

Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht
methodik 3/2018



**Regelmäßig reflektieren:
Persönliche Auszeiten helfen,
die richtigen Prioritäten
für sich selbst zu setzen (S. 4)**

**Bewerber motivieren:
Kreative Strategien helfen,
Mitarbeitersuche erfolg-
reich zu gestalten (S. 36)**



Händeringend suchen die Unternehmen Fachkräfte für ihre offenen Stellen. Viel zu wenige fragen sich allerdings, wie sie abwanderungswillige Mitarbeiter rechtzeitig erkennen und ungewollte Mitarbeiterfluktuation verhindern können. Dieser Beitrag zeigt, wie Verlustprävention aussehen kann.

So stoppen Sie die Fluktuation

Wenn es immer schwerer wird, neue gute Mitarbeiter zu finden, dann heißt es, sich stärker auf die zu konzentrieren, die man schon hat. Oft liegt da eine Menge im Argen: Während vorne die Recruiter ihr Möglichstes tun, um Kandidaten anderswo loszueisen, laufen einem hinten die eigenen Leute weg. Zudem werden scheidende Mitarbeiter nicht selten so schlecht behandelt, dass sie keinerlei Lust verspüren, je wiederzukommen.

Logischerweise gibt es in jedem Unternehmen eine natürliche Abschmelzquote. Wir können nicht alle Mitarbeiter halten – und manchmal wollen wir das auch nicht. Eine moderate Mitarbeitermigration ist heutzutage ganz normal. Und solange nur die weniger Guten gehen, ist Fluktuation zwecks „Blutaufrischung“ auch erwünscht.

Veränderte Lebensumstände können zu Ausfällen führen. Oder die Konkurrenz bietet bessere Entfaltungsmöglichkeiten. Der leergefegte Arbeitsmarkt macht vielen den Absprung ganz leicht. Und das sich wandelnde Sozialverhalten ist Fakt: Langjährige Mitarbeiterbeziehungen gehören vor allem bei der jungen Generation der Vergangenheit an. Doch all das erklärt Mitarbeiterflucht nur zu einem Teil.

Der Mangel an Mitarbeiterverbundenheit und die damit einhergehenden Verluste sind oft genug hausgemacht: Sie haben – neben einer

schlechten fachlichen Passung oder zwischenmenschlichen Unverträglichkeiten – einerseits mit der Unternehmenskultur und andererseits mit einem problematischen Führungskräfteverhalten zu tun. Zum Beispiel müssen Unternehmen loyalitätswürdig sein. Dies sind sie nur dann, wenn sie Loyalitätswerte gegenüber ihren Mitarbeitern, Kunden und Kooperationspartnern leben. Tun sie das nicht, haben sie auch kein Recht, deren Loyalität einzufordern. Viele Organisationen haben die Loyalität ihrer Mitarbeiter systematisch verspielt. Und immer dann, wenn es der Wirtschaft besser geht, bekommen sie die Quittung dafür: Alte Rechnungen werden beglichen. Unter den unzufriedenen, frustrierten und enttäuschten Mitarbeitern wandern zuerst die Besten in Scharen ab.

Die größten Loyalitätszerstörer dabei sind:

- emotionale Kälte
- Mangel an Menschlichkeit
- Top-down-Gehabe
- Vertrauensverlust
- schlechtes Trennungsmanagement

Wer schon allein an diesen Punkten ansetzt, kann die Verbundenheit der Beschäftigten zum Unternehmen beträchtlich erhöhen und sich vor Mitarbeiterschwinden schützen.

Erst dann, wenn man die tatsächlichen Wechselursachen kennt, kann man etwas dagegen tun. Denn hinter den meist rational vorgetragenen



von Anne M. Schüller

Beweggründe erfragen: Wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen wollen, sollte der Arbeitgeber in einem abschließenden „Exit-Interview“ nach den Ursachen fragen.



Foto: unsplash.com

nen sachlichen, fachlichen oder nur vorgegaukelten Austrittsmotiven stecken häufig ganz andere, die wahren Gründe. Viele Mitarbeiter beenden eine Arbeitsbeziehung in Wirklichkeit wegen zwischenmenschlichem Fehlverhalten, genauer gesagt, weil

- sich ihr Wohlbefinden im Team in Grenzen hielt
- man sie mehr oder weniger miserabel geführt hat
- sie keine Anerkennung für ihre Anstrengungen bekamen
- man sich um ihre Weiterentwicklung nicht gekümmert hat
- man ihnen nie gesagt hat, wie wichtig sie als Mitarbeiter sind

Erfahrene Führungskräfte mit Gespür für die leisen Töne können ein drohendes Abwandern erkennen, bevor es zu spät ist: kurzfristig genommene einzelne Urlaubstage, Nachlässigkeiten, Unkonzentriertheit, geringeres allgemeines Interesse, reduziertes konkretes Engagement. Wer die Anzeichen richtig deutet, kann gefährdete Mitarbeiterbeziehungen womöglich noch rechtzeitig stabilisieren.

Sie haben einen leisen Verdacht? Natürlich fällt man nicht mit der Tür ins Haus. Man wird vielmehr versuchen, sachte vorzufühlen. Fragen Sie so: „Gibt es etwas, worüber wir dringend mal reden sollten?“ Die Antwort des Mitarbeiters ist ausweichend oder klingt wenig plausi-

bel? Seine Körpersprache spricht Bände? Dann werden Sie hellwach! Beginnen Sie schnellstmöglich ein konstruktives Gespräch.

Beobachtungen über abwanderungskritische Ereignisse lassen sich sukzessive verfeinern, um hieraus Kennzahlen zu entwickeln, Prognose-Modelle zu erarbeiten und ein Frühwarnsystem zu installieren, das vor Wechselwilligkeit warnt. Auch Social-Listening-Tools, die die sozialen Netzwerke, Fachforen und Arbeitgeber-Bewertungsportale durchforsten, können erste Anzeichen finden. Zudem können Exit-Interviews, also Gespräche mit ausscheidenden Mitarbeitern, entscheidende Hinweise geben.

Wertvolle Gespräche

Jeder der geht, nimmt etwas mit und lässt etwas zurück: Erlebnisse, Eindrücke, Erfahrungen, Emotionen. Bevor ein Mitarbeiter die Tür für immer hinter sich schließt, hat er vielleicht den Wunsch, das eine oder andere mit Ihnen zu besprechen. Wer geht, tut sich nun leichter, couragiert Klartext zu reden.

Und ja, ganz abgesehen vom möglichen Ärger wegen des Weggangs, auch die Arbeitgeberseite braucht eine ganze Portion Mut, um fundierte Exit-Interviews zu führen. Denn es können ja unangenehme Dinge zur Sprache kommen. An-



Foto: unsplosh.com

Antworten verwerten: Die Erkenntnisse aus dem „Exit-Interview“ können helfen, Missstände gezielt abzustellen und somit der Fluktuation im Betrieb entgegenzuwirken.

dererseits kann man eine Menge lernen, wenn man kluge Fragen stellt.

Erläutern Sie dem Gehenden, dass ein Austrittsgespräch immer freiwillig ist und dass es kein Umdrehgespräch wird. Nennen Sie plausible Gründe für den beiderseitigen Nutzen und zeigen Sie Wertschätzung. Rechtfertigen Sie sich nicht und verteidigen Sie niemanden, hören Sie einfach nur interessiert zu. Erfassen und analysieren Sie das Gesagte. Und dann: Ändern Sie was!

Exit-Interviews sollten erst dann geführt werden, wenn der Mitarbeiter keinerlei negative Konsequenzen mehr befürchten muss, so dass er völlig frei seine Beweggründe für den Wechsel nennen kann. Alle Austrittsformalitäten inklusive Arbeitszeugnis müssen also vorher erledigt werden.

Von langen Fragebögen rate ich ab. Das ist für den Interviewten ätzend und mühsam. Bereiten Sie stattdessen einen kleinen Fragenkatalog vor. Ein neutraler Dritter führt das Gespräch dann am besten mündlich, formlos und frei. Einige Formulierungsvorschläge:

- Aus welchem Hauptgrund sind Sie ursprünglich zu uns gekommen?
- Was lief aus Ihrer Sicht während der Zeit bei uns richtig gut?
- Was würden Sie schleunigst verändern oder verbessern?

- Was wird Ihre positivste, was die negativste Erinnerung sein?
- Welche Vorteile ergeben sich für Sie durch den Wechsel?
- Was hätte passieren müssen, damit Sie hätten bleiben wollen?
- Können Sie sich vorstellen, wieder zu uns zurückzukommen?
- Was sollten wir Ihrem Nachfolger unbedingt mit auf den Weg geben?

Hinweise auf Missstände beim Betriebsklima, den Arbeitsbedingungen und dem Führungsverhalten des Vorgesetzten bringen zwar den ausscheidenden Mitarbeiter nicht mehr zurück. Sie können aber Vieles für die Bleibenden verbessern, einer weiteren Fluktuation entgegenwirken und so eine Menge Kosten sparen helfen.

Ferner kann man viel darüber erfahren, wie man wettbewerbsfähig bleibt. Zudem können schlechte Mundpropaganda und negative Bewertungen auf Meinungsportalen durch ein solches Gespräch womöglich abgewendet oder zumindest gemildert werden. Denn Fakt ist: Jeder austretende Mitarbeiter ist ein Botschafter des Unternehmens und kann viele Talente daran hindern, aber auch dazu ermutigen, sich bei Ihnen zu bewerben. ■

Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, KeynoteSpeaker, Buchautorin und Businesscoach, vor allem zum Themenbereich mitarbeiter- und kundenfokussierte Unternehmensführung (www.anneschueller.de).