

Auf ein letztes Wort

Wenn geschätzte Mitarbeiter kündigen, helfen Austrittsgespräche die Ursachen zu erforschen

Ziemlich unerwartet liegt sie auf dem Schreibtisch: Die Kündigung eines geschätzten Mitarbeiters. Für viele Unternehmen ist dies ein herber Schlag, denn wichtige Kollegen lassen sich nicht so einfach ersetzen. Oft hat der Weggang schlicht persönliche Gründe, die Versetzung des Ehepartners etwa. Die Ursachen können aber auch im Unternehmen selbst liegen. Wer nach der Kündigung noch einmal mit dem Mitarbeiter spricht, hat gute Chance die wahren Motive herauszufinden, Schwächen aufzudecken und zukünftig das ein oder andere besser zu machen. „Profil“ sprach mit der Münchner Personalberaterin und Diplom-Ökonomin Astrid Overbeck darüber, was bei diesen sogenannten Austrittsgesprächen zu beachten ist.

Profil: Frau Overbeck, ein geschätzter Mitarbeiter hat gekündigt. Welche Möglichkeiten hat man als Arbeitgeber, damit umzugehen?

Astrid Overbeck: Im Grunde hat der Arbeitgeber zwei Möglichkeiten: Entweder lässt er den Mitarbeiter ziehen und erfährt nie etwas über die Ursachen. Oder er sucht das Gespräch mit dem Angestellten, um mehr über die Hintergründe seiner Kündigung zu erfahren. In einigen Fällen lassen sich die Ursachen ja sogar so schnell abstellen, dass der Mitarbeiter vielleicht im Betrieb verbleibt.

Profil: Was sind die Inhalte des Austrittsgesprächs?

Overbeck: Ziel des Gesprächs ist es, die wahren Gründe für die Kündigung herauszufinden. Wenn Unternehmer wissen, warum ihre Mitarbeiter gegangen sind, können sie die Verbliebenen durch entsprechende Maßnahmen besser binden und weitere Kündigungen vermeiden.

In das Austrittsgespräch sollte man mit einem Gesprächsleitfaden gehen. Die Fragen darin sollten standardisiert sein, um die Antworten aus diversen Gesprächen miteinander vergleichen zu können. Man sollte die möglichen Motive für die Kündigung durchgehen, zum Beispiel Gehalt, Karrieremöglichkeiten, Vorgesetzte oder Arbeitsbedingungen.

Profil: Das Gespräch kostet Zeit und Geld. Was kann sich der Arbeitgeber davon versprechen?

Overbeck: Der Arbeitgeber kann die angesprochenen Probleme abstellen. Er kann zum Beispiel die Aufstiegsmöglichkeiten verbessern oder den Dialog mit einem Vorgesetzten suchen, dessen Führungsverhalten kritisch beurteilt wird.

Für ein Unternehmen ist es aber auch ein Imagegewinn, wenn sich herumspricht, dass es Austrittsgespräche führt. Es signalisiert, dort nimmt man seine Mitarbeiter ernst, dort hat man eine professionelle Personalarbeit und man ist bereit, sich Kritik zu stellen.

Profil: Also zahlen sich die Austrittsgespräche vor allem langfristig aus?

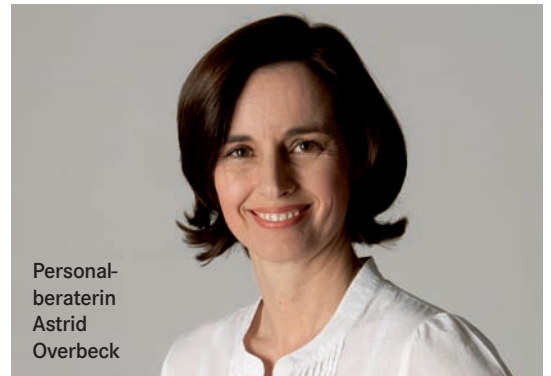
Overbeck: Ja. Zu guter Letzt kann ein Austrittsgespräch ja auch die Tür öffnen, dass ein hochqualifizierter Mitarbeiter einmal zum Unternehmen zurückkehrt. Ich halte es für einen großen Fehler, dass einige Unternehmen ehemalige Beschäftigte, egal wie gut sie waren, nicht noch einmal einstellen. Es hat ja einen enorm positiven Effekt, wenn jemand zurückkehrt, der woanders eine bessere Perspektive gesucht, aber nicht gefunden hat. All diese Vorteile zielen letztlich darauf ab, die Leistungsträger im Unternehmen zu halten und die Fluktuation zu verringern.

Profil: Wann ist der beste Zeitpunkt für ein solches Gespräch?

Overbeck: Das kommt darauf an, was man damit bezweckt. Möchte man den Mitarbeiter noch umstimmen, dann sollte das Gespräch möglichst schnell nach seiner Kündigung erfolgen. Dann hält sich allerdings der Wahrheitsgehalt seines Feedbacks unter Umständen in Grenzen. Der Mitarbeiter wird besonders dann offen und ehrlich über seine Kündigungsgründe sprechen, wenn er keine Restriktionen mehr zu befürchten hat. Also zum Beispiel, wenn er sein Arbeitszeugnis schon erhalten hat. Dann verlaufen die Gespräche in der Regel sehr ehrlich.

Ich persönlich habe allerdings die Erfahrung gemacht, dass Zeugnisse häufig am letzten Arbeitstag noch gar nicht fertig sind. Zum Beispiel, weil der Mitarbeiter noch Resturlaub zur Verfügung hat. Dann kann es passieren, dass man ihn nur schwer erreicht, wenn man später mit ihm sprechen möchte.

Profil: Wer sollte das Gespräch mit dem Mitarbeiter führen?



Personalberaterin
Astrid
Overbeck

Overbeck: Das sollte in jedem Fall die Personalabteilung und nicht der direkte Vorgesetzte tun. Einer neutralen Instanz wird der Mitarbeiter ehrlicher Auskunft geben. Besonders dann, wenn er beispielsweise aufgrund des Führungsstils des Vorgesetzten gekündigt hat. Firmen, die keine eigene Personalabteilung haben, könnten erwägen, einen externen Berater hinzuzuziehen. Dem Mitarbeiter sollte auf jeden Fall zugesichert werden, dass seine Angaben vertraulich behandelt werden und nicht direkt bei seinem ehemaligen Vorgesetzten landen.

Profil: Was mache ich, wenn ein Mitarbeiter kein Interesse an dem Gespräch hat?

Overbeck: Man sollte ihn nicht dazu zwingen. Im Zweifelsfall sagt er einfach nicht die Wahrheit. Die Gespräche sollten auf freiwilliger Basis erfolgen und das Unternehmen sollte dem Mitarbeiter vorher auch kommunizieren, zu welchem Zweck sie geführt werden. Dann ist die Chance am größten, dass beide davon profitieren.

Profil: Vielen Dank für das Gespräch! nb ◀