



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2009

---

## Hohe Kosten oder neues Wissen

Brunner, D

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich  
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-20368>  
Newspaper Article

Originally published at:

Brunner, D. Hohe Kosten oder neues Wissen. In: Neue Zürcher Zeitung, 187, 15 August 2009, 61.

Wortgut Kündigungsabsicht

# Hohe Kosten oder neues Wissen

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihr Unternehmen im kommenden Jahr freiwillig verlassen werden? Denken Sie daran, Ihre Stelle zu wechseln, oder sehen Sie sich bereits nach anderen Stellen um? Falls ja, haben Sie offensichtlich eine hohe Kündigungsabsicht. Diese Absicht wird definiert als «subjektive Wahrscheinlichkeit, dass eine Person ihren Job innerhalb einer bestimmten Zeitspanne wechseln wird». Kündigungsabsicht umfasst die Wahrnehmung und Evaluation von Job-Alternativen einer Person. Dabei wird zwischen verschiedenen Stufen im Kündigungsprozess unterschieden. Zuerst machen sich Arbeitnehmende Gedanken darüber, die Firma zu verlassen. Auf der nächsten Stufe entscheiden sie sich, ausserhalb des Unternehmens einen Job zu suchen. Schliesslich fassen sie die Absicht, das Unternehmen zu einem noch nicht definierten Zeitpunkt in der Zukunft zu verlassen.

## Teure Austritte

Eine hohe Kündigungsabsicht und die damit verbundenen Aktivitäten zur Stellensuche führen gemäss Forschungsergebnissen meist zum Verlassen des Unternehmens. Solche freiwilligen Kündigungen bedeuten stets sehr hohe Kosten für Unternehmen: Kosten für den Austritt an sich – administrative Aufwendungen und allfällige Abgangsentschädigungen – sowie Kosten für die Selektion und Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden. Hierzu gehören Personalmarketing-Aktivitäten, die gesamte Personalselektion und Trainingskosten für die Einführung und Ausbildung. Dazu kommen Kosten durch verlorene Produktivität, das heisst durch den Verlust von Wissen und Fertigkeiten der abgehenden Personen und durch operative Störungen, beispielsweise wenn in einem Team hohe Abhängigkeiten bestehen. Zusätzlich können die Beschäftigten, welche im Unternehmen bleiben, durch Kündigungen demoralisiert werden. So können Kündigungen weitere Abgänge nach sich ziehen. Allerdings darf nicht vergessen werden, dass Kündigungen nicht nur Kosten bedeuten, sondern auch positive Effekte haben. Es können Stellen abgebaut oder es kann Platz für neue Arbeitnehmende geschaffen werden, welche möglicherweise besser zum Unternehmen passen, neues Wissen einbringen und motivierter sind.

## Ein Viertel will künden

In der Schweiz haben laut Daten des Schweizer HR-Barometers 2009 rund 25 Prozent der Arbeitnehmenden eher hohe oder hohe Kündigungsabsichten.

Gründe dafür können in verschiedenen Bereichen liegen. Entscheidend für die Absicht, ein Unternehmen zu verlassen, sind erstens persönliche Faktoren. Je nachdem, wie alt Arbeitnehmende sind und wie sie ihre Karriere planen, gestaltet sich ihre Kündigungsabsicht. Ältere Menschen und diejenigen, für die ein sicherer Arbeitsplatz oder ein Aufstieg innerhalb des Unternehmens zentral sind, haben eine geringere Kündigungsabsicht. Zweitens können verschiedene betriebliche Faktoren relevant sein für die Absicht zu kündigen, wie die Erfüllung der eigenen Erwartungen an das Unternehmen. Auch Faktoren des Human-Resource-Managements – Leistungsbeurteilung und Arbeitsgestaltung – sind förderlich, um die Kündigungsabsicht der Arbeitnehmenden zu verringern.

*Dorothea Brunner, Lehrstuhl  
HR-Management, Universität Zürich*