Jetzt „Bleibegespräche“ trainieren

KOMMUNIKATION. Wenn Führungskräfte vermuten, dass Leistungsträger oder Leistungsträgerinnen erwägen, das Unternehmen zu verlassen, dann sollten sie mit den Betreffenden Einzelgespräche (sogenannte Bleibegespräche oder Stay-Interviews) führen. So kann eine mögliche Wechselstimmung eingedämmt werden.

Deuten mehrere Warnsignale darauf hin, dass ein wichtiger Mitarbeiter oder eine wichtige Mitarbeiterin kündigen möchten, sollten Sie als Chef oder Chefin mit ihm oder ihr ein „Bleibegespräch" führen. Ein solches Gespräch hat dann in der Regel drei Ziele: Sie erkunden, ob die Vermutung richtig ist. 2. Sie finden heraus, wie weit der Mitarbeitende sich mental schon von ihrem Unternehmen entfernt hat. 3. Sie loten aus, ob er oder sie noch „zurückgeholt" werden kann.

Unverbindlich zu einem Gespräch einladen

Sprechen Sie die Einladung zu einem Bleibegespräch nie beiläufig aus. Am besten gehen Sie zu dem Mitarbeitenden und bitten ihn um ein persönliches Gespräch. Nennen Sie, wenn er oder sie danach fragt, den Anlass nicht. Sagen Sie stattdessen beispielsweise „Nichts Schlimmes, doch ich würde darüber mit Ihnen gerne in Ruhe unter vier Augen sprechen". Vereinbaren Sie einen Termin - auch damit Sie sich auf das Gespräch vorbereiten können. Fragen Sie sich vorab zum Beispiel:

- Was könnten eventuelle Gründe für eine Wechselabsicht des Mitarbeitenden sein?
- Was habe ich als Führungskraft eventuell hierzu beigetragen?

Denn wenn Sie zum Beispiel durch Ihr Verhalten, die Wechselabsicht (unbewusst) gefördert haben, beeinflusst dies die Atmosphäre in dem Gespräch.

Das Bleibegespräch sollte an einem Ort geführt werden, der Ruhe und Vertraulichkeit garantiert. Und nehmen Sie sich Zeit, denn solche Gespräche nehmen oft einen unerwarteten Verlauf, zum Beispiel wenn der Mitarbeitende Ihnen Begebenheiten aus dem Arbeitsalltag und der Zusammenarbeit mit Kollegen, Lieferanten oder Kunden erzählt, die Sie zuvor nicht wussten. Teilen Sie als Chef anschließend dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin Ihre Gedanken und Befürchtungen kurz mit.

Vorsichtig und doch schnell zur Sache kommen

Vermeiden Sie lange Vorreden, kommen Sie gleich zum Thema. Steigen Sie mit einer Ich-Aussage in das Gespräch ein - zum Beispiel:

- „Ich hatte in jüngster Zeit den Eindruck, dass Sie sich zurückziehen. Deshalb befürchte ich, dass Sie sich mental von uns verabschieden."
- „Unser Unternehmen ist zurzeit in einem Umbruch. Deshalb befürchte ich, dass Sie den Eindruck haben könnten, Ihr Arbeitsplatz sei unsicher."

Starten Sie also mit einer Ich-Aussage und äußern Sie dann Ihr Bedauern, falls

Ihre Befürchtungen zuträfen: „Das fände ich schade, weil ich Sie als Mensch und Mitarbeitenden sehr schätze und deshalb gerne halten möchte." Warten Sie anschließend, bis der Mitarbeitende antwortet. Hören Sie ihm oder ihr geduldig zu, was man Ihnen zu sagen hat. Stellen Sie Verständnisfragen. Auf Ihren Vorstoß gibt es in der Praxis vier mögliche Reaktionen.

1. Reaktion: Der Mitarbeitende versichert Ihnen glaubhaft, dass Ihre Befürchtungen unbegründet sind. Dann hat sich das Gespräch eigentlich erledigt. Trotzdem sollten Sie die Chance nutzen, Ihre Beziehung auf eine noch solidere Basis zu stellen. Beispielsweise indem Sie sagen: „Das freut mich. Trotzdem bitte ich Sie: Suchen Sie künftig das Gespräch mit mir, wenn Sie etwas stört oder irritiert. Denn wie bereits gesagt: Sie sind mir als Mitarbeiter wichtig."

2. Reaktion: Der Mitarbeitende betont, Ihre Befürchtungen seien unbegründet. Sie glauben ihm aber nicht - zum Beispiel aufgrund seiner Körpersprache. Das ist oft der Fall, denn wechselwillige Mitarbeitende sprechen meist ungern mit ihrem Chef über ihre Absicht, solange sie keine Jobalternative haben. Auch dann sollten Sie betonen, dass Sie sich hierüber freuen, weil der Mitarbeitende Ihnen wichtig ist.

Danach sollten Sie das Gespräch wie ein normales Personalgespräch weiterführen: „Davon unabhängig würde mich interessieren, wie zufrieden Sie mit Ihrer Arbeit sind - schließlich ging es bei uns in jüngster Zeit recht turbulent zu." Das Ziel hierbei: Die potenziellen Gründe, warum der Mitarbeitende einen Arbeitgeberwechsel erwägen könnte, zu erkunden, um diese dann eventuell aufzulösen.

3. Reaktion: Der Mitarbeitende sagt, er erwäge, den Arbeitgeber zu wechseln. Dann sollten Sie ihm zunächst für seine Offenheit danken und zum Ausdruck bringen, dass Sie dies als einen Vertrauensbeweis erachten und entsprechend mit der Information umgehen werden. Danach sollten Sie sich detailliert nach den Motiven für den angedachten Wechsel erkundigen, bevor Sie ihn fragen: „Was kann ich oder das Unternehmen tun, damit Sie bleiben? Denn wie bereits gesagt: Sie sind ein wertvoller Profi für unser Unternehmen."

Die Wunschliste des Mitarbeitenden können Sie als dessen Chef oder Chefin aufnehmen und vorsichtig kommentieren, wenn ein Aspekt unmöglich erfüllbar ist. Die Praxis zeigt: Eine mangelnde Wertschätzung, eine schlechte Arbeitsatmosphäre und eine fehlende Befriedigung bei der Arbeit sind, wenn es um das Halten und Binden insbesondere hochqualifizierter Mitarbeitender geht, meist größere Probleme als die Höhe des Gehalts.

4. Reaktion: Der Mitarbeitende sagt, er sei fest entschlossen, den Arbeitgeber

zu wechseln. Auch dann sollten Sie ihm zunächst für seine Offenheit danken und die Motive für den Wechsel erkunden. Zuweilen gibt es persönliche Gründe: Beispielsweise hat sich ein Arbeitnehmer verliebt und möchte deshalb in eine andere Stadt ziehen. Dann können Sie ihm eigentlich nur alles Gute wünschen.

Anders ist es, wenn ein Mitarbeitender zum Beispiel sagt, ein Familienmitglied sei ein Pflegefall geworden, weshalb er seinen herausfordernden Job nicht mehr machen könne oder wolle. Dann gibt es in der Regel nur die Alternative, ihn ziehen zu lassen oder mit ihm auszuloten, welche alternativen Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung oder welche Jobalternativen es in der eigenen Organisation gibt.

Wieder anders ist die Situation, wenn der geplante Wechsel in der aktuellen Arbeitssituation begründet ist - zum Beispiel durch ein schlechtes Arbeitsklima, einer hohen Arbeitsbelastung, einer schlechten Bezahlung oder durch geringe Aufstiegschancen. Dann hat sich, wenn ein Mitarbeitender geht, obwohl er noch keinen neuen Job hat, meist schon viel Frust bei ihm aufgestaut. Entsprechend schwer ist es, ihn oder sie zum Bleiben zu bewegen. Trotzdem sollten Sie es bei wertvollen Mitarbeitenden versuchen - selbst wenn Sie dann mit einer massiven Kritik an Ihrem Führungsstil und -verhalten rechnen müssen, denn Unzufriedenheit mit der höheren Führungsebene ist ein häufiger Grund für einen Arbeitgeberwechsel.

Hören Sie sich die Beschwerden ruhig und gelassen an, und sagen Sie dann beispielsweise: „Ich merke, bei Ihnen hat sich viel Unmut angestaut." Vermutlich erwidert der Mitarbeitende daraufhin „Ja". Darauf können Sie zum Beispiel antworten: „Es tut mir leid, dass ich dies nicht früher registriert und mit Ihnen darüber gesprochen habe. Denn für mich sind Sie ein wertvoller Profi, und ich würde deshalb gerne weiter mit Ihnen zusammenarbeiten. Unter welchen Voraussetzungen könnten Sie sich vorstellen, Ihre Entscheidung zu überdenken?" Versuchen Sie also, nachdem der Mitarbeitende Dampf abgelassen hat, das Gespräch in ein ruhigeres Fahrwasser zu lenken - unter anderem indem Sie Ihrem Gegenüber Ihre Wertschätzung signalisieren. Danach sollten Sie versuchen, mit dem Mitarbeitenden herauszuarbeiten, unter welchen Voraussetzungen er oder sie sich vorstellen könnte, dem Unternehmen treu zu bleiben.

Hierüber eine Einigung zu erzielen, ist in einem Gesprächstermin oft nicht möglich - sei es, weil Sie mit Kollegen oder Vorgesetzten noch besprechen müssen, inwieweit gewisse Wünsche erfüllbar sind. Oder weil der Mitarbeitende auf Ihre Frage, unter welchen Bedingungen er sich ein Bleiben vorstellen könnte, noch keine Antwort weiß. Dann sollten Sie gegen Ende des Gesprächs als positives Gesprächsergebnis zunächst festhalten: „Schön, wir sind beide noch gesprächsbereit." Danach sollten Sie gemeinsam in einem Ergebnisprotokoll festlegen, wer was bis wann mit welchem Ziel tut, und einen Termin vereinbaren, bei dem Sie sich erneut zusammensetzen. Nicht selten lassen sich so wechselwillige Mitarbeitende umstimmen und auch emotional wieder ans Unternehmen binden - insbesondere wenn sie im Bleibegespräch eine echte Wertschätzung seitens ihres Arbeitgebers spüren und ein echtes Bemühen, ihre persönlichen Wünsche und Bedürfnisse, soweit möglich, zu erfüllen. Denn sie wissen, dass mit einem Arbeitgeberwechsel stets auch Risiken verbunden sind. Deshalb lohnt sich ein solcher Versuch, denn durch jede ungeplante Kündigung entstehen einem Unternehmen hohe Folgekosten - nicht nur aufgrund der dann nötigen Suche neuet Mitarbeitender und deren Einarbeitung. Viel schwerer wiegen oft die sogenannten „Chaoskosten", weil dann eine (Schlüssel-)Position meist längere Zeit vakant ist.

Nikola Doll. Sie arbeitet als Businesscoach für Klein- und Mittelbetriebe (www.doll-coaching.de) und bietet mit ihrem Mann eine „Change-Werkstatt to go" an.

Klaus Doll. Der Trainer und Berater ist Inhaber der Klaus Doll Organisationsberatung, Neustadt an der Weinstraße (www.doll-beratung.de).

Kündigungswillige aufzuhalten erfordert, ihnen echte Wertschätzung entgegenzubringen." Klaus Doll

Was tun, wenn die Kündigung schon auf dem Tisch liegt?

Bleibegespräche können Sie übrigens auch mit Mitarbeitenden noch führen, wenn deren Kündigung bereits auf dem Tisch liegt. Dann müssen Sie in der Regel jedoch der betreffenden Person deutlich mehr bieten, als wenn er noch keine neue Stelle gefunden hat, damit er sich seine Entscheidung nochmals überlegt. Zu Recht, denn dann haben Sie im Vorfeld die Wechselsignale nicht erkannt. Ansonsten läge nicht unverhofft die Kündigung auf dem Tisch.

Klaus Doll, Nikola Doll