

Das Abgangs-(Austritts-) Interview als Instrument der Personalführung

In vielen neueren Fachzeitschriften-Aufsätzen in der Bundesrepublik Deutschland, vor allem aber auch in den USA, wird auf die Nützlichkeit von Abgangs-Interviews hingewiesen: Professionell durchgeführt und systematisch und kontinuierlich über einen längeren Zeitraum ausgewertet, könnten sie wertvolle Hinweise für die Personalpolitik geben und dem scheidenden Mitarbeiter ein positiveres Erinnerungsbild seiner ehemaligen Unternehmung vermitteln. Professor Dr. Karl-Klaus Pullig schildert im folgenden mögliche Verfahren und ihre Auswertung.

Ziele und Verbreitung von Abgangs-Interviews

Zwölf Unternehmen aus einer Stichprobe von 18 US-amerikanischen Großunternehmen wendeten solche Abgangs-Interviews an, obgleich nur acht die so gewonnenen Daten auch systematisch auswerteten. Als Ziele gaben diese Unternehmen an, sie wollten die Gründe für den Austritt erfassen (alle befragten zwölf Unternehmen), und sie benutzten sie als Grundlage für Verbesserungen der Arbeitsbedingungen (acht Unternehmen). Aber auch aus administrativen und rechtlichen Gründen ist ein Abgangs-Interview oft unvermeidlich: Ansprüche an die betriebliche Altersversorgung sind zu verhandeln, Hinweise auf die Wahrung von Betriebsgeheimnissen zu geben, firmeneigene Gegenstände im Besitz des Austrittenden zurückzufordern usw.

Formen des Abgangs-Interviews

Die Abgangsinterviews werden mündlich oder schriftlich beziehungsweise kombiniert durchgeführt. Das mündliche Interview kann wiederum in Form eines freien (unstrukturierten) Gesprächs (Hilb unterscheidet deshalb



Professor Dr. Karl-Klaus Pullig lehrt im Fachbereich Betriebswirtschaft der Universität-Gesamtschule Paderborn insbesondere betriebliches Personal- und Bildungswesen und Organisation

dieses »Austrittsgespräch« vom systematischen »Austritts-Interview«), halbstrukturiert (ein Teil der Gesprächs-Inhalte ist festgelegt) oder strukturiert durchgeführt werden (die an den Abgänger gerichteten Fragen und Antwortvorgaben sind nach Inhalt und Reihenfolge systematisch festgelegt). Notfalls könne das Abgangs-Interview auch per Telefon durchgeführt werden.¹⁾ Bei den strukturierten Interviews sei darauf zu achten, daß sie immer in ähnlicher Situation stattfinden (beispielsweise in einem bestimmten Raum in entspannter Atmosphäre, ohne jegliche Störung, durch denselben Interviewer, nach Aushändigung des Arbeitszeugnisses usw., vergleiche etwa Hilb, 1977).

Organisatorische Durchführungshinweise

Das mündliche Interview wird am letzten Tag beziehungsweise in der

letzten Arbeitswoche durchgeführt, wobei der letzte Arbeitstag ungünstiger zu sein scheint als einige Tage davor.²⁾ Morin³⁾ gibt den Montag und Dienstag als besonders günstige Wochentage an.

Die Empfehlungen für die angemessene Zeitdauer schwanken von maximal 30 Minuten (Morin, 1983) über ca. 45 bis 70 Minuten⁴⁾ bis zu mehreren Stunden.

Die Autoren stimmen darin überein, daß nicht der direkte Vorgesetzte, sondern am besten Mitarbeiter der Personal-Abteilungen die Interviews durchführen sollten (so Sherwood; Hilb; Embrey et al.): sie hätten unter anderem mehr Interview-Erfahrung und seien auch weniger anfällig als direkte Vorgesetzte, die erhaltenen Informationen aus Selbstschutz im jeweiligen Interesse zu »filtern«. In der schon zitierten Stichprobe waren es in zehn von zwölf amerikanischen Unternehmen auch die Personal-Abteilungen, die solche Interviews durchführten, und zwar meistens die für die Personal-Einstellung verantwortlichen Mitarbeiter, während in den anderen beiden Unternehmen die jeweiligen Abteilungsleiter dafür zuständig waren (Garretson/Teel, 1982).

Die Fragebogenform wird beispielsweise von Sherwood nur als letzte Notlösung für den Fall angesehen, daß ein mündliches Interview nicht möglich ist, während Andreas/Hoppe⁵⁾ als

¹⁾ Sherwood, Andrew: Exit Interview: Don't just say Goodbye, in: Personnel Journal, 62. Jahrgang, No. 9, Sept. 1983, 744-750.

²⁾ Garretson, P./K.-S. Teel: The Exit Interview: Effective Tool or Meaningless Gesture in: Personnel, Vol. 59, No. 4, Jul/Aug. 1982, 70-77.

³⁾ Morin, W. I.: A Professional Approach to Employee Firings, in: Office Administration and Automation, Vol. 44, No. 8, Aug. 1983, S. 52-55

⁴⁾ Embrey, W.-R./R.-W. Mondy/R.-M. Noe: Exit Interview: A Tool for Personnel Development, in: Personnel Administrator, Vol. 24, No. 5, May 1979, 43-48

⁵⁾ Andreas, Klaus/Heinz Hoppe: Der Abgangsfragebogen in der Praxis, in: Personal 5/1982, 190-194.



Abb. 1: Aspekte der Image-Karten*)

- | | |
|--|--|
| 1. Gesicherter Arbeitsplatz | 11. Klarheit über Geschäftsziele des Unternehmens |
| 2. Gute Aufstiegschancen | 12. Selbständige und abwechslungsreiche Tätigkeit |
| 3. Guter Verdienst | 13. Gutes Verhältnis zum Vorgesetzten |
| 4. Befriedigende Arbeitszeitregelung | 14. Guter Name der Firma in der Öffentlichkeit |
| 5. Gute Verpflegungsmöglichkeit in der Firma | 15. Kostenbewußtsein (keine Verschwendung) |
| 6. Genügende Information über das Firmengeschehen | 16. Gutes Verhältnis zu Arbeitskollegen |
| 7. Interessante Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten | 17. Gerechte Beurteilungen (Qualifikation) der Leistungen der Mitarbeiter |
| 8. Gute Sozialleistungen (zum Beispiel Pensions- und Krankenkasse) | 18. Echte Mitsprachemöglichkeiten bei Entscheidungen, die den Arbeitsplatz betreffen |
| 9. Gute und klare Organisation in meiner Abteilung | 19. Volle Auslastung der Arbeitsplätze |
| 10. Angenehme Arbeitsplatzgestaltungen (zum Beispiel zweckmäßige Einrichtung und Ausrüstung) | |

*) nach Hilb, 1977

Abb. 2: Inhalte des Abgangs-Interviews*)

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1. Gute Beziehungen herstellen | (5 – 10 Minuten) |
| 2. Zweck des Gesprächs erläutern | (2 – 5 Minuten) |
| 3. Gespräch über die bisherige Arbeit | (15 – 20 Minuten) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Die Aufgabe allgemein • Besonders wichtige Aufgaben • Positive Aspekte der Aufgabe • Negative Aspekte der Aufgabe • Hervorstechende besondere Ereignisse • Über-/Unterforderungen • Bisherige Ausbildungswege (Qualifikation) • Weiterbildung • Aufstiegsmöglichkeiten • Persönliche Anerkennung • Leistungsbeurteilungen • Arbeitseinstellungen/Arbeitszufriedenheit in Vergütungsfragen | |
| 4. Austrittsgründe | (10 – 10 Minuten) |
| 5. Verbesserungs-/Änderungsvorschläge | (10 – 15 Minuten) |
| 6. Zusammenfassung | (5 Minuten) |
| *) nach Embrey/Mondy/Noe, 1979 | Gesamt 47 – 70 Minuten |

Vorzüge des Fragebogens »die einfache, systematische und zeitsparende Handhabung« nennen und damit gute Erfahrungen gemacht haben. Der Mitarbeiter erhält den Fragebogen zusammen mit einem Anschreiben und mit der Kündigungsbestätigung. In der Stichprobe von zwölf US-amerikanischen Großunternehmen befanden sich zwei, die zusätzlich zum mündlichen Abgangs-Interview nach 30 bis 90 Tagen noch einen Fragebogen versenden, wobei die Rücklaufquote bei nur ca. 20 % lag. Acht Unternehmen führten strukturierte Interviews durch, wobei drei zunächst Fragebogen ausfüllen ließen, um im Gespräch nur noch auf offengebliebene Fragen einzugehen (Garretson/Teel, 1982). Hilb⁶⁾ schlägt vor, das Abgangs-Interview mit Hilfe sogenannter Image-Karten zu strukturieren: Dem scheidenden Mitarbeiter werden neunzehn nummerierte Karten vorgelegt, auf denen jeweils ein Aspekt des inneren Firmenimages geschrieben steht (s. Abb. 1). Er soll dann bei jedem Kärtchen-Inhalt entscheiden, ob der jeweilige Inhalt nach seiner Ansicht in der Firma (1) verwirklicht, (2) zum Teil verwirklicht, oder (3) noch nicht verwirklicht ist. Er bildet also drei entsprechende Kartenhäufchen. Anschließend bespricht der Interviewer alle Karten im einzelnen, angefangen mit Kategorie 3 (noch nicht verwirklicht) über 2 zu 1.

Zielgruppen für das Abgangs-Interview

Baylor⁷⁾ spricht von 4 Gruppen von Ausscheidern:

⁶⁾ Hilb, Martin: Das Austrittsinterview, in: Management-Zeitschrift 10, Jahrgang 46, (1977), Nr. 7/8, 307-310.

⁷⁾ Baylor, R.-G.: Exit Interviews of Departing Employees can Provide Valuable Management Information, in: Practical Accountant, Vol. 14, No. 6, June 1981, 65-69.

1. Mitarbeiter, die für ihr Ausscheiden nicht den wahren Grund, sondern eine Entschuldigung angeben,
2. Mitarbeiter, die aus guten Gründen ausscheiden.
3. wegen Schlechtleistung gekündigte Mitarbeiter und
4. wegen grober Fehlleistungen gekündigte Mitarbeiter. Für das Abgangs-Interview eigneten sich vorzugsweise die Mitarbeiter der Kategorie 2 und 3.

Sherwood (1983) empfiehlt, alle Mitarbeiter – auch Teilzeit- und Ausleihkräfte – zu interviewen, ausgenommen die von Massentlassungen oder Betriebsschließungen betroffenen. Neun von zwölf amerikanischen Großunternehmen interviewten tatsächlich alle Ausscheidenden, ein Unternehmen nur scheidende Mitarbeiter mit mindestens einem Jahr Unternehmenszugehörigkeit, ein Unternehmen nur Mitarbeiter aus solchen Abteilun-

gen, die wachsende Fluktuationsraten aufwiesen, und ein Unternehmen schloß Saison- und Zeitarbeitnehmer von den Abgangs-Interviews aus (Gerretson/Teel, 1982). In dem Unternehmen, über das Andreas/Hoppe (1982) berichten, wurde der Abgangsfragebogen zunächst nur Angestellten zugesendet, später auch gewerblichen Mitarbeitern, die das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen hatten.

Inhalte der Abgangs-Interviews

Das von Embrey/Mondy/Noe (1979) benutzte und empfohlene halbstrukturierte Interview besteht aus 7 Abschnitten (mit jeweils ungefähren Zeitangaben) in Klammern (Abb. 2).

Die Frage nach den Gründen für das Ausscheiden wurde bewußt an das Ende des Interviews verlegt, um zuerst eine tragfähige Gesprächsbasis aufbauen zu können.

Abb. 3 gibt eine grobe Übersicht über die von acht Unternehmen der schon öfter erwähnten Stichprobe beim Abgangs-Interview angesprochenen Inhalte.

Auswertung der gewonnenen Daten

Was macht man nun mit den erhobenen Daten? Immerhin zwei von zwölf US-amerikanischen Unternehmen, die Abgangs-Interviews durchführten, machten gar nichts: keine Analysen, keine Zusammenfassungen, keine Änderungen, keine Initiativen. Das Abgangs-Interview stellte wohl nur eine Geste gegenüber den ausscheidenden Mitarbeitern dar. Die Mehrzahl verwendete die Protokolle in nur der Personalabteilung zugänglichen Papieren, zwei Unternehmen jedoch sendeten eine Kopie des Protokolls an den ehemaligen Vorgesetzten des Interviewten mit der Bitte um Kenntnisnahme

Abb. 3: Inhalte des Abgangs-Interviews*

Inhalte	angesprochen in							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Grund für das Ausscheiden	●	●	●	●	●	●	●	●
Neuer Arbeitsplatz u. Vergütung	●	●	●	●	●			●
Beurteilung von bisheriger Arbeit	●	●	●	●	●	●	●	
Führung	●	●	●	●	●	●	●	
Arbeitsbedingungen			●	●	●			
Aufstiegschancen		●	●	●	●			
Weiterbildung	●							
Bezahlung			●	●	●	●	●	●
Würde der Mitarbeiter zurückkommen?	●			●				
Hätte das Ausscheiden vermieden werden können?				●		●		
Was an der Arbeit am meisten gefiel	●		●	●		●		
Was an der Arbeit am wenigsten gefiel	●		●	●		●		
Vorschläge	●	●	●	●	●			

* angesprochen in 8 US-amerikanischen Großunternehmen (Gerretson/Teel, 1982, S. 73)



und Kommentierung, und in sechs Unternehmen wurden dem jeweiligen Personal-Manager Kopien zur Kenntnisnahme zugesandt. Die Hälfte der Unternehmen (sechs) verdichtete die Informationen zu gelegentlichen, vierteljährlichen oder jährlichen Berichten über erkennbare Probleme oder Trends. Diese Berichte gehen an die Geschäftsleitung. Die Mehrzahl der Unternehmen in der Stichprobe (sieben) traf konkrete Maßnahmen, angefangen bei Gehaltssystemüberprüfungen bis hin zu Versetzungen von Vorgesetzten, die mit ihren Mitarbeitern nicht effizient arbeiten konnten. Die Abgangs-Interviews dienten vor allem auch der rechtzeitigen Entdeckung von Problemen.

Die mit Hilfe der Image-Karten (Hilb, 1977) erworbenen Daten können ohne großen methodischen Aufwand am Jahresende zu einem internen Image-Profil verdichtet und präsentiert werden.

Die automatisierte Auswertung von Fragebogen könnte allerdings zu einem Verhandlungsgegenstand des Betriebsrats werden, wie Andreas/Hoppe (1982) berichten.

Empirische Überprüfung der Gültigkeit

Abgesehen von dem Problem, daß Abgangs-Interviews Geld kosten, der Nutzen aber schwer zu quantifizieren sein wird, stellt sich immer die Frage, ob die in Abgangs-Interviews enthaltenen Daten überhaupt gültig sind, ob, mit anderen Worten, der scheidende Mitarbeiter die Wahrheit sagt.

Hilb weist darauf hin, daß bei den in der Praxis meist unsystematisch angewendeten Abgangs-Interviews Verfälschungen zu erwarten sind. Embrey/Mondy/Noe (1979) behaupten, daß solche Verfälschungen sowohl beim unstrukturierten als auch beim überstrukturierten Interview auftauchen,

Abb. 4: Angegebene Hauptursache für das Ausscheiden unmittelbar vor dem Ausscheiden und 18 Monate danach*)

Hauptursache	beim Ausscheiden N = 99	18 Monate später N = 93
Arbeitsumgebung	9 % (9)	3 % (3)
Verantwortungsumfang	20 % (20)	28 % (26)
Aufstiegschancen	28 % (28)	33 % (21)
Vergütung/Bezahlung	38 % (38)	12 % (11)
Führung	4 % (4)	24 % (22)

*) Zarandora/Camuso, 1985, S. 48

und Wilce⁸⁾ meint, daß die nach dem Ausscheiden per Fragebogen erhobenen Daten im Vergleich zu Abgangs-Interviews kurz vor dem Ausscheiden größere Gültigkeit hätten.

Zarandona/Camuso⁹⁾ versuchten eine empirische Überprüfung solcher Vermutungen. Mit den Mitarbeitern einer großen Ingenieur- und Unternehmensberatungs-Firma in den USA hatte man zur Zeit ihres Ausscheidens Abgangs-Interviews geführt, wobei man sie nach den Gründen für ihr Ausscheiden gefragt und dabei die folgenden fünf Kategorien vorgegeben hatte:

1. Arbeitsumgebung
2. Verantwortungsumfang
3. Aufstiegschancen
4. Vergütung/Bezahlung
5. Führung

Nach 1½ Jahren wählte man mittels Zufallsverfahren 99 dieser ehemaligen Mitarbeiter aus und bat sie per Telefonanruf für eine Untersuchung eines unabhängigen Forschungs-Instituts zum Thema Arbeitsqualität (quality-of-work-life) den Grund anzugeben, der ausschlaggebend für das Verlassen

des Unternehmens gewesen war. Dabei wurden ihnen wiederum dieselben fünf Kategorien (s.o.) vorgegeben. Das Ergebnis des Vergleichs ist in Abb. 4 wiedergegeben.

Während beispielsweise beim Abgangs-Interview 38 % die Bezahlung als wichtigsten Austrittsgrund angaben, waren es nach 1½ Jahren nur noch 12 %. Umgekehrt wuchs der Prozentsatz, der die Führung als Grund für das Ausscheiden nannte, von 4 % zum Zeitpunkt des Ausscheidens auf 24 % nach 1½ Jahren an!

Die Autoren erklären das unter anderem damit, daß es für die scheidenden Mitarbeiter kaum Anreize für ein solches offenes Austrittsgespräch gäbe und sie sich deshalb an die goldene Regel hielten: »Gehe in Frieden« (leave on good terms).

Um die wahren Gründe des Ausscheidens herauszubekommen, wird deshalb unter anderem empfohlen:

- eine standardisierte Interviewform zu entwickeln,
- das Interview anonym zu führen, beispielsweise durch Berater und erst nach dem Ausscheiden,
- den Interviewten zu überzeugen, daß man an den Informationen wirklich interessiert ist und sie in konstruktiver Weise nutzen möchte,
- zusätzlich mit dem Vorgesetzten und den Kollegen des Ausgeschiedenen zu sprechen.

⁸⁾ Wilce, H.: Making use of the Exit Interview. in: International Management, Vol. 26, No. 10, Oct. 1971, 32.

⁹⁾ Zarandona, J.-L./M.-A. Camuso: A Study of Exit Interviews: Does the last Word count? in: Personnel, Vol. 62, No. 3, März 1985, 47-48.