



Freiwillige Kündigungen verringern – Mitarbeiter im Unternehmen halten

HR Manager und Führungskräfte können einiges tun, um der freiwilligen Kündigung von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen vorzubeugen: Schaffen Sie geeignete Arbeitsbedingungen und erkennen Sie Symptome für Kündigungsgedanken bei Mitarbeitern frühzeitig.

Gute Mitarbeiter zu finden ist wichtig – diese zu halten ist noch wichtiger. Mit dem Verlust jedes Mitarbeiters sind hohe Kosten verbunden: Es muss ein geeigneter Nachfolger für die Stelle gesucht, ausgewählt und eingearbeitet werden. Im schlimmsten Falle ist die freie Stelle längere Zeit unbesetzt. Dazu kommt der Verlust von wertvollem Wissen [1]. Insbesondere der freiwilligen Kündigung von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen sollte deshalb vorgebeugt werden.

Wichtige Einflussfaktoren für freiwillige Kündigung sind die derzeitige Lage des Arbeitsmarkts, die vom Mitarbeiter wahrgenommenen Job-Alternativen und persönliche Eigenschaften des Mitarbeiters [2]. Allerdings gibt es Faktoren, die in den Händen der Unternehmen selbst liegen. Im Folgenden beschreiben wir in vier Schritten, wie Sie diese Faktoren erkennen und beeinflussen können.

Schritt 1: Schaffen Sie die richtigen Rahmenbedingungen.

In einer aktuellen **Meta-Analyse** wurden Zusammenhänge von freiwilliger Kündigung und Rahmen-

bedingungen der Arbeitsplätze gefunden [2]. Konkret sollten vonseiten des HR Managements zunächst alle Schlüsselpositionen identifiziert und die Rahmenbedingungen systematisch durch die folgenden Leitfragen überprüft werden:

- 1. Hohe wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit:** Ist der Mitarbeiter zuversichtlich, jetzt und in Zukunft einen stabilen Arbeitsplatz zu haben?
- 2. Vergütung:** Ist die Vergütung des Mitarbeiters inkl. Grundgehalt und Provisionen hoch genug? Spiegelt die Vergütung die Leistung des Mitarbeiters wider?
- 3. Angebot anderer Leistungen und Unterstützung:** Werden dem Mitarbeiter neben dem Gehalt noch andere Leistungen geboten? Wird er in seiner Weiterentwicklung unterstützt und stehen ihm Karrieremöglichkeiten offen?
- 4. Hohe organisationale Unterstützung:** Wird dem Mitarbeiter Wertschätzung vermittelt? Zeigt das Unternehmen Interesse am Wohlbefinden des Mitarbeiters?

5. Positive Eigenschaften der Arbeitsstelle und Aufgaben: Ist die Stelle ganzheitlich, also ist der Mitarbeiter für mehrere zusammenhängende Schritte innerhalb eines Prozesses oder Projektes zuständig und erkennt so den Beitrag seiner Arbeit? Sind die Anforderungen an den Mitarbeiter vielfältig? Sind die Aufgaben dieser Position bedeutsam? Hat der Mitarbeiter in dieser Position Autonomie? Erhält der Mitarbeiter Rückmeldung zu seiner Arbeit aus seiner Tätigkeit selbst?

Bei ideal ausgeprägten Rahmenbedingungen sollten alle diese Fragen mit „Ja“ beantwortet werden.

Schritt 2: Befähigen Sie Ihre Führungskräfte.

Die Autoren der Meta-Analyse fanden ebenfalls Hinweise darauf, dass es nicht reicht, nur Rahmenfaktoren passend zu definieren. In manchen Fällen gilt: „Employees quit bosses, not jobs“ [2]. Dabei spielen folgende Aspekte der Führung eine besonders große Rolle dabei, Mitarbeiter im Unternehmen zu halten:

1. Transformative Führung: Führungskräfte motivieren Mitarbeiter, indem sie ihnen aufzeigen, warum die organisationalen Ziele für sie bedeutsam sind. Zudem agieren sie als Vorbilder, fordern Mitarbeiter intellektuell heraus und achten dabei auf deren Bedürfnisse [3].

2. Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter: Die Führungskraft und der Mitarbeiter sollten eine individuelle Beziehung entwickeln, je besser die Qualität dieser Beziehung, desto besser wirkt es sich auf die Arbeitsleistung und Zufriedenheit des Mitarbeiters aus (*Leader-Member-Exchange Theory*) [4].

3. Fairness: Die Führungskraft sollte respektvoll mit den Mitarbeitern umgehen, Informationen fair zur Verfügung stellen, fair in Vorgehensweisen und Prozessen sein sowie Ressourcen fair verteilen [5].

Um zu identifizieren, ob Bedarf zur Weiterentwicklung der Führungskräfte besteht, kann z.B. ein 360°-Feedback durchgeführt werden. Worauf dabei besonders zu achten ist, können Sie im Dossier zu diesem Thema genauer nachlesen [6].

Schritt 3: Erkennen Sie Symptome frühzeitig.

Auch wenn die Rahmenbedingungen stimmen und Mitarbeiter gut geführt werden, wird es immer auch Mitarbeiter geben, die über eine freiwillige Kündigung nachdenken. In vielen Fällen sind diese Kündi-

gungsgedanken schon im Voraus an verschiedenen „Symptomen“ zu erkennen [2]. Dabei gibt es einerseits Symptome, die sich auf Unternehmensebene zeigen, und andererseits Symptome, die direkt bei den betroffenen Mitarbeitern beobachtet werden können.

Analyse organisationaler Symptome durch HR

HR sollte folgende Symptome analysieren, die auf Veränderungsbedarf im gesamten Unternehmen oder in Unternehmensbereichen hindeuten können [2]:

Symptome auf organisationaler Ebene

1. Geringe Loyalität zum Unternehmen (organisationales Commitment) und hohe Intention, das Unternehmen zu verlassen
2. Suche nach neuen Arbeitsstellen
3. Nicht-Erscheinen zur Arbeit (Absentismus)
4. Negatives Arbeitsklima

Manche Symptome wie Absentismus lassen sich anhand von Kennzahlen erkennen, andere können im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen erfasst werden. Zu vielen genannten Faktoren gibt es bereits Fragen, die von Wissenschaftlern entwickelt und überprüft wurden und direkt in eine Mitarbeiterbefragung integriert werden können, bspw. zu *organisationalem Commitment* [7] oder zum *Arbeitsklima* [8].

Dabei ist Anonymität in den Befragungen äußerst wichtig. Ohne diese Anonymität sind „sozial erwünschte“ und damit verzerrte Antworten möglich [2]. Das Ergebnis dieser Befragungen soll Hinweise auf allgemeine Tendenzen im Unternehmen oder in Bereichen geben, nicht auf einzelne Mitarbeiter.

Analyse individueller Symptome durch die Führungskräfte

Ebenfalls wichtig ist es, Anzeichen bei einzelnen Mitarbeitern zu erkennen. Führungskräfte kennen ihre Mitarbeiter und können mögliche Symptome oder Veränderung am besten beurteilen. Dabei können Führungskräfte versuchen, auf folgende Aspekte im Arbeitsalltag zu achten oder diese gezielt in Mitarbeitergesprächen abzufragen [2]:

Symptome auf individueller Ebene

1. Sinkende Arbeitsleistung des Mitarbeiters
2. Geringe Identifikation mit der Arbeitsstelle
3. Geringe Zufriedenheit mit der Arbeitsstelle
4. Geringe allgemeine Zufriedenheit (z.B. Lebenszufriedenheit, Karrierezufriedenheit)
5. Zunehmender Absentismus

Schritt 4: Reagieren Sie auf Symptome für Kündigungsgedanken.

Wie kann das HR Management reagieren? Falls auf organisationaler Ebene Symptome erkannt werden, sollten genauere Analysen der möglichen Gründe stattfinden, bspw. Gespräche mit Mitarbeitern oder Führungskräften. Im Rahmen dieser Analysen sollten die Gründe für die jeweils gezeigten Symptome festgestellt werden. Im Anschluss daran sollten zeitnah Maßnahmen zur Verbesserung der Kernpunkte auf Managementebene beschlossen und umgesetzt werden. Ein ausführliches Beispiel wie man mit geringem Commitment in einem Unternehmen umgehen kann, finden Sie z.B. im Dossier „Mit organisationalem Commitment zum Unternehmenserfolg“ [9].

Wie können Führungskräfte reagieren?

Auf individueller Ebene sollten Führungskräfte bei Auffälligkeiten ein offenes Gespräch mit den Mitarbeitern suchen. Dabei sollte die Situation des Mitarbeiters offen angesprochen und mögliche Verbesserungsmöglichkeiten diskutiert und in Gang gesetzt werden. Eine Verbesserung könnte beispielsweise die Bereicherung des Aufgabenbereiches durch interessante neue Themen sein, oder auch Probleme im Arbeitsalltag direkt anzusprechen und zu lösen. Falls der Mitarbeiter mit der Stelle an sich nicht mehr zufrieden ist, kann die Führungskraft auch mit HR in Kontakt treten, und prüfen ob eine interne Rotation auf eine andere Stelle denkbar ist.

Fazit

Um freiwillige Kündigungen von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen zu vermeiden, muss sichergestellt werden, dass die Rahmenbedingungen der Stelle günstig ausgeprägt sind und Mitarbeiter richtig geführt werden. Symptome für Kündigungsgedanken sollten frühzeitig erkannt werden, um darauf reagieren zu können.

Glossar

Meta-Analyse: Zusammenfassung verschiedener Primär-Studien zu einem Themengebiet mithilfe statistischer Methoden. Das Ziel ist dabei, aussagekräftigere Ergebnisse zu erhalten und dann interpretieren zu können.

Organisationales Commitment: Grad an Loyalität gegenüber der Organisation und der Wunsch in dieser Organisation zu bleiben. In der Literatur wird zwischen drei Arten des organisationalen Commitments unterschieden: Affektiv (emotionale Verbundenheit zu dem Unternehmen), kalkulativ (Kosten im Vergleich zum Gewinn, der durch Verlassen des Unternehmens entsteht) und normativ (Verpflichtungsgefühl des Mitarbeiters im Unternehmen zu bleiben).

Arbeitsklima: Geteilte Erfahrungen, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen innerhalb einer Gruppe von Mitarbeitern, z.B. wiederkehrende Verhaltensmuster, die den Arbeitsplatz und die Zusammenarbeit charakterisieren.

Leader-Member-Exchange Theory: Setzt den Fokus auf die dyadische Beziehung zwischen der Führungskraft und jedem einzelnen Mitarbeiter und den Auswirkungen dieser Beziehungsqualität auf verschiedene Faktoren wie Leistung oder Commitment. Es findet ein Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter statt, der von den Eigenschaften des Mitarbeiters und der Führungskraft selbst, aber auch von deren Beziehung geprägt wird.

Literatur

- [1] Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy Of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. doi:10.5465/AMP.2010.51827775
- [2] Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2017). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, doi:10.1111/peps.12226
- [3] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- [4] Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- [5] Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. doi:10.1037/0021-9010.86.3.425
- [6] Karl, M. (2017). „Ich sehe was, was du nicht siehst“: Führungskräfteentwicklung durch Perspektivenvielfalt im 360°- Feedback. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (20). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.
- [7] Maier, G. W., & Woschée, R. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen. Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970). *Zeitschrift Für Arbeits- Und Organisationspsychologie*, 46(N.F.20), 126-136. doi:10.1026//0932-4089.46.3.126
- [8] Rosenstiel, L., & Bögel, R. (1992). *Betriebsklima geht jeden an!* (4.Aufl.) München: Bayerischer Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- [9] Erk, W. (2017). Mit organisationalem Commitment zum Unternehmenserfolg. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (19). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.

Autorin

Cintia Malnis, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © EtiAmmos - stock.adobe.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Malnis, C.. (2019). Freiwillige Kündigungen verringern –Mitarbeiter im Unternehmen halten. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (31). Ludwig-Maximilians-Universität München.
<http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt: Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

