

Karl-Klaus Pullig

7.3 Austrittsinterview als Diagnoseinstrument

1. Kurzcharakterisierung des Austrittsinterviews
2. Verbreitung und Ziele des Austrittsinterviews
 - 2.1 Angestrebte Ziele
 - 2.2 Zielerreichung
3. Formen des Austrittsinterviews
4. Verwendung der im Austrittsinterview gewonnenen Daten
5. Methodische Probleme
 - 5.1 »Wahre« Kündigungsgründe?
 - 5.2 Interviewtechnik
6. Praktische Anwendungsempfehlungen
7. Literaturverzeichnis

1. Kurzcharakterisierung des Austrittsinterviews

Als Austrittsinterview (auch Abgangsinterview, Austrittsgespräch o. ä. genannt) bezeichnet man das mehr oder weniger systematisierte Gespräch der Unternehmensleitung (meist repräsentiert durch einen Mitarbeiter der Personalabteilung) mit dem ausscheidenden Mitarbeiter.

2. Verbreitung und Ziele des Austrittsinterviews

Von 86 im Jahr 1987 befragten, meist größeren bis sehr großen deutschen Unternehmen gaben 45 (52 %) an, Austrittsinterviews durchzuführen (vgl. *Martin* 1989).

2.1 Angestrebte Ziele

Wie eine kürzlich durchgeführte zweite Telefonumfrage bei 35 der oben erwähnten Unternehmen ergab, streben Organisationen mit dem Austrittsinterview vier unterschiedliche Zielbereiche an (vgl. *Pullig/Oelschläger* 1990; alle folgenden Zahlenangaben stammen ebenfalls aus dieser Untersuchung, wenn keine andere Quelle angegeben wird!):

- *Kündigungsgründe* herausfinden, um Schwachstellen bzw. Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen;
- Imagepflege bzw. Personalbetreuung;
- Mitarbeiter umstimmen oder zurückholen;
- administrative Gründe.

Das erstgenannte Ziel wird von allen Anwendern des Austrittsinterviews verfolgt und bedarf hier keiner Erläuterung. Imagepflege betreiben die Organisationen, wenn sie das Austrittsinterview führen, weil sie den Mitarbeiter »im guten« gehen lassen wollen, und weil sie es als Zeichen der Fairneß und der »guten Sitten« ansehen, ein abschließendes freundliches Gespräch mit dem scheidenden Mitarbeiter zu führen (10 von 35 Unternehmen nannten dieses Ziel).

Die Grenze zum Zielbereich »Mitarbeiter umstimmen oder zurückholen« ist zwar fließend, es handelt sich hier jedoch um ein vergleichsweise konkretes Gesprächsziel, das – abhängig von dem einzelnen Mitarbeiter und der Arbeitsmarktsituation – einige

Unternehmen zusätzlich anstreben (8 von 35 Unternehmen). Das Austrittsinterview ist aber oft schon aus administrativen Gründen notwendig, wenn z. B. Ansprüche an die betriebliche Altersversorgung zu verhandeln, Hinweise auf die Wahrung von Betriebsgeheimnissen zu geben oder firmeneigene Gegenstände im Besitz des Ausscheidenden zurückzufordern sind (in der Telefonumfrage tauchte dieses Ziel allerdings nicht explizit auf).

2.2 Zielerreichung

81 % der befragten Anwender von Austrittsinterviews waren vom Nutzen dieses Instruments grundsätzlich überzeugt; allerdings sieht die Mehrheit den Nutzen vor allem im Zielbereich Imagepflege und weniger in der Möglichkeit, konkrete Hinweise für Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten zu erhalten.

3. Formen des Austrittsinterviews

Die häufigste Form (80 %) ist das freie (unstrukturierte) Gespräch zwischen einem Mitarbeiter der Personalabteilung (i. d. R. Personalleiter) und dem ausscheidenden Mitarbeiter. Daneben werden mehr oder weniger vorstrukturierte, d. h. inhaltlich bzw. vom Ablauf vorgegebene Gespräche geführt (dann spricht man von Austrittsinterview). Einige Unternehmen verwenden Fragebögen (vgl. *Andreas/Hoppe 1982*) oder Checklists, an die sich meist ein Gespräch anschließt. Eine Sonderform des Austrittsinterviews ist die von *Hilb (1977)* vorgeschlagene Methode, dem Interviewten 19 »Imagekarten« mit Aussagen zum inneren Firmenimage vorzulegen, mit der Aufforderung, diese in drei Kategorien (verwirklicht; zum Teil verwirklicht; noch nicht verwirklicht) zu ordnen.

Die Mehrheit der Unternehmen (55 %) führt das Austrittsinterview »im Prinzip« mit allen Mitarbeitern durch, die gekündigt haben, die Minderheit tut dies nur mit bestimmten Mitarbeitergruppen (z. B. mit gewerblichen Arbeitnehmern, leitenden Angestellten, »hochqualifizierten«, jüngeren Mitarbeitern etc.).

4. Verwendung der im Austrittsinterview gewonnenen Daten

Immerhin 40 % der Anwender verzichten auf eine systematische Aufbereitung und Auswertung der ermittelten Daten. Dies ist teilweise schon damit zu erklären, daß Austrittsinterviews aus Imagegründen geführt werden. Die meisten Unternehmen (49 %) verwenden Daten aus dem Austrittsinterview für die *Fluktuationsstatistik* (vgl. Darstellung 1). 14 % fügen lediglich eine Notiz in die Personalakte ein, und nur 3 von 35 befragten Unternehmen fassen die Ergebnisse in Berichten an Vorgesetzte bzw. an den Vorstand zusammen.

Fluktuationsgründe		
Hauptkriterien	Einzelbegründung	Fluktuationsschlüssel
Kündigung durch Mitarbeiter wegen Arbeitsplatzwechsel	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgabengebiet - Arbeitsplatzbedingungen - Arbeitszeitbedingungen - finanzielle Gründe - Verbesserung der Position - Betriebsklima - Personalführung - Berufswechsel 	11 12 13 14 15 16 17 18
Übertritt in den Ruhestand	<ul style="list-style-type: none"> - Altersgrenze - flexible Altersgrenze - Berufsunfähigkeit - Erwerbsunfähigkeit 	21 22 23 24
Kündigung durch Mitarbeiter aus persönlichen Gründen	<ul style="list-style-type: none"> - familiäre Gründe - Geburt, Kindererziehung - Wohnortwechsel, -problem - Wohnort im Ausland - Verkehrsproblem - gesundheitliche Gründe - Aus- oder Weiterbildung - Versetzung im Konzern - innerhalb d. Probezeit 	31 32 33 34 35 36 37 38 39

Fluktuations Gründe		
Hauptkriterien	Einzelbegründung	Fluktuationsschlüssel
Kündigung durch Firma	<ul style="list-style-type: none"> - personenbedingt-fachlich ungeeignet - personenbedingt-disziplinarische Gründe - betriebsbedingt-Arbeitsmangel - betriebsbedingt-Rationalisierung - betriebsbedingt-Umstrukturierung - Auflösungsvertrag - innerhalb der Probezeit - Vom Unternehmen nahe gelegt 	41 42 43 44 45 46 48 49
Sonstige	<ul style="list-style-type: none"> - befristetes Arbeitsverhältnis - Tod 	89 99
Wechsel Abrechnungskreis	<ul style="list-style-type: none"> - Übernahme von Ausbildung in Lohn - Übernahme von Lohn in Gehalt - Übernahme von Gehalt in Lohn 	92 93 94

Darstellung 1: Fluktuationsgründe, teilweise gewonnen aus dem Austrittsinterview (Beispiel aus einem Großunternehmen der Maschinenbauindustrie)

Während in einer US-amerikanischen Stichprobe von 12 Unternehmen die Mehrzahl im Anschluß an Austrittsinterviews konkrete Maßnahmen ergriff, wie z. B. Gehaltsprüfungen oder Versetzungen von Vorgesetzten (vgl. Pullig 1986), scheinen solche Maßnahmen in der deutschen Stichprobe eher die Ausnahme zu sein. Hier dient das Austrittsinterview wohl vor allem als Informationsinstrument der Personalabteilung oder als eine Art Seismograph für personalpolitisch relevante Phänomene.

5. Methodische Probleme

5.1 »Wahre« Kündigungsgründe?

Wenn das Austrittsinterview durchgeführt wird, um die Kündigungsgründe herauszufinden (erster Zielbereich), dann erhebt sich die Frage nach dem Wahrheitsgehalt der gewonnenen Informationen.

Bei der empirischen Überprüfung von *Zarandona/Camuso* (1985, zitiert nach *Pullig* 1986) zeigte sich zum Beispiel, daß 99 ehemalige Mitarbeiter einer großen US-amerikanischen Unternehmung 1½ Jahre nach ihrem Ausscheiden teilweise andere Hauptgründe für ihre Kündigung nannten, als beim Austrittsinterview (vgl. Darstellung 2).

Nannten z. B. beim Austrittsinterview 38 % der Interviewten die Bezahlung als wichtigsten Austrittsgrund, so waren es nach 1½ Jahren nur noch 12 %. Umgekehrt wuchs der Prozentsatz derjenigen, die Führungsprobleme als Kündigungsgrund nannten, von 4 % beim Austrittsinterview auf 24 % nach 1½ Jahren.

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

Darstellung 2: Angegebene Hauptursachen für das Ausscheiden beim Austrittsinterview und 18 Monate danach

(Quelle: *Zarandona/Camuso* 1985, S.48)

Prante, Becker und Kurtz legten 73 Beschäftigten aus 18 Unternehmen der Versicherungsbranche im Kölner Raum u. a. folgende Frage vor: »Ich lege Ihnen hier eine Liste mit Begriffen vor, die mit Ihrem Berufsleben verknüpft sind. Welche dieser Faktoren könnten Sie dazu veranlassen, zu kündigen? Bringen Sie diese in eine Rangfolge.« (*Prante/Becker/Kurtz* 1989, S. 197.).

Die vorgelegten Begriffe entsprechen dabei den sog. Motivatoren und Hygienefaktoren von *Herzberg*. Es ergab sich folgende Gesamtrangskala für mögliche Austrittsgründe (siehe Darstellung 3).

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Abstieg | 10. Anerkennung |
| 2. Arbeitsinhalt | 11. Verantwortung |
| 3. Beziehungen zu Vorgesetzten | 12. Beziehung zu Gleichgestalteten |
| 4. Arbeitsbedingungen | 13. Beruf / Privat |
| 5. Unternehmens- und Personalpolitik | 14. Führung |
| 6. Arbeitsentgelt | 15. Beziehungen zu Untergebenen |
| 7. Entfaltung | 16. Status |
| 8. Arbeitsplatzsicherheit | 17. Aufstieg |
| 9. Leistungserfolg | |

Darstellung 3: Rangfolge der Herzberg-Faktoren für die Austrittsmotivation

(Quelle: Prante/Becker/Kurtz 1989)

Zweifel hinsichtlich des Wahrheitsgehalts ermittelter Aussagen beziehen sich darauf, ob der Mitarbeiter in der speziellen Situation des Austrittsinterviews überhaupt in der Lage ist, die tatsächlichen Austrittsgründe bei sich selbst zu erkennen (sich bewußt zu machen), und ob er willens ist, diese auch wahrheitsgemäß zu schildern.

In der Praxis gibt es sehr unterschiedliche Auffassungen und Maßnahmen zur Überprüfung des Wahrheitsgehalts. Gut die Hälfte der Stichproben unternimmt nichts in dieser Richtung, andere Unternehmen überprüfen teilweise in Gesprächen mit Vorgesetzten, Kollegen und Betriebsrat den Wahrheitsgehalt der im Austrittsinterview gemachten Äußerungen.

Während ein Unternehmen den Informationen nur dann nachgeht, wenn es sich nicht um »Abteilungsinterne« handelt, wird in einem anderen Unternehmen bei gravierenden Vorwürfen gegen den Vorgesetzten der Fall in einem Konfrontationstreffen noch einmal aufgerollt, wenn der scheidende Mitarbeiter dazu bereit ist.

Erwartungsgemäß betonen mehrere Befragte übereinstimmend, daß die Güte der im Austrittsinterview gewonnenen Informationen entscheidend von einer möglichst offenen Gesprächsatmosphäre abhinge.

5.2 Interviewtechnik

Die Psychologie des Interviews hat Regeln herausgearbeitet, um den Wahrheitsgehalt der Interviewergebnisse zu erhöhen (vgl. Gutjahr 1985); u. a.:

- Der Befragte gibt grundsätzlich nur seine *Meinung* über einen Sachverhalt wieder, nicht notwendigerweise eine richtige Antwort.
- Der Interviewer sollte nur wirklich Erlebtes und Bewußtseinsgegenwärtiges erfragen

und nichts, was erst mühsam rekonstruiert werden muß, was nebensächlich oder was unangenehm für den Befragten ist.

- Der Interviewer sollte jegliche suggestive Tendenz vermeiden, d. h. freundliche Neutralität bewahren (z. B. sind die in der Frage enthaltenen Wörtchen »etwa«, »wirklich«, »nur«, »sicher« etc. grundsätzlich suggestiv!).

Im Rahmen der Interviewtechnik unterscheidet man bestimmte *Fragearten*, die man bewußt anwenden oder vermeiden kann, um zu »richtigen« Antworten zu kommen (vgl. *Gutjahr* 1985).

Nach dem Grad der *Bestimmtheit der Frage* unterscheidet man (in der Reihenfolge von unbestimmt bis vollständig bestimmt)

- die sachneutrale Aufforderung (»Was können Sie mir über Ihre Kündigung sagen?«),
- die offene Frage (»Was können Sie mir über Ihre Kündigungsgründe sagen?«),
- die gezielte Frage (»Können Sie mir ausführlich erzählen, welche Dinge Sie veranlaßt haben, unser Unternehmen zu verlassen?«).

Je nachdem, wie direkt sich die Frage an den Interviewten und an den zu erfragenden Sachverhalt richtet, also nach der *Gerichtetheit der Frage*, kann man ungerichtete und gerichtete Fragen unterscheiden. Zu den ungerichteten Fragen gehören:

- Verallgemeinernde Fragen (»Welche Gründe werden vermutlich die meisten kündigenden Mitarbeiter nennen?«).
- Projektive Fragen: Man läßt den Mitarbeiter seine eigene Meinung in eine andere Person oder Personengruppe, mit der er sich vermutlich identifiziert, hineinprojizieren (»Aus welchen Gründen werden Ihrer Meinung nach gerade die tüchtigen Mitarbeiter unseres Entwicklungsbereichs in letzter Zeit gekündigt haben?«).
- Symptomfragen bzw. operationale Fragen: Sie richten sich nicht direkt auf den Sachverhalt, sondern auf Symptome bzw. Indikatoren, die diesen Sachverhalt kennzeichnen (»operationalisieren«). Beispiel:

Zu erfragender Sachverhalt

Symptomfrage

Ist der zu geringe Verantwortungsumfang der Aufgabe ein Kündigungsmotiv?

»Wie unterscheidet sich der Verantwortungsumfang Ihrer neuen Aufgabe von dem jetzigen?«

6. Praktische Anwendungsempfehlungen

Jedes wirkliche Gespräch – auch das Austrittsgespräch – hat seinen individuellen Charakter, geprägt durch die Persönlichkeiten der Gesprächspartner und die jeweiligen situativen Umstände. Deshalb ist es widersinnig, Gesprächsschablonen zu empfehlen.

Verzichtet man aber auf ein Gespräch und zielt eher auf einseitige sachliche Informationsgewinnung im Sinne des Austrittsinterviews, so mögen bestimmte Strukturhilfen bis hin zu standardisierten Computerabfragen von Nutzen sein. Die Unternehmen verfolgen mit dem Austrittsinterview zum Teil sehr unterschiedliche Ziele (vgl. Punkt 2), die wiederum unterschiedliche Vorgehensweisen erfordern.

Diese Gesichtspunkte müssen einschränkend bei den folgenden generellen Empfehlungen berücksichtigt werden.

Das Austrittsinterview sollte nicht nur als Informationsgewinnungsinstrument zur Schwachstellenanalyse verwendet werden, sondern – evtl. sogar mit Priorität – im Sinne der Imagepflege bzw. der Personalbetreuung einschließlich des Ziels, gute Mitarbeiter evtl. später zurückzugewinnen.

Phasen	Beispiele für Fragen / Inhalte
1. Anwärmen	<p>Kontakt herstellen; Atmosphäre schaffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> »Ich / Wir habe(n) Sie zu diesem Gespräch eingeladen, weil es für mich / uns und unser Unternehmen sehr wichtig ist, ein offenes Wort von Ihnen über unsere Firma zu hören.« »Wir werden Ihre Anregungen und Kritik ernst nehmen und sind bereit, daraus zu lernen.«
2. Beschreibung der bisherigen und zukünftigen Stelle	<ul style="list-style-type: none"> »Mal unterstellt, es geht alles nach Wunsch: Worin liegen für Sie die Vorteile der neuen Arbeitsstelle?« »Was müßte bei uns anders werden, damit Sie Lust bekommen, wieder bei uns anzufangen?« »Was würden Sie bezüglich Ihrer bisherigen Arbeit bei uns sofort ändern, wenn Sie Chefin wären?«
2.1 Generelle Einschätzung	

Phasen	Beispiele für Fragen / Inhalte
2.2 Spezielle Aspekte der bisherigen Tätigkeit	
2.2.1 Arbeitsinhalt und Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> »Fanden Sie Ihre Arbeit bei uns – sehr interessant – mittelmäßig – uninteressant, langweilig?« »Wie selbstständig konnten Sie arbeiten? – Sehr selbstständig – es ging – stark eingeschränkt, gegängelt« »Konnten Sie sich die Zeit einteilen?« »Hatten Sie zuviel – genug – zu wenig Verantwortung?« »Hatten Sie zuviel – genug – zu wenig Vollmachten?« »Waren Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse – eher überfordert – richtig eingeschätzt – unterfordert?« »Wie, glauben Sie, hat man Ihre Arbeit hier im Unternehmen eingeschätzt? – Sehr wichtig – einigermaßen wichtig – eher unwichtig« »Was hat Ihnen sonst die Arbeit erschwert oder erleichtert?«
2.2.2 Verhältnis zu Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern	<ul style="list-style-type: none"> »Gibt es Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter bei uns, vor denen Sie besondere Hochachtung haben? Warum?« »Mit welchen Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern hatten Sie besondere Schwierigkeiten? Woran lag das?«
2.2.3 Entwicklungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> »Welche Entwicklungsmöglichkeiten haben Sie bei uns gesehen?« »Was hätten Sie hinsichtlich Ihres Weiterkommens von uns erwartet?«
2.2.4 Allg. Unternehmensführung / Organisation	<ul style="list-style-type: none"> »Was meinen Sie: Hat die Mehrheit Ihrer Kollegen Vertrauen in die Zukunftssicherheit unserer Firma?« »Gibt es organisatorische Mängel?«

Phasen	Beispiele für Fragen/Inhalte
2.2.5 Bezahlung/Sozialleistungen	<p>»Empfanden Sie unsere Bezahlung und sozialen Leistungen angemessen/unangemessen? Was wäre nach Ihrer Meinung angemessen?«</p> <p>»Was hätten wir zahlen müssen, um Sie zu halten?«</p>
3. Administratives	<p>Fragen bezüglich</p> <ul style="list-style-type: none"> – Alterssicherung – Urlaubsansprüche – Arbeitskleidung – Ausweise etc.
4. Abschied/Dank	<ul style="list-style-type: none"> – Dank für die (hoffentlich!) konstruktive Kritik und die offene Information. – Möglicherweise ein Angebot machen, wieder zum Unternehmen zurückzukehren; Türe offenhalten.

Darstellung 4: Struktur eines Austrittsinterviews

7. Literaturverzeichnis

a) Allgemeine Beiträge zum Thema

- Andreas, K.; Hoppe, H. (1982): Der Abgangsfragebogen in der Praxis, in: Personal, 34. Jg., 1982, S. 190–194.
 Hilb, M. (1977): Das Austrittsinterview, in: Management-Zeitschrift IO, 46. Jg., 1977, Nr. 7/8, S. 307–310.
 Pullig, K.-K. (1986): Das Abgangs-(Austritts-)Interview als Instrument der Personalführung, in: Personal, 38. Jg., 1986, S. 22–25.
 Pullig, K.-K.; Oelschäger, Th. (1990): Was nützen Austrittsinterviews? – Ergebnisse einer Telefonumfrage bei 35 größeren Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland, in: Personal, 42. Jg., 1990, Nr. 8, S. 33–43.
 Zarandona, J.-L.; Camuso, M.-A. (1985): A study of exit interviews: Does the last word count?, in: Personal, 62. Jg., 1985, Nr. 3, S. 47–48.

b) Spezielle Beiträge zu Einzelaspekten

- Gutjahr, G. (1985): Psychologie des Interviews in Praxis und Theorie, Heidelberg 1985.
 Martin, A. (1989): Personalforschung in der Praxis. Teil I: Die empirische Bedeutung der Instrumente der Personalforschung. Schriften aus dem Arbeitskreis Betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung der Universität-GHS Paderborn, Paderborn 1989.
 Prante, A.; Becker, J.; Kurtz, H.-J. (1989): Rückschritt und Stagnation, in: Zeitschrift für Personalforschung, 2. Jg., 1989, S. 187–199.