

Austrittsgespräche: Die wichtigsten Fragen

Mit diesem Beitrag zum Thema Austrittsgespräche möchten wir Ihnen eine Informationsdienstleistung zu einem für unsere Kunden wichtigen Thema erbringen.

Warum verlassen Mitarbeiter Ihr Unternehmen wirklich? Und was kann Ihr Unternehmen daraus lernen? Dies sind auf den Punkt gebracht die zentralen Fragestellungen, deren Antworten den Nutzen von Austrittsgesprächen aufzeigen. Austrittsgespräche, auch Exitgespräche genannt, ermöglichen das Eruiere von Schwachstellen oder gar Missständen im Unternehmen und bilden eine konkrete Grundlage für gezielte Massnahmen. Leider werden diese Gespräche zu selten geführt und noch seltener daraus gewonnene Informationen dann auch umgesetzt.

Zielsetzung von Austrittsgesprächen

Austrittsgespräche ermöglichen das Eruiere von Austrittsgründen und Erkennen von Schwachstellen oder gar Missständen im Unternehmen. Der austretende Mitarbeiter kann kritisch und offen den Kündigungsgrund darlegen und auch heikle Themen in einer offenen Atmosphäre erörtern. Es liegt im Interesse des Unternehmens, beim scheidenden Mitarbeiter den Eindruck eines kritikfähigen und offenen Arbeitgebers zu hinterlassen, der an seiner Meinung interessiert ist und auch zur Selbstkritik bereit ist. Dies kann sich vor allem bei jenen positiv auswirken, die eines Tages in Ihr Unternehmen zurückkehren.

Zeitpunkt und Teilnehmerzusammensetzung

Die eine Möglichkeit: Am gleichen oder folgenden Tag nach der Kündigung. Durch schnelles Handeln können jeweils noch Massnahmen eingeleitet werden, mit denen der Entscheid des Mitarbeiters beeinflusst oder gar rückgängig gemacht werden kann. Auch der Zeitpunkt nach der Zeugnisübergabe ist geeignet, da Mitarbeiter dann keine negativen Konsequenzen auf allfällige Kritik mehr befürchtet und sich eher offen und mit der erforderlichen Courage äussert. Gespräche sollten mit Mitarbeitenden, die das Unternehmen freiwillig verlassen und Mitarbeitenden, denen gekündigt wurde, geführt werden, wobei dies bei den Auswertungen berücksichtigt werden muss, da die Kritikbereitschaft und die Glaubwürdigkeit je nachdem stark variieren kann.

Voraussetzungen für ergiebige Austrittsgespräche

Austrittsgespräche sollten von neutralen Personen vom HR in einer offenen, vertrauensvollen und entspannten Atmosphäre geführt werden. Dabei spielen auch die Persönlichkeit des Austretenden (Grundhaltung, Charakter, Ehrlichkeit) und seine Gefühlslage (Verbitterung, Rachegefühle) eine Rolle. Fördert der Austrittsfragebogen besonders wichtige Problempunkte zu Tage, ist ein Anschlussgespräch empfehlenswert, in welchem man darauf näher eingeht. Auf keinen Fall dürfen Exit-Interview den Anstrich von Verhören bekommen, da sich Mitarbeiter sonst verschliessen und negative Konsequenzen viel

eher befürchten. Nur in fairen und offenen Gesprächen bekommt man auch faire und offene Antworten. Und nur diese machen Austrittsgespräche zu nutzenstiftenden Instrumenten.

Fragenbeispiele aus Austrittsgesprächen

Durch Austrittsgespräche können wichtige Informationen über die Situation im Unternehmen, und ebenfalls zu beachten, die Gründe für die Attraktivität von Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt gewonnen werden. Auch positives Feedback kann hilfreich sein, indem beispielsweise die Lohngerechtigkeit oder das gute Arbeitsklima oft zur Sprache kommen, denn dies gibt Rückschlüsse für die Kommunikation im Employer Branding. Daher sind folgende Themen- und Problemkreise zu fokussieren:

- Gibt es immer wiederkehrende Zusammenhänge zwischen Unternehmensbedingungen und Kündigungen?
- Durch welche Massnahmen hätte sich die Kündigung vermeiden lassen?
- Sind es Problemfelder, auf die sich Äusserungen konzentrieren (Entwicklungschancen, Entlohnung, Arbeitsbedingungen, Führungsprobleme, Arbeitsklima usw.)
- Sind es bereits bekannte oder völlig neue Problembereiche und Defizite?
- Sind es Gründe, die weitere Kündigungen befürchten lassen oder sich auf Abteilungen konzentrieren?
- Sind bestimmte Mitarbeitersegmente bei bestimmten Kritikpunkten häufiger vertreten als andere (Alter, Geschlecht, Hierarchien, Bildungsniveau, Funktionen, Dauer der Betriebszugehörigkeit usw.)?

Gesprächsführung und Gesprächsverhalten

Wichtig ist das Aufzeigen des Gesprächsziels und der behandelten Themen und Kritikpunkte, das Vorgehen und vor allem auch die Diskretionszusicherung. Diese ist sehr wichtig, da sie über die Offenheit und Kritikbereitschaft entscheidet. Es sollten verschiedene Punkte – die mit Vorteil in einem Skript festgehalten sind - geklärt werden. Das Gespräch sollte dem Austretenden auch ermöglichen, in seinem Interesse die Erfahrungen zu reflektieren und sich seiner Stärken und Schwächen bewusst zu werden – was dann auch zum Austrittsgespräch motiviert. Ebenso dient ein Austrittsgespräch auch der Optimierung der Referenzauskünfte - und liegt im Interesse des Austretenden. Einige sinnvollen Fragen:

- Welches sind die Pluspunkte des neuen Arbeitgebers?
- Was war der wichtigste Grund für Ihre Kündigung?
- Gibt es noch andere eher heikle "echte" Gründe?
- Fühlten Sie sich bei uns eher über- oder eher unterfordert?
- Haben wir für Ihre Weiterentwicklung/Laufbahn genug oder zu wenig getan?
- Was können wir aus Ihrer Kündigung lernen und künftig besser machen?
- Was werden Sie in guter bis sehr guter Erinnerung behalten?
- Wie beurteilen Sie das Arbeitsklima in Ihrem Team?

Austrittsgesprächsvorlagen in grosser Auswahl

Nicht aus allen Kündigungsgründen, die in Exit-Interviews genannt werden, entsteht notwendiger Handlungsbedarf. Ein Weggang kann auch private Ursachen, einen Umzug oder einen anderen nicht im Unternehmen liegenden Grund haben. Häufen sich Klagen und Kritiken wie fehlende Aufstiegschancen, zu tiefe Löhne, ein schlechtes Verhältnis zu bestimmten Vorgesetzten allerdings, sollte das HR hellhörig und aktiv werden.

Einen umfangreichen und auch strukturierten Katalog mit zielführenden Fragen enthält das [E-Doc "Austrittsgespräche führen"](#) bei hrmbooks.ch zum Preis von nur Fr. 25.00.