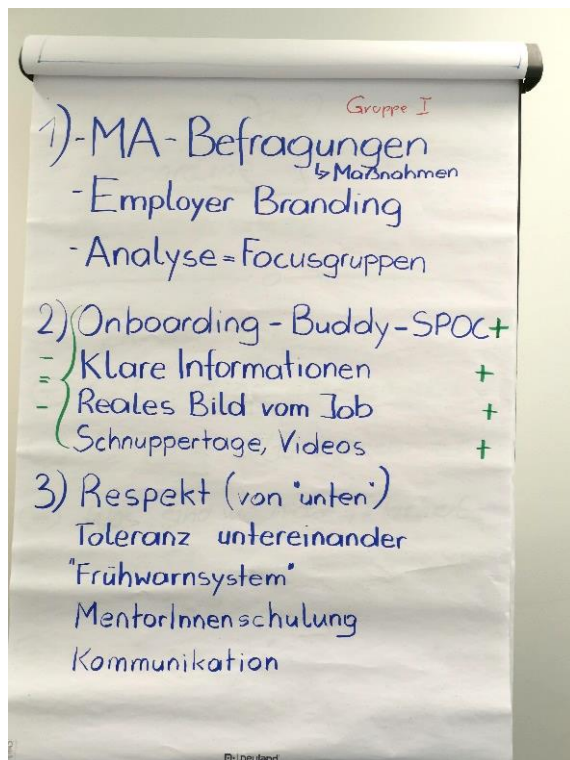
Einleitung mit Begriffserklärung zu ungewollter und vermeidbarer Fluktuation.

Bildung von vier Arbeitsgruppen, um die Antworten zu den nachstehenden Fragen auszuarbeiten:

1. Was mache ich, um ungewollte Fluktuation zu verhindern?
2. Was hat funktioniert und was nicht?
3. Was wünsche ich mir noch?

Die Ergebnisse wurden im Anschluss präsentiert und sind auf den nachfolgenden Flipcharts festgehalten:





Wie bereits erwähnt, konnte auf Grund des durchorganisierten Zeitplans keine finale Gruppendiskussion stattfinden. Der Outcome zu den geführten Nachgesprächen mit unseren TeilnehmerInnen ergab, dass eine möglichst schnelle und professionelle Integration gewährleistet werden soll. Ziel ist es, die Fluktuationsrate (inkl. der inneren Kündigung) zu verringern und ein Wachstum auf Grund professioneller HR-Aktivitäten für das Unternehmen zu erzielen.

Kurz gesagt: eine WIN/WIN/WIN Situation für HR, Vorgesetzte und KollegInnen und die betreuten MitarbeiterInnen.

Das Problem der Zunahme von ungewollter Fluktuation (tatsächliche und innere Kündigung) bzw. der Mangel an Integration von Schlüsselkräften ist in den letzten Jahren vermehrt aufgetreten.

Dies bedeutet nicht nur einen erhöhten Kostenaufwand für die direkte Personalsuche, sondern auch für Ressourcen wie investierte Zeit, Gehälter, Ausbildung und Leistung. Ebenso hat eine hohe Fluktuation negative Auswirkungen auf zwischenmenschlicher Ebene durch persönliche Enttäuschung, was wiederum die interne Organisationskultur beeinflusst. HR ist dadurch gezwungen als Businesspartner reaktiv zu handeln und kann kaum mehr aktiv am Unternehmenserfolg agieren.

Das Problem der mangelnden Integration von neuen MitarbeiterInnen oder bestehenden MitarbeiterInnen in neuen Positionen ist für viele GesprächsteilnehmerInnen genauso wichtig wie das Thema Personalsuche und Trainings.

Zu der Problematik sind viele Literaturquellen, wissenschaftliche Abhandlungen, dementsprechende Statistiken, mannigfaltige Personalentwicklungsthemen und Artikeln vorhanden, wie auch Coaching Unternehmen, die sich mit der Thematik auseinandersetzen. Interessante Ideen und Handlungsansätze sind, wie auch die Ergebnisse der Gruppenarbeit zeigen, vielfältig vorhanden. Daraus resultieren zwar vielversprechende Einzelmaßnahmen, aber zeigt zudem den Mangel eines durchgängig strukturierten Konzepts.

Oder anders ausgedrückt, wenig, was HR-Verantwortliche brauchen könnten, um ihre Abteilungskompetenz massiv zu unterstützen und dadurch den Unternehmenserfolg in ihrer Rolle als HR-Businesspartner klar und ersichtlich für alle im Unternehmen durchzuführen.

### **Anforderungen an ein Integrationsprogramm?**

Es sollte praxisorientiert, leistbar, einfach in der Umsetzung und für HR bzw. die anderen Beteiligten mit geringfügigem Arbeitsaufwand umsetzbar sein. Wichtig ist die Akzeptanz der jeweiligen Vorgesetzten bzw. Geschäftsführung, die dieses Instrument auch als Mehrwert für ihren eigenen Erfolg erkennen und dementsprechend positiv und unterstützend agieren können.

Einige Beratungsunternehmen bieten zwar Integrationsmaßnahmen an, jedoch zu keinem angemessenen Preis-Leistungsverhältnis. Die Angebote stellen in vielen Fällen eine Singlelösung für einzelne Problemfelder dar und richten sich in erster Linie an die neuen MitarbeiterInnen. Die anderen Beteiligten werden zu wenig in den Prozess integriert, wodurch keine allumfassende Lösung erarbeitet wird. Oft wird die Administrierung dahinter so aufwändig, dass es den erwünschten Erfolg bzw. das angestrebte Ziel hinter den jeweiligen Maßnahmen konterkariert.

Einzelcoachings, Workshops, Trainings, Mitarbeiter- und Newcomergespräche, Austrittsgespräche, Mentoring- und Buddy-Programme, NLI (New Leadership Integration) - u.v.a. siehe auch Flipcharts - sind größtenteils in Groß- aber auch KMU-Unternehmen in unterschiedlichem Ausmaß vorhanden.

All diese Maßnahmen sind wichtig und relevant, weshalb wir im Workshop der Frage nach zusätzlichen Wünschen nachgegangen sind. Es kristallisierte sich in den Nachgesprächen heraus, dass viele Maßnahmen zu spät ansetzen. Die jeweiligen Abteilungen bzw. Vorgesetzten sind in ihrem Tagesgeschäft voll ausgelastet oder sehen auch keine Notwendigkeit darin, Integrationsmaßnahmen zu setzen. HR würde in dieser Hinsicht gerne den Vorgesetzten unter die Arme greifen, aber die Ressourcen dafür sind nicht immer vorhanden. Fremdcoachings helfen vielleicht der neuen Führungskraft, werden aber zur Singlelösung und sind meistens budgetmäßig nur für Bereichsleiter und aufwärts vorgesehen.

Ein weiteres Problemfeld wurde dahingehend identifiziert, dass die spezifischen Unternehmenskulturen, die involvierten KollegInnen und Vorgesetzten von exter-

nen Beratern nicht genügend in ihren Maßnahmen berücksichtigt werden. Die Erfahrungen der HR-ExpertInnen zeigen, dass viele Coaches, Trainer und Berater - selbst von namhaften Instituten - weder eine Ausbildung noch die Erfahrung im Corporate- insbesondere im HR-Bereich haben.

HR-ExpertInnen wissen aber, dass ein frischer Blick von außen auch neue Sichtweisen und Lösungsansätze hervorbringen kann und gemeinsam mit dem Berater wirksame Konzepte umgesetzt werden können.

Auffällig im Nachgespräch war, dass die Herausforderungen bezüglich Fluktuation von Schlüsselkräften in den unterschiedlichsten Bereichen oft ident waren, je nach Firmenkultur jedoch unterschiedlich angegangen werden.

### **Welche Lösungen bieten wir?**

Eine der Hauptsäulen neben der Personalberatung und dem Training von APC ist das Integrationsprogramm. In diesen neuen Zweig haben wir sehr viel an Zeit, Ressourcen und Know-how aus den Bereichen HR, Personalberatung, Trainings und Coachings investiert, um ein kostengünstiges, nicht administrativ aufwändiges Programm zu entwickeln, welches die Fluktuation stark verringert.

Im Vordergrund steht dabei die Entlastung des HR-Bereichs und Managements. HR ist im Integrationsprogramm der direkte Ansprechpartner von APC.

Das in unserer Diskussion aufgetauchte Thema ist, dass die Rolle von HR mannigfaltig von den MitarbeiterInnen und Führungskräften gesehen wird und dementsprechend in ihrer Funktion betrachtet werden. Diese Distanz führt nicht immer zur Offenheit von MitarbeiterInnen gegenüber dem HR-Bereich.

Auch wenn wir uns als HR-Mitarbeiter menschlich und fachlich völlig integer verhalten, so werden wir doch vorrangig in unserer Rolle gesehen. Das bedeutet, HR muss auch notwendige betriebliche Aufgaben auf Personalseite durchführen, wie beispielsweise Kündigungen, Abmahnungen, Gehalts- und Bonusgespräche. Selbst wenn es eine eigene interne Personalentwicklung gibt, ist auch diese als Teil der HR-Abteilung zu sehen.

Eine wichtige Erkenntnis ist, dass ein neutraler oder allparteilicher Partner (der die vier Hauptbeteiligten: neue(r) MitarbeiterIn, HR, Vorgesetzte und KollegInnen [KollegInnen zu mindestens passiv] miteinbezieht ohne selbst zu sehr im Unternehmensalltag eine Funktion zu haben) diesen sensiblen Bereich zu aller Zufriedenheit durchführen kann.

Aus diesem Grund entwickelten wir das APC-Integrationsprogramm!



Dies sind die drei möglichen Resultate nach der Durchführung des professionellen APC-Integrationsprogramms:

1. *Alles funktioniert wie erhofft.*
2. *Es gibt Missverständnisse, die wir als Externe so lösen, dass die Beteiligten positiv involviert sind und rechtzeitig passende Maßnahmen gesetzt werden können.*
3. *Der/die neue MitarbeiterIn ist tatsächlich am falschen Platz und es kann eine (schnelle) Lösung erfolgen.*

Ziel ist es, nicht nur die ungewollte Fluktuation massiv zu reduzieren, sondern auch die Arbeitsplatzzufriedenheit und das Klima im Unternehmen nachhaltig zu verbessern. Unser Hauptanliegen ist das Gesamtunternehmen in allen Bereichen stark weiterentwickeln zu können.

Ich möchte mich nochmals bei allen TeilnehmerInnen bedanken und freue mich, wenn wir in Kontakt bleiben.

Mit herzlichen Grüßen

Thomas Podolski

## Ihr Ansprechpartner



Thomas Podolski

SES Senior Consultant/Trainer

**APC Business Services GmbH**  
IT Personnel Services

Hietzinger Kai 169 | 1130 Wien ([Anfahrt](#))

T + 43 1 877 55 00

F + 43 1 877 55 00 99

M + 43 664 600 99 500

[thomas.podolski@apc.co.at](mailto:thomas.podolski@apc.co.at)  
[www.apc.co.at](http://www.apc.co.at)

[LinkedIn](#) | [XING](#) | [Facebook](#) |

Firmensitz Wien | FN: 189414a | Handelsgericht Wien | UID: ATU55238406

## APC INTEGRATIONS-PROGRAMM

### Was ist es?

Ein Integrationsprogramm für neue MitarbeiterInnen und bestehende MitarbeiterInnen in neuen Führungspositionen. Das APC Integrationsprogramm entlastet HR und die Vorgesetzten und garantiert den bestmöglichen Einstieg in eine bestehende Firmen- und Abteilungskultur.

### Was kann es?

Im Gegensatz zu herkömmlichen Coachings und New Leadership Integration Programmen (NLI) werden im Auftrag von HR alle Beteiligten: Neuer Mitarbeiter/in - die Vorgesetzten und HR eingebunden. Die Administration für HR und die Abteilung ist auf ein Minimum reduziert.

### Was bringt es?

Als „Allparteilicher“ externer Partner konzentrieren wir uns darauf, dass der/die neue MitarbeiterIn vom ersten Tag an optimal betreut wird. Das senkt das Fluktuationsrisiko und erhöht die Arbeitsklima- und Mitarbeiterzufriedenheit für alle Beteiligten. Missverständnisse werden schnell aufgeklärt und regelmäßiges objektives Feedback ist garantiert.

### Wie lange dauert es?

Zwischen 6-12 Monate.