

Sag zum Abschied leise Servus

Der Vorgesetzte ist unfähig, die Kollegen nerven, das Gehalt ist mickrig, das Büro zu klein und der Kaffee aus dem Automaten auf dem Flur ungenießbar – höchste Zeit, abzuhaufen. Wer kündigt und ein Unternehmen verlässt, hat eigentlich nichts mehr zu verlieren. Die Stunde des großen Rundschlags, der Abrechnung mit all den Widrigkeiten der vergangenen Arbeitsjahre kann kommen. Wer würde nicht gerne einmal frei von allen Zukunftsängsten dem Chef seine Meinung sagen, woran es im Unternehmen wirklich krankt, dass der krankgeschriebene Kollege A regelmäßig bei der Gartenarbeit zu bewundern ist oder dass sich Kunde B bei Geschäftsessen gerne k. o. trinkt?

An Gelegenheit mangelt es nicht: Etliche Unternehmen suchen inzwischen das Gespräch mit Mitarbeitern, die gekündigt haben. „Exit-Interviews“ heißen diese Gespräche in der Personalsprache. War das Instrument vor einigen Jahren in Deutschland noch kaum verbreitet, nutzen gemäß einer Studie der Unternehmensberatung Kienbaum mittlerweile immerhin ein Drittel der Unternehmen im deutschsprachigen Raum die Austrittsgespräche, um mehr über das Innenleben ihres Betriebs zu erfahren. Doch die Unsicherheit auf beiden Seiten – Arbeitnehmer wie Arbeitgeber – ist groß, wie diese Gespräche eigentlich ablaufen sollen. Offener Schlagabtausch oder einvernehmliches Abschiedsgeplänkel?

„Die Gespräche finden in überwiegend freundlicher Atmosphäre statt“, sagt Gabriele von Bonin, Geschäftsführerin der gleichnamigen Personalberatung, die für Unternehmen Exit-Interviews durchführt. Und auch Matthias

Etliche Unternehmen führen Exit-Interviews mit Mitarbeitern, die von sich aus gekündigt haben. Von der Spurensuche profitieren beide Seiten. Vorausgesetzt, das Gespräch artet nicht in eine Generalabrechnung aus.

Von Arne Leyenberg



„Man signalisiert, dass es dem Unternehmen nicht egal ist, wenn jemand geht.“

Flavia Bach, Personalchefin Sanofi-Aventis

Meifert, Partner bei Kienbaum, sagt: „Es wird nur selten emotional.“ Ein letztes, klärendes Gespräch kann eine vergangene Beziehung befrieden. Und es bietet dem Unternehmen die Chance, wertvolle Informationen darüber zu erhalten, wie der Arbeitsalltag der Belegschaft aussieht. Die Gespräche können das Image eines Unternehmens verbessern, weil der Arbeitgeber dem Mitarbeiter damit ein Zeichen gibt, dass er Kritik ernst nimmt.

„Die Mitarbeiter freuen sich, dass man Interesse zeigt. Man signalisiert, dass es dem Unternehmen nicht egal ist, wenn jemand geht“, sagt Flavia Bach, Personalleiterin im Pharmunternehmen Sanofi-Aventis, das vor zweieinhalb Jahren mit Exit-Interviews begann. Das Handelsunternehmen Lekkerland führte schon 2002 Exit-Interviews ein. Der damals neue Personalchef Bernhard Bingenheimer kannte diese bereits aus seinem alten Unternehmen. Weil der Großhändler für Lebensmittel, Getränke und Tabakwaren kurz zuvor eine Leitlinie für den offeneren Umgang unter den Mitarbeitern verabschiedet hatte, kam Bingenheimer mit seiner Idee zur rechten Zeit. Für ihn ist das Instrument uneingeschränkt empfehlenswert. „Im schlimmsten Fall erfährt man nichts“, sagt Bingenheimer. „Man kann also nur gewinnen.“

Nicht überall hat sich diese Erkenntnis schon durchgesetzt. Viele Personalabteilungen sind unterbesetzt, die Befragung der scheidenden Mitarbeiter und die Auswertung der Interviews aber sind zeitaufwendig. Zudem erkennen viele Unternehmen die Bedeutung von Exit-Interviews nicht. „Die Personalabteilung kann einen aktiven Beitrag zur Kosteneinsparung leisten. Dafür versuchen wir Führungskräfte zu sensibilisieren“, sagt Personalberaterin Gabriele von Bonin. Denn aus den Aussagen der scheidenden Mitar-

beiter lassen sich Rückschlüsse auf das Betriebsklima ziehen, auf den Führungsstil des Vorgesetzten, auf die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber, auf die allgemeine Zufriedenheit der Arbeitnehmer. Warum scheidet ein Mitarbeiter, den das Unternehmen eigentlich halten wollte, aus? Wie hätte man vermeiden können, nun mit großem Aufwand nach Ersatz suchen zu müssen?

Nicht aus allen Kündigungsgründen, die in Exit-Interviews geäußert werden, ergibt sich Handlungsbedarf. Oftmals hat ein Abschied familiäre Ursachen, die Versetzung eines Ehepartners etwa. Wiederholen sich in den Aussagen der Mitarbeiter jedoch Punkte wie fehlende Aufstiegschancen, geringerer Verdienst als bei einem Konkurrenten oder ein schlechtes Verhältnis zum Vorgesetzten, sollten die Unternehmen aktiv werden. Dabei gilt es, nicht überhastet, aber auch nicht nachlässig zu handeln.

Um eine vergleichbare Datengrundlage zu bekommen, sollten die in der Regel halbstündigen Interviews standardisiert ablaufen und sollte ein Katalog von Fragen abgearbeitet werden. Abgefragt wird neben dem Kündigungsgrund auch, was das Unterneh-

men hätte tun können, um den Mitarbeiter zu halten, und ob er sich vorstellen könnte, noch einmal für diesen Arbeitgeber tätig zu werden. Das Exit-Interview kann also den Boden für eine spätere Rückkehr bereiten. Vorausgesetzt, der Mitarbeiter zügelt seinen Ärger und äußert seine Kritik höflich und maßvoll.

Personalabteilungen oder -beratungen bleiben auch nach der Kündigung noch mit manchem Mitarbeiter, den sie schweren Herzens ziehen ließen, in Kontakt. Zu Lekkerland kehrten jedes

„Wer kündigt, hat ein Kribbeln im Bauch. Das sollte man ausnutzen.“

Gabriele von Bonin, Personalberaterin

Jahr einstige Mitarbeiter zurück, sagt Personalchef Bingenheimer. Wer im Austrittsgespräch konstruktive Kritik äußert, kann zu einer Verbesserung des Unternehmens beitragen – und eines Tages wieder dort anfangen.

Manchmal hat das Exit-Interview auch nur einen therapeutischen Wert: Der Mitarbeiter könne sich Dinge von

der Seele reden, die ihn jahrelang belasteten, sagt Gabriele von Bonin. In seltenen Fällen könne das Ziel des Exit-Interviews auch sein, den Mitarbeiter davon zu überzeugen, die Kündigung zurückzunehmen. Allerdings werde er das kaum ohne zusätzlichen Anreiz, eine Gehaltserhöhung zum Beispiel, tun. Völlig kostenlos kann das Unternehmen jedoch unter Umständen erfahren, was die Konkurrenz zu bieten hat. Mehr Geld, bessere Computer, ein eigenes Arbeitszimmer oder einen Dienstwagen. „Man kann viel darüber erfahren, wie man wettbewerbsfähig bleibt“, sagt Sophia von Rundstedt, Geschäftsführerin der gleichnamigen Personalberatung.

In der Regel führen interne oder externe Personalreferenten die Gespräche – neutrale Personen also, nicht die direkten Vorgesetzten des Mitarbeiters. „Dann ist die Bereitschaft, sich zu öffnen, größer“, weiß Sophia von Rundstedt. Will der Mitarbeiter nicht über seine Kündigungsgründe reden,

kannt er nicht gezwungen werden. Die Interviews sind freiwillig, auf Wunsch werden sie anonymisiert. „Wir wollen keine Verhöre“, betont Lekkerland-Personalchef Bernhard Bingenheimer. „Nur in fairen Gesprächen erhalten wir auch faire Antworten. Es nützt nichts, wenn der Mitarbeiter sagt, was wir hören wollen.“

Die Vorstellungen vom idealen Zeitpunkt des Gesprächs gehen auseinander. Vor oder nach der Zeugnisübergabe? Muss der Mitarbeiter negative Auswirkungen auf seine Beurteilung befürchten? „Wir führen das Interview in der Regel zeitnah zum Austrittstag, optimalerweise ist das Zeugnis dann schon übergeben. Am Ende gibt es keinen Grund mehr, warum die Mitarbeiter nicht offen und ehrlich sein sollten“, sagt Flavia Bach von Sanofi-Aventis. Personalberaterin Gabriele von Bonin dagegen empfiehlt den Unternehmen, das Gespräch nicht zu weit vom Zeitpunkt der Kündigung zu entfernen. Je näher der Austrittstag rücke, desto seltener erfahre man die wahren Beweggründe des Mitarbeiters, das Unternehmen zu verlassen. „Wer kündigt, hat ein Kribbeln im Bauch. Das sollte man ausnutzen.“

WIE WAR DEIN TAG, SCHATZ?



Von Georg M. Oswald

Die Abteilung wurde umstrukturiert. Denkgewohnheiten mussten aufgebrochen werden, hieß es. Bei der Besetzung der Führungspositionen wurde Kniest ein weiteres Mal nicht berücksichtigt. Und das, obwohl er sich mit der Materie auskannte, wie kein Zweiter. Doch statt ihn auf die nächsthöhere Position zu befördern, setzten sie ihm Geim vor die Nase. Geim, der aus einem vollkommen anderen Geschäftsbereich kam und offensichtlich keine Ahnung hatte. Aber angeblich war er offen für Neues.

Es konnte vorkommen, dass Kniest allein im Auto auf dem Heimweg laut vor sich hin schimpfte und schrie. Aber erst, nachdem er sich sorgfältig vergewissert hatte, sein Handy ausgeschaltet zu haben. Man konnte nie wissen. Gegenüber Geim jedoch ließ er sich nichts anmerken. Er versuchte, herauszufinden, wie sein neuer Chef tickte. Zum Beispiel bemerkte er, dass Geim gerne das Wort „Knackpunkt“ verwendete. War ihm etwas wirklich wichtig oder erschien ihm eine Sache besonders bedenkenswert, sagte er: „Meine Herren, der Knackpunkt ist doch ...“ oder „Ich sehe den Knackpunkt ganz entschieden ...“ oder „Das ist ja alles gut und schön, aber wo ist der Knackpunkt?“

Kniest nahm sich ein Beispiel. „Offen für Neues sein!“, dachte er. Knackpunkte aufspüren, erkennen und benennen! Es lief gut für Kniest. Bis Ott auftauchte. Ott kannte sich mit der Materie ebenfalls längst nicht so gut aus wie Kniest. Trotzdem wollte er sich als brillanter Kopf inszenieren. Kniest hielt dagegen. „Wo ist der Knackpunkt?“, fragte Geim. Alle suchten. Kniest fand ihn als Erster. „Wir müssen den Knackpunkt im Auge behalten“, sagte er zu Geim. „Ausgezeichnet, Kniest!“, antwortete der. Doch dann geschah es. „Ich weiß, Herr Geim, sie werden mich nun gleich nach dem Knackpunkt fragen“, sagte Ott in einer Sitzung. „Meine Antwort ist: Es gibt keinen!“ Wie? Kein Knackpunkt? dachte Kniest. Was war das? Insubordination auf offener Bühne?

Die Abteilung wurde umstrukturiert. Denkgewohnheiten mussten aufgebrochen werden. Geim ging. Er war offen für Neues. Ott nahm er mit. Kniest blieb. Er würde einen neuen Chef bekommen. Sicher einen, der sich mit der Materie längst nicht so gut auskannte wie er. Er fragte Geim, ob er ihn nicht mitnehmen könne. „Sehen Sie, Herr Kniest“, sagte Geim, „Sie sind eine treue Seele. Aber mir ist es wichtig, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die Denkgewohnheiten aufbrechen. Und da, ich muss es leider so direkt sagen, hat Ott Sie überholt.“

Geschlagen flüsterte Kniest: „Ja, das ist sicher der Knackpunkt.“

Der Autor ist Schriftsteller und Rechtsanwalt und lebt in München.

ZAHL DER WOCHE

63 Prozent der Beschäftigten in Deutschland halten ehrenamtliches Engagement für wichtig. Ehrenamtlich tätig sind allerdings nur 27 Prozent.

Quelle: Randstad

Leinen los!
Sieben Tage à zehn Stunden: Die Arbeit auf einem Kreuzfahrtschiff ist hart. **Seite 2**

Meister der 1B-Lage
Ardi Goldman schafft in Frankfurt Räume, die er bislang vermisst. **Seite 3**



18 Jahre und schon Dozent
Marian Kogler ist hochbegabt – und jünger als seine Studenten. **Seite 4**

Gebühren für Ausländer
Anderswo zahlen Gaststudenten extra. Wann folgt Deutschland? **Seite 4**

