

HR Today

Fluktuation

Warum Mitarbeitende kündigen

Kategorie: HR-Strategie und Organisation | Text: Patrick Kuratli | 04.11.2014

Die sogenannte unerwünschte und ungeplante Fluktuation stellt aus verschiedenen Gründen für Organisationen einen möglichst zu vermeidenden Umstand dar.



Unternehmen sollten alles daran setzen, unerwünschte Kündigungen zu vermeiden. Denn eine hohe Fluktuationsrate kostet viel. (Bild: 123RF)

Zwei Hauptgründe stehen bei der unerwünschten und ungeplanten Fluktuation im Vordergrund: einerseits der Problemkomplex «demographische Entwicklung» und andererseits die aus der Fluktuation entstehenden Kosten.

Die demographische Entwicklung

In der Schweiz liegt die durchschnittliche Kinderzahl seit drei Jahrzehnten deutlich unter dem für die Bevölkerungserhaltung nötigen Wert. Gleichzeitig gehört die Schweiz zu den Ländern mit der höchsten Lebenserwartung im weltweiten Vergleich, was zusammen zu einer weiter wachsenden deutlichen Überalterung der Gesellschaft führt.

Die Herausforderungen, die sich daraus ergeben, sind mannigfaltig, stellen aber insbesondere die Unternehmen und innerhalb dieser die HR-Abteilungen vor grosse Probleme. Dabei muss primär folgende Kernfrage beantwortet werden: Wie gelingt es, gute passende Personen für das Unternehmen zu finden und gleichzeitig gute passende Personen im Unternehmen zu halten?

Die Fluktuationskosten

Bei genauerer Betrachtung sind die Kosten, die durch Fluktuation entstehen, beträchtlich. Publiizierte Kostenbeispiele gehen je nach Quelle, Funktion und Situation von 30 - 300% eines entsprechenden Bruttojahreslohnes aus. Spannenderweise wird dieses Problem aber auf Geschäftsleitungsseite noch zu oft relativierend diskutiert und die HR-Abteilungen nutzen dieses Argument zu wenig, um ihre inhaltlichen Themen voranzutreiben. Denn faktisch kann daraus durchaus abgeleitet werden, dass die Senkung der Fluktuationsquote in einem mittelgrossen Unternehmen mit 1000 Mitarbeitenden um ein Prozent finanziell schon beinahe jedes Retention-Programm rechtfertigt.

Die sieben Fragen, die entscheiden ob eine Stelle verlassen wird

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass Mitarbeitende ihre Arbeitsstellen aus vielerlei Gründen verlassen. Basierend auf einer umfassenden Literaturanalyse, Erfahrung und einer eigenen empirischen Untersuchung im Rahmen einer Masterthesis kann aber auch gesagt werden, dass es für jeden Menschen sieben zentrale Fragen gibt, deren Beantwortung über den konkreten Entscheid, die Arbeitsstelle zu verlassen, entscheiden.

Diese sieben Fragen lauten wie folgt:

1. Wie ist meine allgemeine Arbeitszufriedenheit?
2. Bin ich mit meiner Arbeit inhaltlich zufrieden. Kann ich mich mit dem, was ich tue, identifizieren?
3. Inwieweit fühle ich mich mit meinem Arbeitgeber verbunden?
4. Nehme ich meine eigene Arbeitsleistung selber als negativ war?
5. Wie mobil (frei) bin ich in meinem Entscheid? (Familie, Wohnsituation etc.)
6. Welche konkreten Aussichten auf eine andere Stelle bestehen? (Habe ich ein alternatives, aus meiner jetzigen Sicht attraktiveres Jobangebot in Aussicht etc.)
7. Fühle ich mich aufgrund der aktuellen Unternehmens-Situation in meiner persönlichen Existenz bedroht? (Was passiert mit mir, wenn es meinem Unternehmen weiterhin schlecht geht?)

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit hat einen hohen Einfluss auf den Entscheid, eine Arbeitsstelle zu verlassen. Noch relevanter aber ist, welche Form der Arbeitszufriedenheit (AZ) respektive Arbeitsunzufriedenheit (AUZ) besteht. Den positivsten Einfluss auf den Verbleib auf einer Stelle zeigen dabei die «progressive AZ» («Insgesamt zufrieden, will hier aber mehr erreichen») und die «stabile AZ» («Ist gut, wie es ist und soll so bleiben»).

Am negativsten wirken die AUZ und die «resignative AZ» («insgesamt zufrieden, musste mich aber mit vielem arrangieren. Habe aufgegeben, auf Besserung zu hoffen.»)



Text: Patrick Kuratli

Patrick Kuratli (www.kuratli-beratungen.ch) ist als selbständiger Organisationsberater in diversen Branchen und als Dozent/Referent tätig. Seine Schwerpunktthemen sind Strategie, strategisches HR-Management, Führung und Change-Management. Aufgrund mehrjähriger Tätigkeit als Leiter Unternehmensentwicklung und Personal im Gesundheitsbereich beschäftigt er sich mit dem Thema «Fluktuationsquoten und deren Beeinflussbarkeit» seit längerer Zeit und aus verschiedenen Perspektiven.

Weitere Artikel von [Patrick Kuratli](#)

Copyright © jobindex media ag

Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis der jobindex media ag ist nicht gestattet.

Presenting Partner

zhaw School of Management and Law

**CAS Certificate of Advanced Studies
Leadership für
HR Professionals**

Von der Fachposition zur Gesamtansicht.
Crossing Borders.

START: 8. JANUAR 2015 **Neu im HR!**

Nähere Informationen:
www.zhcm.zhaw.ch/leadership

Zentrum für Human Capital Management

Zürcher Fachhochschule