

Exit-Gespräche

Aufschlussreicher Abschied

Wenn Mitarbeitende kündigen, stellen Unternehmen ihnen selten die richtigen, zielführenden Fragen. Damit bringen sie sich um viele Lernchancen. Denn regelhaft geführte Exit-Gespräche helfen, ehrliches Feedback zu etwaigen Schiefhlagen im Betrieb zu bekommen. Wichtig ist allerdings, die Dos und Don'ts beim Führen von Exit-Interviews zu kennen.



Preview

► **Gute Gründe:** Warum Unternehmen Exit-Gespräche regelhaft einführen sollten

► **Nicht zu nah dran:** Wer Exit-Interviews durchführen sollte

► **Vom richtigen Zeitpunkt bis zur sensiblen Kommunikation:** Worauf es bei der Planung und Durchführung von Exit-Gesprächen ankommt

► **Vier Klimazonen im Blick:** Welche Themenfelder bei Exit-Gesprächen auf den Radarschirm gehören

► **Die Folgen der Fragen:** Wie mit den Ergebnissen von Exit-Gesprächen umgegangen werden sollte

Im vorigen Sommer kam eine junge Klientin zu uns ins Coaching, die mitten in einer beruflichen Neuorientierung steckte. Nicht zuletzt wünschte sie sich Hilfe bei der Frage, wie sie einen Arbeitgeber findet, bei dem sie sich endlich wohlfühlt. Im Coaching berichtete sie von schlechter Stimmung, Überlastung und fehlender Unterstützung bei ihrem vorherigen Arbeitgeber. Wir hakten nach, und je konkreter und offener wir unsere Fragen stellten, umso deutlicher wurde, in welchen Bereichen des Unternehmens besonders viel im Argen lag. Zum Schluss schaute uns die Klientin mit großen Augen an und sagte: „Das hätten *die* mich mal alles fragen sollen!“

In der Tat. Doch so wie bei unserer Klientin verhält es sich in vielen Unternehmen: Mitarbeitende kündigen – und außer dem obligatorischen und meist unangenehmen Gespräch zur Überbringung der Hiobsbotschaft passiert nicht viel. Geschweige denn, dass nach den *tieferliegenden* Gründen für die Kündigung geforscht würde. Man scheut den Aufwand, findet den Anlass unangenehm oder unterschätzt die Bedeutung,

die ein solches Gespräch haben kann: Der oder die Mitarbeitende hat ja sowieso schon gekündigt und somit „keinen Nutzen mehr“ für das Unternehmen.

Doch genau das ist ein Trugschluss. Denn auch aus ungünstigen Situationen wie der Kündigung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters lässt sich etwas lernen. Exit-Situationen sind sogar besonders geeignet, als Unternehmen etwas über sich selbst zu erfahren. Denn selten kann eine Organisation so ehrliches Feedback bekommen wie von Mitarbeitenden, für die „nichts mehr auf dem Spiel steht“. Wenn Exit-Befragungen konsequent und von kompetenten Personen durchgeführt werden, bekommen Unternehmen strukturelle Informationen an die Hand, die ihnen aussagekräftigere Erkenntnisse liefern, als es eine „nebenbei“ geäußerte Einzelmeinung je könnte.

Es gibt gute Gründe für Exit-Interviews

Natürlich haben ausscheidende Mitarbeitende oft einfach nur ein sehr gutes Stellenangebot bekommen, das sie nicht ausschlagen

Exit-Situationen sind besonders geeignet, als Unternehmen etwas über sich selbst zu erfahren. Denn selten kann eine Organisation so ehrliches Feedback bekommen wie von Mitarbeitenden, für die „nichts mehr auf dem Spiel steht“.

mochten, obwohl sie auch in ihrem bisherigen Unternehmen zufrieden waren. In vielen Fällen aber ist eine gewisse Unzufriedenheit mit der bisherigen Arbeitssituation eben doch zumindest eine Mitursache für den Wechsel. Und genau hier haben Exit-Interviews ihren größten Nutzen.

Allgemein ist durch Studien bekannt, dass viele Mitarbeitende ihr Unternehmen verlassen, weil sie mit dem Betriebsklima nicht zufrieden sind. Das Betriebsklima kann man als den fühl- und erlebbaren Teil der Unternehmenskultur verstehen. Definiert man Unternehmenskultur als die Gesamtheit aller Überzeugungen, Werte, gegenseitigen Verhaltenserwartungen, Regeln und Normen – der formalen wie auch informalen, der offiziell fixierten wie auch unausgesprochenen –, dann drückt sich im Betriebsklima aus, wie dies alles von den Mitarbeitenden emotional zu einem bestimmten Zeitpunkt erlebt wird: Haben sie den Eindruck, dass es fair, kooperativ und offen zugeht – oder nicht?

Vor allem das Verhalten der Führungskräfte wie auch der Umgang unter den Kolleginnen und Kollegen sind wesentliche Faktoren, die darüber bestimmen, wie das Betriebsklima erlebt wird – und die gleichzeitig in vielen Fällen den Ausschlag zu einem Jobwechsel geben, noch vor dem Gehalt. Regelmäßig durchgeführte Exit-Gespräche helfen, den Schieflagen im Betriebsklima auf die Spur zu kommen. Je mehr Gespräche dieser Art geführt werden, desto objektiver und vergleichbarer werden die Ergebnisse, und umso größer ist die Chance, Verbesserungspotenziale aufzudecken und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen – bevor möglicherweise weitere Mitarbeitende abspringen.

Exit-Gespräche haben aber auch noch weitere positive Nebeneffekte: Mit der kontinuierlichen Durchführung senden Unternehmen ein wichtiges Signal aus. Sie zeigen, dass ihnen die Meinung ihrer Mitarbeitenden wichtig ist und dass sie auch kritisches Feedback wertschätzen – selbst dann, wenn die Zusammenarbeit beendet wurde. Das wirkt zum einen nach innen: Die verbleibenden Mitarbeitenden nehmen den Umgang mit ausscheidenden Kollegen und Kolleginnen positiv wahr. Es wirkt aber auch nach außen: Wer beim Ausscheiden aus einem Unternehmen erlebt, dass die eigene Meinung interessiert, wird das Unternehmen in der Regel in besserer Erinnerung behalten als eine Person, die erlebt hat, dass sich

niemand für die Gründe ihres Ausscheidens interessierte. Vielleicht wird er oder sie in Zukunft auch eher geneigt sein, zum früheren Arbeitgeber zurückzukehren. Dies ist tatsächlich immer wieder zu beobachten, wenn Unzufriedenheitsfaktoren abgeschafft wurden.

Häufig sind ausscheidende Mitarbeitende noch in die Einarbeitung ihres Nachfolgers beziehungsweise ihrer Nachfolgerin involviert. Auch in dem Kontext kann ein Exit-Interview Vorteile bieten. Wenn es nicht gerade am letzten Arbeitstag geführt wird, besteht hier noch die Möglichkeit, sich über den Stand des Onboardings zu informieren und gegebenenfalls weitere Schritte zu planen.

Ablehnung muss immer möglich sein

Es lohnt sich also aus vielen Gründen, Exit-Interviews standardmäßig in den Offboarding-Prozess aufzunehmen. Es gibt nur ein Ausschlusskriterium: Ein Exit-Gespräch sollte besser nicht durchgeführt werden, wenn es sich um eine extrem konfliktträchtige Situation handelt. Hin und wieder kann es auch in den besten Unternehmen dazu kommen, dass sich Mitarbeitende im Streit trennen. Stehen beispielsweise juristische Schritte im Raum, die von einer der beiden Konfliktparteien ins Leben gerufen worden sind, sollte auf ein Interview verzichtet werden.

Zudem gilt: Exit-Gespräche haben nur dann einen Nutzen, wenn sie auf Freiwilligkeit beruhen. Konstruktives, ehrliches Feedback ist nur möglich, wenn ausscheidende Mitarbeitende ohne (emotionalen) Druck und Befürchtungen vor Repressalien in das Gespräch gehen. Auch wenn das Exit-Gespräch ein im Unternehmen bekannter Standard im Offboarding-Prozess ist, sollte deutlich kommuniziert werden, dass man das Interview auch ablehnen kann. Um die Freiwilligkeit zu fördern, sollte zudem deutlich kommuniziert werden, dass das Gespräch einzig und allein dazu dient, Entwicklungspotenziale aufzudecken, gezielte Verbesserungsmaßnahmen einzuführen und so das Arbeitsumfeld und Betriebsklima für alle aktuellen und zukünftigen Mitarbeitenden positiver zu gestalten.

Wenn sich einzelne Mitarbeitende dennoch nicht auf ein Gespräch einlassen mögen, gibt es noch eine letzte Möglichkeit: Man kann in dem Fall auch einen individuell zugeschnittenen Fragebogen offerieren, der schriftlich ausgefüllt werden kann. Hier gilt

es, wie auch im Live-Interview, darauf zu achten, dass Fragen möglichst offen gestellt werden, zum Beispiel: „Warum möchten Sie uns verlassen?“, „Was könnten wir Ihrer Meinung nach verbessern?“

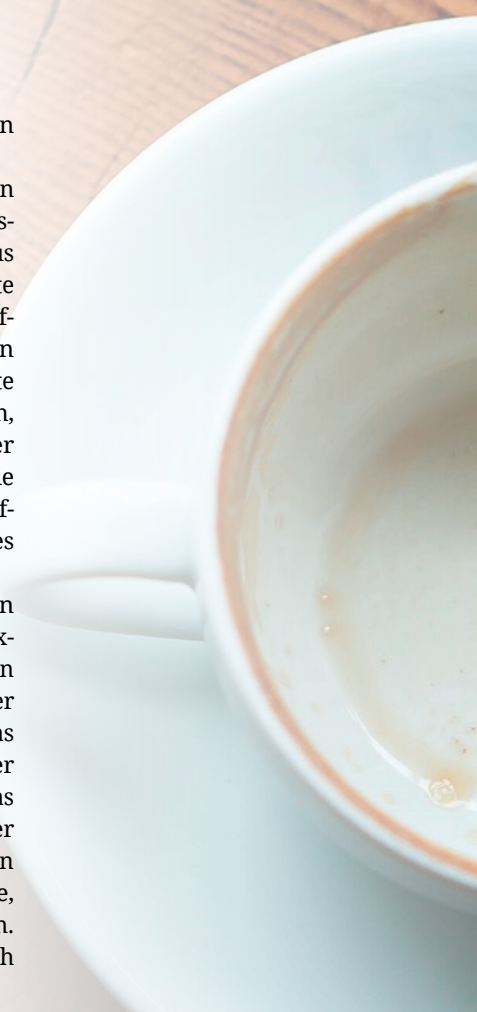
Zu große emotionale Nähe ist im Exit-Interview hinderlich

Damit ein Exit-Interview positiv verläuft und wertvolles Feedback damit eingeholt werden kann, müssen die äußeren und vor allem auch die zwischenmenschlichen Bedingungen stimmen. Das Verhältnis der Parteien zueinander und der Grund der Kündigung sind maßgebend für die Entscheidung, wer an dem Gespräch teilnimmt. Grundsätzlich lässt sich sagen: Exit-Interviews sollten von Personen geführt werden, die keine emotionale Nähe zum ausscheidenden Mitarbeitenden haben. Auf keinen Fall sollte die direkte Führungskraft das Exit-Gespräch führen, da das Thema Führung der Wechselgrund oder zumindest *mit* ein Wechselgrund sein könnte. Auch sollte es im besten Fall keine Überschneidungen im täglichen

Doing zwischen den Gesprächspartnern gegeben haben.

Ausnahme: Man lässt die Mitarbeitenden das Gegenüber für das Interview selbst auswählen. In dem Fall darf die Wahl durchaus auf einen vertrauten Kollegen, eine vertraute Kollegin fallen, vorausgesetzt, die betreffende Person wurde in der Führung von Exit-Interviews geschult. Auf jeden Fall sollte die interviewende Person in der Lage sein, Emotion und Sache zu trennen. Darüber hinaus sind persönliche Eigenschaften wie Empathie, Objektivität und Integrität hilfreich, um ein sachliches und konstruktives Exit-Gespräch führen zu können.

Unter gewissen Bedingungen kann ein Unternehmen Exit-Interviews auch von externen Expertinnen und Experten – Beratern etwa – durchführen lassen. Vorteile sind hier die Anonymität, die hohe Objektivität, das Know-how und die Erfahrung, die der oder die Externe mitbringt. Voraussetzung für das Exit-Gespräch mit einem externen Berater ist jedoch, dass er oder sie das Unternehmen gut kennt. Nur so gelingt es, tiefergehende, unternehmensspezifische Fragen zu stellen. Externe zu beauftragen, hat allerdings auch



Vier Klimazonen im Visier

Wo hakt es?

Wenn Mitarbeitende kündigen, dann kann sehr vieles dahinterstecken. Angelehnt an den Begriff des Betriebsklimas (also der emotional erlebten Unternehmenskultur), lassen sich vier verschiedene „Klimazonen“ ausmachen, in denen es zu Unzufriedenheit und Ärger mit bestehenden Gegebenheiten kommen kann.

Räumliche Klimazone:

- ▶ Arbeitsort
- ▶ Arbeitsplatz
- ▶ Virtueller Raum

Unternehmerische Klimazone:

- ▶ Arbeitszeit
- ▶ Bezahlung
- ▶ Tätigkeit
- ▶ Karrierechancen
- ▶ Weiterentwicklung/Weiterbildung
- ▶ Unternehmensleitbild
- ▶ Führungsleitlinien

- ▶ Bürokratie
- ▶ Informationstechnologie

Soziale Klimazone:

- ▶ Führungsverhalten
- ▶ Wirken des Betriebsrats
- ▶ Feel- und Workgood-Management
- ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement
- ▶ Diversity Management
- ▶ Zusatzleistungen
- ▶ Interne Kommunikation
- ▶ Leistungsbeurteilung
- ▶ Onboarding
- ▶ Rollen und Verantwortlichkeiten

- ▶ Team-Events
- ▶ Erfolge feiern
- ▶ Trauerbewältigung

Atmosphärische Klimazone:

- ▶ Vertrauen
- ▶ Kollegialität
- ▶ Fehlerkultur
- ▶ Konfliktmanagement
- ▶ Krisen- und Veränderungsmanagement
- ▶ Meeting-Kultur
- ▶ Effizienz und Effektivität
- ▶ Flurfunk
- ▶ Innovationsdenken

Quelle: www.managerseminare.de; aus: Frauke Ion und Sophia Schneider: Rettet das Betriebsklima! – Stimmungs-Change im Unternehmen: So geht's in der Praxis, Gabal 2021.

Exit-Gespräche haben den positiven Nebeneffekt, dass Unternehmen damit ein wichtiges Signal aussenden: Sie zeigen, dass ihnen die Meinung ihrer Mitarbeitenden wichtig ist und dass sie auch kritisches Feedback wertschätzen – selbst dann, wenn die Zusammenarbeit beendet wurde.

Nachteile: Es kostet Geld, die Terminierung der Exit-Gespräche kann herausfordernd sein, zu Beginn fehlt dem Externen womöglich das nötige Gespür für das Unternehmen. Aus Sicht der ausscheidenden Mitarbeiterin, des ausscheidenden Mitarbeiters oder auch des aktuellen Teams könnte die Beauftragung außerdem die Botschaft vermitteln, das Unternehmen habe keinen „Schneid“, die Exit-Interviews selbst durchzuführen. Und für den Interviewten, die Interviewte könnte es sich komisch anfühlen, das Gespräch mit einem völlig fremden Menschen zu führen.

Für Exit-Interviews zählt der richtige Zeitpunkt

Stattfinden sollte das Gespräch unter vier Augen, denn ein Dialog, bei dem man sich voll auf das Gegenüber einlassen kann, fördert die Vertrauensbasis weit mehr und ist somit ergiebiger, als wenn einem scheidenden Mitarbeiter gleich mehrere Personen, etwa aus dem HR-Ressort, gegenüber sitzen. Auch der Zeitpunkt ist wichtig: So sollte das Interview nicht zu früh geführt werden. Denn liegen vor dem Ausscheiden

noch mehrere Wochen, könnte der oder die Mitarbeitende mögliches Konfliktpotenzial befürchten. Liegt das Exit-Gespräch hingegen nur ein paar Tage vor dem endgültigen Abschied und ist das Arbeitszeugnis schon ausgehändigt, sind die Chancen auf ehrliches Feedback erheblich höher.

Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Ablauf eines Exit-Gesprächs ist das Vertrauen zwischen Interviewer und interviewter Person. Von Standardfragebögen sollte man daher Abstand nehmen, da es wenig wertschätzend wirkt, wenn ausscheidende Mitarbeitende das Gefühl haben, dass bei ihnen einfach nur ein Standardprogramm abgespult wird. Vertrauen erwächst auch daraus, dass Mitarbeitende sicher sein können, dass ihr Feedback vertraulich behandelt wird, vor allem, wenn es sich um sensible Informationen handelt. Wenn das Feedback aus dem Exit-Gespräch mit Führungskräften oder anderen Kolleginnen und Kollegen geteilt werden soll, muss dies vorher transparent gemacht werden, und es braucht die Zustimmung des Gegenübers. Deswegen ist es wichtig, im Gespräch einleitend nochmals deutlich zu machen, dass es darum geht, Verbesserungspotenziale zu erkennen, und in dem Zuge auch das Einverständnis einzuholen, das Gespräch zu protokollieren.

Für eine vertrauensvolle Atmosphäre sorgt zudem, den Ablauf des Gesprächs eingangs genau zu beschreiben: *„In den nächsten ca. 60 Minuten stelle ich Ihnen sowohl standardisierte (skalierte) Fragen zum allgemeinen Betriebsklima als auch persönliche Fragen, die sich auf Ihren individuellen Arbeitsbereich beziehen. Wenn Sie bestimmte Fragen nicht beantworten möchten, so ist das natürlich Ihr gutes Recht.“* So weiß das Gegenüber, was auf es zukommt und kann entspannter in das Gespräch gehen.

Die beste Strategie: Offene Fragen stellen

Im Gesprächsverlauf ist dann vor allem kommunikatives Fingerspitzengefühl gefragt. Der Interviewer, die Interviewerin sollte unbedingt die Persönlichkeit des Gegenübers beachten und die Fragen – möglichst offene W-Fragen – entsprechend anpassen: Hat



Mehr zum Thema

► Frauke Ion und Sophia Schneider: Rettet das Betriebsklima! – Stimmungs-Change im Unternehmen: So geht's in der Praxis.

Gabal 2021, 29,90 Euro.

Mitarbeiterbefragungen und Exit-Interviews bringen es an den Tag: Der häufigste Grund für Unzufriedenheit, Fehltage und Fluktuation ist das Betriebsklima. In ihrem Buch durchleuchten die Autorinnen das Thema Betriebsklima analytisch und geben viele konkrete Handlungsimpulse. Im Zentrum steht dabei ihr Modell der vier Klimazonen.

► Aila Kruska: Virtuell verabschieden – Offboarding auf Distanz.

www.managerseminare.de/MS276AR36

Auch in Zeiten von Homeoffice und virtueller Zusammenarbeit gibt es Mitarbeitende, die das Unternehmen oder eine Abteilung verlassen – und Führungskräfte und Personalverantwortliche somit vor eine neue Herausforderung stellen: Wie lässt sich der Offboarding-Prozess digital gestalten und trotz der räumlichen Distanz menschliche Nähe herstellen?



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS288AR06

Tutorial Exit-Gespräche führen



Exit-Gespräche dürfen nicht nach Schema F geführt werden. Wenn ausscheidende Mitarbeitende den Eindruck haben, dass dabei nur eine Liste an Standardfragen abgehandelt wird, wirkt dies wenig wertschätzend und wird selten im offenen Dialog enden. Trotzdem ist es sinnvoll, eine Vorstellung möglicher Fragestellungen zu haben, wenn man zum Exit-Gespräch einlädt. Daher hier eine inspirierende Auswahl zu verschiedenen Themenfeldern.

► Themenfeld 1: Austrittsgrund

1. Wie kam es zu der Entscheidung, unser Unternehmen zu verlassen?
2. Welches waren die wesentlichen Gründe für diese Entscheidung?
3. Was hätten wir im Vorfeld tun können, um Sie in unserem Unternehmen zu halten?
4. Was hat Sie an der neuen Position besonders gereizt?

► Themenfeld 2: Blick auf das Unternehmen

1. Wie sehen Sie unser Unternehmen?
2. Was finden Sie positiv?
3. Was hat Sie besonders gestört?
4. Haben Sie das Gefühl, dass die Grundsätze unserer Unternehmenskultur auch im Alltag gelebt werden?
5. Wie bewerten Sie die technische Ausstattung in unserem Unternehmen?
6. Wie ist das Unternehmen Ihrer Meinung nach für die Anforderungen des Marktes aufgestellt?
7. Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie?

► Themenfeld 3: Führung und Mitarbeitenden-Entwicklung

1. Wie sehen Sie die Grundsätze unserer Führungskultur im Alltag umgesetzt?
2. Was hätten Sie sich im Hinblick auf die Führung durch Ihre Führungskraft anders gewünscht?

3. Wie schätzen Sie unsere Maßnahmen zur Personalentwicklung ein?

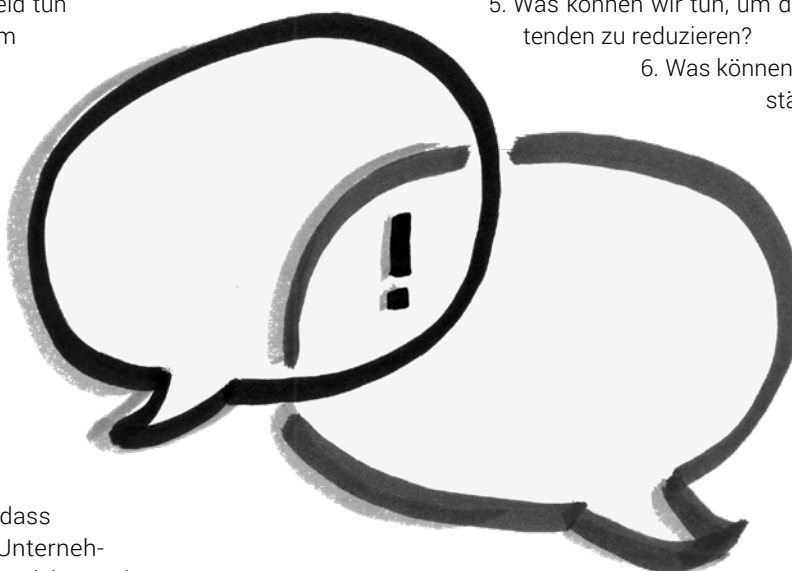
4. Hatten Sie das Gefühl, individuell gefördert zu werden? Falls ja: Was fanden Sie besonders gut? Falls nein: Was hat Sie besonders gestört?

5. Was können wir tun, um die Belastung der Mitarbeitenden zu reduzieren?

6. Was können wir tun, um Mitarbeitende stärker an uns zu binden?

7. Wie bewerten Sie unser Beurteilungssystem?

8. Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie?



► Themenfeld 4: Übergabe und Wissenstransfer

1. Was können wir tun, damit Sie möglichst viel von Ihrem Wissen, Ihrer Erfahrung und Ihren Kontakten an den Nachfolger weitergeben können?

2. Was ist im Hinblick auf eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung aus Ihrer Sicht besonders wichtig?

3. Welche Fähigkeiten/Eigenschaften sollte Ihr Nachfolger/Ihre Nachfolgerin auf jeden Fall mitbringen?

4. Wie lange sollte die Einarbeitungszeit Ihres Nachfolgers/Ihrer Nachfolgerin Ihrer Meinung nach sein?

5. Gibt es eine schriftliche Dokumentation Ihrer wichtigsten Aufgaben und den damit verbundenen notwendigen Maßnahmen? Wenn nein: Können Sie eine solche Dokumentation vor Ihrem Ausscheiden noch erstellen?

Quelle: www.managerseminare.de, Frauke Ion und Sophia Schneider; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

Exit-Gespräche sollten von Personen geführt werden, die keine emotionale Nähe zur ausscheidenden Mitarbeiterin, dem ausscheidenden Mitarbeiter haben. Auf keinen Fall sollte die direkte Führungskraft das Exit-Interview führen, da das Thema Führung ein Grund für die Kündigung sein könnte.

man es mit einem extravertierten, introvertierten, betont rationalen oder emotionalen Verhaltenstyp zu tun?

Manche haben kein Problem damit, offen über Dinge zu sprechen, mit denen sie Schwierigkeiten haben. Solchen Mitarbeitenden kann man auch direkte Fragen stellen wie: „Warum möchten Sie uns verlassen?“, „Wie haben Sie die Zeit im Unternehmen empfunden?“, „Wann haben Sie das letzte Mal die beschriebene Situation erlebt?“ Andere wollen um jeden Preis Antworten vermeiden, die einer bestimmten Person Schuld zuweisen könnten oder individuellen Schaden verursachen. Bei solchen Mitarbeitenden sollte man versuchen, im Exit-Interview mit indirekten Fragen zum Kern des Problems vorzustoßen, beispielsweise, indem man fragt: „Welchen Rat würden Sie Ihrem Nachfolger geben?“ Oder: „Wenn du etwas in unserem Unternehmen verändern könntest: Was wäre das?“

Als interviewende Person nimmt man sich am besten möglichst zurück und lässt das Gegenüber offen reden. Hellhörig werden sollte man, wenn extreme Verhaltensweisen anderer im Unternehmen deutlich werden: Benachteiligung, Mobbing, unethisches Vorgehen, unternehmensschadende Verhaltensweisen usw. Ironische oder sarkastische Äußerungen des Interviewten beispielsweise können ein Hinweis auf solche Vorgänge sein und sollten auf jeden Fall ernst genommen

und genauestens hinterfragt werden. Wenn das Gespräch allerdings zu emotional wird und kein sachlicher Dialog mehr zustande kommt, sollten sich die Gesprächspartner an einem anderen Tag wiedertreffen und das Interview dann zu Ende führen.

Ein Fehler, der einem beim Führen eines Exit-Gesprächs auf keinen Fall unterlaufen sollte, ist der, das Unternehmen verteidigen zu wollen. An den ausscheidenden Mitarbeiter, die Mitarbeiterin gerichtete Vorwürfe und Anklagen sind selbstverständlich auch fehl am Platz. Wünscht man sich jedoch umgekehrt, der oder die Ausscheidende möge irgendwann wieder ins Unternehmen zurückkehren, dann kann – und sollte – man das ruhig zum Ausdruck bringen. Am besten im Zusammenhang mit der Erklärung, Zustände verbessern zu wollen. Gleichzeitig darf das Exit-Gespräch jedoch nicht genutzt werden, um die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter mit einem Gegenangebot von der Kündigung abzubringen. Denn Tatsache ist in vielen Fällen nun einmal: Die Zusammenarbeit ist für beide Seiten aktuell erschwert. Daher ist es weit besser, Wertschätzung für den Mitarbeiter, die Mitarbeiterin zu zeigen und die Option für ein Comeback deutlich zu machen.

Interviewende sollten potenziell virulente Punkte auf dem Schirm haben

Exit-Interviews sind eine individuelle Angelegenheit. Es bringt nichts, sie nach Schema F abhandeln zu wollen. Dennoch ist es hilfreich, zumindest eine Vorstellung davon zu haben, welche Fragen von Interesse sein könnten (siehe dazu auch: Tutorial „Exit-Gespräche führen“), beziehungsweise bei welchen Themenfeldern es sich lohnen könnte, nachzuhaken, ob es dort aus Sicht des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin Probleme gab.

Auf dem Schirm haben sollte man (als mentalen Hintergrundleitfaden für das Gespräch) vier Bereiche, die die Stimmung in einem Unternehmen wesentlich beeinflussen können und die man daher – angelehnt an den Begriff des Betriebsklimas – als Klimazonen bezeichnen kann: Erstens die **unternehmerische Klimazone** mit ihren organisationalen und strategischen Steuerungsinstrumenten (etwa Gehaltsmodellen, Arbeitszeiten und Karrierechancen). Zweitens die **räumliche Klimazone**, hinter der sich im wahren Wortsinn all das verbirgt, was unseren tatsächlichen Arbeitsraum ausmacht: Wo wird gearbeitet? Im Einzelbüro,

Fotos: Institut für Persönlichkeit



Die Autorinnen: **Frauke Ion** ist seit 2005 mit ion international in der Organisations-, Personal- und Persönlichkeitsentwicklung zu Hause und berät nationale und internationale Unternehmen. Sie ist zudem Co-Inhaberin des Instituts für Persönlichkeit.



Sophia Schneider ist systemischer Coach und Trainerin. Als Sozialwissenschaftlerin gilt ihr Augenmerk v.a. der Verbindung individueller Potenziale und Bedürfnisse mit den Herausforderungen moderner Unternehmen. Kontakt zu beiden Autorinnen: www.institut-fuer-persoenlichkeit.de.

Großraumbüro oder im Homeoffice? Immer am selben Ort oder im Wechsel? Welche Ausstattung gibt es dort? Wie steht es um die Ausgestaltung der virtuellen Räume? Drittens die **soziale Klimazone**, die die interaktiven Aspekte der Zusammenarbeit beschreibt (z.B. interne Kommunikation, Diversity Management). Und viertens die **atmosphärische Klimazone** mit ihren schwer greifbaren Elementen wie Kollegialität, Vertrauen, aber auch dem „Flurfunk“.

Werden im Exit-Gespräch die einzelnen Parameter innerhalb dieser Klimazonen angesteuert, dann besteht die Chance, dass sich ein detaillierter Eindruck davon ergibt, in welchen Bereichen konkreter Handlungsbedarf besteht. Natürlich vor allem dann, wenn die Faktoren nicht nur in einem Gespräch genannt werden, sondern in sehr vielen Exit-Interviews zur Sprache kommen.

Die Gesprächsergebnisse müssen systematisch analysiert werden

Beim Gesprächsabschluss sollte man unbedingt klären, wie *genau* mit den erhaltenen Informationen weiter umgegangen werden soll: Welche der Informationen dürfen weitergegeben und genutzt werden, um die Prozesse und das Betriebsklima zukünftig verbessern zu können?

Freigegebene Informationen aus Exit-Gesprächen werden gesammelt, anonymisiert, übersichtlich aufbereitet und den Verantwortlichen regelmäßig (am besten einmal im Quartal) vorgelegt. Die Ergebnisse aus den Interviews können mit bereits durchgeführten Mitarbeitenden-Befragungen verglichen werden. Auf Themen, die einen gravierenden (negativen) Einfluss auf das Mitarbeitenden- oder Unternehmenswohl haben, sollte sofort reagiert werden.

Vorausgesetzt, der oder die Mitarbeitende hat auch dafür sein beziehungsweise ihr Einverständnis erteilt, können die Ergebnisse auch mit der direkten Führungskraft besprochen werden. Darüber hinaus kann die Stimmung innerhalb einer Abteilung – sollten viele Exit-Interviews alarmierend ausgefallen sein – durch eine teaminterne Umfrage abgeglichen werden. Die Ergebnisse aus Exit-Gesprächen wie auch Teamumfragen sollten anschließend in einem gemeinsamen Meeting kommuniziert und besprochen werden. Selbstverständlich gilt auch hier: Die Anonymität der Feedback-Geber muss gewahrt bleiben.

Frauke Ion, Sophia Schneider

Neu für Mitglieder
Erklärfilme



Learning Leadership Filme für Führungskräfte

3-5 Minuten Hintergründe, Modelle oder
Vorgehensstipps von klassischer Führung
bis New-Work-Themen

Exklusiv: Die Mitglieder von managerSeminare dürfen alle Erklärfilme aus der neuen Film-Bibliothek frei streamen und anderen vorführen (Einzelnutzer-Lizenz). Jeden Monat kommen **zwei neue Filme** dazu.

Mitgliedschaft einen Monat lang
für 10€ testen



www.managerseminare.de/testen

Das alles ist schon im Testmonat der Mitgliedschaft möglich:

- eine (ePaper-)Ausgabe managerSeminare testen
- Filme der neuen Erklärfilmbibliothek streamen und vorführen
- Flatrate auf das digitale Wissensarchiv „Führung“ mit über 12.000 Leadership-Inhalten: Beiträge, Dossiers, Tutorials, Podcasts
- Handout-Lizenz: Filme und Leadership-Contents kombinieren und in Live-online-, Blended- oder Präsenzformaten einsetzen