

# Goldpark Fallbeispiel

Exit Interviews - „Der Abschied ist erst der Anfang“

Ein Blick hinter die Kulissen von Unternehmen durch Exit-Interviews

## Impressum:

Herausgeber: Goldpark GmbH Unternehmensberatung  
Postanschrift: Waidmannstraße 12, 60596 Frankfurt am Main, Deutschland

## Kontakt:

Telefon +49-(0)69-272 9989-70  
Fax: +49-(0)69-272 9989-80  
Email: [mail@goldpark.de](mailto:mail@goldpark.de)

Die Vervielfältigung und Verwertung in gedruckter oder digitaler Form ist ohne schriftliche Genehmigung der Goldpark GmbH Unternehmensberatung nicht gestattet.



## Klient

Deutsche Konzerntochter eines international agierenden Unternehmens, ca. 4.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland, Umsatz ca. 700 Mio. Euro.

## Der Anlass

„Wie können wir am schnellsten erkennen, wie wir gute Leute noch besser an uns binden können und wo wir Veränderungsbedarf haben?“. Dieser Gedanke beschäftigte die Geschäftsführung unseres Klienten. Klassische Mitarbeiterbefragungen werden zwar weltweit einheitlich durchgeführt, sind jedoch standardisiert und bieten gerade durch die hohe Standardisierung verhältnismäßig geringe Einblicke in die wahren „Gefühlswelten“ der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

*Goldpark wurde engagiert um:*

- eine Vorgehensweise zu erarbeiten, die fachlich und konzeptionell ergänzend zur Mitarbeiterbefragung dazu in der Lage ist, näher an die wahren Beweggründe für Zufriedenheit und Unzufriedenheit zu gelangen.
- Ergebnisse zu interpretieren und hypothesengeleitete Maßnahmen zu erarbeiten.
- Ein Reportingsystem zu erstellen, das a) den Konzernanforderungen entspricht und b) differenzierte Ergebnisse deutschlandweit in einzelnen Units darzustellen vermag.

## Die Idee

Da klassische Mitarbeiterbefragungen bereits seit Jahren im Einsatz sind, wurde ein Konzept zur Durchführung von sog. Exit-Interviews entwickelt. Der Gedanke dabei ist, ausscheidende Arbeitnehmer, die aus freien Stücken die Firma verlassen, zu Ihren Kündigungsgründen und den Hauptproblemen, die zur Kündigung geführt haben, zu befragen, aber auch Stärken des Unternehmens in Erfahrung zu bringen. Gerade „Kündiger“ sind in ihrer Sicht der Dinge viel offener und nehmen kein Blatt vor den Mund, da Sie keine Konsequenzen aufgrund Ihrer Aussagen befürchten müssen. Klassische Mitarbeiterbefragungen, also Befragungen der Stammbesetzung, tragen hingegen immer auch das Restrisiko in sich, dass offene Kritik aufgrund von Anonymitätsbedenken und Angst vor Restriktionen häufig nicht klar formuliert wird.

Ziel war es herauszufinden, welche Themen und Gründe zu einer Kündigung führen, um mögliche Maßnahmen zur Verbesserung einleiten zu können. Damit besteht die Chance, zukünftige Probleme, die in Kündigungen enden können, drastisch zu minimieren und Bindung bei bestehenden Mitarbeitern zu erhöhen.

Goldpark schlug hierbei vor, die Exit-Interviews mit qualitativen, sog. narrativen Telefoninterviews durchzuführen. Diese Technik besteht aus einem Gesprächseinstieg mit öffnenden Fragestellungen, die zunächst eine gute Gesprächsatmosphäre herstellen sollen, um die Gesprächsbereitschaft der scheidenden Mitarbeiter zu erhöhen. Gezielte abstrakte, zirkuläre Fragemethoden, die mehr Aufschluss über unterbewusste Kündigungsgründe geben, runden das Bild ab. Es geht also darum, eine Technik anzuwenden, die zu hohen Gesprächsanteilen beim Interviewpartner führt, um die wahren Beweggründe für eine Kündigung besser analysieren zu können. Mit einem klassischen, standardisierten Interviewleitfaden wäre dies nicht mit gleichem Erfolg möglich.

Diese spezielle Form der Befragung kann in aller Regel nicht von internen Mitarbeitern durchgeführt werden, weil dadurch erfahrungsgemäß nicht der benötigte Grad an Offenheit entsteht. Die Einbindung externer Spezialisten, die mit besonderen Interviewtechniken vertraut sind, ist zwar etwas kostenintensiver, bringt dafür offenere und klarere Ergebnisse.

## Das Vorgehen

Goldpark entwickelte hierfür ein grobes Interviewraster mit Einstiegsfragen und führte Interviews mit Kündigern. Die Interviews werden im Vorfeld im Unternehmen durch den Personalbereich angekündigt. Scheidende Mitarbeiter haben die Möglichkeit, die Interviews im Vorfeld abzulehnen. In der Praxis geschieht dies relativ selten.

Nach Terminvereinbarung werden die Interviews telefonisch durchgeführt und ausgewertet. Das besondere an der Auswertung ist, dass ein „lebendiges“ Reportingsystem entsteht. Die Themenschwerpunkte sind nicht im Vorfeld festgelegt, weil ja kein Standardinterviewleitfaden eingesetzt wird. Sie erwachsen aus den Inhalten der Interviews, können sich im Zeitverlauf verändern und orientieren sich damit an der Unternehmenswirklichkeit.

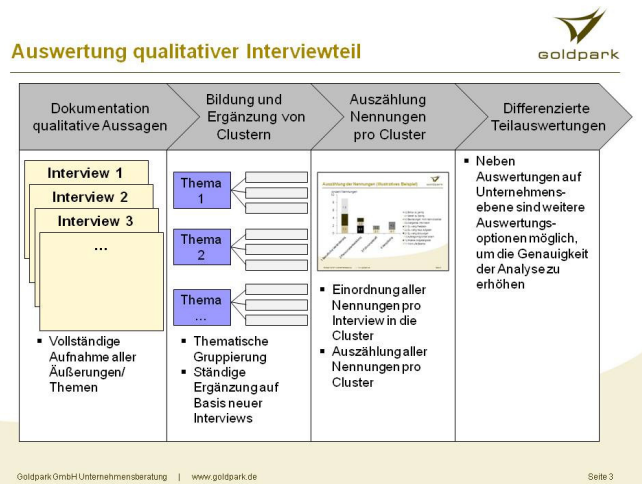


Abb 1: Goldpark-Systematik zur Auswertung von Exit-Interviews

Das bedeutet auch, dass das Reporting im Unterschied zu standardisierten Vorgehensweisen sofort neue Entwicklungen ausweist, die sich durch die Interviews ergeben. Es handelt sich also um ein Reporting, dass die Unternehmenswirklichkeit bestmöglich widerzugeben vermag.

## Auswertungsmöglichkeiten

Die Auswertungsmöglichkeiten lassen sehr differenzierte Einblicke zu. Die Ergebnisse können im Rahmen einer Gesamtübersicht ausgewiesen werden, oder separat für alle untersuchten Quartale. Ergebnisse können kumuliert oder im Vergleich der Quartale oder Jahre dargestellt werden. Kündigungsgründe können nach Level oder Funktion oder Standort separat untersucht werden. Auch kann untersucht werden, welche Kündigungsgründe bei denjenigen vorherrschen, die zu Konkurrenzunternehmen wechseln.

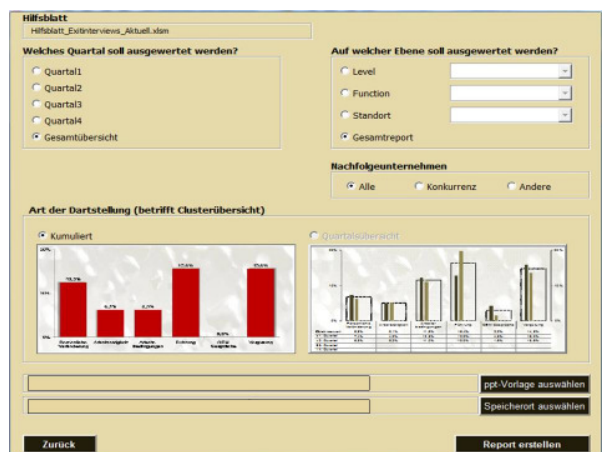


Abb. 2: Goldpark Reportingsystem für Exit-Interviews

## Stand der Dinge heute

Das Projekt läuft seit etwa einem Jahr. Es werden etwa 30 bis 50 Interviews pro Monat durchgeführt. Die Teilnehmer zeigen bisher eine starke Bereitschaft und ein hohes Maß an Interesse an den Interviews. Das erste halbe Jahr diente dazu, durch die Ansammlung von Informationen erste Themencluster zu identifizieren, die entscheidend für Kündigungen sind. Bisher liegen etwa 70 unterschiedliche Kündigungsgründe vor, die im Moment zu zehn Themengebieten zusammengefasst werden. Vier dieser zehn Themengebiete werden von den Kündigern besonders häufig als Kündigungsgründe genannt und sind für unseren Klienten von besonderer Bedeutung.

Die Interviewergebnisse werden ab dem nächsten Jahr besonders interessant, weil die Datenbasis mittlerweile einen Umfang erreicht hat, der sehr differenzierte Auswertungen zulässt und dadurch Maßnahmen sehr wirkungsvoll abgeleitet werden können.

### Übersicht: **Sechs Erfolgsfaktoren für Exit-Interviews**

- Narrative und persönliche Art der Durchführung der Interviews, um die wahren Kündigungsgründe zu ermitteln. Kein Einsatz von Standardfragebögen, weil dadurch nur das gemessen wird, was im Fragebogen abgefragt wird („Garbage in Garbage out“-Prinzip)
- Einsatz geschulter Interviewer die zirkuläres Fragen und narrative Techniken beherrschen.
- Integration von abstrakten Fragestellungen, um unterbewusste Gründe, die auch dem Arbeitgeber noch nicht genannt worden sind, „herauszukitzeln“.
- Einplanung eines zusätzlichen Zeitbudgets je Interview, um das Gespräch individuell zu analysieren.
- Entwicklung eines „lebendigen“, differenzierten, möglichst flexiblen Reportings mit smarter Ergebnisdarstellung das 1.) interne Vergleiche ermöglicht, 2.) Ergebnisse in der Zeitreihe darstellt und 3.) neu auftretende Kündigungsgründe sofort erfasst.
- Auftraggeber, die unbequeme Wahrheiten aushalten können und echtes Interesse an den wahren Kündigungsgründen haben.