

Bleibegespräche: So reden Sie mit Mitarbeitern, die gehen wollen

Der Überschuss an guten Jobangeboten hat zur Folge, dass oft auch treue Mitarbeiter erwägen zu kündigen. Sogenannte Bleibegespräche sind eine Möglichkeit, in einen ehrlichen und offenen Dialog mit den Betroffenen zu treten - und sie im Idealfall zu halten.

Von Klaus und Nikola Doll,
Organisationsberater und Coaches

Deuten Warnsignale daraufhin, dass gute und wichtige Mitarbeiter kündigen könnten, sollten Sie - als Vorgesetzter - ein Bleibegespräch mit ihnen führen. Ein solches Gespräch hat drei Ziele:

- erkunden, ob die Vermutung richtig ist;
- herausfinden, wie weit der Mitarbeiter sich mental schon vom Unternehmen entfernt hat und ob er noch umgestimmt werden kann sowie
- ihn gegebenenfalls zum Bleiben motivieren.

Sprechen Sie eine Einladung zu einem Bleibegespräch nie beiläufig aus. Bitten Sie den wechselwilligen Mitarbeiter, möglichst wenn er allein ist, um ein persönliches Gespräch. Dafür sollten Sie einen Termin vereinbaren - auch damit Sie sich gut vorbereiten können. Fragen Sie sich vor dem Gespräch zum Beispiel:

- Was könnten Gründe für die Wechselabsicht des Mitarbeiters sein?
- Haben Sie als Führungskraft eventuell Anlass zu Unzufriedenheiten gegeben?

Bedenken Sie, dass es die Gesprächsatmosphäre beeinflussen wird, wenn Sie durch Ihr Verhalten, die Wechselabsicht unbewusst gefördert haben. Und nehmen Sie sich Zeit, denn solche Gespräche nehmen oft einen unerwarteten Verlauf. Das ist etwa der Fall, wenn Ihnen der Mitarbeiter Dinge erzählt, die Sie nicht wussten.

Teilen Sie zu Beginn des Gesprächs dem Mitarbeiter Ihre Gedanken und Befürchtungen kurz mit. Dabei sollten Sie lange Vorreden vermeiden und gleich zum Thema kommen, zum Beispiel so:

- „Ich hatte in jüngster Zeit den Eindruck,

dass Sie sich zurückziehen. Deshalb befürchte ich, dass Sie sich mental von uns verabschieden.“ Oder:

- „Unser Unternehmen ist zurzeit in einem Umbruch. Deshalb befürchte ich, dass Sie den Eindruck gewonnen haben könnten, Ihr Arbeitsplatz sei unsicher und sich nach einer Job-Alternative umschauen.“

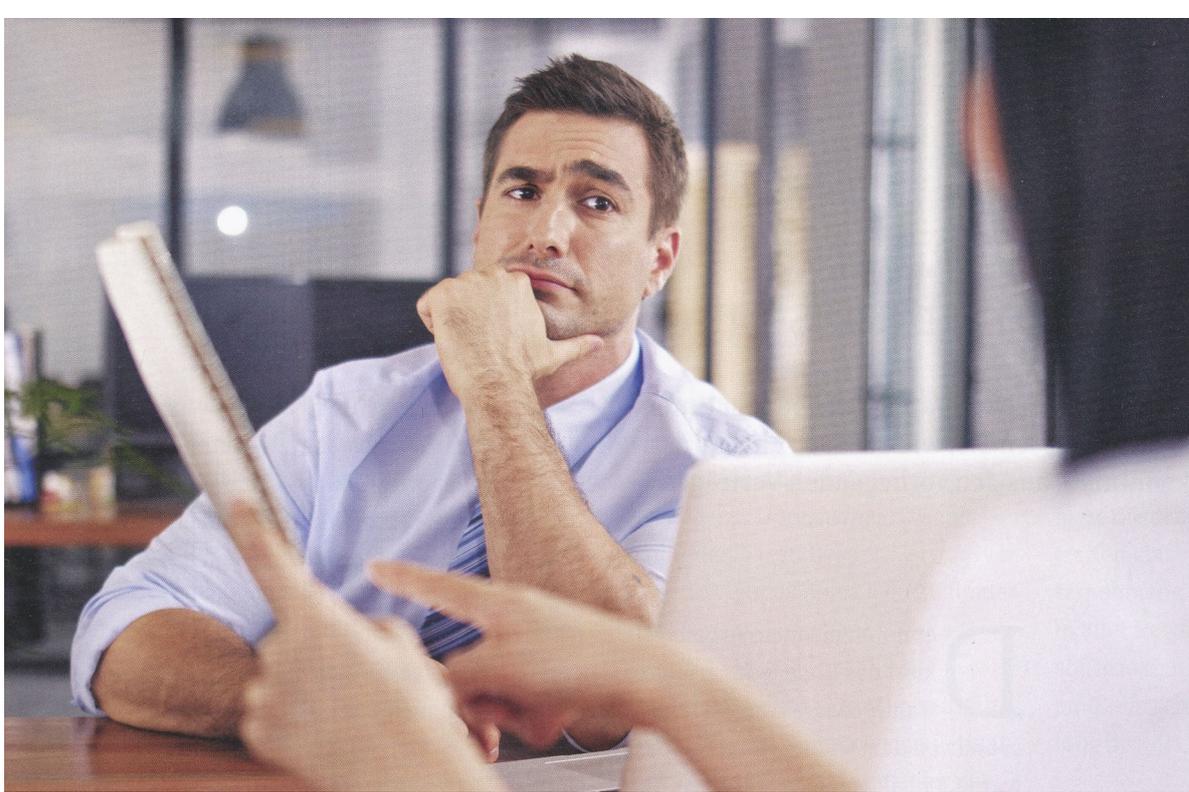
Sagen Sie, wie bedauerlich Sie es fänden, wenn Ihre Befürchtungen zuträfen. Auf Ihren Vorstoß gibt es vier mögliche Mitarbeiter-Reaktionen:

Reaktion 1: Der Mitarbeiter versichert Ihnen glaubhaft, dass Ihre Befürchtungen unbegründet sind. Dann hat sich das Gespräch schon erledigt. Trotzdem sollten Sie die Chance nutzen, Ihre Mitarbeiterbeziehung auf eine noch solidere Basis zu stellen.

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

Danach sollten Sie das Gespräch wie ein normales Mitarbeitergespräch weiterführen. Das Ziel hierbei: die möglichen Motive, aus denen der Mitarbeiter einen Arbeitgeberwechsel erwägen könnte, erkunden und sie eventuell auflösen beziehungsweise gegensteuern.

Reaktion 3: Der Mitarbeiter sagt, er erwäge, den Arbeitgeber zu wechseln. Erkundigen Sie sich detailliert nach den Motiven, bevor Sie fragen, was Sie als Führungskraft oder auch der Arbeitgeber tun können, damit er bleibt. Die Wunschliste des Mitarbeiters können Sie als dessen Chef oder Vorgesetzten aufnehmen und vorsichtig kommentieren, wenn ein As-



Wenn Führungskräfte ahnen, dass Mitarbeiter sich nach einem anderen Job umsehen, sollten sie ein Bleibegespräch führen. Oft genug geht es nämlich nicht ums Gehalt, sondern um Themen wie Wertschätzung, Arbeitsatmosphäre oder auch den Führungsstil.

Foto: imtmphoto/Shutterstock

pekt unmöglich erfüllbar ist. Die Praxis zeigt: Eine mangelnde Wertschätzung, eine schlechte Arbeitsatmosphäre und fehlende Zufriedenheit mit den Aufgaben bei der Arbeit sind, wenn es um das Halten gerade hochqualifizierter Mitarbeiter geht, meist größere Probleme als die Höhe des Gehalts.

Reaktion 4: Der Mitarbeiter sagt, er sei fest entschlossen, in ein anderes Unternehmen zu wechseln. Bisweilen gibt es persönliche Gründe dafür - etwa den Umzug in eine andere Stadt. Oder die Familienumstände haben sich geändert, es gibt Familienzuwachs oder einen Pflegefall, weshalb die Person ihren Job nicht mehr ausführen kann oder will. Dann gibt es in der Regel nur die Alternative, ihn ziehen zu lassen oder gemeinsam auszuloten, welche alternativen Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung oder welche Jobalternativen die Firma bieten kann.

Wieder anders ist die Situation, wenn die aktuelle Arbeitssituation der Grund für die Wechselabsichten ist. Dahinter können ein schlechtes Arbeitsklima, eine zu hohe Belastung, eine unzureichende Bezahlung oder geringe Aufstiegschancen stecken. Wenn ein Mitarbeiter in solchen Fällen offen sagt: „Ich gehe“, obwohl er noch keinen neuen Job hat, hat sich meist schon viel Frust bei ihm aufgestaut. Entsprechend schwer ist es, ihn zum Bleiben zu bewegen. Trotzdem sollten Sie es bei wertvollen

Kräften versuchen, auch wenn Sie dann mit einem Angriff auf Ihren persönlichen Führungsstil rechnen müssen. Viele der genannten Gründe für Unzufriedenheit haben letztendlich mit einer Führungsschwäche des Vorgesetzten zu tun.

Hören Sie sich die Beschwerden ruhig an und fragen Sie, unter welchen Voraussetzungen der Mitarbeiter sich vorstellen könnte, seine Entscheidung zu überdenken? Versuchen Sie also, nachdem der Betroffene Dampf abgelassen hat, das Gespräch in ein ruhigeres Fahrwasser zu lenken - unter anderem indem Sie Ihrem Gegenüber Wertschätzung signalisieren. Danach sollten Sie versuchen gemeinsam herauszuarbeiten, unter welchen Voraussetzungen sich der Mitarbeiter vorstellen könnte, dem Unternehmen treu zu bleiben und inwieweit diese Bedingungen erfüllbar sind.

In dem Gespräch werden Sie hierüber normalerweise noch keine Einigung erzielen - sei es, weil Sie mit Kollegen oder Vorgesetzten noch besprechen müssen, ob gewisse Wünsche erfüllbar sind. Oder weil der Mitarbeiter auf Ihre Frage, unter welchen Bedingungen er sich ein Bleiben vorstellen könnte, noch keine Antwort hat. Dann sollten Sie ein positives Fazit erzielen und gemeinsam in einem Ergebnisprotokoll festlegen, wer was bis wann mit welchem Ziel tut. Vereinbaren Sie, wann Sie sich erneut zusammensetzen.

Nicht selten lassen sich wechselwillige Mitarbeiter umstimmen und auch emotional wieder an das Unternehmen binden - insbesondere, wenn sie im Bleibegespräch eine echte Wertschätzung seitens ihres Arbeitgebers beziehungsweise Vorgesetzten spüren sowie das Bemühen, ihre persönlichen Wünsche, soweit möglich, zu erfüllen. Auch die Mitarbeitenden wissen ja, dass mit einem Jobwechsel immer auch Risiken verbunden sind.

„Chaoskosten“ verhindern

Jede ungeplante Kündigung verursacht hohe Folgekosten - nicht nur, weil ein neuer Mitarbeiter gesucht und eingearbeitet werden muss. Viel schwerer wiegen oft die „Chaoskosten“, die entstehen, wenn eine (Schlüssel-)Position über einen längeren Zeitraum unbesetzt bleibt und andere einspringen müssen.

Für ein gut vorbereitetes Bleibegespräch ist es nie zu spät. Sie können es mit Ihren Mitarbeitern auch dann noch führen, wenn deren Kündigung bereits auf dem Tisch liegt. Allerdings verschlechtert sich dann ihre Verhandlungsposition und Sie müssen dem Mitarbeiter deutlich mehr bieten, als wenn er noch keine neue Stelle gefunden hat, damit er sich seine Entscheidung nochmals überlegt. Das geschieht Ihnen auch recht, haben Sie doch im Vorfeld die Signale nicht erkannt. Ansonsten läge nicht die Kündigung auf dem Tisch. (hk)