



Ein hoher Preis für eine Kündigung – und wie man ihn vermeidet

„Du, sag mal, was kostet es uns eigentlich, so alles in allem, wenn ein Mitarbeiter kündigt und wir ihn ersetzen müssen?“

Diese Frage stellt Geschäftsführer **Michael A.** seinem Controller. Gerade kommt er nämlich von einem Gespräch mit einer Top-Mitarbeiterin im Sales zurück, die gekündigt hat. Die Gründe für die Kündigung haben ihn sehr **nachdenklich** gemacht.

Martin D., der Controller, verspricht, ihm die Zahlen zusammen zu stellen und reserviert gleich mal einen Termin für morgen.

Pünktlich kommt Martin zusammen mit seiner Mitarbeiterin **Iris N.** zu Michael.

„Iris hat die Berechnungen gemacht und wird sie uns präsentieren“, erklärt Martin. „Leg los, Iris!“

Die junge Frau steht auf und beginnt, Zahlen auf ein Flipchart zu schreiben und zu erklären:

Also, nehmen wir an, jemand verdient 60.000 Euro brutto pro Jahr.

Zusammen mit den Sozialabgaben (rund 20 %) bezahlen wir als Unternehmen insgesamt

72.000 Euro im Jahr.

Wenn jemand kündigt, kann man davon ausgehen, dass er/sie in der verbleibenden Zeit nicht mehr so produktiv ist wie sonst.

Gründe dafür sind:

- man macht nur noch das, was nötig ist
- übernimmt keine neuen Projekte
- bereitet die Übergabe und ggf. die Einarbeitung der Nachfolge vor
- verabschiedet sich von Kunden etc.

Nehmen wir an, der/die Mitarbeiter/in ist also nur noch halb so produktiv.

50 % weniger Produktivität in 3 Monaten (Kündigungsfrist) ergibt **9.000 Euro** Produktivitätsverlust.

Wenn wir Glück haben, finden wir rechtzeitig jemanden zum selben Gehalt. Diese Person wird natürlich etwas Zeit brauchen, bis sie zu 100 % produktiv ist. Wir gehen von 6 Monaten aus, in der die Produktivität nach und nach steigt.

In den ersten 3 Monaten kann man von 50 % Produktivität ausgehen, in den nächsten 3 Monaten von 75 %. Das ergibt folgende Verluste:

1.-3. Monat: 9.000 Euro

4.-6. Monat: 4.500 Euro

Insgesamt also **13.500 Euro** Produktivitätsverlust.

Alles in allem kostet uns die Kündigung also an Produktivität:

$9.000 + 13.500 = \mathbf{22.500 \text{ Euro}}$

Iris fügt hinzu: „Das gilt alles nur dann, wenn wir wirklich schnell eine Nachfolge finden. Wenn die Stelle unbesetzt bleibt, müssen andere Kollegen einspringen, das heißt, das wirkt sich wieder auf deren Produktivität aus. Im Extremfall ist das **ein Fass ohne Boden**.“

Michael und Martin nicken unisono.

„Um die Stelle zu besetzen, ist aber noch mehr notwendig“, fährt Iris fort:

- Eine Anzeige schalten bzw. Personalberater beauftragen
- Bewerbungen sichten und auswählen
- Gespräche organisieren und führen (mit mehreren Beteiligten)
- evtl. Reisekosten und weitere Kosten der Bewerber übernehmen

Alleine die Stellenanzeigen kosten zwischen 1.000 und 5.000 Euro, je nachdem wo und wie lange wir sie schalten. Ein Personalberater stellt 25 - 30 % des Zielgehaltes als Honorar in Rechnung. Und je nachdem, wer in den Suchprozess eingebunden wird, kostet uns das Arbeitszeit und damit auch Geld - jedes Mal wenn zum Beispiel ein Interview stattfindet.

Nicht vergessen dürfen wir **den Wert** eines langjährigen Mitarbeiters, der sich nur schwer beziffern lässt. Dazu zählen Dinge wie

- internes Netzwerk
- externe Kontakte
- spezifisches Wissen
- Erfahrung und Routine

Und der negative Effekt, den die Kündigung auf andere Mitarbeiter oder Kunden haben kann, ist auch nicht zu vernachlässigen.

Wenn man all das hochrechnet, kann man ganz schnell auf Gesamtkosten kommen, die ungefähr dem **Jahresgehalt** des Mitarbeiters entsprechen. In unserem Fall wären das also

72.000 Euro.

„Danke, Iris, das hast du sehr gut gemacht“, unterbricht Michael und nickt ihr anerkennend zu. Martin, ihr Chef, grinst zufrieden in sich hinein, das sieht sie aus den Augenwinkeln.

„Diese Zahlen mal so schwarz auf weiß zu sehen, stellt so eine Kündigung in einem ganz anderen Licht dar. Das heißt also, dass wir sehr viel Geld sparen, wenn unsere Mitarbeiter möglichst lange bei uns bleiben“, fährt Michael fort.

„Grundsätzlich ja, aber nicht zwangsweise“, platzt Iris heraus. Sie wirkt nun selbstsicherer und fügt an: „Ich habe mir zum Thema Produktivität ein paar Gedanken gemacht und teile die gerne mit euch, wenn ihr wollt.“

„Nur zu!“ ermuntert Martin sie.

„Also, wenn wir sagen, die Leute sollen möglichst lange bei uns bleiben, ist das grundsätzlich richtig. Wenn sie allerdings nicht produktiv sind, kann der Schuss nach hinten los gehen.

Nehmen wir an, jemand arbeitet so, dass er lange Pausen macht, sich gerne mit Kollegen unterhält, seine privaten E-Mails liest und beantwortet und Termine nicht einhält, sodass andere nicht weiterarbeiten können. Dann hapert es sehr an seiner Produktivität, richtig? Was glaubt ihr, **wie viel Zeit verplempert so jemand?**“

„Mindestens **ein Viertel** würde ich sagen“, antwortet Michael.

„Gut, diese Zahl nehmen wir für unsere Berechnungen“, stimmt Iris zu und fährt fort:

„Jemand verdient 60.000 Euro im Jahr, wir bezahlen 72.000 Euro. Wenn diese Person nur **75%** produktiv ist, summiert sich der Verlust daraus auf **18.000 Euro jedes Jahr**.

„Moment!“ mischt sich Michael ein. „Es kann doch nicht sein, dass wir Mitarbeiter beschäftigen, die nicht zu 100 % bei der Sache sind – dauerhaft! Dass es Schwankungen gibt, ist menschlich, das verstehe ich ja. Aber ich kann nicht glauben, dass wir Mitarbeiter mitziehen, die jahrelang unter ihren Möglichkeiten bleiben.“

Er greift zum Telefon, und die beiden hören, wie er sagt: „Kannst du bitte kurz zu mir ins Büro kommen. Es geht um die Kündigung von Martina. Danke.“

Kurz darauf klopft es, und **Kathrin S.**, die Personalleiterin, kommt herein. Michael klärt sie über den Zweck des Treffens auf und reißt auch die Zahlen kurz an. Dann fragt er sie direkt: „Was schätzt du, haben wir Mitarbeiter, die dermaßen unproduktiv sind?“

Kathrin denkt einen Moment nach und erwidert ernst: „Ich glaube nicht, dass das ein großes Thema ist im Moment. Allerdings könnte es eines werden. Die Kündigung von Martina hat **in manchen Bereichen hohe Wellen** geschlagen, als wir sie bekannt gegeben haben. Martina ist jemand, die sehr beliebt ist und die vielen als Vorbild dient. Durch ihren Weggang könnte ein **Herdeneffekt** einsetzen.

Ich meine damit, dass es **noch mehr Kündigungen** geben kann. Was aber ganz sicher passiert, ist, **dass viele Projekte und Initiativen ohne Martina einschlafen**, weil den anderen jemand fehlt, der vorangeht. Das kann meiner Meinung durchaus zu einem Rückgang der Produktivität führen, einfach weil die Mitarbeiter weniger motiviert sind.“

„Ein guter Punkt, auf den ich nicht gekommen wäre, Kathrin“, antwortet Michael, der gerade merkt, wie wenig er über die tatsächlichen Zusammenhänge in seinem Unternehmen weiß.

„Und was sagen die Zahlen konkret im Fall von Martina?“ will er nun wissen.

„Jemand, der hochmotiviert ist wie Martina, ist in der Regel auch 100 % oder mehr produktiv“, übernimmt nun Martin kurzfristig. „Diese Mitarbeiter **leisten meist viel mehr** als das, was sie müssten. Sie unterstützen Kollegen, bringen neue Ansätze auf den Tisch und organisieren ihren Alltag sehr effizient, um Zeit für Neues zu haben.

Wenn so jemand durch externe Faktoren demotiviert wird, kann die Produktivität locker **auf circa 60 %** fallen. In Summe heißt das **28.800 Euro, jedes Jahr!** Und dabei haben wir noch gar nicht berücksichtigt, wie die Produktivität der anderen Mitarbeiter dadurch beeinflusst wird.“

Eine Minute sagt niemand etwas. Dann wendet sich Michael an Iris und fragt sie direkt:

„Wie siehst du denn die Kündigung von Martina?“

Iris fängt leise an wird dann aber lauter: „Ich bin persönlich sehr traurig, weil sie jemand ist, mit dem ich mich gut austauschen kann. Wir haben ähnliche Ansichten und haben uns oft über Ideen und neue Ansätze unterhalten. Leider konnten wir nur **wenig davon umsetzen**, weil wir zu wenige Mitstreiter fanden und alleine die Zeit nicht hatten. Insofern kann ich dem zustimmen, was Kathrin und Martin gesagt haben.“

Martin, ihr Chef, schaut etwas perplex, so als wolle er sagen: „Ich hatte ja keine Ahnung.“ Michael nickt verständnisvoll und Kathrin lächelt.

„Ja dann ist völlig klar, was wir tun!“ sagt Michael euphorisch. Es geht darum, **Mitarbeitern den Raum zu geben, den sie brauchen**, um produktiv zu sein. Sie werden von innen heraus motiviert sein und ihre Arbeit gerne machen. Sie werden sogar mehr tun als das, uns nämlich mit ihren Ideen **richtig voranbringen**.

Als erstes werden wir dafür sorgen, dass unsere Iris neue Mitstreiter bekommt, damit sie ihre Ideen realisieren kann. Ich bin ziemlich sicher, dass wir dadurch auch die anderen ermutigen können, mitzumachen. Und ganz sicher bin ich auch, dass wir auf dem besten Weg sind, **ein richtig guter Arbeitgeber** zu werden, den Menschen als ihren Lieblingsplatz bezeichnen.

Hat jemand von euch schon mal vom [Klub der Komplizen](#) gehört? Nein? Na, dann erzähle ich euch mal, was dort passiert. Ihr werdet begeistert sein...

Autorin: Gaby Feile

Die ganze Geschichte, wie es zur Kündigung von Martina kam, was ihr Vorgesetzter dazu sagte und wie Martinas neuer Job aussieht, [gibt es übrigens hier](#).

Ähnlichkeiten mit lebenden Personen sind rein zufällig.