

Swiss HR Analytics

Fluktuation im Fokus: Definition, Zielwerte und Massnahmen

Anja Huber, HR Controlling und Datenanalyse
anja.huber.helsana.ch
26.06.2025

öffentlich

Helsana
Engagiert für das Leben.

Vorstellung



Anja Huber



Kurt Häring

Agenda



ca. 10 Min

Teil 1 – Input Helsana:
Wie verstehen wir Fluktuation? Wie gehen wir mit Fluktuation als KPI um?



ca. 20 Min

Teil 1 – Gruppenarbeit:
Zielwert als Bereichsziel vs. Unternehmensziel oder Tracking mit dem Business



ca. 7 Min

Teil 2 – Input Helsana:
Quellen und Massnahmen, um Fluktuation zu beeinflussen



ca. 20 Min

Teil 2 – Gruppenarbeit:
Priorisierung der Massnahmen

Relevanz für HR Analytics

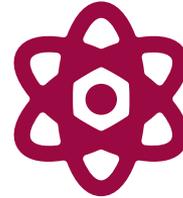
Fluktuation als Schlüsselindikator für strategische und operative Erkenntnisse



Kostenfaktor



Mitarbeiterzufriedenheit
und Employer Branding



Wissensverlust

- Strategische Personalplanung: Personalengpässe, Bindungsmassnahmen
- Optimierung von HR Massnahmen: Mitarbeiterbindungsprogramme, Führungskräfteentwicklung, flexible Arbeitsmodelle
- Frühwarnsystem: Mustererkennung zur Gegensteuerung von Abgängen

Definition Fluktuation @Helsana

Fluktuation wird in vier Kategorien unterteilt

Kündigung durch Mitarbeitende

Ungewollte Austritte = Nettofluktuation

Kündigung durch Arbeitgeber

Stellenabbau, Restrukturierung, Vertragsänderung, Leistungen ungenügend oder Verhalten untragbar, Kündigung wurde nahegelegt, Befristete Anstellung oder Lernende

Natürliche Austritte

Pensionierung oder Frühpensionierung, Todesfall, Austritte nach Mutterschaft

Bruttofluktuation

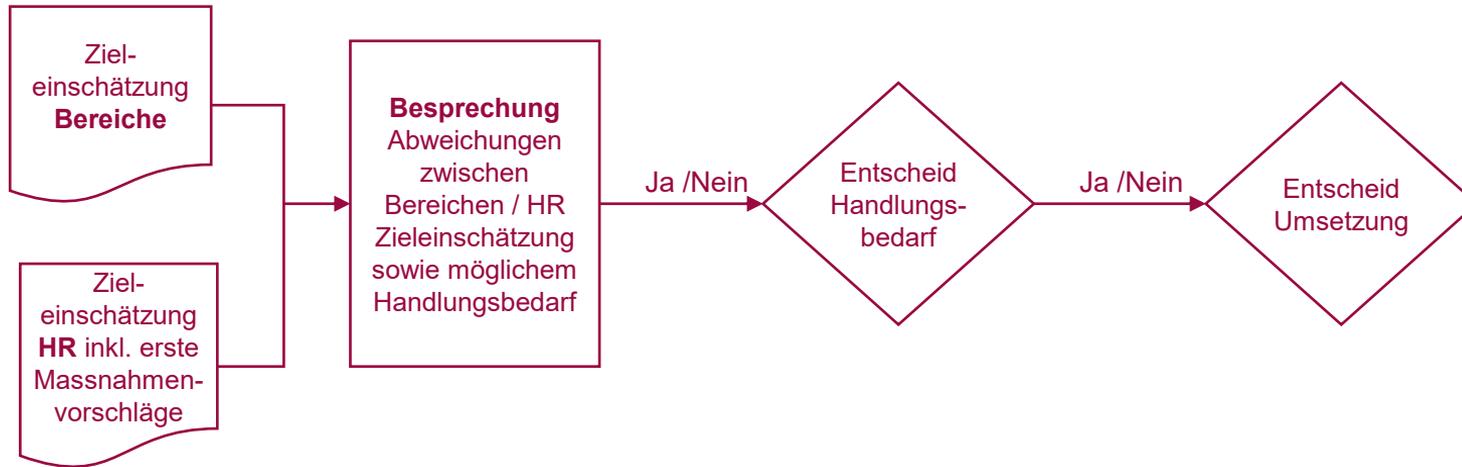
Gesamtanzahl der Austritte im Jahr/ durchschnittlichen Bestand



Wie ist das bei euch – zählen interne
Wechsel zur Fluktuation?

Fluktuation @Helsana - Zielwert

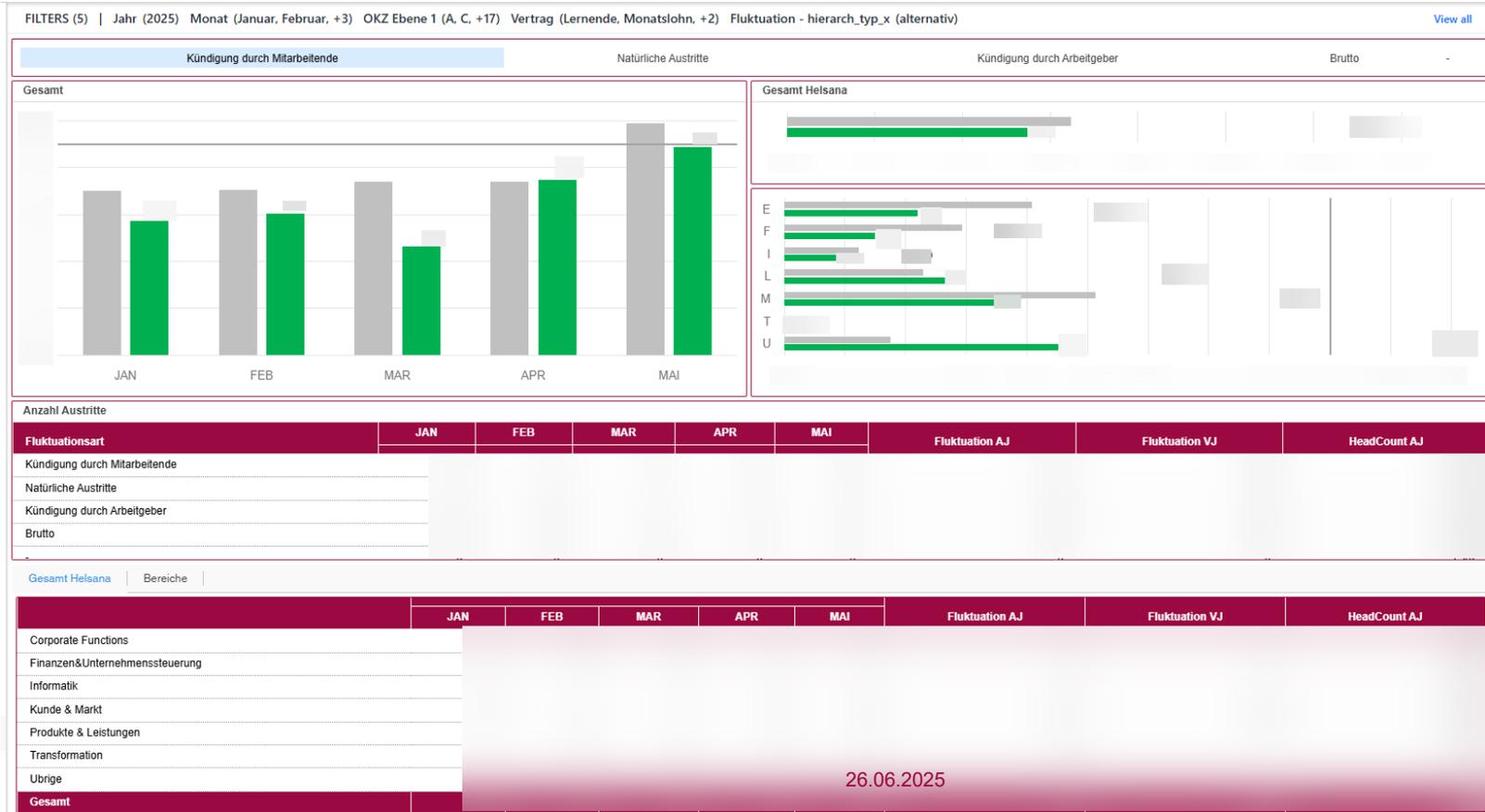
Zielwert (Kündigung durch Mitarbeitende) $\leq 9\%$



Der Zielwert wird quartalsweise im Zieleinschätzungs- und Umsetzungsprozess evaluiert

View aus MicroStrategy

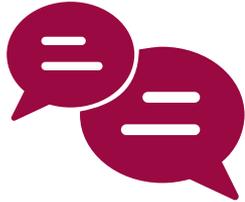
Automatisiertes Fluktuationsdashboard für Führungskräfte



Interaktiver Teil – Diskussion zum Zielwert Fluktuation

Entscheidet euch für eine der zwei Fragen. Diskutiert in Gruppen zu folgenden Punkten:

A: *Sollte der Zielwert Fluktuation als Unternehmensziel oder Bereichsziel festgelegt werden?*



- Welche Argumente für eine Zielwertfestlegung auf Unternehmensstufe bzw. Bereichsstufe sprechen. Sammelt eure Argumente auf einem Flipchart
- Arbeitet ihr mit prädiktiven Kennzahlen? Und welche Faktoren werden dafür verwendet oder welche Faktoren könnten dafür verwendet werden?

B: *Wie trackt ihr in eurem Unternehmen, was mit dem KPI Fluktuation gemacht wird?*

- Sammelt Möglichkeiten und Ideen wie man tracken könnte, wie mit den KPI im Business umgegangen wird. Werden (oder welche) Massnahmen ergriffen und umgesetzt? Gibt es Massnahmen auf Unternehmens- oder Bereichsstufe?

Qualitative Aspekte von Fluktuation

Austrittsfragebogen

- Erfasst qualitative und quantitative Fragen
- Handlungsmassnahmen bei Teams mit Auffälligkeiten

Mitarbeitergespräch

- Die Startgespräche und Statusgespräche können Hinweise auf zukünftige Austritte geben
- Es werden spezifisch Entwicklungsziele besprochen

Mitarbeiterumfragen

- Jährliche Mitarbeiterumfragen zu Themen Wohlbefinden, Workload, Zusammenarbeit und Führungsqualität, Kultur
- Die Umfragen der Jahre 2022 und 2023 zeigten Handlungsbedarf für Führung und Kultur: Trotz hohem Engagement sank das persönliche Commitment → «Engagiert für Helsana»

«Engagiert für Helsana»

Als Beispiel einer Massnahme, welche aus qualitativen Erkenntnissen entstanden ist

- **Kulturentwicklungsprogramm** mit dem Ziel Verbundenheit der Mitarbeitenden mit Helsana zu stärken
- In sechs physischen Foren und je drei Online-Sessions in den Jahren 2023 und 2024 wurden die Themen **Zusammenarbeit**, **Führung** und **Kultur** behandelt.
- Diverse Transfermassnahmen wie **Workshops**, **Gruppen-Journeys** und **persönliche Transferpläne** wurden implementiert, um die Unternehmenskultur zu stärken



Massnahmen, um Fluktuation positiv zu beeinflussen



Interne Kommunikation:

- Engagiert für Helsana
- Strategieevent 2025

Verbesserung der MA-Bindung

Positivere Unternehmenskultur

Reduzierung von Unsicherheiten

Förderung der Zusammenarbeit

Direkte
Massnahmen



Interne Entwicklungsmöglichkeiten:

- Karrierepfad inkl. Lohnentwicklung
- Skillbasierte Weiterentwicklung

Attraktive und sichere Arbeitgeberin

Indirekte
Massnahmen



Auftritt Helsana als Arbeitgeberin

- Langjähriges stabiles Unternehmen (Medien)
- Labels (z.B Best Recruiter)
- Lohntransparenz



Arbeitsmarkt

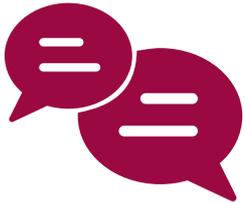
Trends: z.B Job Hopping

Arbeitnehmer vs. Arbeitgebermarkt

Nicht
beeinflussbar

Interaktiver Teil 2 – Diskussion zu Massnahmen

Zu welchem Mass investiert ihr in einer dieser Hebel, um Fluktuation positiv zu beeinflussen?



- Diskutiert in Gruppen, welche Massnahmen ihr sinnvoll findet und in welche ihr investiert, um Fluktuation zu beeinflussen
- Sammelt eure Argumente auf einem Flipchart

Vielen Dank für eure Aufmerksamkeit und fürs Mitmachen

Anja Huber
HR Controlling & Analytics
058 340 62 39
anja.huber@helsana.ch

Kurt Häring
HR Controlling & Analytics
058 340 64 58
kurt.haering@helsana.ch

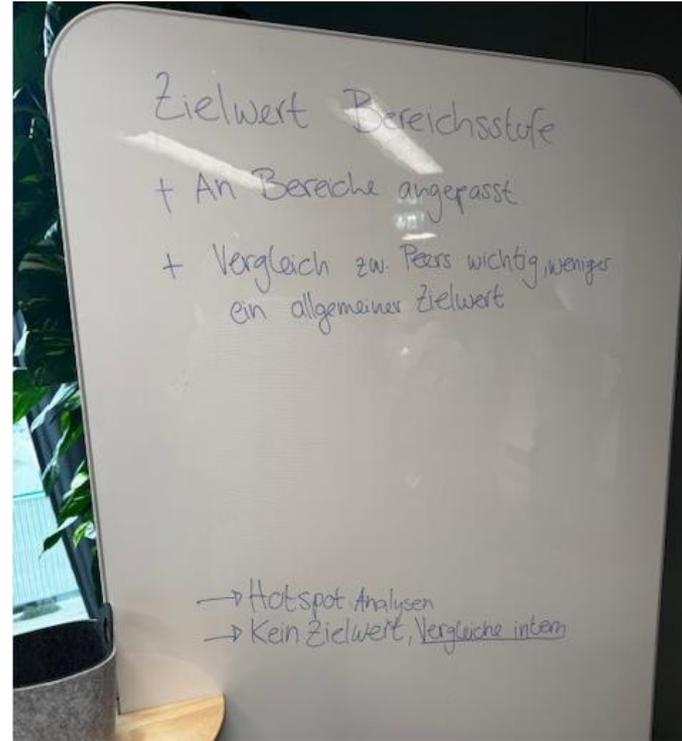
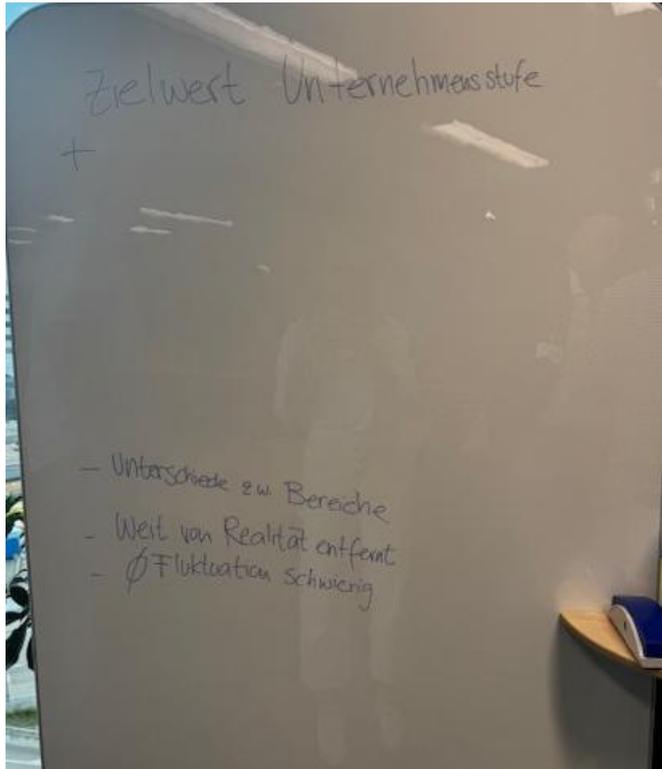


Anhang

Notizen aus dem Workshop

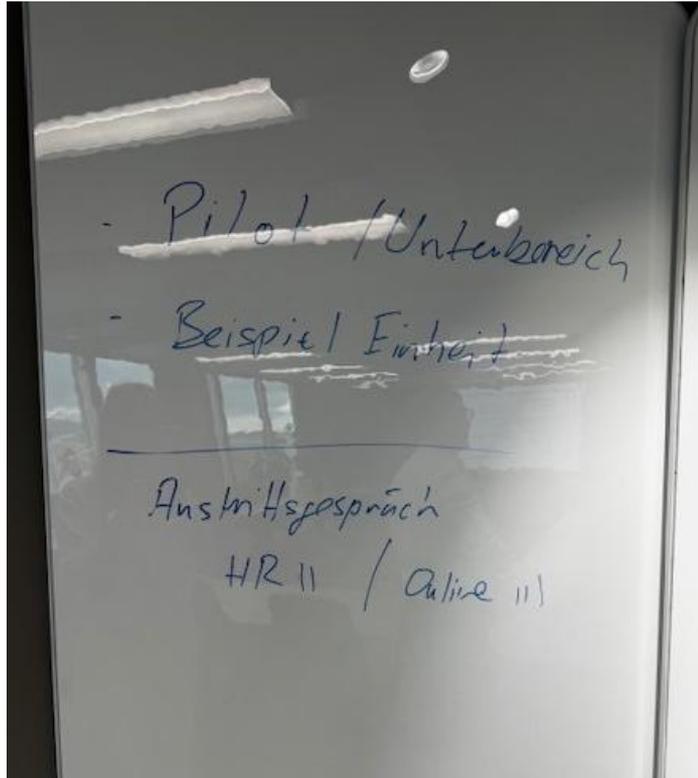
Gruppendiskussion Teil 1-

Frage A : Fluktuation als Bereichs- oder Unternehmensziel (vgl. S. 9)



Gruppendiskussion Teil 1-

Frage B : Tracking des Fluktuations-KPI im Business (vgl. S. 9)



Gruppendiskussion Teil 2-

Massnahmen, um Fluktuation zu beeinflussen (vgl. S. 13)

