



# **ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2013**

PRESSEGESPRÄCH

**MARCO NINK**

**31. MÄRZ 2014**

**Gallup GmbH, Markgrafenstraße 42, 10117 Berlin**

**Tel: +49 (0) 30 39 40 51 0**

**E-Mail: [info@gallup.de](mailto:info@gallup.de)**



**GALLUP®**

# DEUTSCHLANDS RENOMMIERTESTE STUDIE ZUM ARBEITSUMFELD UND FÜHRUNG



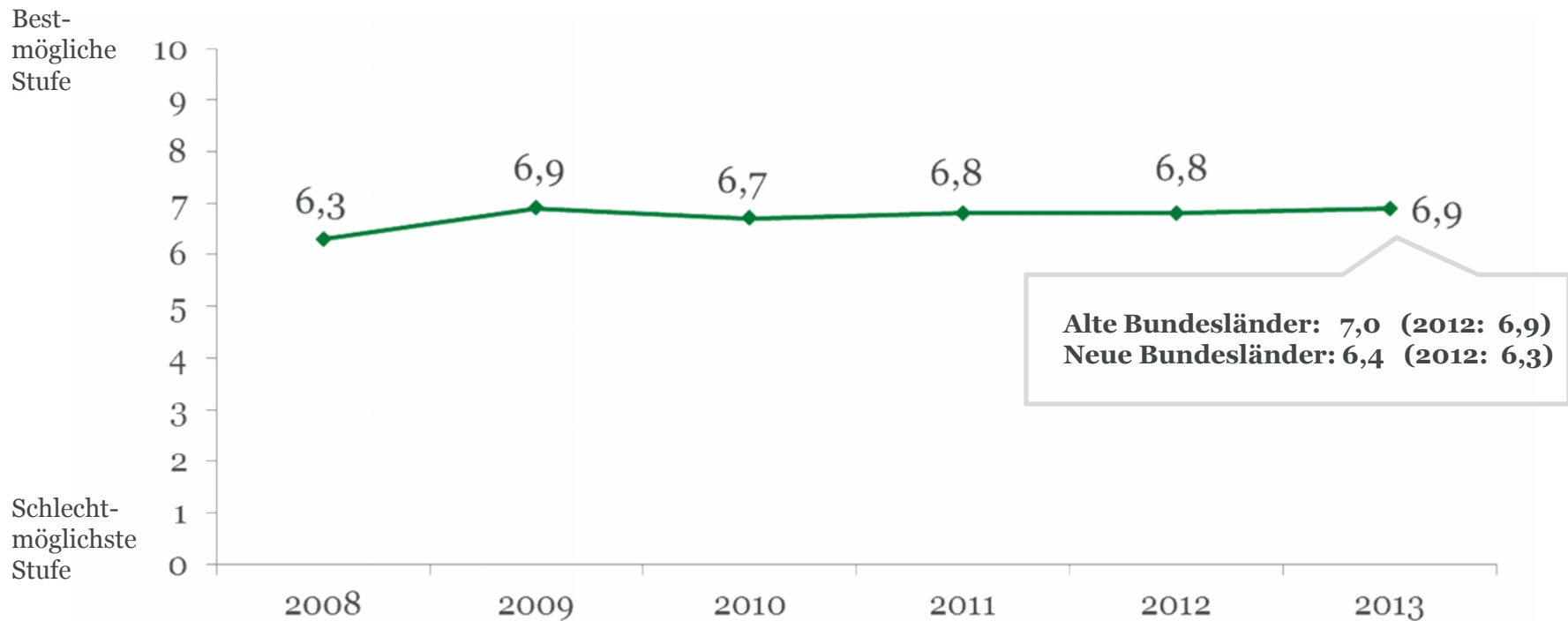
- Befragung unter **Arbeitnehmer/innen** in Deutschland, die **mindestens 18 Jahre** alt waren.
- Die Auswahl der Befragten erfolgte nach einem mehrstufigen **Zufallsprinzip** (zufällige Auswahl von Telefonnummern pro Bundesland, zufällige Auswahl der Zielperson im Haushalt mittels Next-Birthday-Verfahren).
- Die Befragung erfolgte mittels computergestützter **Telefoninterviews** (CATI).
- Die Feldzeit der Befragung lag **zwischen dem 30. April und 26. Juni 2013** sowie **zwischen dem 4. und 25. November 2013**.
- Insgesamt wurden **1.368 Arbeitnehmer/innen** befragt.
- Geringe Abweichungen der Soll-Struktur wurden durch Gewichtung ausgeglichen (Basis: Statistisches Bundesamt).
- Die vorliegenden Ergebnisse sind **repräsentativ** für die Arbeitnehmerschaft in Deutschland ab 18 Jahre.



# DIE RAHMENBEDINGUNGEN

# ARBEITNEHMER IN DEUTSCHLAND: ZUFRIEDEN IM HIER UND JETZT

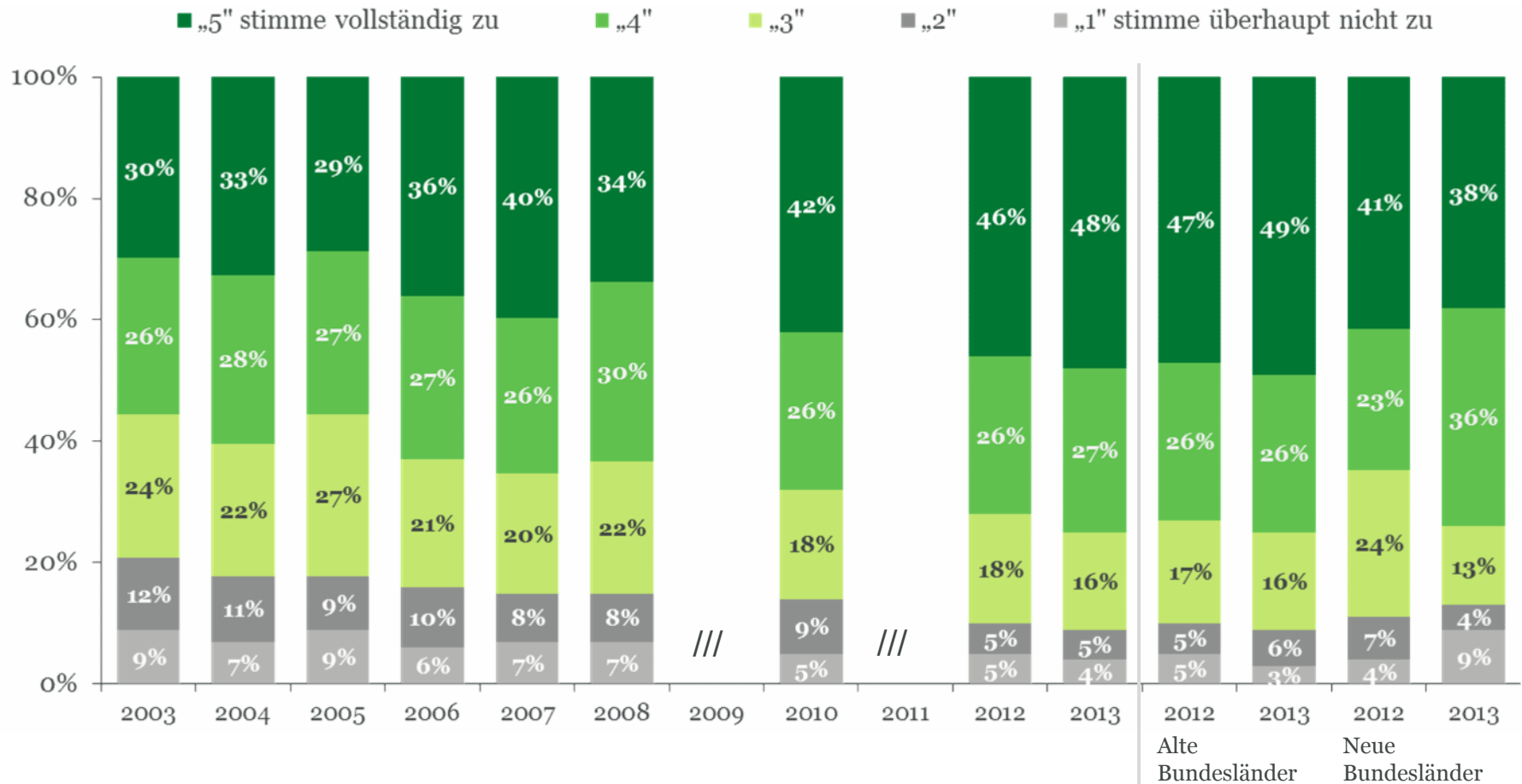
Auf einer Skala von „0“ bis „10“ liegt die Lebenszufriedenheit der Arbeitnehmer/innen in Deutschland im Schnitt bei 6,9.



**Fragestellung:** „Bitte stellen Sie sich eine Leiter vor, bei der die Stufen nummeriert sind. 0 ist ganz unten und 10 ganz oben. Angenommen, die oberste Stufe bedeutet das bestmögliche Leben, das Sie führen könnten, und die unterste Stufe das schlechtestmögliche Leben, das Sie führen könnten. Auf welcher Stufe der Leiter sehen Sie sich zurzeit?“

Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

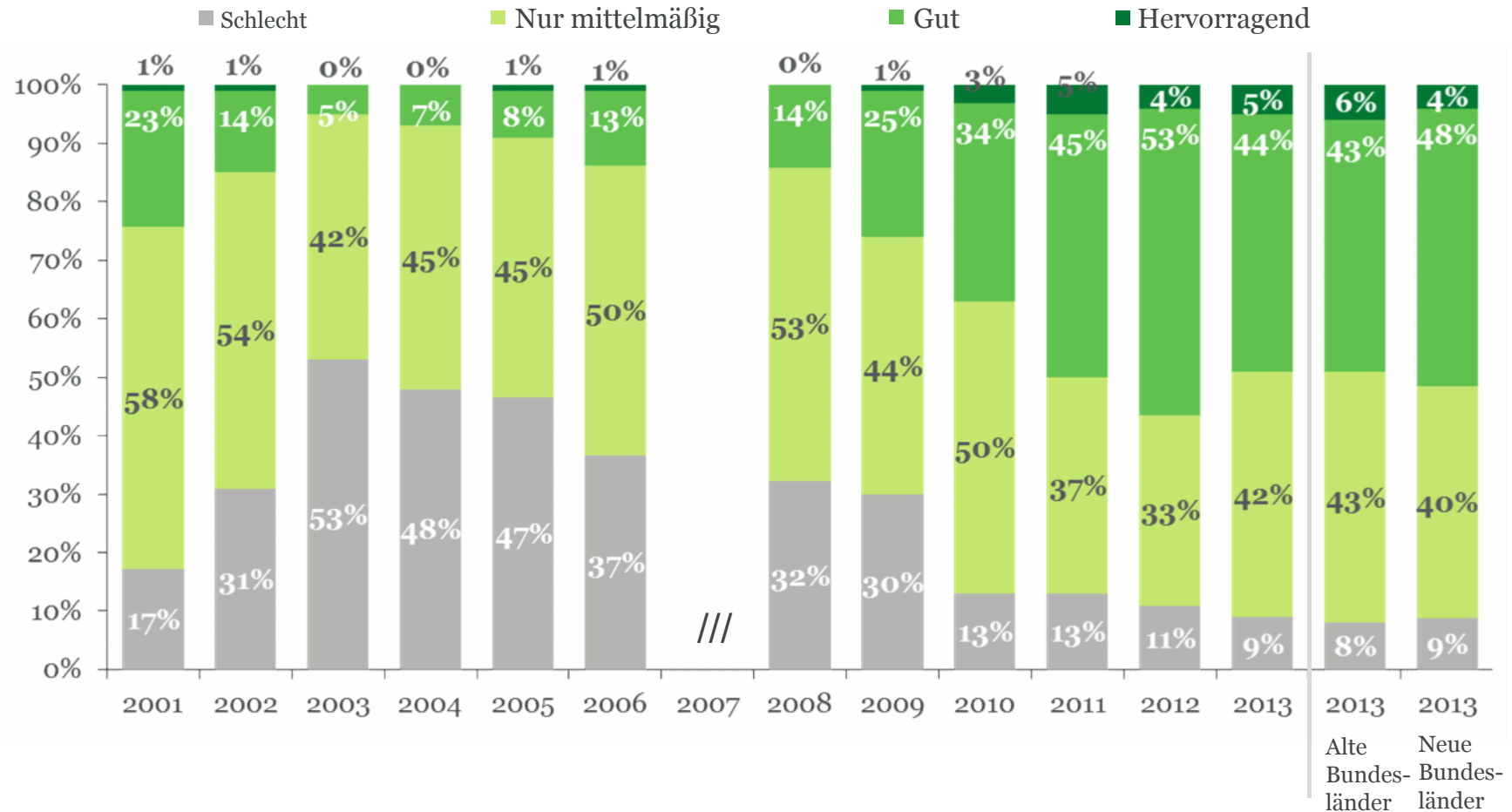
# ARBEITGEBER: STABILES VERTRAUEN



**Aussage:** „Ich habe Vertrauen in die finanzielle Zukunft meines Unternehmens“

/// in 2009 und 2011 nicht erhoben  
 Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# WIRTSCHAFTSLAGE: KRISE ÜBERWUNDEN

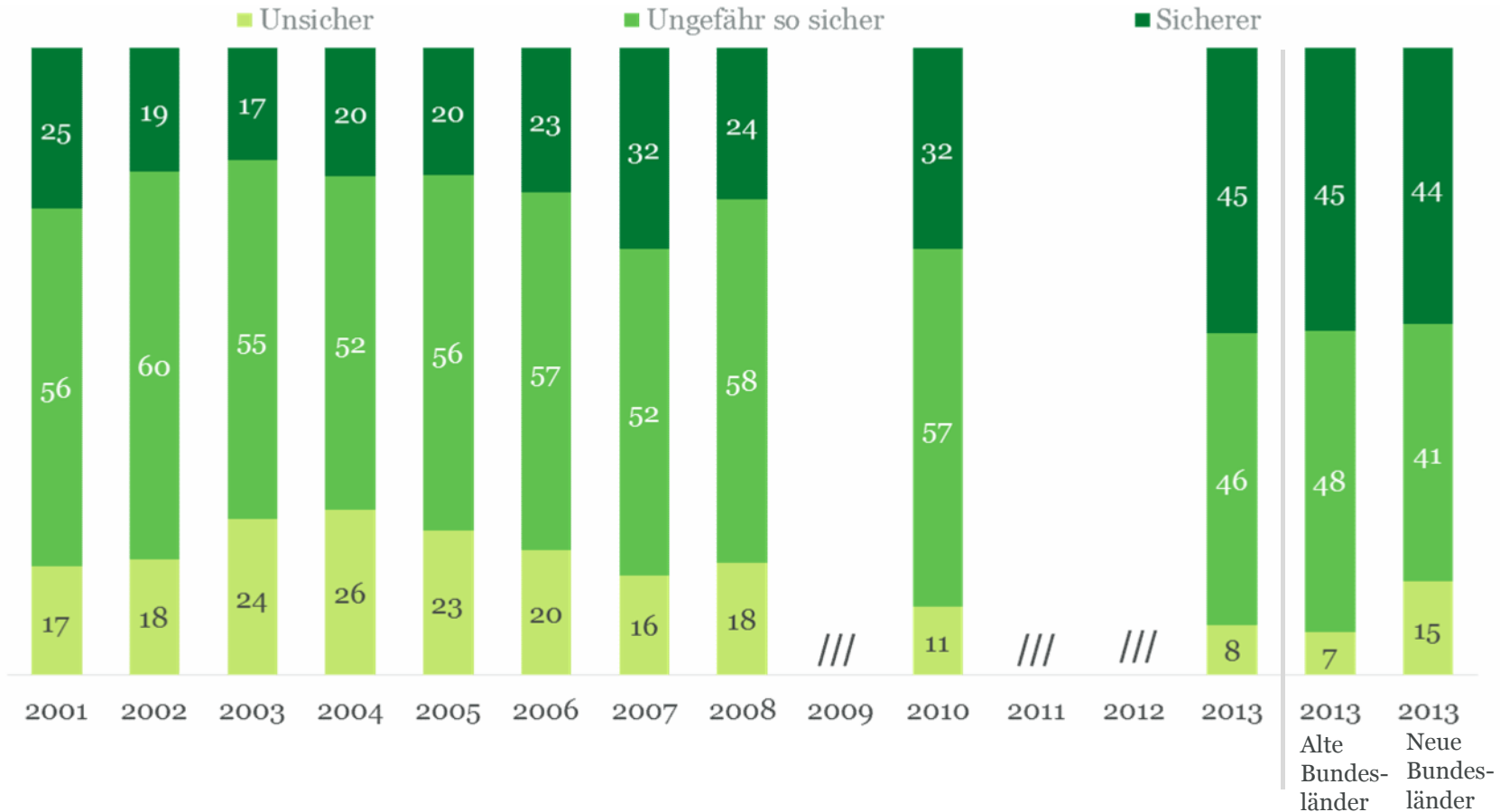


**Fragestellung:** „Wie würden Sie heute die Wirtschaftslage in diesem Land einschätzen?“

/// in 2007 nicht erhoben

Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# ARBEITSPLATZSICHERHEIT: KAUM ZITTERN UM DEN JOB



**Fragestellung:** „Wenn Sie über Ihren Arbeitsplatz nachdenken, würden Sie sagen, dass er sicherer, unsicherer oder ungefähr so sicher ist wie vor einem Jahr?“

/// in 2009, 2011 und 2012 nicht erhoben  
Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland



# **DIE ERGEBNISSE DES ENGAGEMENT INDEX 2013**



# DIE DREI ENGAGEMENT-GRUPPEN

Die im Rahmen dieser Untersuchung verwendeten Aussagen, die so genannten Gallup Q<sup>12</sup>, dienen dazu, die Arbeitnehmer/innen in drei Kategorien einzuteilen und zwar basierend auf deren Antwortverhalten. Diese sind:



Arbeitnehmer/innen mit hoher emotionaler Bindung zum Arbeitsplatz



Arbeitnehmer/innen mit geringer emotionaler Bindung zum



Arbeitnehmer/innen ohne emotionale Bindung zum Arbeitsplatz

# ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2013

## DIE LAGE IN DEUTSCHEN BÜROS UND FABRIKHALLEN

Von je 100 Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen weisen eine

hohe emotionale Bindung

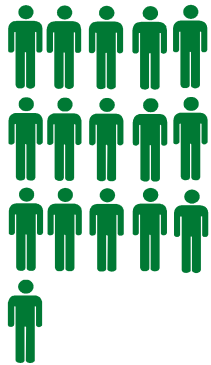
geringe emotionale Bindung

und

keine emotionale Bindung

auf:

16 Personen



67 Personen



17 Personen



Hochgerechnet auf die erwerbstätige Bevölkerung:

5,411 Millionen Personen

22,659 Millionen Personen

5,749 Millionen Personen

Grundlage: 33,819 Millionen Erwerbstätige ab 18 Jahre (ohne Selbständige, mithelfende Familienangehörige) im Jahr 2012;  
 Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden (Mikrozensus 2012, Fachserie I Reihe 4.1.I)  
 Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# VOLKSWIRTSCHAFT: INNERE KÜNDIGUNG KOSTET MILLIARDEN

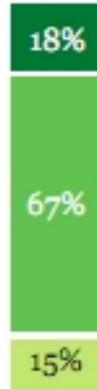
Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung belaufen sich auf eine Summe zwischen **98,5** und **118,4** Milliarden Euro jährlich.



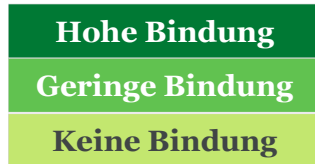
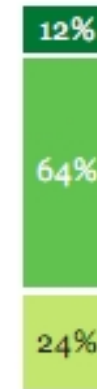
# ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2013

## OST-WEST VERGLEICH

WEST



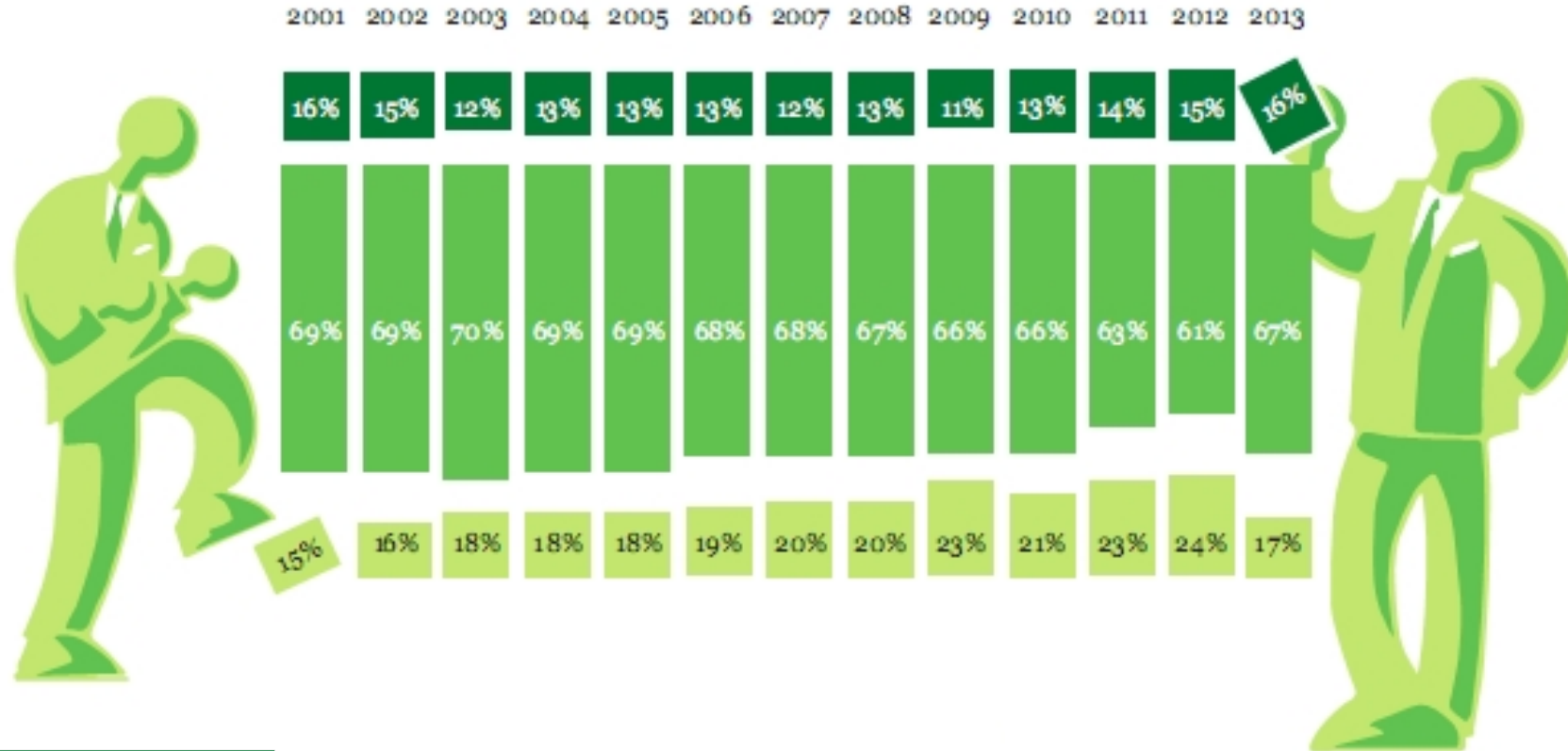
OST



Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# MITARBEITER MIT HERZ HAND UND VERSTAND NACH WIE VOR EINE MINDERHEIT

## ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND IM ZEITVERLAUF



**Hohe Bindung**

**Geringe Bindung**

**Keine Bindung**

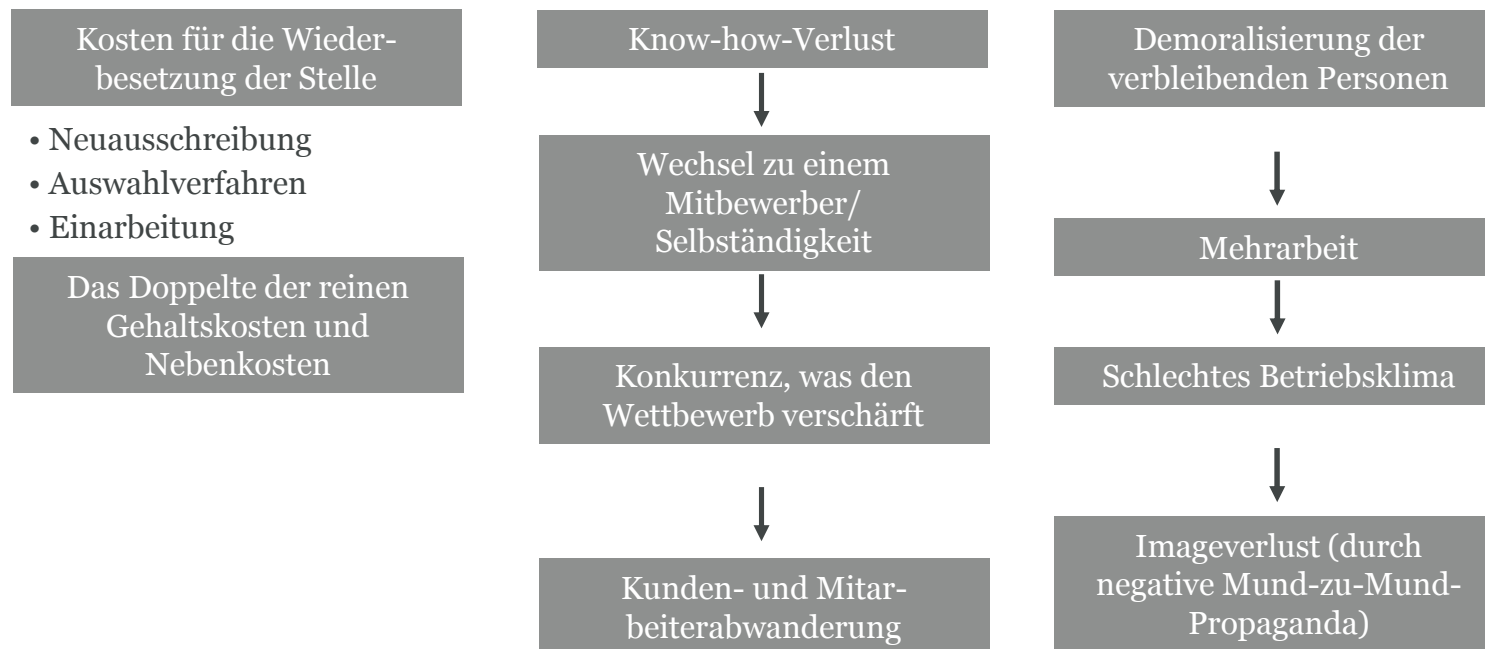
Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland



# **WETTBEWERBSFAKTOR EMOTIONALE MITARBEITERBINDUNG**

# FOLGENREICHE FLUKTUATION

## Freiwilliger Arbeitsplatzwechsel

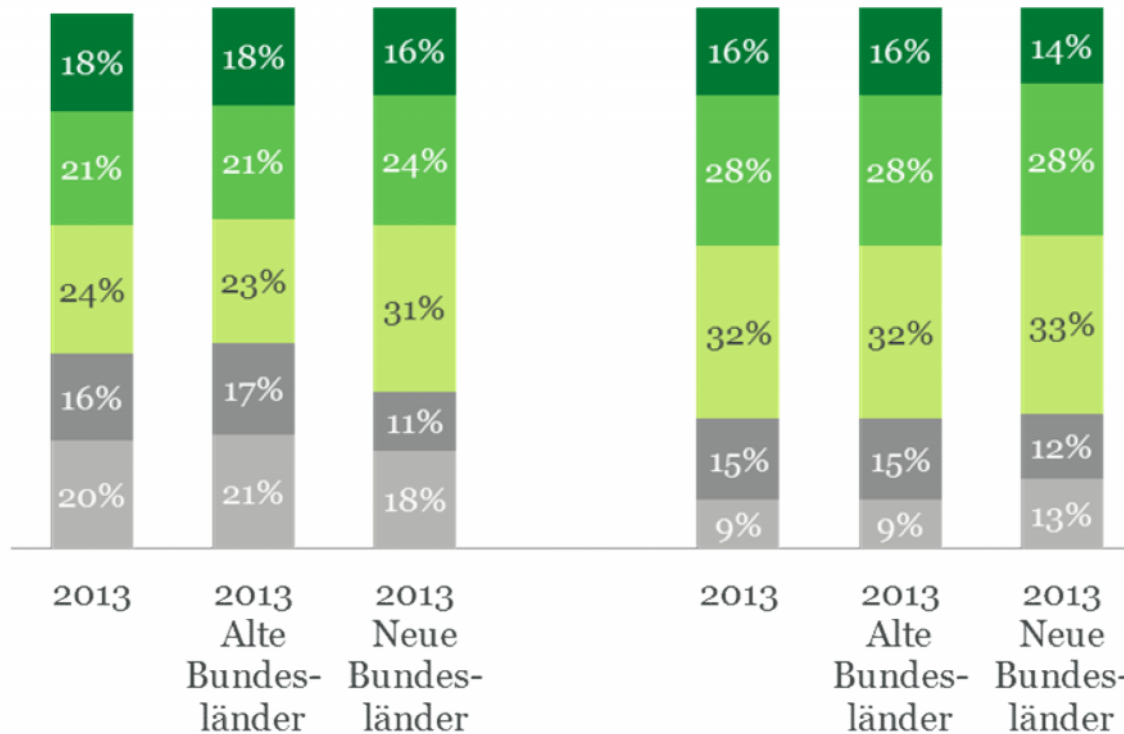


# KOLLEGEN GESUCHT!

■ 1 „stimme vollständig zu“ ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 „stimme überhaupt nicht zu“

## Fachkräftemangel\*

## Talente anziehen\*\*



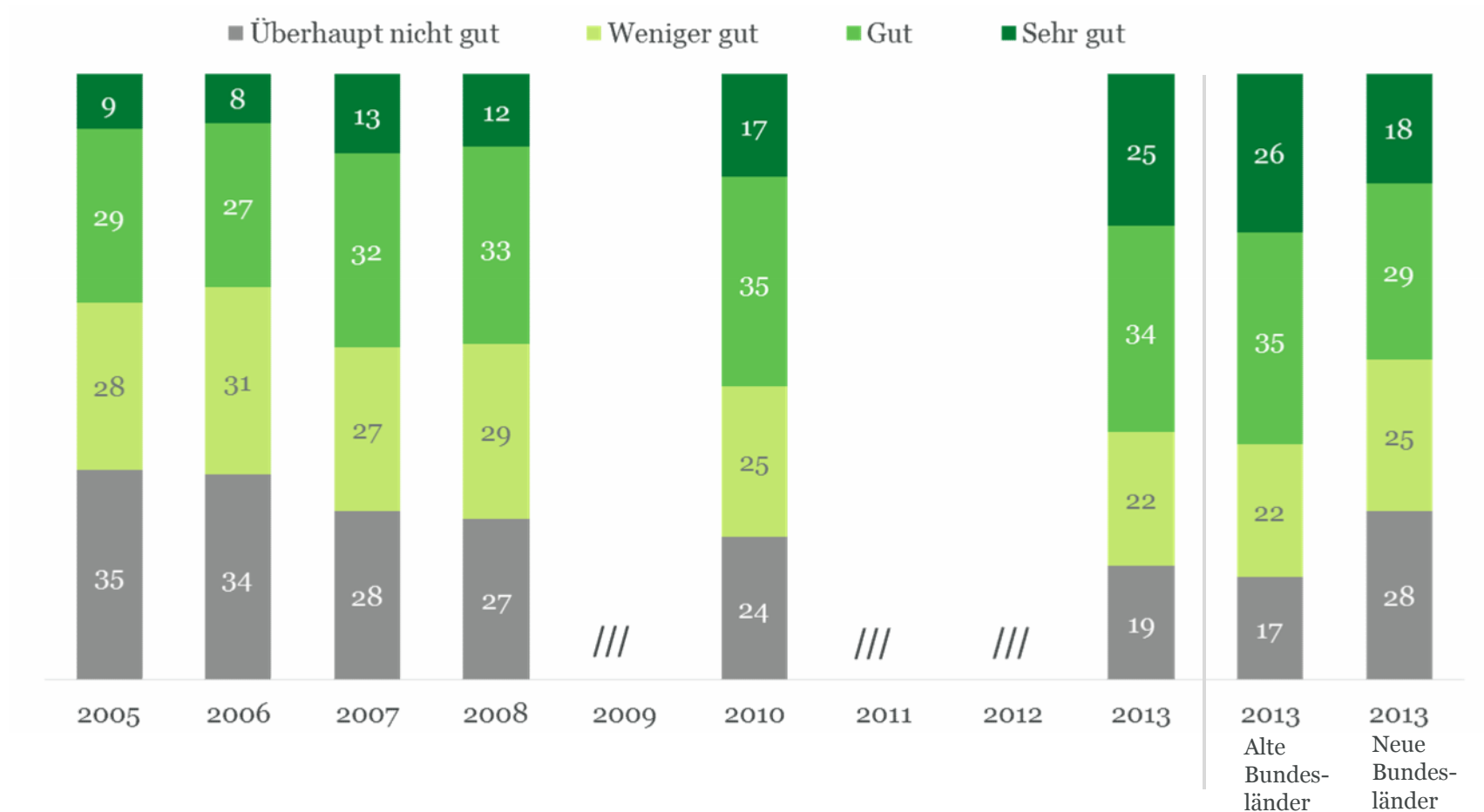
\***Aussage:** „Meine Firma hat große Schwierigkeiten, den Bedarf an geeigneten *Fachkräften* zu decken.“

\*\***Aussage:** „Ich bin davon überzeugt, dass meine Firma dazu in der Lage ist, die besten Talente anzuziehen.“

Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland



# JOBCHANCEN: ZUNEHMEND POSITIVE PERSPEKTIVEN

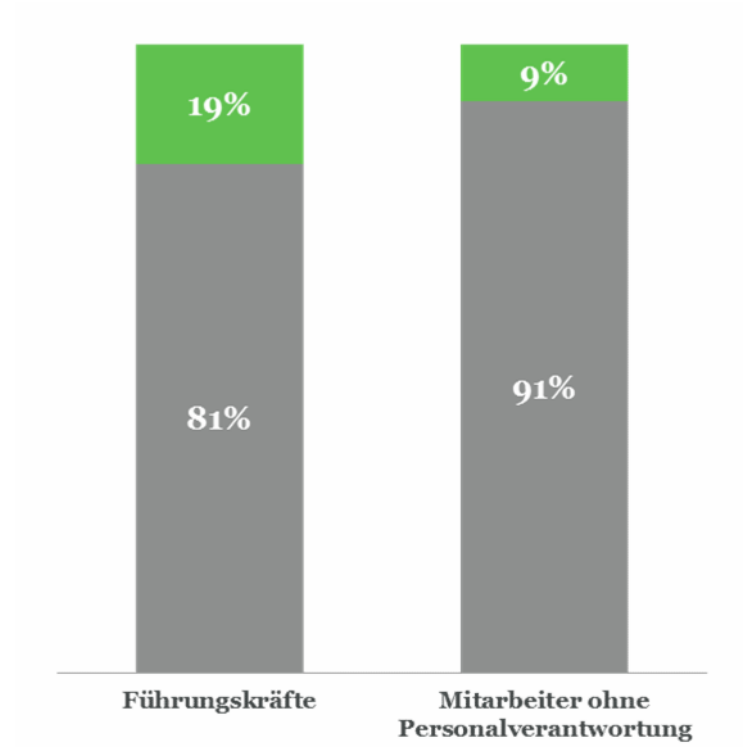
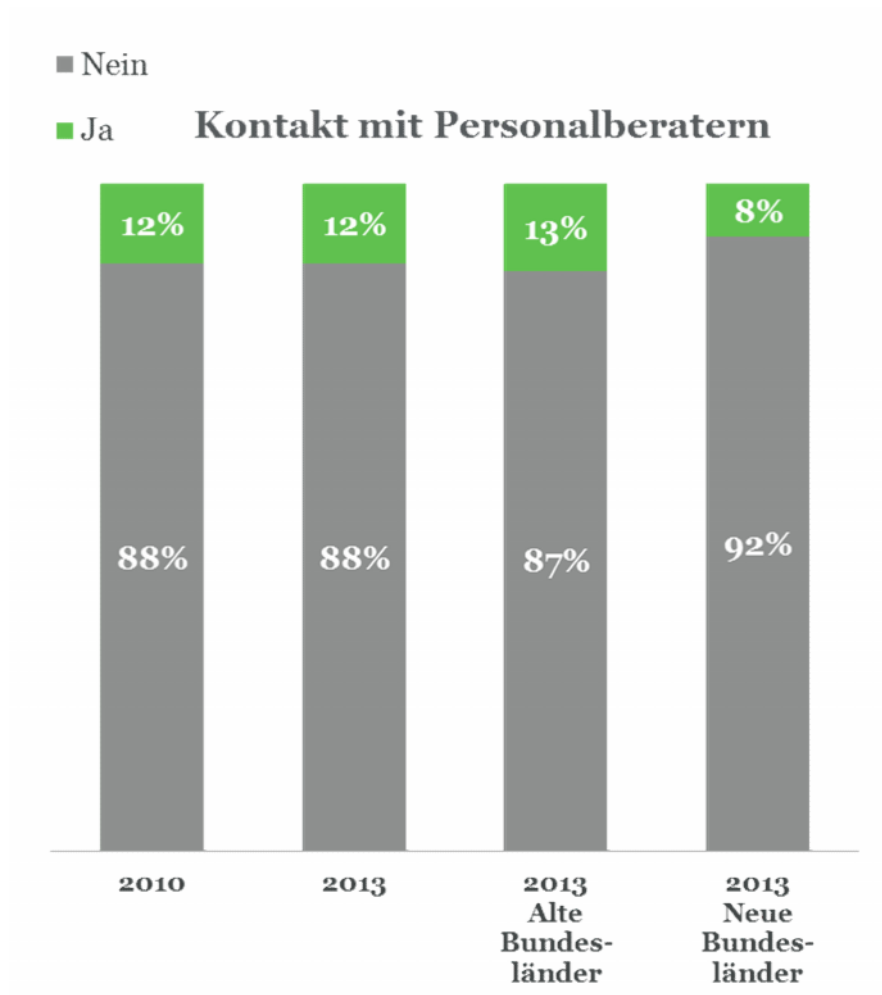


**Fragestellung:** „Ganz allgemein gefragt, wie beurteilen Sie persönlich Ihre Chance, einen neuen Arbeitsplatz zu finden, wenn Sie heute Ihren Arbeitsplatz verlieren würden?“

/// in 2009, 2011 und 2012 nicht erhoben

Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# PERSONALBERATER AUF DER JAGD



**Fragestellung:** „Hat Ihnen innerhalb der letzten 12 Monate ein Headhunter oder Personalberater eine neue Arbeitsstelle angeboten?“

Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

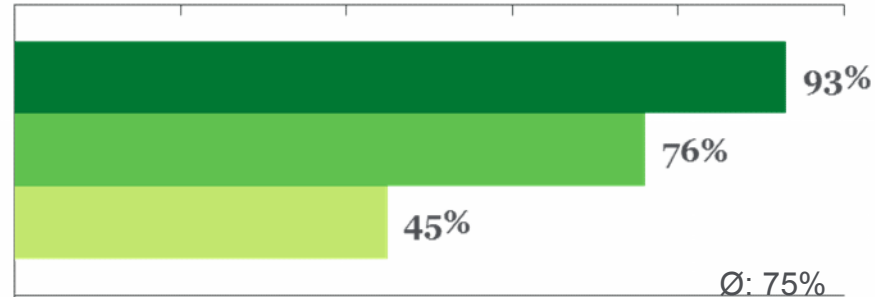
# FLUKTUATION: HOHE BINDUNG = MEHR TREUE

KURZ-, MITTEL- UND LANGFRISTIGE FLUKTUATIONSNEIGUNG  
NACH DEM GRAD DER EMOTIONALEN BINDUNG

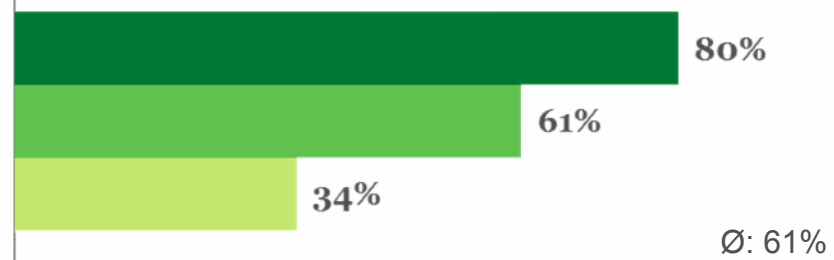
%5 = Top-Box („stimme vollständig zu“) auf einer Fünf-Punkte-Skala  
0% 20% 40% 60% 80% 100%

## Aussagen:

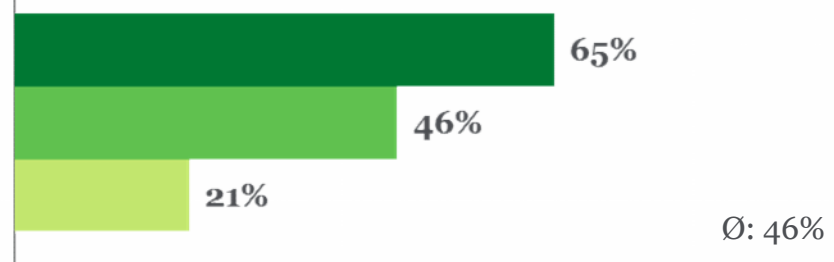
„Ich beabsichtige, heute in einem Jahr noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.“



„Ich beabsichtige, heute in drei Jahren noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.“



„Ich beabsichtige, meine berufliche Karriere bei meiner derzeitigen Firma zu machen.“



- Hohe Bindung**
- Geringe Bindung**
- Keine Bindung**

Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# KLEINER EINSATZ – GROSSE WIRKUNG

## FLUKTUATIONSNEIGUNG UND DIE DAMIT VERBUNDENEN FLUKTUATIONSKOSTEN

Reduziert ein Unternehmen mit der untenstehenden Anzahl an Beschäftigten den Anteil seiner Mitarbeiter ohne emotionale Bindung um fünf Prozentpunkte (von 17 auf 12 Prozent) und erhöht gleichzeitig den Anteil seiner Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung um fünf Prozentpunkte (von 16 auf 21 Prozent), reduzieren sich die Fluktuationskosten wie folgt:



Die durchschnittlichen Fluktuationskosten wurden auf der Grundlage von Daten des Statistischen Bundesamtes für die Bundesrepublik Deutschland aus dem Jahr 2013 (Fachserie 18 Reihe 1.1/2013) unter Berücksichtigung der Berechnungsgrundlage des Corporate Leadership Council, Corporate Executive Board („Workforce turnover and firm performance. The new business case for employee retention“) ermittelt (Summe von 37.992 Euro x 0,41 = Fluktuationskosten). Die ausgewiesenen Fluktuationskosten sind als konservativ anzusehen. Andere Quellen führen als Fluktuationskosten pro Mitarbeiter das doppelte der reinen Gehaltskosten und Nebenkosten eines Jahres an.

Grundlage für die Berechnung ist der Anteil der Personen, die der Aussage „Ich beabsichtige, heute in einem Jahr noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.“ bedingungslos widersprechen (Bottom-Box auf einer Fünf-Punkte-Skala). Von den Mitarbeitern mit hoher emotionaler Bindung widersprechen zwei Prozent, von jenen mit geringer emotionaler Bindung tun dies sechs Prozent und bei Beschäftigten ohne Bindung sind es 29 Prozent.

# MITARBEITER ALS MARKENBOTSCHAFTER: BINDUNG SORGT FÜR WEITEREMPFEHLUNG

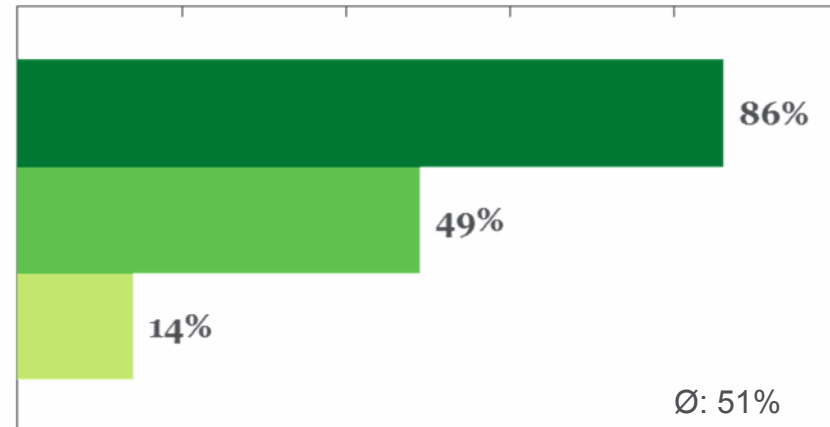
## EMPFEHLUNGSMARKETING NACH DEM GRAD DER EMOTIONALEN BINDUNG

%5 = Top-Box („stimme vollständig zu“) auf einer Fünf-Punkte-Skala

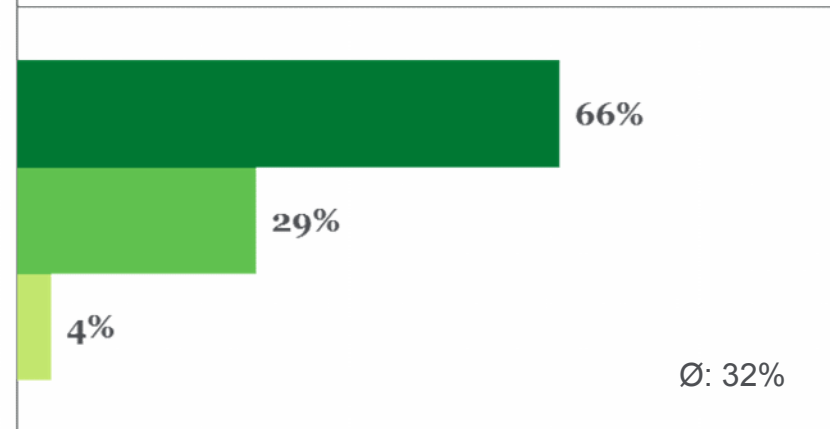
0% 20% 40% 60% 80% 100%

Aussagen:

„Ich würde die Produkte und Dienstleistungen meiner Firma meinen Freunden und Familienangehörigen empfehlen.“



„Ich würde meine Firma als einen hervorragenden Arbeitsplatz meinen Freunden und Familienangehörigen empfehlen.“



- Hohe Bindung**
- Geringe Bindung**
- Keine Bindung**

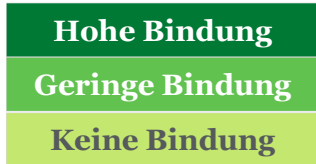
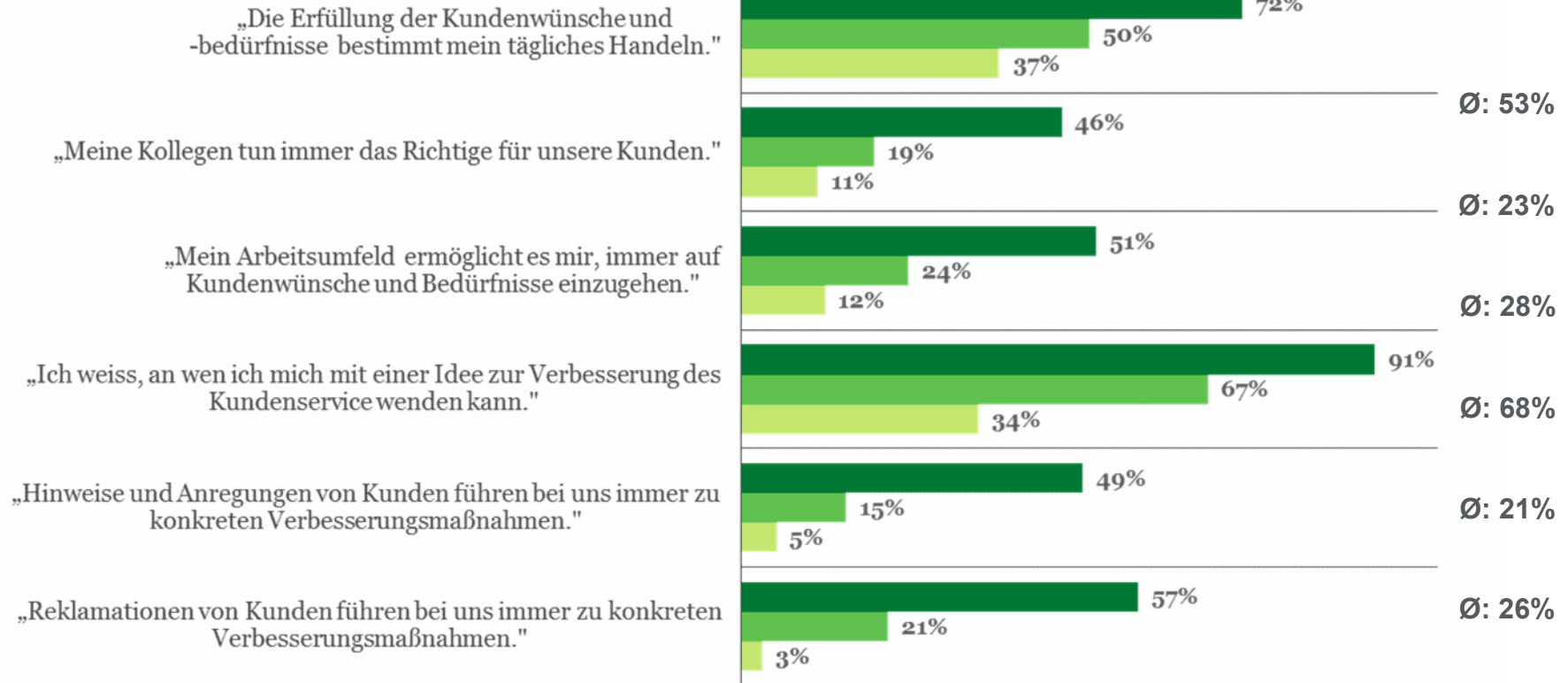
Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# KUNDENORIENTIERUNG: HÖHERE BINDUNG = BESSERER SERVICE

## KUNDENORIENTIERUNG NACH DEM GRAD DER EMOTIONALEN BINDUNG

%5 = Top-Box („stimme vollständig zu“) auf einer Fünf-Punkte-Skala

### Aussagen:



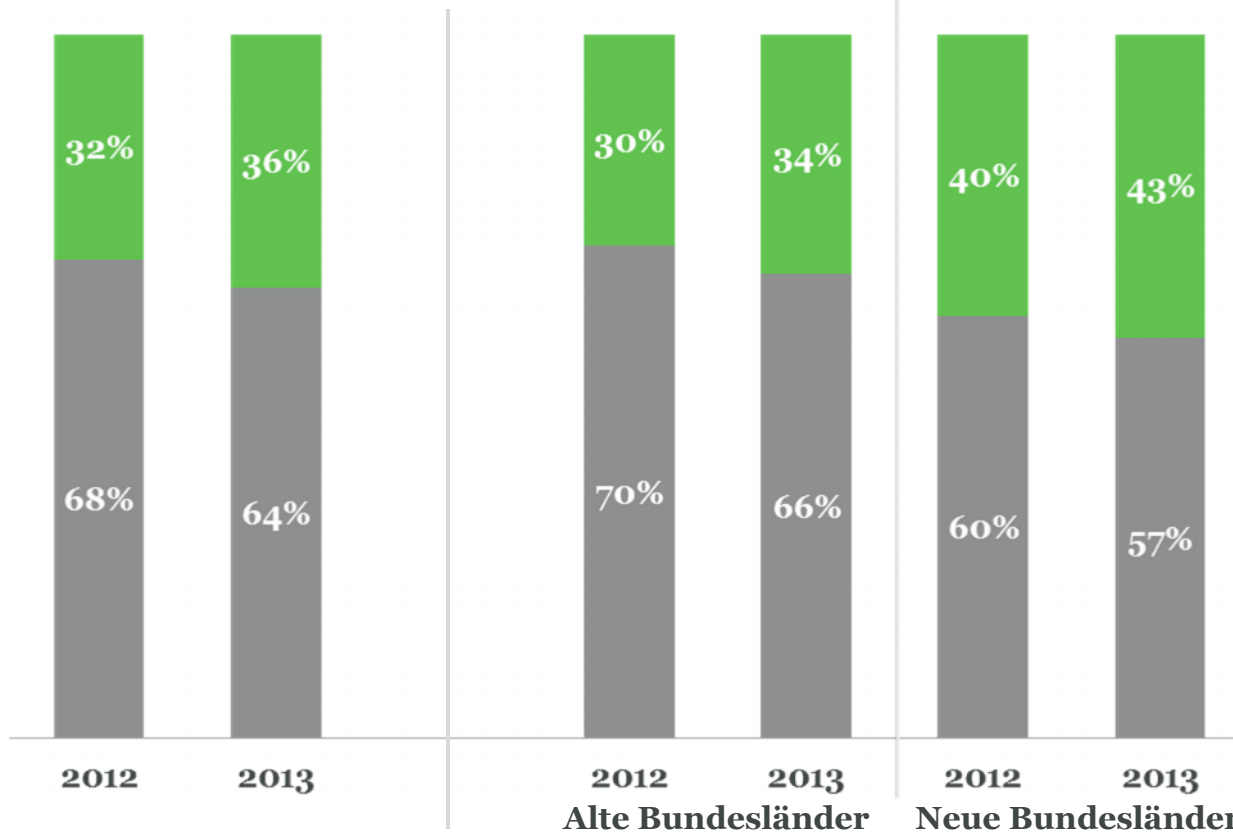
\*Basis: Arbeitnehmer mit regelmäßigem, direktem Kundenkontakt (mindestens mehrmals wöchentlich); 70% aller Arbeitnehmer arbeiten an einen Arbeitsplatz mit direktem Kundenkontakt, wobei 90% diesen mindestens mehrmals in der Woche haben



# **WELLBEING AUF DER UNTERNEHMENSAGENDA**

# ARBEITSBELASTUNG: VORSICHT BURNOUT!

■ Nein ■ Ja



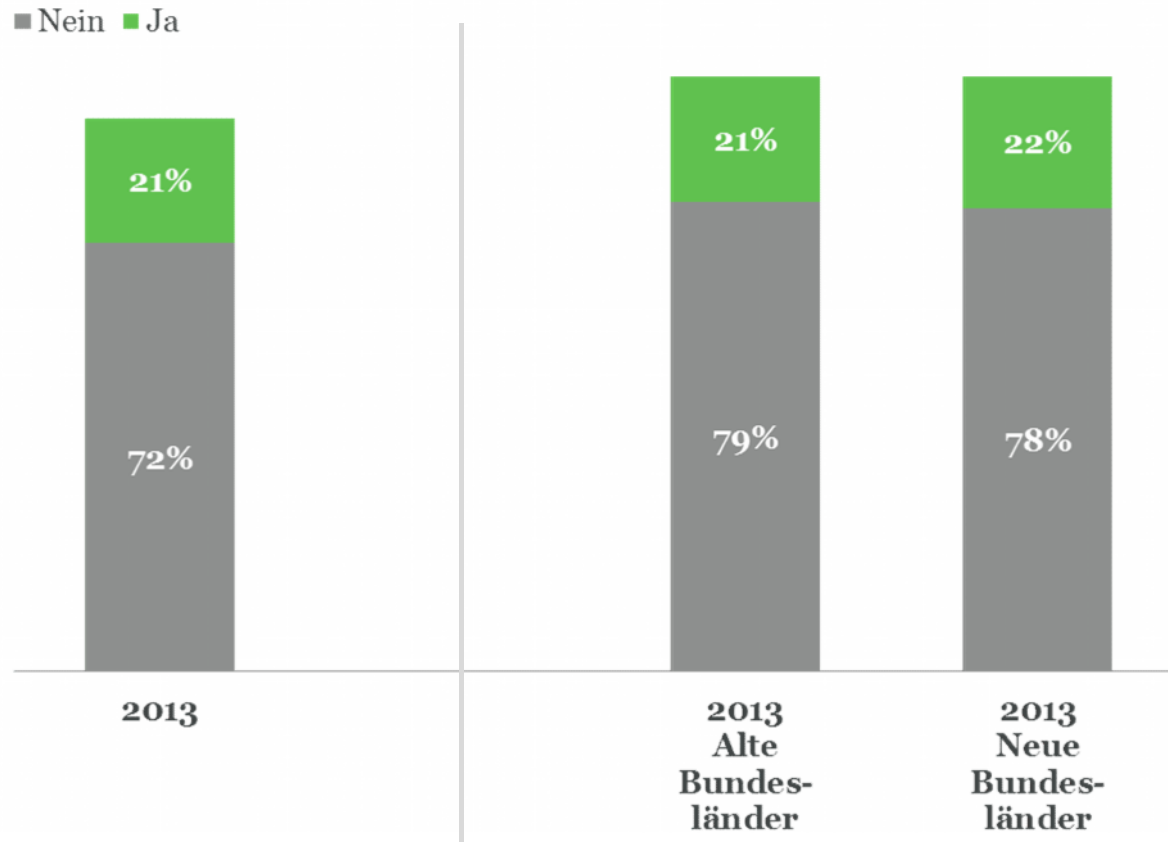
2013	„Ja“
Gesamt	36%
Männer	33%
Frauen	38%
Vollzeit	36%
Teilzeit	33%
18-34 Jahre	35%
35-44 Jahre	44%
45-54 Jahre	33%
55 Jahre+	29%
Führungskräfte	40%
Wochenarbeitszeit 40 Stunden und weniger	29%
Wochenarbeitszeit 48 Stunden und länger	49%

**Fragestellung:** „Hatten Sie in den letzten 30 Tagen das Gefühl, auf Grund von Arbeitsstress innerlich ausgebrannt zu sein?“

Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland



# ARBEITSBELASTUNG: STRESS FÄRBT AB

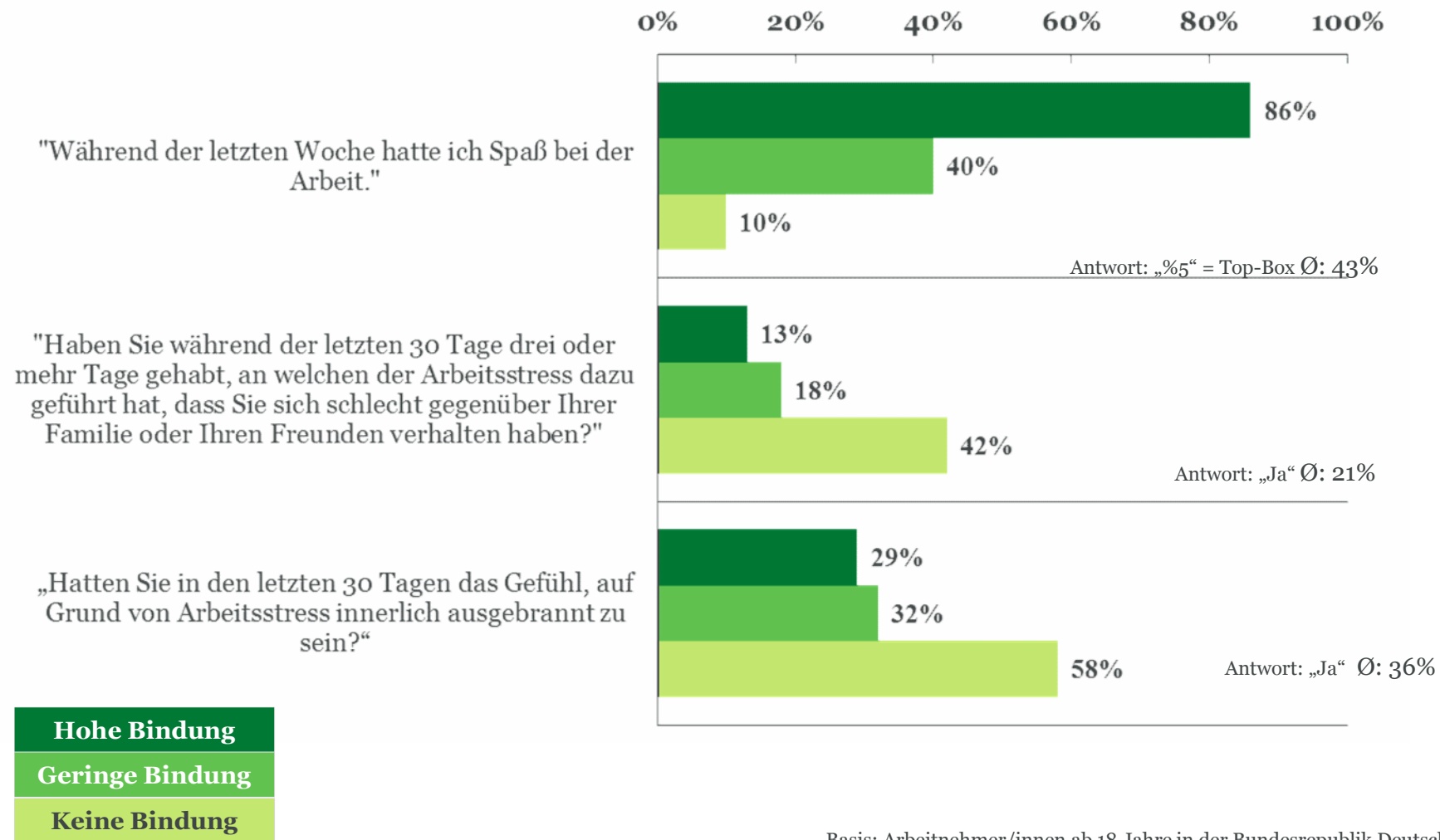


2013	„Ja“
Gesamt	21%
Männer	20%
Frauen	22%
Vollzeit	22%
Teilzeit	19%
18-34 Jahre	21%
35-44 Jahre	24%
45-54 Jahre	23%
55 Jahre+	15%
Führungskräfte	23%
Wochenarbeitszeit 40 Stunden und weniger	16%
Wochenarbeitszeit 48 Stunden und länger	32%

**Fragestellung:** „Haben Sie während der letzten 30 Tage drei oder mehr Tage gehabt, an welchen der Arbeitsstress dazu geführt hat, dass Sie sich schlecht gegenüber Ihrer Familie oder Ihren Freunden verhalten haben?“

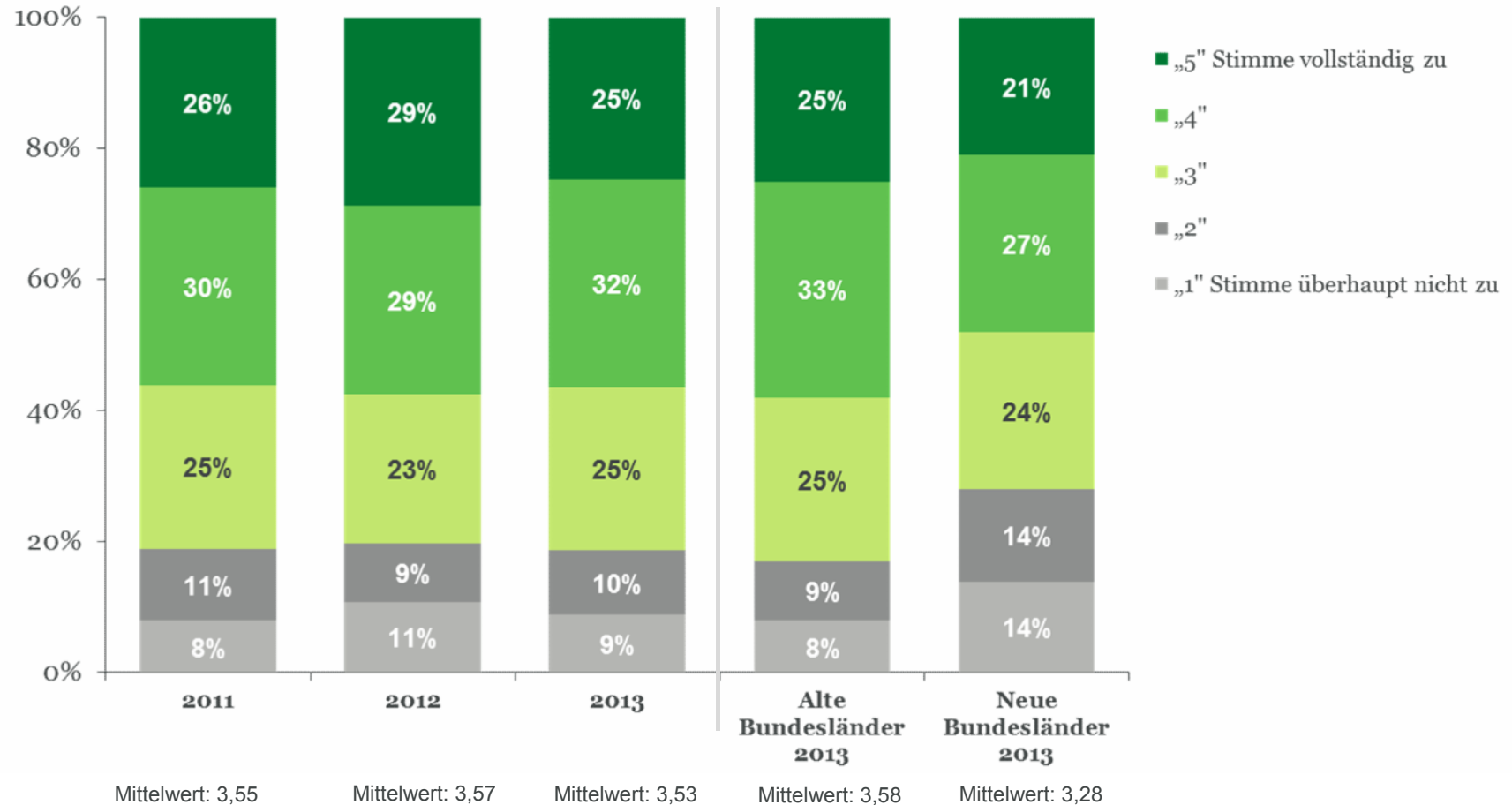
Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# SPASS, STRESS ODER BURN-OUT? NACH DEM GRAD DER EMOTIONALEN BINDUNG



Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# WELLBEING: AUF DER UNTERNEHMENSAGENDA IM ZEITVERLAUF

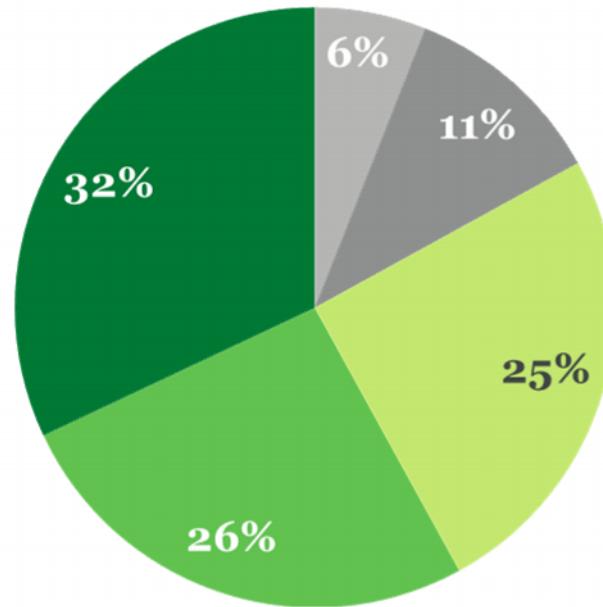


**Aussage:** „Mein Unternehmen interessiert sich für mein allgemeines Wohlergehen.“

Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# WORK-LIFE-BALANCE: ZEIT FÜR DIE FAMILIE

- 1 „stimme überhaupt nicht zu“
- 2
- 3
- 4
- 5 „stimme vollständig zu“



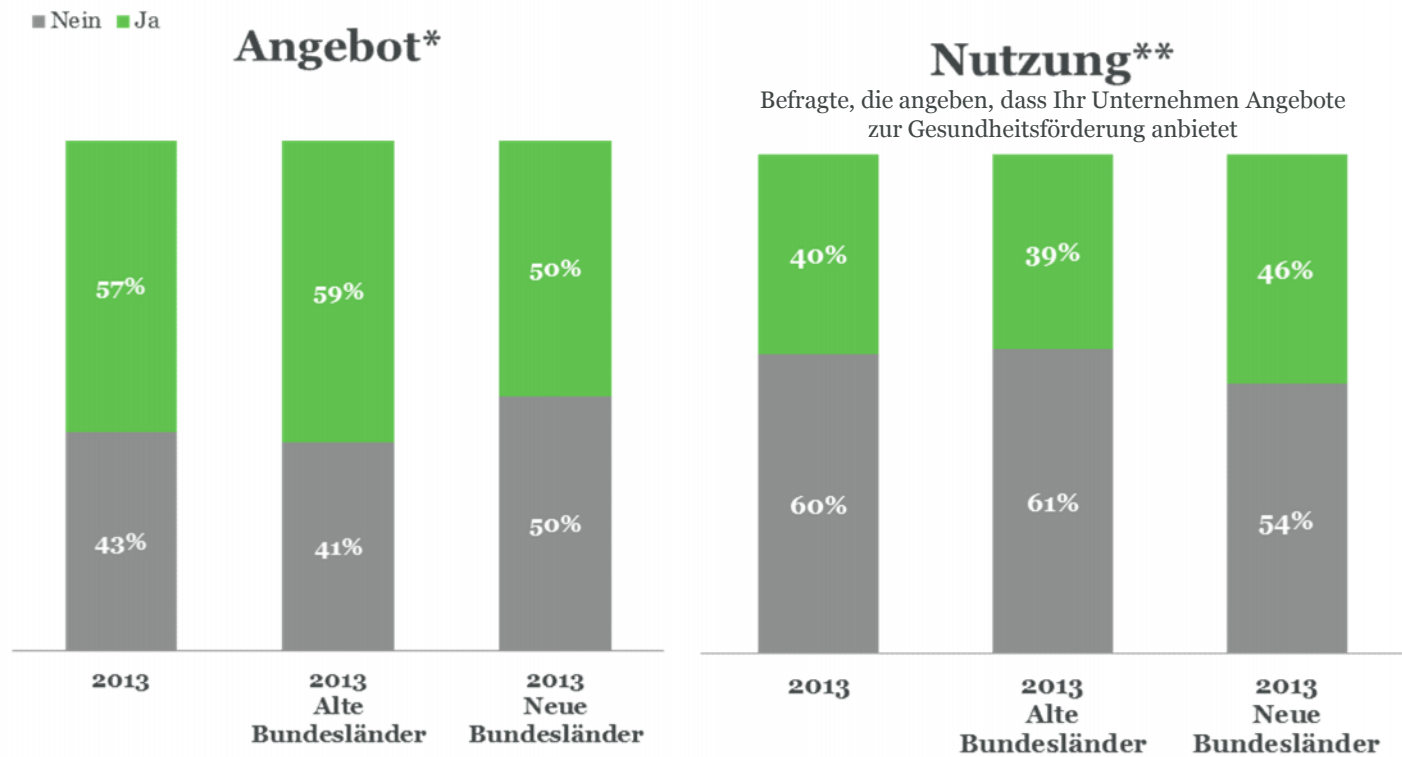
Mittelwert: 3,66

**Aussage:** „Meine Arbeit ermöglicht es mir, ausreichend Zeit mit meiner Familie und meinen Freunden zu verbringen.“

Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

	„Top-Box“
Gesamt	32%
Männer	28%
Frauen	36%
Vollzeit	25%
Teilzeit	52%
18-34 Jahre	32%
35-44 Jahre	31%
45-54 Jahre	31%
55 Jahre+	36%
Führungskräfte	23%
Alte Bundesländer	33%
Neue Bundesländer	27%
Wochenarbeitszeit 40 Stunden und weniger	41%
Wochenarbeitszeit 48 Stunden und länger	17%

# GESUNDHEITSFÖRDERUNG: NUR PARTIELL GENUTZT



	2013	„Ja“
Gesamt		40%
Männer		37%
Frauen		45%
Vollzeit		40%
Teilzeit		41%
18-34 Jahre		31%
35-44 Jahre		48%
45-54 Jahre		40%
55 Jahre+		46%
Führungskräfte		42%
Wochenarbeitszeit 40 Stunden und weniger		41%
Wochenarbeitszeit 48 Stunden und länger		43%

\*Fragestellung: „Bietet Ihr Unternehmen seinen Mitarbeitern Angebote zur Gesundheitsförderung an?“

\*\*Fragestellung: „Nutzen sie derzeit das Angebot Ihres Arbeitgebers zur Gesundheitsförderung?“

Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland



# WAS SIND DIE GRÜNDE?

# DIE RAHMENBEDINGUNGEN IM FOKUS

## Positive Arbeits-einstellung



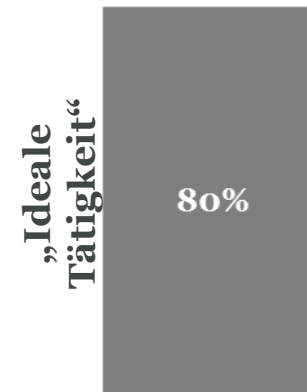
**Fragestellung:** „Angenommen, Sie würden so viel Geld erben, dass Sie nicht mehr arbeiten bräuchten, würden Sie Ihrer Arbeit dann weiterhin nachgehen oder würden Sie Ihrer Arbeit nicht weiter nachgehen?“

## Hohe Zufriedenheit mit dem Job



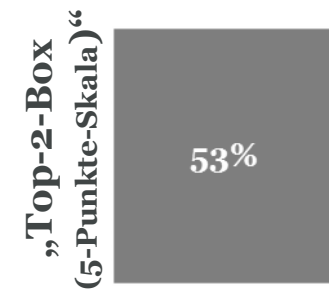
**Fragestellung:** „Sind Sie mit Ihrem Job bzw. der Arbeit, die Sie ausführen, zufrieden oder unzufrieden?“

## Am richtigen Platz



**Fragestellung:** „Würden Sie sagen, dass Ihre Tätigkeit für Sie die ideale Tätigkeit ist, oder nicht?“

## Materiell zufrieden im Job



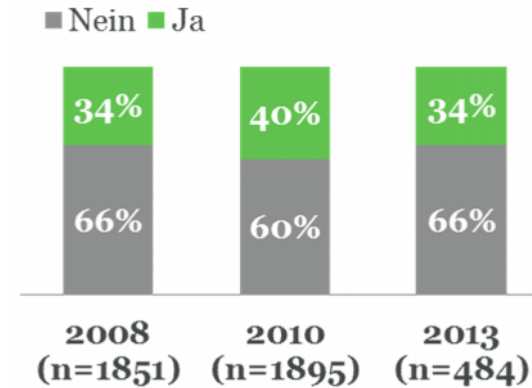
**Aussage:** „Von meinem Standpunkt aus gesehen werde ich für die Arbeit, die ich leiste, angemessen bezahlt?“

Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# LEISTUNGS- /ERFOLGSABHÄNGIGE VERGÜTUNG GEWÜNSCHT

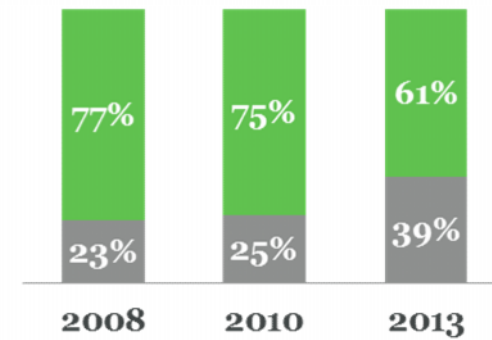
## Fragestellung:

„Wenn Sie an Ihre gesamte Vergütung für Ihre Arbeit denken, hat Ihre Vergütung einen leistungs- oder erfolgsabhängigen Teil?“



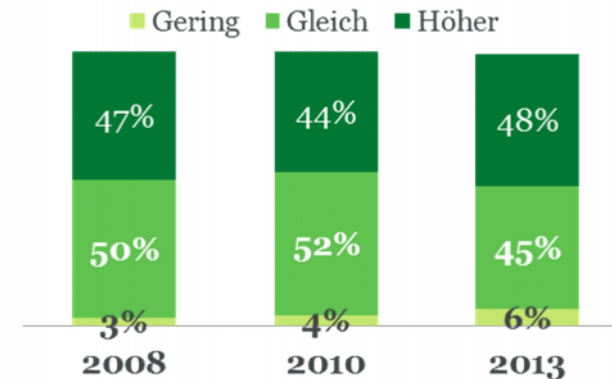
## Wenn „Nein“:

„Wären Sie grundsätzlich bereit, einen leistungs- oder erfolgsabhängigen Anteil an Ihrer Gesamtvergütung zu akzeptieren?“



## Wenn „Ja“:

„Sollte der leistungs- oder erfolgsabhängige Anteil an der Gesamtvergütung höher oder geringer sein als derzeit, oder gleich bleiben?“



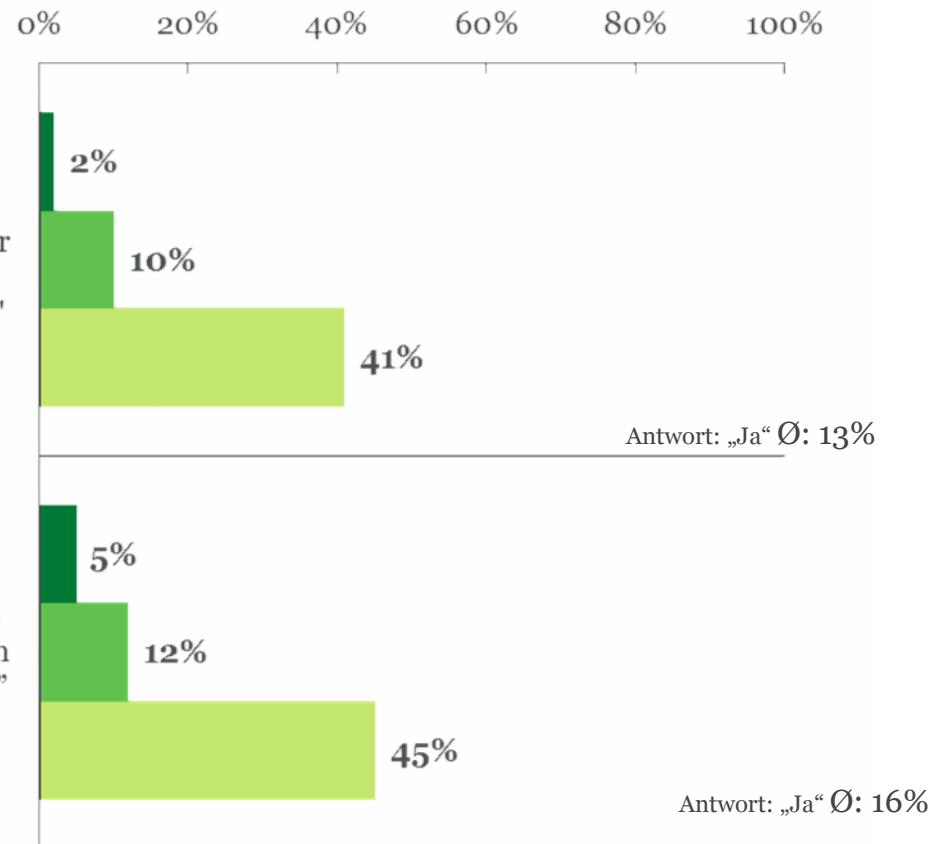


# FÜHRUNGSQUALITÄT: SCHLECHTE NOTEN FÜR DIE VORGESETZTEN

## Fragestellungen:

„Einmal angenommen, Sie könnten Ihren derzeitigen Vorgesetzten / Ihre derzeitige Vorgesetzte mit sofortiger Wirkung entlassen, würden Sie Ihrem Chef/ Ihrer Chefin dann kündigen oder würden Sie dies nicht tun?“

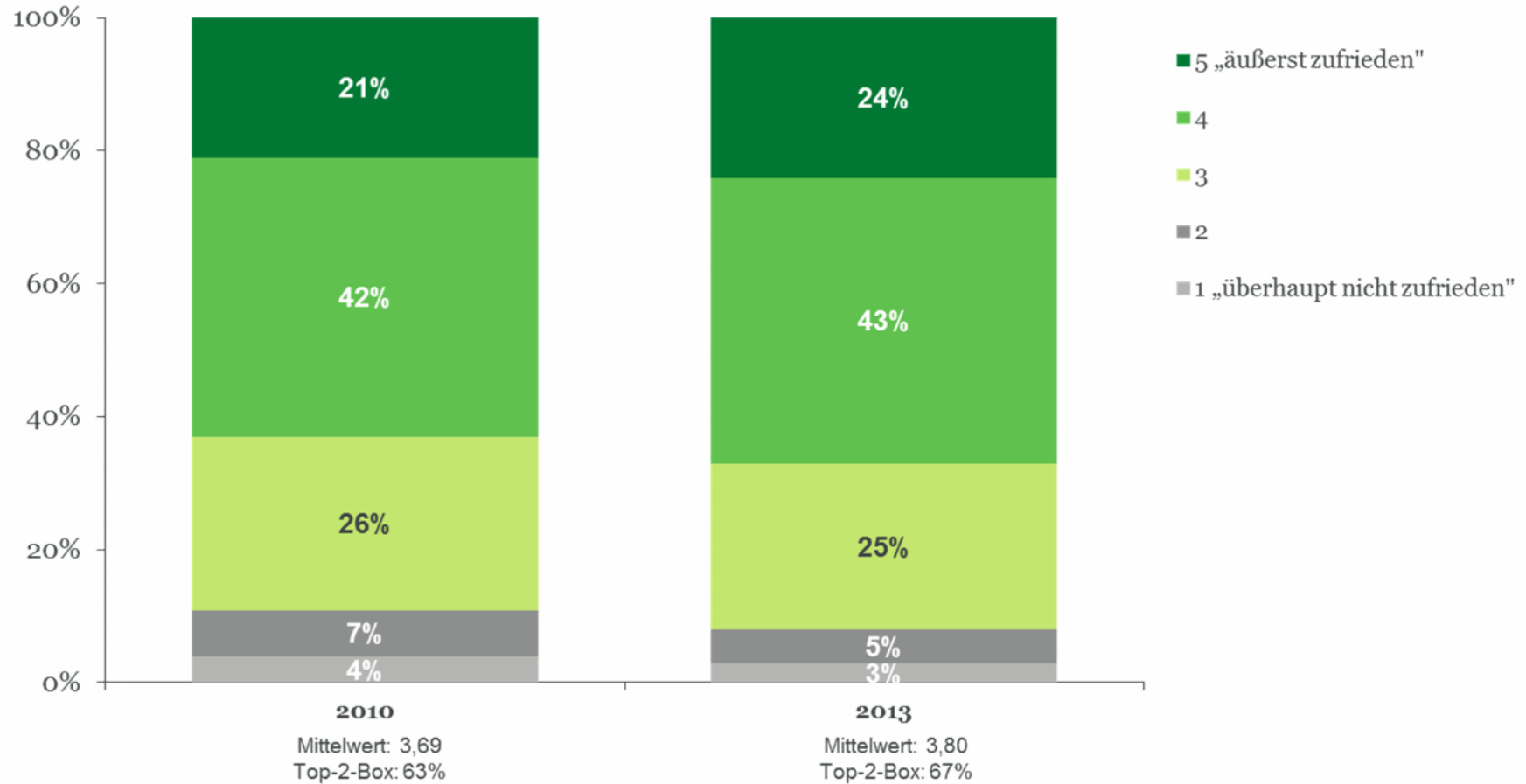
„Haben Sie innerhalb der vergangenen 12 Monate aufgrund Ihres / Ihrer direkten Vorgesetzten daran gedacht, Ihr derzeitiges Unternehmen zu verlassen?“



- Hohe Bindung
- Geringe Bindung
- Keine Bindung

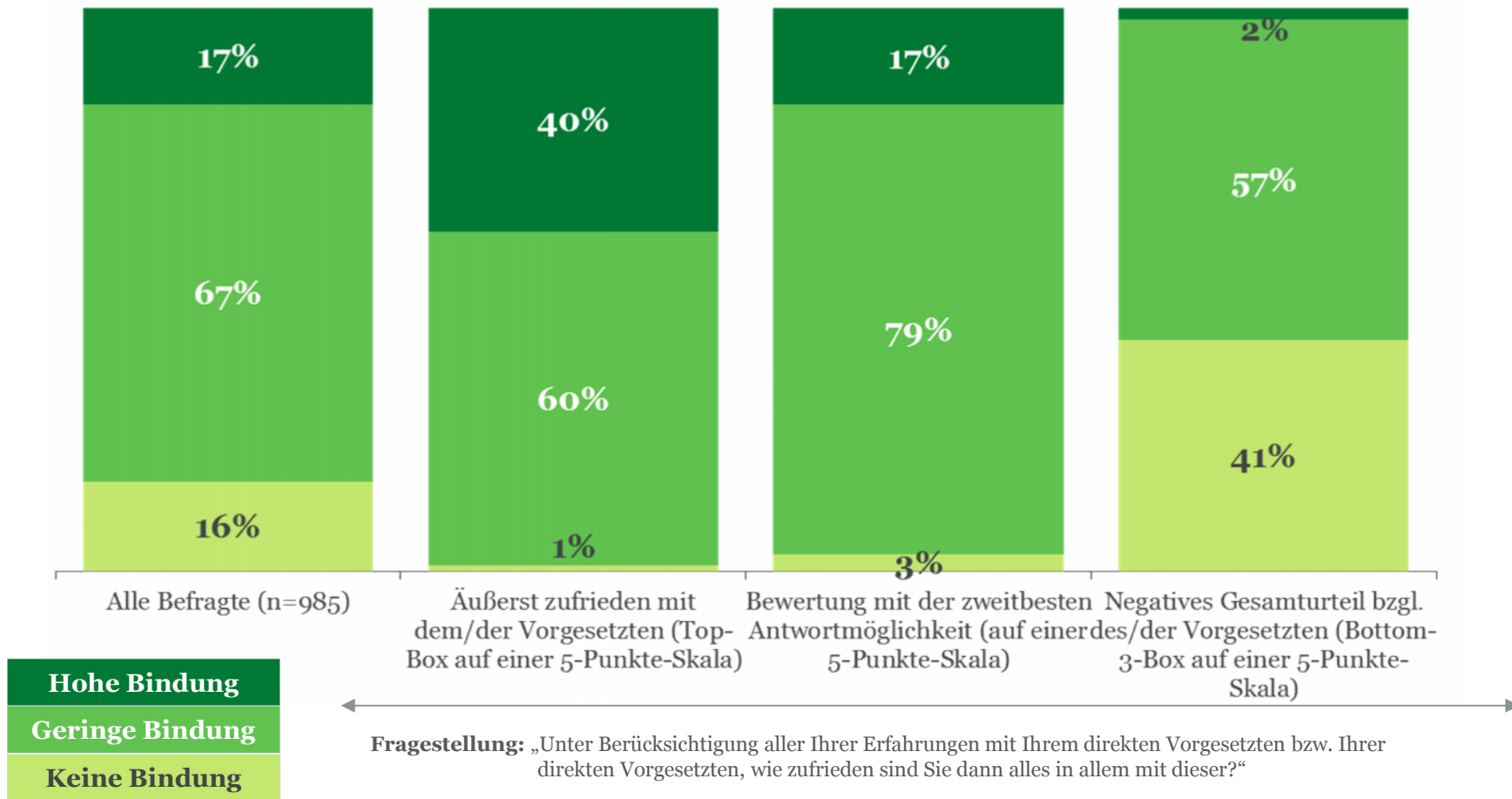
Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# FÜHRUNGSQUALITÄT: POSITIVES GESAMTURTEIL

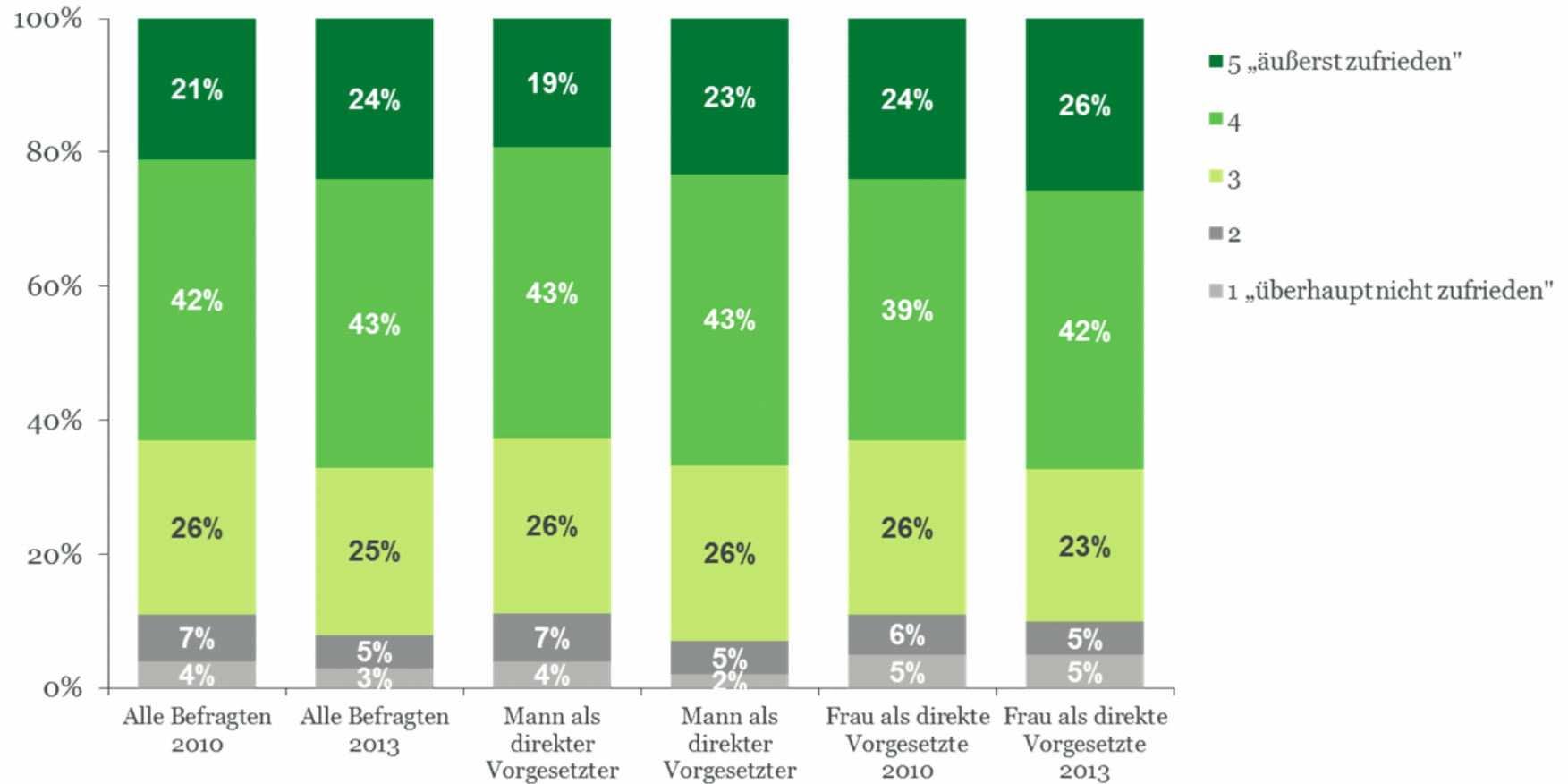


**Fragestellung:** „Unter Berücksichtigung aller Ihrer Erfahrungen mit Ihrem direkten Vorgesetzten bzw. Ihrer direkten Vorgesetzten, wie zufrieden sind Sie dann alles in allem mit diesem bzw. dieser?“

# FÜHRUNGSQUALITÄT: BESSERES GESAMTURTEIL = HÖHERE BINDUNG



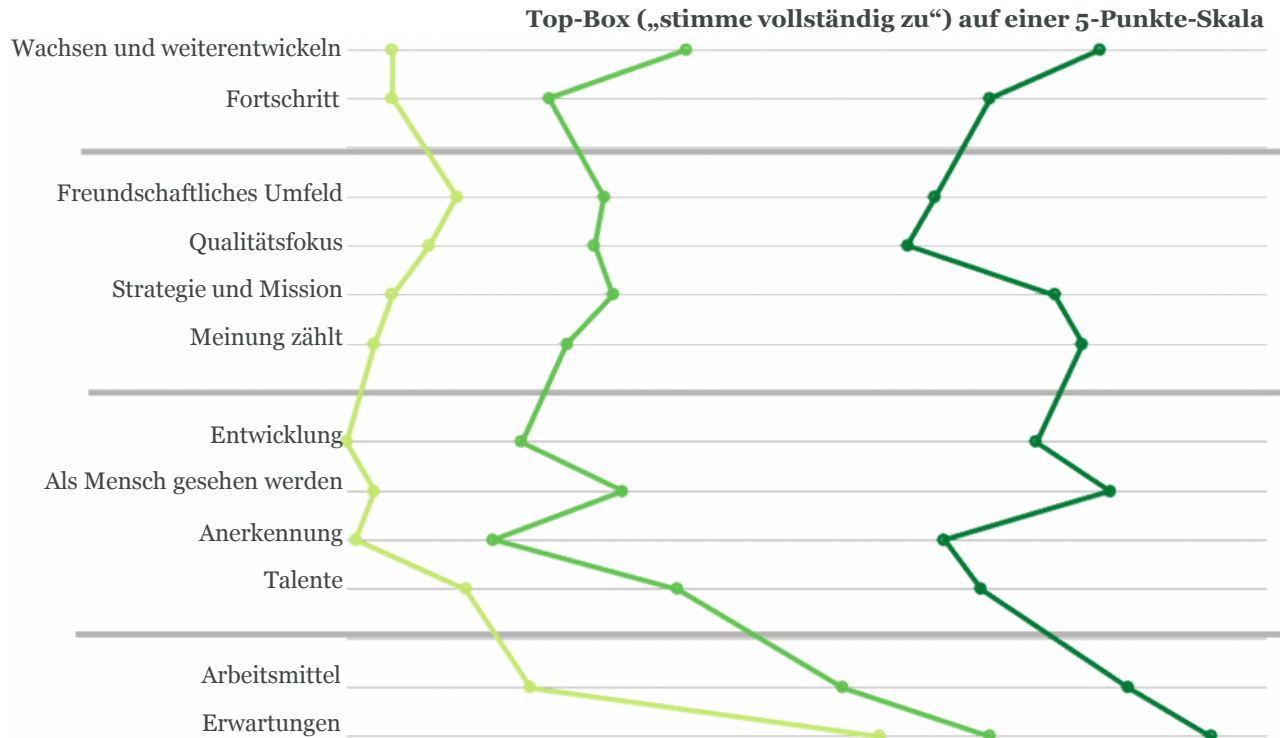
# FÜHRUNGSQUALITÄT: KEIN UNTERSCHIED ZWISCHEN MÄNNERN UND FRAUEN



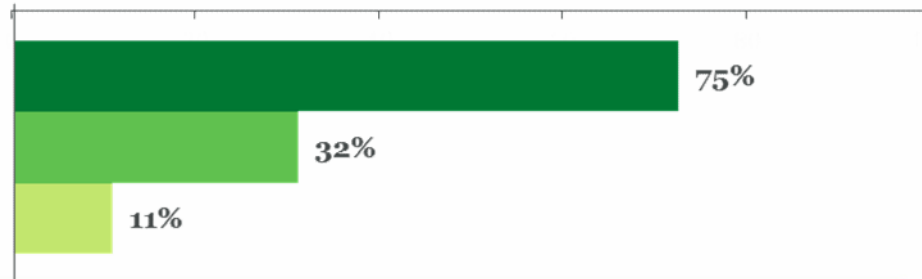
Mittelwert	3,69	3,80	3,67	3,80	3,73	3,79
Top-2-Box	63%	69%	62%	66%	63%	68%

**Fragestellung:** „Unter Berücksichtigung aller Ihrer Erfahrungen mit Ihrem direkten Vorgesetzten bzw. Ihrer direkten Vorgesetzten, wie zufrieden sind Sie dann alles in allem mit diesem bzw. dieser?“

# MITARBEITERBINDUNG: BEDÜRNISS ERFÜLLT = HOHE BINDUNG



**Hohe Bindung**  
**Geringe Bindung**  
**Keine Bindung**



Angaben in %

Durchschnittliche  
Zustimmung über  
alle zwölf Aspekte

**VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!**

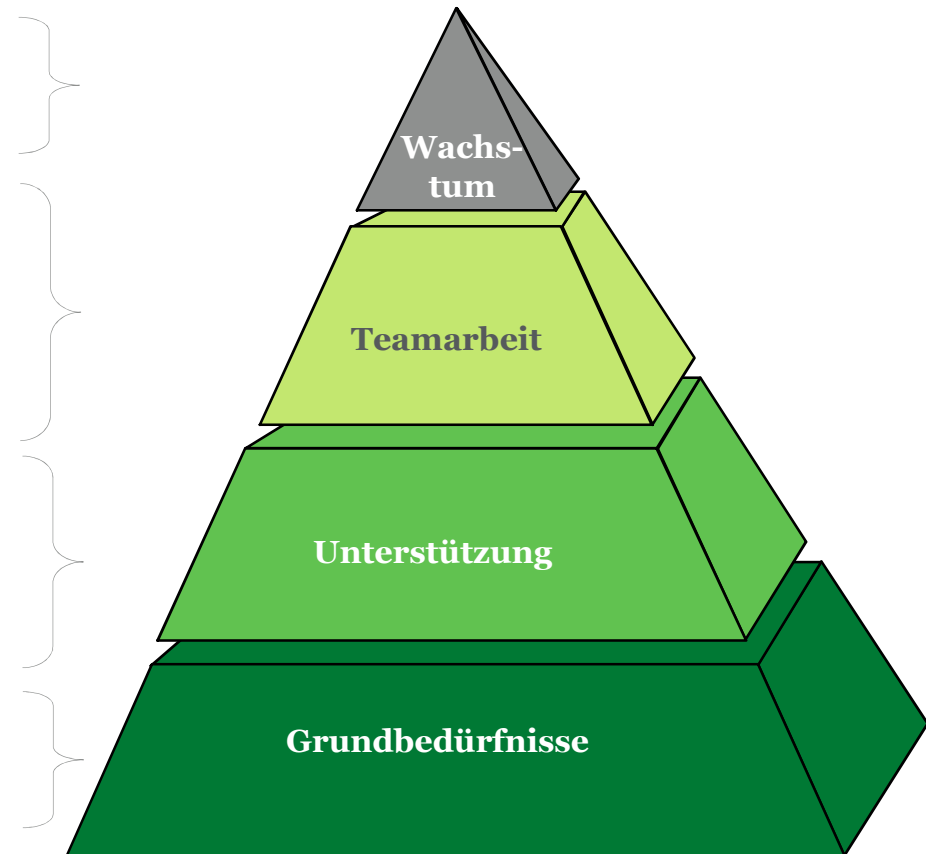
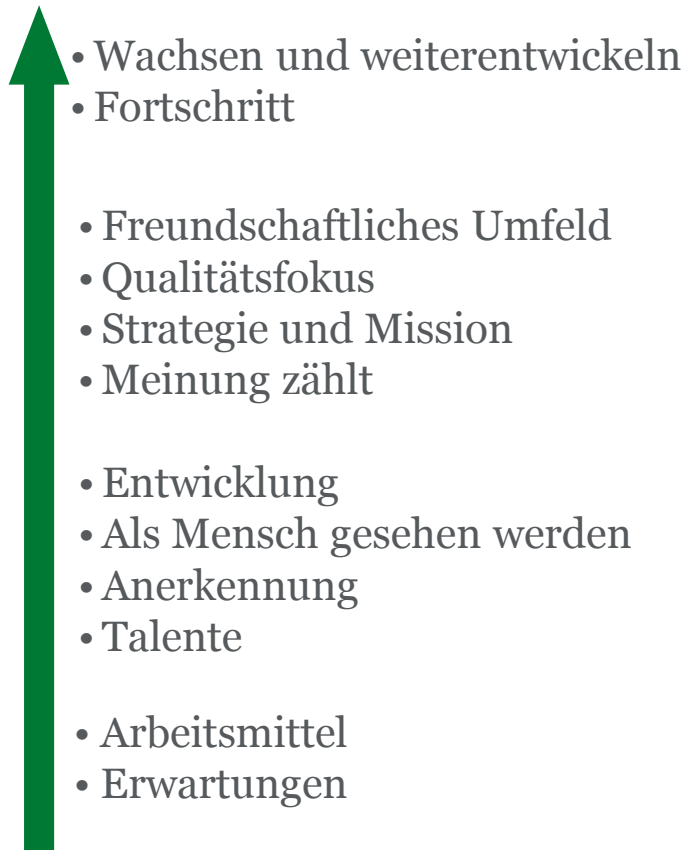




# ANHANG

# DIE STUFEN EMOTIONALER MITARBEITERBINDUNG

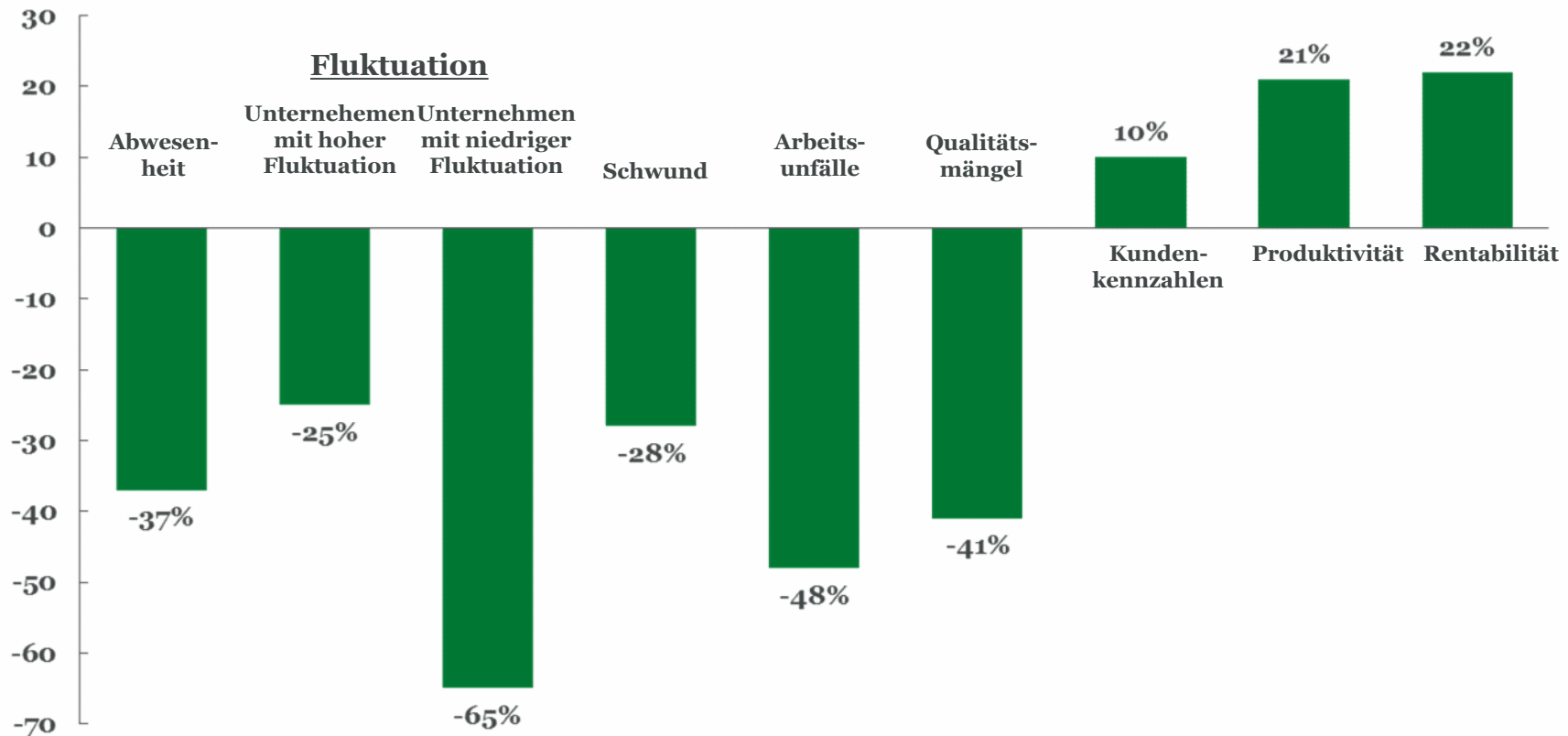
Gallup hat bei der Entwicklung festgestellt, dass auch die **Reihenfolge**, in der die **Fragen** gestellt werden, **von Bedeutung** ist. Mit den **unteren sechs Fragen** sollte die Teamdiskussion beginnen.





# WEICHE FAKTOREN ZAHLEN SICH IN BARER MÜNZE AUS

Arbeitsgruppen mit hoher emotionaler Bindung – die oberen 25% – weisen gegenüber Arbeitsgruppen mit niedriger emotionaler Bindung – die unteren 25% – im Schnitt folgende Unterschiede auf:



Basis: 192 Unternehmen aus 49 Branchen mit knapp 1,4 Millionen Mitarbeitern aus 34 Ländern.

Quelle: Gallup-Q12® Meta-Analyse 2012

# 12 FRAGEN ZUR ANALYSE DER MITARBEITER-BINDUNG

Q01. Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.

Q02. Ich habe die Materialien und die Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.

Q03. Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.

Q04. Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung oder Lob bekommen.

Q05. Mein Vorgesetzter / Meine Vorgesetzte oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.

Q06. Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung fördert.

Q07. Bei der Arbeit scheinen meine Meinungen zu zählen.

Q08. Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, daß meine Arbeit wichtig ist.

Q09. Meine Kollegen / Kolleginnen haben einen inneren Antrieb, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.

Q10. Ich habe einen sehr guten Freund / eine sehr gute Freundin innerhalb der Firma.

Q11. In den letzten sechs Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen.

Q12. Während des letzten Jahres hatte ich bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln.

- Die Aussagen sind mit einer 5-stufigen Bewertungsskala hinterlegt: „1“ steht für die **schlechtestmögliche Bewertung** und „5“ für die **bestmögliche Bewertung**.
- Durch die ungerade Anzahl der Skalenstufen existiert eine Mitte, so dass die Möglichkeit besteht, durch die Wahl der Ziffer „3“ eine **neutrale Position** einzunehmen. Von den Befragten wird dementsprechend **kein Urteil erzwungen**, das in eine bestimmte Richtung weist.
- Bei Aussagen, die Sie nicht beantworten können, besteht die **Antwortmöglichkeit** „**Weiß nicht / Nicht zutreffend**“.

# TEURE FLUKTUATION

## FLUKTUATIONSNEIGUNG UND DIE DAMIT VERBUNDENEN FLUKTUATIONSKOSTEN

Für ein Unternehmen mit der untenstehenden Anzahl an Beschäftigten ergeben sich auf Basis unserer Daten pro Jahr folgenden Fluktuationskosten:

<u>Mitarbeiteranzahl</u>	<u>Fluktuationskosten</u>
500 Mitarbeiter	717 Tsd. Euro
2.000 Mitarbeiter	2,9 Mio. Euro
30.000 Mitarbeiter	43,3 Mio. Euro

Die durchschnittlichen Fluktuationskosten wurden auf der Grundlage von Daten des Statistischen Bundesamtes für die Bundesrepublik Deutschland aus dem Jahr 2013 (Fachserie 18 Reihe 1.1/2013) unter Berücksichtigung der Berechnungsgrundlage des Corporate Leadership Council, Corporate Executive Board („Workforce turnover and firm performance. The new business case for employee retention“) ermittelt (Summe von 37.992 Euro x 0,41 = Fluktuationskosten). Die ausgewiesenen Fluktuationskosten sind als konservativ anzusehen. Andere Quellen führen als Fluktuationskosten pro Mitarbeiter das doppelte der reinen Gehaltskosten und Nebenkosten eines Jahres an.

Grundlage für die Berechnung ist der Anteil der Personen, die der Aussage „Ich beabsichtige, heute in einem Jahr noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.“ bedingungslos widersprechen (Bottom-Box auf einer Fünf-Punkte-Skala). Von den Mitarbeitern mit hoher emotionaler Bindung widersprechen zwei Prozent, von jenen mit geringer emotionaler Bindung tun dies sechs Prozent und bei Beschäftigten ohne Bindung sind es 29 Prozent.