

Wenn Mitarbeiter ausscheiden

# Erfahren, was wirklich in der Firma los ist

Ausscheidende Mitarbeiter sind für den Chef eine exzellente Informationsquelle. Namhafte Firmen nutzen sie systematisch und haben damit das Betriebsklima verbessert

## Zum Abschied ein Fragebogen

Mit wenigen Fragen erforscht Lingner + Fischer Kündigungsgründe. Dabei fällt es scheidenden Mitarbeitern leicht, ihre Meinung zu äußern: Ein Kreuz auf der Fünf-Stufen-Skala mit den Symbolen genügt.

### Ihre Tätigkeit: Bitte ankreuzen

Wie gefiel Ihnen Ihre Arbeit bei uns?	Waren Sie entsprechend Ihrer Ausbildung und Ihren Fähigkeiten eingesetzt?	Empfanden Sie die Tätigkeit, die Sie ausübten, als sinnvoll?	Ließ Sie Ihr Vorgesetzter selbständig arbeiten, kümmerte er sich andererseits dennoch um Sie?	Wurden Sie zur Kritik angehalten, und schätzte man Ihre Stellungnahme?

### Ihre Arbeitsbedingungen: Bitte ankreuzen

Betriebsklima allgemein	Anerkennung und Förderung meiner Arbeit	Informationsfluß	Abwechslung der Arbeit	Sozialleistungen

Bekannt ist Lingner + Fischer im badischen Bühl als Hersteller von Odol und Uhu. Weniger bekannt dürfte das nahezu perfekte System der Personalführung sein. Jeder Mitarbeiter, der von sich aus kündigt, wird in einer ausführlichen Prozedur nach seinen Motiven befragt. Das Verfahren wird seit sechs Jahren mit Erfolg praktiziert. Dadurch schraubte das Unternehmen seine Fluktuationsrate auf einen extrem niedrigen Wert von 3 Prozent zurück.

Ähnlich gute Erfahrungen sammelte auch die Computerfirma Nixdorf in Paderborn. Hier werden gleichfalls die Kündiger systematisch befragt. Allerdings versendet die Personalabteilung keine Fragebögen, sondern lädt die Kandidaten gleich zum Gespräch unter vier Augen ein. Pro Jahr sind es 800 Mitarbeiter, die von der Personalabteilung so auf ihre Motive für den Wechsel angesprochen werden. Mit einer Fluktuationsrate von 6 Prozent liegt das Paradeunternehmen ebenfalls unter dem Durchschnitt von 8 Prozent.

Den tieferen Sinn des sogenannten Ausstellungsgesprächs erklärt Personalleiter Heinz Hoppe von Lingner + Fischer. »So erfahren wir völlig ungeschminkt, wo Schwachstellen im Unternehmen auftreten.« Natürlich lassen ausscheidende Mitarbeiter auf gezielte Nachfrage hin gehörig die Luft ab. Doch Hoppe und seine Mitarbeiter wissen dies zu gewichten. Erst Lob und Tadel gemeinsam ergeben die Basis für eine Beurteilung und damit für gezielte Verbesserungen im Personalwesen.

Jedem Fall wird nachgegangen. Mit der Kündigungsbestätigung wird ein sogenannter Abgangsfragebogen verschickt. Sieben von zehn Betroffenen beantworten die Fragen gewissenhaft und stellen sich dem anschließenden Gespräch mit dem Personalchef.

Dabei müssen nicht immer spektakuläre Ergebnisse zutage treten. So bestätigte sich beispielsweise das Sprichwort vom Geld, das allein nicht glücklich macht. Bei Lingner + Fischer geht nur jeder fünfte, weil sein Gehalt nicht stimmt. Überwiegend sind es persönliche Gründe. Doch die Auflistung der Kündigungsgründe allein würde den Aufwand nicht rechtfertigen. ▶

## Wenn Mitarbeiter gehen

»Auf die gezielte Umsetzung der Information kommt es an«, betont Personalexperte Hoppe. Mit vielen Maßnahmen, die aufgrund der Ausstellungsgespräche ergriffen wurden, betrat das Unternehmen sozialpolitisches Neuland. Für Frauen, die aus familiären Gründen ihren Ganztagsjob aufgaben, bot die Firma verstärkt Teilzeitarbeitsplätze an. Inzwischen wird jeder sechste Platz im Verwaltungsbereich von jungen Müttern eingenommen, die vier oder sechs Stunden am Tag arbeiten, so wie sie es sich wünschen.

Auch das Thema flexible Arbeitszeiten packte Hoppe inzwischen erfolgreich an. In Bühl laufen die Maschinen derzeit 16 Stunden am Tag. Die Verdoppelung der Betriebszeit war möglich, ohne daß die individuelle Arbeitszeit geändert werden mußte. Es fanden sich genügend Freiwillige. So arbeiten von 17 bis 21 Uhr überwiegend Hausfrauen, die ihre Familien versorgt wissen und sonst keinen anderen Job angenommen hätten. »An solche Arbeitszeitmodelle hätten wir früher nicht im Traum gedacht, doch unsere Mitarbeiter brachten uns erst auf die Idee«, erklärt Personalchef Hoppe.

Weitaus heiklere und nicht minder konfliktträchtige Probleme ergeben sich aus den tagtäglichen Querelen mit Kollegen und Vorgesetzten. Auch ihnen geht das Unternehmen per Fragebogen nach. Allerdings zieht Hoppe hierbei eine klare Grenze: »Wir lassen es auf gar keinen Fall zu, daß schmutzige Wäsche gewaschen wird.«

### »Wir suchen gezielt nach Nestern der Unzufriedenheit«

Auch Klaus Lurse, Personalchef bei Nixdorf, kümmert nicht der Kleinkram. Nur ein Ziel hat er klar vor Augen: »Wir suchen gezielt nach Nestern der Unzufriedenheit.«

Alarmstufe rot leuchtet für den Personalmann dann auf, wenn gleich mehrere Mitarbeiter einer Abteilung kündigen. In diesem Fall steigt er mit seinem Team in die Problemanalyse ein. Gerade innovative Unternehmen müssen ihre Leute bei der Stange halten. Denn jeder qualifizierte Abgänger verursacht Kosten

von 100 000 Mark. Soviel kostet erfahrungsgemäß die Einarbeitung eines Neulings. Trotz aller Bemühungen erliegen pro Jahr immer noch 6 Prozent der rund 17 000 Mitarbeiter, meist junge Leute, dem Werben der Konkurrenz, und damit ist die Fluktuationsrate des Computerherstellers doppelt so hoch wie bei Lingner + Fischer.

### »Für die Kündigung exakt so viel Zeit nehmen wie für die Einstellung«

Was die zwei bekannten Unternehmen seit Jahren praktizieren, ist bislang noch eine Rarität. Karl-Klaus Pullig, ehemals Personalchef in der Industrie und nunmehr Professor an der Universität in Paderborn: »Die meisten deutschen Unternehmen erkennen nicht, welche strategischen Ansatzpunkte für das Personalwesen das Gespräch mit ausscheidenden Mitarbeitern bringt.« Um die Gründe aufzuhellen, sollten die Interviews von geschulten, erfahrenen Personalleitern oder in kleineren Betrieben unmittelbar vom Chef durchgeführt werden.

Hierfür gibt Professor Pullig einen minutiösen Ablaufplan vor. Nach der Begrüßung in der sogenannten Aufwärmphase sollte der Ex-Mitarbeiter zu seinem bisherigen und künftigen Arbeitsgebiet intensiv befragt werden. Nachfragen zur Zufriedenheit mit der gestellten Aufgabe, mit der zugemessenen Verantwortung sowie seinem Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen haben hierbei besonderes Gewicht. In diesem Ausstellungsgespräch ist, so Pullig, dann auch noch genügend Zeit, um etwaige arbeitsrechtliche oder verwaltungstechnische Einzelheiten abzuklären.

Von der Länge des Gesprächs schließt Experte Pullig sogleich auf dessen Qualität. Sein Leitfaden für das Ausstellungsgespräch sieht »exakt so viel Zeit dafür vor wie für das übliche Einstellungsgespräch – mindestens eine volle Stunde«.

Dabei sollte bei aller Emotion bedacht werden: Nur ein Mitarbeiter, der sich in Freundschaft trennt, wird auch nach Jahren noch gut über die Firma sprechen. Und dies ist oft die bessere Verstärkung für das Firmenimage als eine Anzeige im Stellen teil der Tageszeitungen. ■

**Der Buchtip zum Erfolg**

**Modernes Unternehmens-Controlling**  
 Handbuch für die Unternehmenspraxis  
 Von Dr. Ernst F. Schröder  
 2. Auflage, 1985, 240 Seiten, DM 58,—  
 ISBN 3 470 56602 X  
 Kein Unternehmen kann es sich leisten, auf dieses zukunftsorientierte Steuerungsinstrument zu verzichten.

**Marketing**  
 Von Diplom-Volkswirt Professor Dr. Hans Christian Weis  
 5. Auflage, 1985, 432 Seiten, DM 34,50  
 ISBN 3 470 70555 0  
 Dieses Buch stellt die Instrumente des Marketing dar und weist auf praxisbetonte Anwendungsmöglichkeiten hin.

**Mitarbeiter richtig führen**  
 Von Dr. Herbert Wiedemann  
 1986, 408 Seiten, DM 39,80  
 ISBN 3 470 56791 3  
 Für Führungskräfte, die ökonomische Ziele und humanitäre Anforderungen miteinander in Einklang bringen wollen

Zu beziehen in jeder Buchhandlung

**Kiehl Verlag**  
**6700 Ludwigshafen**