

Wenn Mitarbeiter kündigen

Scheiden tut weh

Sie halten die Geschäfte am Laufen, drängen sich dabei aber nicht in den Vordergrund. Sie liefern konstant gute Leistungen und wissen eigentlich gar nicht, wie begehrt sie auf dem Arbeitsmarkt sind. Wenn langjährige Mitarbeiter wie diese kündigen, entsteht nicht nur ein großer finanzieller Schaden – auch die Arbeitsatmosphäre kann darunter leiden. Arbeitgeber müssen präventiv handeln, um keine Talente zu verlieren.



Ausscheidende Mitarbeiter zu ersetzen, kann eine Stange Geld kosten. Regelmäßige Mitarbeitergespräche können unerwarteten Kündigungen vorbeugen.

Foto: eggeeggjiew – stock.adobe.com

Wenn gute Mitarbeiter kündigen, kann das ein Unternehmen teuer zu stehen kommen. Experten haben errechnet, dass die Wiederbesetzung einer qualifizierten Stelle sogar bis zum Eineinhalbfachen einer Jahresvergütung kosten kann. Unternehmer tun deshalb gut daran, viel Zeit und Mühe in die Mitarbeiterbindung zu investieren. Wenn das Kind allerdings schon in den Brunnen gefallen ist und ein Mitarbeiter gekündigt hat, sollten Chefs genau hinhören, was die Gründe für den Verlust des Mitarbeiters sind. Nur so kann weiteren Kündigungen entgegengewirkt werden. Neben regelmäßigen Mitarbeiter- und Leistungsgesprächen, bei denen meist schon Abwanderungstendenzen erkennbar sind, gehört ein strukturiertes Austrittsinterview zu den Pflichten eines jeden Arbeitgebers.

Gefahr durch Headhunter

Es gibt Mitarbeiter, deren Austritt, denen man keine Träne nachweint. Verlässt je-

doch ein qualifizierter, langjähriger und voll integrierter Mitarbeiter ungewollt das Unternehmen, tut das sehr weh. Der Verlust dieser „Schlüsselmitarbeiter“ kann für kleinere Unternehmen sogar existenzgefährdend sein. Dabei handelt es sich nicht immer um Mitarbeiter, die in der „ersten Reihe“ stehen. Vielmehr sind es oft die Mitarbeiter aus der „zweiten Reihe“, die sich zum Kündigen verleiten lassen. Es sind diejenigen, die oft die Kärnerarbeit leisten, die vorzugsweise von Headhuntern angesprochen werden. Die Rekrutierer wissen, dass solche Mitarbeiter gut qualifiziert, meist unterbezahlt, nicht aktiv auf der Stellensuche, aber doch „hungrig“ sind. Wird ein solcher Mitarbeiter von einem Headhunter angesprochen, fühlt er sich geschmeichelt und wird sich darüber bewusst, dass er für andere Arbeitgeber begehrenswert ist.

Verkünden die Mitarbeiter dann ihren Abgang, versuchen viele Führungskräfte, mit einer Gehaltserhöhung noch zu retten, was nicht mehr zu retten ist. Denn dieser Versuch nährt bei dem betroffenen

Mitarbeiter zusätzlich das Gefühl, dass er in der Vergangenheit von seinem Arbeitgeber nicht genügend wertgeschätzt und zu schlecht bezahlt wurde. Ein Umstand, der ihn in seiner Entscheidung noch bestärkt. Zudem spricht sich in der Firma herum, dass es bei der Bezahlung noch „Luft nach oben“ gibt, was wiederum andere Mitarbeiter auf den Plan bringt, eine Gehaltserhöhung zu verlangen oder ebenfalls das Unternehmen zu verlassen.

Souverän reagieren

Kommt es zur Kündigung, sollte sich die Führungskraft nicht schmolend persönlich beleidigt in ihr Schneckenhaus zurückziehen. Sie sollte vielmehr noch einen letzten Nutzen aus der Situation ziehen, nämlich die Beantwortung der Frage: Was hätte man im Vorfeld tun müssen, damit der Mitarbeiter nicht für ein externes Angebot ansprechbar ist? Wenn man sich die Antworten genau anhört und daraus lernt, kann man vielleicht dem Verlust weiterer Talente vorbeugen. Der Abgang eines wertvollen

Mitarbeiters ist nicht nur teuer, er bringt zudem Unruhe in das Unternehmen und kann eine Sogwirkung auf andere, latent unzufriedene Mitarbeiter haben. Diese fragen sich automatisch: Warum ist er gegangen? Hat er jetzt ein höheres Gehalt, bessere Arbeitszeiten, attraktivere Sozialleistungen und Benefits? Waren die Führungskraft oder die Kollegen schuld? Ist woanders das Betriebsklima vielleicht besser? Und die Frage aller Fragen ist: Sollte ich mich vielleicht auch nach einem neuen Job umschauchen? Wenn der es schafft, warum dann nicht auch ich?

Hohe Kosten vermeiden

Zu den zu Beginn erwähnten hohen Wiederbesetzungskosten zählen hauptsächlich die Kosten für die Stellenausschreibung und den Personalberater, der Aufwand für Bewerbungsgespräche und die Erstattung von Reisekosten für die Bewerber. Hinzu kommen Kosten für den Zeitraum, in dem die Stelle nicht besetzt ist: Mehrbelastung der Kollegen (Überstunden, erhöhte Krankheitszeiten etc.) oder die Kosten für einen Zeitarbeiter. Nicht konkret messbare Kosten, wie z.B. die noch nicht vorhandene volle Leistungsfähigkeit und Produktivität des neuen Mitarbeiters während dessen Einarbeitungszeit, der Zusatzaufwand für „betriebliche Paten“, die Reibungsverluste und das „Motorstottern“ während des Teambuildingprozesses und der anfänglich immer vorhandene Know-how-Verlust können nur grob geschätzt werden.

Was bei der Gesamtbetrachtung außerdem nicht vergessen werden darf: Im Team ist eine menschliche Lücke entstanden, die kein neuer Mitarbeiter zu hundert Prozent füllen kann. Die vormals gute Teamatmosphäre ist zwangsläufig gestört und muss wieder neu wachsen. Ein Prozess, der Zeit und Geduld bei allen Beteiligten braucht.

Austrittsinterviews meistern

Ein klärendes und strukturiertes Mitarbeiter- und Leistungsgespräch zur richtigen Zeit – mindestens einmal pro Jahr – kann ungewollter Fluktuation vorbeugen. Denn bei dieser Gelegenheit kön-

nen nicht nur von beiden Seiten Wünsche und Bedürfnisse geäußert werden, die zu einer höheren Wirtschaftlichkeit und zu einer tieferen beiderseitigen Bindung führen. Es zeigt den Mitarbeitern auch, dass das Unternehmen einen strategischen Plan hinsichtlich der Mitarbeiterförderung hat und zukunftsorientiert handelt. Hat der Mitarbeiter seinen Kündigungsentschluss unverrückbar getroffen, können Chefs die Situation zumindest für ein offenes und ehrliches Gespräch nutzen. Der Mitarbeiter kann frei, offen und schonungslos sprechen sowie dem Arbeitgeber Informationen liefern, die Gold wert sind.

Das Austrittsgespräch sollte in einer entspannten Atmosphäre stattfinden und möglichst von einer neutralen Person geführt werden. Wird dem Mitarbeiter klargemacht, dass es die Intention des Gesprächs ist, aus Fehlern zu lernen, dann ist die Chance, dass er sachlich und ehrlich Kritik am Unternehmen, der Führungskraft oder an Kollegen übt, am größten. Hat der Mitarbeiter hingegen das Gefühl, dass er verurteilt oder an den Pranger gestellt werden soll, kann kein sachliches Gespräch stattfinden, die Ergebnisse sind nicht verwertbar.

Liegt der Grund für die Kündigung eines Mitarbeiters auf einer zwischenmenschlichen Ebene, ist es sinnlos, die Streithähne aufeinander loszulassen. Vor dem Gespräch mit dem Mitarbeiter muss deshalb geklärt werden, wer an dem Gespräch teilnehmen soll. Eventuell kann auch eine dritte Person, die zwar beide Kontrahenten kennt, aber sich auf keine Seite schlägt, hinzugezogen werden.

Zur Gesprächseröffnung sollte dem Mitarbeiter die Frage gestellt werden, was er seinen Freunden und Bekannten über das Unternehmen, seine Führungskraft und sein Team erzählen würde, wenn diese ihn fragen würden, was ihm gut gefallen hat. Anschließend sollte er über das berichten, was ihm nicht gefallen hat und welche strukturellen, organisatorischen, operativen Veränderungen er empfehlen würde.

Die Antwort auf die Frage, was den Mitarbeiter motiviert bzw. demotiviert hat, ist mit Vorsicht zu genießen. Denn hier schlummern meist Emotionen, die sehr individuell und vielleicht auch nur

vorübergehender Natur sind. Aus dieser Antwort allgemeingültige Schlüsse zu ziehen, ist nicht ratsam. Jedoch können daraus eventuell Erkenntnisse hinsichtlich der Führungsfähigkeiten des Vorgesetzten, z. B. individuelles Eingehen auf die Mitarbeiter, gezogen werden.

Ein No-Go ist es, nach der Leistung von Kollegen zu fragen: Das Austrittsinterview darf nicht dazu dienen, ausscheidende Mitarbeiter zum Anschwärzen der Kollegen anzustiften. Das hinterlässt einen schlechten Eindruck und kann die Teamatmosphäre vergiften.

Waren für den Wechsel finanzielle Gründe maßgeblich, sollten diese nicht ausgespart werden. Allerdings sollte der ausscheidende Mitarbeiter auch betrachten, welche nichtfinanziellen Vorteile er bisher hatte, die bei einem Wechsel mit Geld nicht gutzumachen sind, z.B. den Fahrtweg, flexible Arbeitszeiten und sonstige Vergünstigungen. Will der Mitarbeiter keinen konkreten Punkt für seinen Wechsel angeben, muss der Arbeitgeber dies akzeptieren.

Mitarbeitergespräche

Wer mit seinen Mitarbeitern regelmäßig ein strukturiertes Mitarbeiter- und Leistungsgespräch führt, der kann schon vorzeitig erkennen, ob ein Mitarbeiter latent unzufrieden ist oder sich gar schon mit Abwanderungsgedanken beschäftigt. Das Mitarbeiter- und Leistungsgespräch sollte v.a. dazu genutzt werden, gegenseitige Erwartungen auszutauschen und zu eruieren, ob Entwicklungspotenziale beim Mitarbeiter brachliegen und welche Weiterbildungsmöglichkeiten das Unternehmen bieten kann. Dies nützt nicht nur dem Unternehmen oder dem Mitarbeiter, sondern dem gesamten Team. Denn je länger ein gut funktionierendes Team in seiner Zusammensetzung besteht und je kontinuierlicher sich die Mitarbeiter entwickeln, desto größer ist deren Erfolg, desto länger hält die Zufriedenheit der einzelnen Teammitglieder und desto weniger ungewollte Austritte von guten Mitarbeitern gibt es. Und das wiederum ist ein großer Erfolgsgarant für den Bestand eines Unternehmens.

Wolfgang Zechmeister