



## Warum Mitarbeitende gehen

# Einfach nur Kündigungen verhindern reicht nicht

Warum gehen Mitarbeitende – und was hält sie wirklich im Unternehmen? Eine repräsentative Studie der Avenir Consulting AG mit über 1000 Arbeitnehmenden in der Schweiz zeigt, welche Faktoren hinter Kündigungen stehen und was es braucht, damit Mitarbeitende bleiben, sich engagieren und eine echte Bindung zum Arbeitgeber entwickeln.

Von Dominique Ey und Nadine Wickli

Warum kündigen Mitarbeitende, und was ist nötig, damit sie nicht nur bleiben, sondern sich langfristig engagieren und mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen? Diese Fragen standen 2025 im Zentrum der repräsentativen Arbeitsmarktstudie der Avenir Consulting AG. Über 1000 Schweizer Arbeitnehmende aus unterschiedlichen Branchen wurden zu ihrer Arbeitssituation befragt. Neben zentralen Themen des Arbeitsalltags wurden auch die häufigsten Austrittsgründe erhoben. Die Ergebnisse liefern klare Hinweise darauf, wo Arbeitgeber ansetzen können, wenn sie die Fluktuation reduzieren und eine starke Arbeitgebermarke von innen heraus aufbauen wollen.

### Die häufigsten Austrittsgründe – warum Mitarbeitende gehen

Ein Blick auf die häufigsten Austrittsgründe zeigt ein klares Bild. Drei Faktoren stehen besonders hervor, wenn es darum geht, warum Mitarbeitende ihre Arbeitgeber verlassen. An erster Stelle steht das Führungsverhalten der eigenen Führungsperson, gefolgt von Lohn und Arbeitsweg. Diese drei Themen entscheiden häufig darüber, ob Mitarbeitende bleiben oder sich für einen Wechsel entscheiden.

Das bedeutet zunächst: Umso weiter die Entfernung zum Arbeitsplatz, desto eher denkt jemand über einen Wechsel nach. Dies ist aus Arbeitgebersicht ein mehrheitlich unbeeinflussbarer Faktor – dies kann aber schon im Bewerbungsgespräch thematisiert werden, wenn ein langer Arbeitsweg vorliegen würde. Beim Lohn steigt der Einfluss des Arbeitgebers im Vergleich zum Arbeitsweg. Wird dieser

als unfair (im internen Vergleich) oder unattraktiv (im Vergleich zum Arbeitsmarktdurchschnitt) wahrgenommen, steigt die Kündigungsbereitschaft deutlich. Eine gute Wahrnehmung von Arbeitsweg und Lohn erfüllt jedoch «nur» eine stabilisierende Funktion. Sie verhindert, dass Mitarbeitende gehen, entfaltet jedoch für sich genommen noch keine bindende oder leistungssteigernde Wirkung.

Das Führungsverhalten nimmt in Bezug auf Employer Branding eine besondere Rolle ein. Unzufriedenheit mit dem Führungsstil und der Zusammenarbeit mit der direkten Führungsperson sind einer der wichtigsten Austrittsgründe. Fehlt Orientierung, Unterstützung oder Wertschätzung, verlieren Mitarbeitende rasch die emotionale Verbindung zum Arbeitgeber. Gute Führung ist aber nicht ein «Hygienefaktor» wie der Lohn: Sie wirkt nicht nur dann negativ, wenn sie fehlt, sondern vor allem dann als positiver Multiplikator, wenn sie gelingt.

### Engagement und Zufriedenheit – warum Mitarbeitende bleiben

Austrittsgründe zeigen vor allem, was Arbeitgeber tun müssen, um Mitarbeitende nicht zu verlieren. Sie beantworten jedoch noch nicht die Frage, was Mitarbeitende bindet und zu engagierten Mitgestaltenden macht. Um diese Perspektive zu verstehen, lohnt sich der Blick auf jene Faktoren, die Zufriedenheit und Engagement aktiv fördern.

### Führungskräfte als Schlüsselfiguren

Den grössten positiven Einfluss auf das Engagement der Mitarbeitenden hat das

Führungsverhalten. Die Bewertungen der Schweizer Arbeitnehmenden zeigen, dass Führung vor allem dann wirkt, wenn sie im Alltag erlebbar ist. Mitarbeitende engagieren sich stärker, wenn sie hinter der Strategie und den Zielen ihres Arbeitgebers stehen können und diese von den direkten Führungspersonen auch thematisiert werden. Ebenso relevant ist die unterstützende Rolle der direkten Führungsperson. Unterstützung und Information im Arbeitsalltag, konstruktives Feedback und echtes Interesse an der Arbeit der Mitarbeitenden stärken das Vertrauen und die Motivation. Führung wird damit zu einem entscheidenden Kontaktpunkt zwischen Organisation und Mitarbeitenden in Bezug auf internes Employer Branding.

### Entwicklungsmöglichkeiten als starker Treiber für Engagement

Ebenfalls zentral für das Engagement der Mitarbeitenden sind die persönlichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Das bedeutet weit mehr als formale Weiterbildung oder Karrierepfade. Im Zentrum steht die tägliche Arbeit. Mitarbeitende erleben Entwicklung dann, wenn sie ihre Ideen einbringen können und Möglichkeiten haben, ihre Fähigkeiten bei der Arbeit weiterzuentwickeln. Wer seine Stärken einsetzen und Kompetenzen aufbauen kann, erlebt Sinn, Wirksamkeit und Fortschritt. Diese Faktoren wirken stark motivierend und zahlen direkt auf das Engagement ein. Organisationen, die Entwicklungsmöglichkeiten in diesem Sinn als festen Bestandteil des Arbeitsalltags verankern, schaffen damit einen der wirksamsten Hebel für langfristige Bindung überhaupt.

## Wichtigste Austrittsgründe

### Was war der Grund für Ihren letzten Arbeitgeberwechsel?

★ Die 4 wichtigsten Einflussfaktoren für Engagement

Nennungen in %



Repräsentative Studie am Schweizer Arbeitsmarkt, Avenir Consulting AG, Februar 2025, n=1025

### Interne Kontaktpunkte und Employer Branding

Aus Sicht des Employer Brandings lassen sich Entwicklung und die direkte Führungsperson als zentrale interne Kontaktpunkte der Arbeitgebermarke identifizieren. Sie prägen, wie Mitarbeitende den eigenen Arbeitgeber erleben. Während externe Employer-Branding-Massnahmen Erwartungen erzeugen, entscheiden diese internen Kontaktpunkte darüber, ob die Arbeitgebermarke glaubwürdig ist. Mitarbeitende, die Entwicklungsmöglichkeiten sehen, Führung als unterstützend erfahren und Vertrauen haben, dass die Führung in die richtige Richtung lenkt, sind zufriedener und engagierter. Sie bleiben nicht nur, sondern empfehlen den Arbeitgeber auch weiter und tragen die Arbeitgebermarke authentisch nach aussen.

### Von Flukutationsreduktion zu echter Bindung

Die Studienergebnisse zeigen: Wer Fluktuation reduzieren will, kann Austrittsgründe adressieren. Wer Mitarbeitende langfristig binden und ihr Engagement stärken will, sollte jedoch gezielt die Arbeitsbedingungen gestalten, die im Alltag erlebt werden. Im Arbeitsalltag

können dafür konkrete Massnahmen getroffen werden:

#### 1. Strukturierte Entwicklungsgespräche etablieren

Zweimal jährlich Gespräche führen, die sich gezielt auf Kompetenzen, Interessen und nächste Entwicklungsschritte der Mitarbeitenden fokussieren.

#### 2. Regelmässige Führungs-Check-ins einführen

Kurze Gespräche (15–30 Minuten) zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden etablieren, um Feedback, Unterstützung und aktuelle Herausforderungen zu besprechen.

#### 3. Entwicklung in den Arbeitsalltag integrieren

Mitarbeitenden regelmässig Aufgaben, Projekte oder Verantwortlichkeiten übertragen, mit denen sie neue Kompetenzen aufbauen und ihre Stärken gezielt weiterentwickeln können.

#### 4. Mitarbeitende regelmässig über Ziele und Strategie informieren

Führungskräfte sollten Teammeetings nutzen, um über aktuelle Entwicklungen, Ziele und strategische Themen zu informieren und aufzuzeigen, wie die Arbeit des Teams dazu beiträgt.

#### 5. Führungsqualität messen

Kurze Mitarbeitendenbefragungen oder 360-Grad-Feedbacks einsetzen, um Führungsverhalten sichtbar zu machen und gezielt für die Führungskräfteentwicklung zu nutzen.

Wer Employer Branding konsequent von innen denkt und diese internen Kontaktpunkte aktiv gestaltet, schafft die Grundlage für engagierte Mitarbeitende und eine starke Arbeitgebermarke. Eine Marke, die nicht nur vieles verspricht, sondern im Arbeitsalltag erlebt wird und deshalb nach aussen hin überzeugt.



**Dominique Ey** arbeitet als Consultant bei der Avenir Group mit den Schwerpunkten Employer Branding und HR-Strategie und studierte Volks- und Betriebswirtschaftslehre an der UZH.



**Nadine Wickli** ist als Senior Consultant bei der Avenir Group tätig. Sie unterstützt Organisationen in der Analyse und Identifikation von Verbesserungspotenzialen sowie in der Umsetzung von Weiterentwicklungen im HR- und Transformationsbereich.