

Personalführung

Was es wirklich kostet, wenn ein Leistungsträger kündigt

https://www.xing.com/news/insiders/articles/personalfuehrung-was-es-wirklich-kostet-wenn-ein-leistungstrager-kündigt-3232639?sid=14409014.01d90c&xng_share_origin=iphone

von Nico Rose

«Reisende soll man nicht aufhalten», heißt es im Volksmund. Und es ist wahr: Manchmal gibt es gute Gründe für Menschen, ein Unternehmen verlassen: Gründe, die sich weniger aus einem „weg von“ als vielmehr „hin zu“ etwas anderem speisen. Wenn anderswo ein deutlicher Karrieresprung lockt, spürbar mehr Geld, oder vielleicht auch nur ein deutlich kürzerer Anfahrtsweg und somit eine bessere Work-Life-Balance – dann kann es sein, dass jemand einfach geht, im Guten, ohne böses Blut auf beiden Seiten. Das ist nicht wünschenswert aus Sicht des Unternehmens, welches einen guten Mitarbeiter verliert, gehört aber bei großen Unternehmen zum Tagesgeschäft.

Anders ist die Lage, wenn ein Leistungsträger im Frust geht. Auch hier gibt es verschiedene Gründe. Einer der wichtigsten: schlechte Qualität der eigenen Führungskraft. In einer [Studie](#) aus dem Jahr 2017 hatte ich mit Michael Steger von der Colorado State University festgestellt, dass die aktuelle Wechselbereitschaft bei Angestellten, die sich schlecht gefühlt fühlen, um etwa 130 % erhöht ist im Vergleich zu Personen, die für eine (aus ihrer Sicht) erstklassige Führungskraft arbeiten.*

1 Ungewollte Kündigungen sind meist teuer, genauer gesagt: sauteuer!

Wir gehen davon aus, dass zumindest ein Teil solcher ungewollten Kündigungen vermeidbar wären, wenn das betreffende Unternehmen rechtzeitig in (mehr) Maßnahmen wie Coaching und Training investiert hätte. Nun lässt sich einwenden, dass Coaching und Training teuer sind – das ist korrekt. Allerdings sind die zugehörigen Kosten vergleichsweise winzig, wenn man sie mit den wahren Kosten (und Produktivitätsverlusten) der ungewollten Kündigung eines Leistungsträgers vergleicht. Wie das Wirtschaftsmagazin CAPITAL berichtet, können schon bis zum Punkt der Vertragsunterzeichnung bis zu 150 Prozent des zukünftigen Jahresgehalts als Kosten anfallen. Zu den direkten Aufwänden zählen:

- Mit der Kündigung verbundene Kosten (administrativer Aufwand, im Falle des Falles Gerichtskosten, Abfindungen usw.).
- Kosten für die Nachbesetzung der Stelle (Employer Branding, Personalmarketing, Headhunter, Diagnostik, Prozesskosten usw.).
- Kosten für das Onboarding des neuen Stelleninhabers (Ausstattung des Mitarbeitenden, Einarbeitung, Schulungen usw.).
- ...

Das ist allerdings nur die Spitze des Eisbergs, der sichtbare Teil, der nachvollziehbar im Reporting auftaucht. Zusätzlich können dem Unternehmen eine Vielzahl von indirekten Rückgängen der Produktivität entstehen, die schwerer zu erfassen sind (der Kollege Marcus Reif hat in seinem Blog einmal versucht, das annäherungsweise zu quantifizieren), doch bei näherer Betrachtung mit einiger Wahrscheinlichkeit noch deutlich stärker zu Buche schlagen:

- Rückgang der Produktivität, wenn eine Stelle zu lange unbesetzt bleibt.
- Niedrigere Produktivität, bis der neue Stelleninhaber das Leistungsniveau des Vorgängers erreicht.
- Abfluss des Wissens und der Erfahrung des früheren Stelleninhabers.
- (Zer-)Störung von erfolgskritischen internen und externen Netzwerken.
- „Atmosphärische Störungen“ bei der weiteren Belegschaft: Freiwilliges Ausscheiden von Kollegen geht oft mit Gerüchten und Mutmaßungen einher.
- ...



Faktoren, die Kosten einer Kündigung treiben können

Bei ganzheitlicher Betrachtung ist davon auszugehen, dass die freiwillige Kündigung eines erstklassigen Mitarbeiters ein Unternehmen das Vielfache des zugehörigen Jahresgehalts kosten kann. Trotzdem findet dieses Phänomen in den Top-Führungsetagen nach wie vor zu wenig Beachtung – vermutlich, weil vorrangig auf die direkt zurechenbaren Kosten geachtet wird, also die Budgets für Personalmarketing und Rekrutierung.

2 Ungewollte Kündigungen kosten ein Unternehmen bis zu 400 Prozent des zukünftigen Jahresgehalts.

Einige Autoren gehen davon aus (s. S. 35 in der verlinkten Buchvorschau), dass in besonders schwerwiegenden Fällen, z.B. bei schwierig zu findenden Spezialisten im IT-Bereich, die tatsächlichen Kosten bis zur 400 Prozent des zukünftigen Jahresgehalts betragen können. Mit Blick auf den allgegenwärtigen Mangel an Führungsqualität lässt sich spitzfindig festhalten: Für den monetären Gegenwert könnte man eine Menge Coaching und Training einkaufen.

Kritische Geister könnten einwenden, dass sich die geäußerte Wechselabsicht nicht zwingend in tatsächlichen Kündigungen niederschlägt. Deswegen haben Michael Steger und ich eine Folgestudie durchgeführt, um zu verstehen, wie sich die in der ursprünglichen Untersuchung erfasste Führungsqualität auf den langfristigen Verbleib der Mitarbeiter im Unternehmen auswirkt. Die Ergebnisse werden demnächst in der Ausgabe Nr. 3/2020 der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung veröffentlicht. Ich darf vorwegnehmen: An der Aussage, dass Mitarbeiter ihre Führungskraft und nicht das Unternehmen verlassen, ist (leider) eine Menge dran...

Nico Roses Bücher **Arbeit besser machen** (2019), **Führen mit Sinn** (2020) und **Besser arbeiten**(2020) sind bei Haufe erhältlich – und natürlich überall, wo's Bücher gibt.