



KARRIEREWEG

Warum Fluktuation zum Wachstumsrisiko wird

**Personalverluste stoppen,
Unternehmensleistung sichern**



Fluktuation frisst Ihre Zukunft: Warum Unternehmen fürs Nichtstun am Ende teuer bezahlen

Die neue Realität in der Arbeitswelt

Restrukturierung, Change-Prozesse und digitale Transformation – Unternehmen stehen heute mehr denn je unter Druck, sich schnell und flexibel an neue Rahmenbedingungen anpassen zu müssen und gleichzeitig handlungsfähig zu bleiben.

Als wäre das nicht schon Herausforderung genug, steigt parallel auch noch häufig die Mitarbeiterfluktuation. Die Gründe? Veränderungsunmut, Verunsicherung oder schlicht attraktivere Angebote auf dem Markt!

Gerade in Phasen der Veränderung sind es zudem oft die leistungsstarken, selbstbewussten Mitarbeitenden, die zuerst gehen – weil sie ihre Optionen kennen. Sie scheuen keine Veränderung, aber sie möchten sich weder mit Unsicherheit noch mit kulturellem Stillstand konfrontiert sehen.

Zurück bleiben häufig jene, die weniger resilient, leistungsstark oder risikobereit sind.



Die guten Mitarbeiter kündigen nicht wegen der Herausforderungen – sondern weil sie keine Perspektive mehr sehen.

Lutz Altmann,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Fluktuationstreiber in Veränderungsprozessen



Ankündigung von Veränderungen

Verunsicherung entsteht bereits in der frühen Phase – durch interne Kommunikation, Gerüchte oder strategische Ankündigungen. Mitarbeitende beginnen, ihre Zukunft im Unternehmen zu hinterfragen.



Reorganisation und Rollenveränderung

Neue Strukturen, veränderte Verantwortlichkeiten oder Stellenprofile erzeugen Orientierungslosigkeit und gefühlten Kontrollverlust – besonders bei langjährigen Mitarbeitenden.



Werte- und Kulturbruch

Wenn der Wandel nicht mit der bestehenden Unternehmenskultur vermittelt wird, entsteht ein emotionales Auseinanderdriften – zwischen dem, was war, und dem, was kommt.



Leistungsdruck und Ressourcenmangel

Während Transformationsprojekte anlaufen, steigt die Belastung – oft bei gleichzeitiger Unterbesetzung. Burnout-Risiko, Frustration und Abwanderung steigen.



Verlust von Identifikation

Wer sich mit der „neuen Organisation“ nicht mehr identifizieren kann, sucht nach Alternativen – besonders Leistungsträger, die am Markt gefragt sind, machen dies.

Wenn jedoch Kompetenz- und Erfahrungsträger gehen, hinterlassen diese nicht nur eine schmerzhaft leere Lücke in der Aufgabenverteilung, sondern auch einen Verlust an unternehmensinternen Know-how.

Bleiben diese Vakanzen auch noch viel zu lange unbesetzt, verstärken sich die negativen Effekte exponentiell: Projekte geraten ins Stocken oder starten gar nicht erst, informelle Wissensstrukturen brechen weg, und die verbleibenden Mitarbeitenden werden durch Mehrarbeit und Unsicherheit zusätzlich belastet – ein Nährboden für sinkende Motivation und letztlich weitere Fluktuation.

Was noch viel zu oft als temporäre „Lücke“ abgetan wird, entwickelt sich leider schnell zu einem strategischen Risiko für Unternehmen.

Eine Vakanz gleicht einem Leck im Schiff – anfangs kaum spürbar, doch wenn es nicht abgedichtet wird, läuft Wasser ein und bringt das Schiff aus dem Gleichgewicht und schlimmstenfalls zum Sinken.



Viele Unternehmen unterschätzen, wie tief eine Schlüsselvakanz das Fundament ihrer Organisation erschüttern kann.

Stefan Schulz,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH



Die unterschätzten Kosten unbesetzter Stellen

Einer Studie (<https://www.iwkoeln.de/presse/pressemitteilungen/alexander-burstedde-galina-kolev-schaefer-wirtschaft-verliert-49-milliarden-euro.html>) des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) zufolge kostete der Fachkräftemangel die deutsche Wirtschaft im Jahr 2024 Produktionskapazitäten im Wert von 49 Milliarden Euro. Bis 2027 könnten die Verluste sogar auf 74 Milliarden Euro ansteigen. Diese Zahlen verdeutlichen die enormen wirtschaftlichen Auswirkungen unbesetzter Stellen auf die Gesamtwirtschaft.

Was sich auf gesamtwirtschaftlicher Ebene in Milliardenverlusten niederschlägt, wirkt sich auf Unternehmensebene ebenfalls in Form verdeckter Kosten aus – allen voran durch unerkannte Vakanz- und Opportunitätskosten. Da Unternehmen gerne mit direkten Personalkosten kalkulieren, geraten diese hohen Kosten bei unbesetzten Schlüsselpositionen dabei oft aus dem Blick.

Vakanz- und Opportunitätskosten

Kostenart	Definition	Beispiele	Höhe der Kosten
Direkte Kosten	Direkt anfallende Kosten, die durch eine unbesetzte Stelle entstehen	Gehaltsanteile für Vertretungen, Überstundenkosten, Recruitingaufwand	ca. 3.000 – 15.000 € / Monat (je nach Rolle)
Opportunitätskosten	Fiktive Kosten, wie Verlust von Geschäftschancen, Projekterträgen oder Effizienzsteigerungen	Verzögerte Projektabschlüsse, entgangener Umsatz, Wettbewerbsnachteile	5.000 – 50.000 € / Monat (je nach Rolle)

Bei den Opportunitätskosten liegt das eigentliche „Schadenspotenzial“ für Unternehmen: Verpasste Projekte, ungenutzte Umsatzpotenziale, Überlastung des verbleibenden Teams, sinkende Motivation und erhöhtes Risiko von Fehlern und Fehlentscheidungen.



Direkte Kosten sind die Rechnungen, die Sie heute sehen. Opportunitätskosten sind die Verluste, die Sie erst morgen spüren – dafür umso schmerzlicher.

Lutz Altmann,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Laut einer weiteren Erkenntnis des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) steigt die Belastung auf das Team, je länger eine Vakanz dauert. Das wiederum facht die Fluktuation weiter an – ein Teufelskreis, der sich schwer bremsen lässt.

Quelle: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/KOFA_kompakt_und_Studien/2023/2023-10_KOFA_Kompakt_M%C3%BCde_durch_Mehrarbeit.pdf

Hinzu kommt, dass sich die grundsätzliche Wechselbereitschaft unter Mitarbeitern mit 37% ebenfalls weiter auf einem hohen Niveau befindet, und das trotz angespannter wirtschaftlicher Lage. Quelle: <https://www.xing.com/news/article/trotz-krise-knapp-vier-von-zehn-deutschen-sind-offen-fuer-einen-jobwechsel>



Klug Investieren statt sparen: ein Perspektivwechsel

Die Vakanzenzeiten deutscher Unternehmen erreichen laut einer Analyse von Stepstone im 1. Quartal 2025 mit 180 Tagen im Durchschnitt ein neues Rekordhoch. (Quelle: <https://www.stepstone.de/e-recruiting/hr-wissen/arbeitsmarkt/recruiting-trends/>)

Lange Kündigungsfristen, insbesondere bei Spezialistenpositionen, spielen hier eine entscheidende Rolle. Da entsprechend attraktive Kandidaten auch bei anderen Arbeitgebern potenziell eine schmerzliche Lücke hinterlassen, sichern sich diese ebenfalls gegen allzu lange Vakanzenzeiten mit entsprechenden Fristen ab.

Nicht der Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung ist damit relevant, sondern der des tatsächlichen Arbeitsantritts oder - wie der Begriff „time to fill“ nahelegt - der Zeitpunkt, in dem ein neuer Mitarbeiter die Vakanz auch vollumfänglich ausfüllt.

Hier kommen genaugenommen Onboarding und Einarbeitungszeit noch on top, womit sich die Vakanzenzeit auf 100% Ebene noch weiter verlängert.

TIME TO HIRE

Zeitraum bis zur Vertragsunterzeichnung

TIME TO FILL

Gesamtdauer bis zum tatsächlichen Arbeitsbeginn der neuen Person:

Zeitraum bis zur Vertragsunterzeichnung

+ Kündigungsfrist (+Einarbeitung)

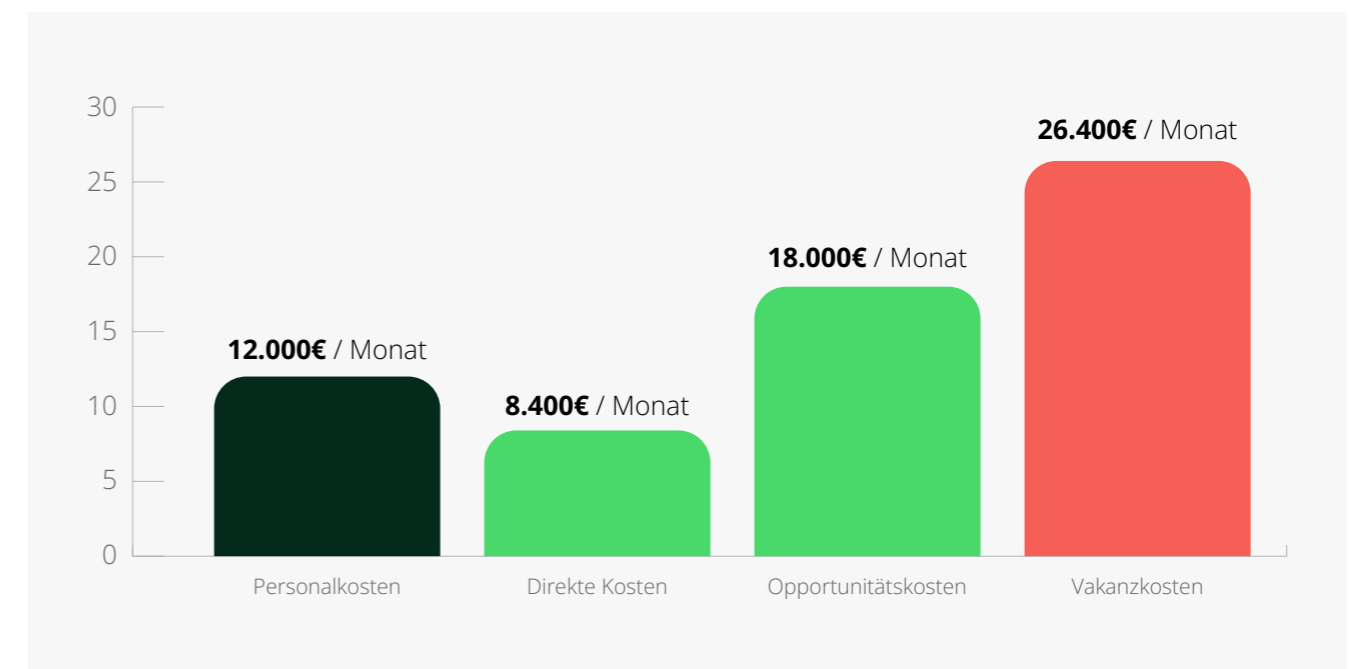
Angesichts dieser bekannten Probleme werden Unternehmen immer noch viel zu spät aktiv tätig. Nämlich oft erst nach einer relevanten Dauer von als erschwert empfundenen Besetzungsversuchen. So verstreicht wertvolle Zeit, die sich in den zuvor genannten Nachteilen niederschlägt.

Das Gegenteil ist sogar nicht selten der Fall: Man rühmt sich nämlich noch damit, dass der im Personalbudget vorgesehene, aber über Monate nicht abgerufene Betrag - aka Personalkosten auf der Stelle - gespart wird.

Ein Trugschluss! Denn diese vermeintlich „eingesparten Kosten“ sind nichts gegen die entsprechenden Schadenpotenziale und damit Kosten langer Vakanzenzeiten.

Das folgende Diagramm zeigt in welchen Verhältnissen das Personalkostenbudget zu den einzelnen Kostenarten einer vakanten Position stehen.

Kostenarten einer unbesetzten Position im Vergleich



Diese „gesparten“ Personalkosten lassen sich daher viel besser gezielt in temporäre Lösungen investieren – mit dem Effekt, dass erst gar keine Kompetenzlücke entsteht und Projekte erfolgreich an- sowie weiterlaufen können.

“

In Vakanzen tickt eine stille Uhr, um nicht zu sagen eine Bombe. Jeder verstrichene Tag kostet mehr, als man auf dem Papier sieht.

Stefan Schulz,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH



Kompetenz auf Zeit: Interim und Fractional Support

Dem herkömmlichen Interim Management haftet immer noch zu Unrecht das Klischee einer teuren Notlösung an, insbesondere in Anbetracht der vorherigen Ausführungen.

Die Tagessätze von Interim Managern mögen im Vergleich zu den umgerechneten Tagessätzen einer fest angestellten Führungskraft oft deutlich höher liegen. Das relativiert sich jedoch schnell, wenn man sie als sinnvolle Investitionen betrachtet, die kurzfristig für Stabilität und langfristig für nachhaltigen Unternehmenserfolg sorgen können, insbesondere in Zeiten radikaler Umbrüche.

Durch den Teilzeiteinsatz von sogenannten Fractional Managern kann das Budget außerdem deutlich reduziert werden. Diese teilen ihre

Arbeitszeit unter verschiedenen Auftraggebern auf und können sie sogar flexibler über einen längeren Zeitraum - gemäß aktuellen Herausforderungen - anpassen.

Aber es müssen schließlich auch nicht immer „Manager“ zum Einsatz kommen! Unternehmen haben oftmals eher eine operative Lücke, die ein „Interim Expert“ oder „Fractional Expert“ viel effizienter und kostengünstiger schließen kann.

Diese Professionals sind eine weitere unterschätzte Möglichkeit, gezielt Kompetenzen ins Unternehmen zu holen. Gerade in den Bereichen IT, HR, Finance, Marketing, Engineering oder Procurement lassen sich so schnell mal Leerstellen schließen.

Kriterium	Interim/Fractional Manager	Interim/Fractional Expert
Fokus	Führungsverantwortung & strategische Steuerung	Fachliche Tiefe & operative Umsetzung
Einsatzgebiet	Linienfunktionen, Projektleitung, Change-Management	Spezialprojekte, Expertise auf Expertenniveau
Beispielpositionen	Interim CFO, HR Director, IT-Leiter, Produktionsleiter	Data Analyst, Compensation & Benefits Expert, SAP-Berater
Verantwortungsbereich	Führung von Teams, Budgetverantwortung, Zielverantwortung	Fachliche Verantwortung, Durchführung, Beratung
Zielsetzung	Organisation stabilisieren, Transformation steuern, Entscheidungen treffen	Projekte vorantreiben, Wissen einbringen, Lösungen umsetzen
Einsatzdauer	Häufig mehrere Monate bis 1 Jahr	Flexibel, oft projektbezogen (Wochen bis wenige Monate)
Arbeitsumfang	Vollzeit oder hohe Teilzeitquote	Teilzeit, modular (z. B. 1–3 Tage/Woche)
Kostenstruktur	Tages- oder Monatssatz, abhängig von Führungsebene	Stundensatz oder modulares Projektbudget
Typisches Ziel	Überbrückung von Führungs-Vakanzen, Stabilisierung, Veränderung	Fachliche Verstärkung, Lösen von Engpässen, Know-how-Aufbau



Fractional Experts sind wie Zahnräder, die punktuell ins Getriebe eingreifen – exakt dort, wo es gerade stockt.

Lutz Altmann,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH



Die Vorteile temporärer Lösungen auf einen Blick



Sofort verfügbar:

Interim und Fractional Manager oder Experts können binnen weniger Tage durchstarten.



Erfahren und belastbar:

Mit der bewussten Entscheidung für ihre Rolle kennen sie Krisen- und Change-Situationen und navigieren souverän durch unsichere Gewässer.



Ergebnisorientiert:

Der Fokus liegt auf Zielerreichung, nicht auf politischer Positionierung im Unternehmen.



Unabhängig:

Interim und Fractional Professionals bringen einen objektiven Blick von außen ein – ein Vorteil, wenn interne Dynamiken Projekte zu blockieren drohen.

Umbruch und Krise bedarf Persönlichkeiten mit Haltung

In Zeiten von Unsicherheit kommt es einmal mehr darauf an, die richtigen Menschen für eine Position zu finden. Eine erfahrene Personalberatung versteht die Lage im Unternehmen und spricht Klartext – sowohl mit den potenziellen Kandidaten als auch mit ihren Auftraggebern.

Falsche Versprechungen werden grundsätzlich schnell entlarvt und schädigen den Ruf beider Seiten nachhaltig. Kandidaten müssen schlicht wissen, wie die aktuelle Lage im Unternehmen ist und welche Erwartungen an sie gestellt werden, um sich vollumfänglich committen zu können. Nur wer bereits vergleichbare Herausforderungen gemeistert und auch nach einer zugespitzten Schilderung angesichts einer erschwerten Ausgangssituation noch Interesse hat, gehört definitiv in den Pool potenziell vorzeigbarer Kandidaten.

Andererseits sollte das Unternehmen auch auf die Erfahrung, das Branchen Know-how sowie Netzwerk der Personalberatung vertrauen, um eine bestmögliche Lösung zu finden und nicht starr auf seinen initialen Vorstellungen beharren. Denn diese entsprechen womöglich nicht (mehr) den Gegebenheiten des Marktes. Gerade bei Vakanzan unter Druck sind Tempo UND Qualität in der Besetzung einer Vakanz entscheidend.



Wir suchen keine Lebensläufe – wir finden Persönlichkeiten, die Verantwortung in stürmischen Zeiten tragen können und wollen.

Stefan Schulz,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Aus der Praxis: Fallbeispiele Engineering- und IT-Branche

FALLBEISPIEL 1

Engineering Umfeld:

Interim Engineering Manager

Ein international tätiger Maschinenbauer verlor kurzfristig seinen Leiter Konstruktion (Jahresgehalt 130.000 EUR) an einen anderen Marktplayer mitten in einem kritischen Produktentwicklungszyklus. Die internen Teams waren bereits ausgelastet, Projekte gerieten ins Stocken, Kundenanfragen blieben unbeantwortet. Innerhalb einer Woche nach Beauftragung wurde ein erfahrener Interim Engineering Manager mit tiefgehenden Branchen- und Fachkenntnissen auf das Projekt vermittelt. Er führte nicht nur laufende Projekte weiter, sondern identifizierte auch strukturelle Engpässe in der Ablauforganisation und führte kurzfristige Prozessverbesserungen ein.

Kostenvergleich: Die Investitionskosten für den Interim Manager betragen für einen Zeitraum von sechs Monaten insgesamt 192.000 EUR (ca. 32.000 EUR pro Monat bzw. 1.600 EUR pro Tag). Dem gegenüber standen allein durch den drohenden Verlust eines Großauftrages und Verzögerungen bei kleineren Projekten im Produkt-Rollout konservativ geschätzte gesamte Vakanzkosten von über 240.000 EUR (Faktor 2,7 der berechneten Personalkosten). Zusätzlich standen dem Unternehmen auch noch das aufgrund eines kurzfristig abgeschlossenen Aufhebungsvertrag mit dem ausscheidenden Mitarbeitenden das Personalkostenbudget von ca. 15.000 EUR pro Monat zur Verfügung.



Ein erfahrener Interim Manager ersetzt nicht nur eine Person – er minimiert das Risiko eines unternehmerischen Stillstands.

Lutz Altmann,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

FALLBEISPIEL 2

IT Umfeld:
Fractional HR-Expert

Ein wachstumsstarkes SaaS-Unternehmen aus dem Logistikbereich stand nach dem plötzlichen Weggang der HR-Leitung (Jahresgehalt 100.000 EUR) vor massiven Herausforderungen: Gerade erst hatte man begonnen, Tech-Talente für ein neues Innovationszentrum zu rekrutieren, gleichzeitig standen wichtige Aufgaben im Bereich Retention, Talent Management und Onboarding-Prozesse an. Anstelle einer Vollzeit-Interim-Lösung entschied sich das Unternehmen gezielt für einen Fractional HR-Expert mit Spezialisierung auf Recruitment und Talent Management im Tech-Umfeld. Die HR-Expertin war an drei Tagen pro Woche verfügbar und übernahm in dieser Zeit die Steuerung zentraler Prozesse wie die Analyse und Optimierung des Bewerbungsprozesses speziell für IT-Rollen, die Implementierung eines strukturierten Remote-Onboarding-Konzepts, den Aufbau eines Recruiting-Dashboards mit Time-to-Fill-Auswertung, das Coaching des bestehenden People-Teams hinsichtlich der Optimierung der Retention-Strategien.

Kostenvergleich: Die Investitionskosten für die Fractional HR Expertin betragen für einen Zeitraum von sechs Monaten insgesamt 100.000 EUR (ca. 16.700 EUR pro Monat bzw. 1.400 EUR pro Tag). Die gesamten Vakanzkosten - z.B. für den Fall eines Scheiterns der IT-Recruiting-Offensive durch falsche Einstellungen, Ghosting, Abwanderung in der Probezeit) lagen bei ca. 135.000 EUR (Faktor 2,0 der berechneten Personalkosten). Zusätzlich standen dem Unternehmen auch noch das Personalkostenbudget der ausgeschiedenen HR-Leitung von gut 11.000 EUR pro Monat zur Verfügung.



Manchmal reicht ein kompetenter Experte zur rechten Zeit, um das ganze Projekt auf Kurs zu bringen.

Stefan Schulz,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Fazit: Warten ist keine Option!

Hohe Fluktuation und tiefgreifende Transformationsprozesse stellen das klassische Recruiting zunehmend infrage. Standardprozesse und monatelange Suchzyklen reichen oft nicht mehr aus, wenn zentrale Rollen kurzfristig wegfallen oder neue Herausforderungen sofortige Expertise erfordern.

Interim- und Fractional-Lösungen bieten hier weit mehr als nur eine temporäre Überbrückung – sie sind eine strategische Antwort auf den Druck zur Handlungsfähigkeit.

Unternehmen sollten sie daher nicht länger als bloßen Kostenfaktor betrachten, sondern als

gezieltes Investment in Stabilität, Geschwindigkeit und Zukunftssicherung. Unternehmerische Verantwortung zeigt sich eben nicht nur im Risikomanagement, sondern vor allem darin, Chancen frühzeitig zu erkennen – und zu nutzen.

Wer jetzt klug handelt, schafft anstelle lähmender Lücken einen Raum für neue Impulse, Perspektiven und Arbeitsmodelle.



Karriereweg GmbH
Theodorstraße 105
40472 Düsseldorf

T: +49 211 545893 0
E: info@karriereweg.de
W: karriereweg.de



KARRIEREWEG