

# Chance auf gewinnbringende Informationen



**Austrittsinterviews** Dass Mitarbeitende kündigen, werden Sie auch bei bester Pflege nicht verhindern können. Oft bleiben die Gründe für eine Kündigung verborgen – es sei denn, Sie führen mit den Personen, die Sie verlassen wollen, ein Austrittsinterview. Was das genau ist und wie Sie es am besten strukturieren, erfahren Sie hier.



Quelle: © S. Schaaf/Thieme

Moment! Lassen Sie Mitarbeitende, die gekündigt haben, nicht ohne Austrittsgespräch gehen – es liefert wertvolle Informationen, die weitere Kündigungen vermeiden können.

➔ Mitarbeitende verlassen die Einrichtung. Nicht immer sind Umzug oder berufliche Neuorientierung die Gründe. Ganz oft bleiben die Ursachen unausgesprochen und für Sie als Führungskraft unklar. Bei einem Abschied ohne Austrittsinterview gibt es keine Klärung, somit kann auch kein Verbesserungsprozess (ERGOPRAXIS 2/24, S. 44) angestoßen werden. Kündigungsgründe, die geheim bleiben, bieten Ihnen keine Möglichkeit, für

die Zukunft zu lernen und Veränderungen in die Wege zu leiten.

Wäre es nicht besser, wenn Sie die Gründe, die zum Austritt geführt haben, aus erster Hand, also vom scheidenden Mitarbeiter persönlich erfahren? So könnten Sie aus den Kündigungsursachen Maßnahmen für sich und das übrige Team ableiten. Im besten Fall stehen Sie als Führungskraft durch Mitarbeitendengespräche oder kurzen Austausch mit Ihrem

Team regelmäßig in Kontakt und werden gar nicht erst von einer Kündigung überrascht.

## Was ist ein Austrittsinterview?

Ein Austrittsinterview ist ein terminiertes Gespräch zwischen Ihnen als Leitung und den ausscheidenden Mitarbeitenden am Ende des Arbeitsverhältnisses. Es dient dem Austausch von Erfahrungen, Kündigungsursachen und einem allgemeinen Feedback. Hintergrund ist

das Lernen aus den Erfahrungen, die der scheidende Mitarbeitende gemacht hat. Vorteile und Ziele des Austrittsinterviews:

- Erfassen von Ursachen die zur Kündigung geführt haben
- Einblick in die Erfahrungen der ausscheidenden Mitarbeitenden
- Das Gefühl, gut informiert zu sein als Führungskraft
- Anstoß für Verbesserungsideen für die Leitung und das verbleibende Team
- Steigerung der Zufriedenheit des verbleibenden Teams durch Veränderungsimpulse
- Klärender Abschluss zwischen Leitung und ausscheidendem Mitarbeitenden
- Positive Außendarstellung durch den ausscheidenden Mitarbeitenden durch einen klärenden Abschluss
- Lernbereitschaft und Reflexionsfähigkeit wird signalisiert
- Einsparungen: Rechnen Sie sich mal aus, was es kostet, wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen – mit einem Austrittsinterview und nachhaltigen Maßnahmen können Sie einige zukünftige Kündigungen verhindern.

## Planung und Durchführung eines Austrittsinterviews

**1. Entwickeln Sie eine Vorlage für Ihre Austrittsinterviews:** Welche Themen möchten Sie in Erfahrung bringen?

**2. Transparenz:** Ein transparenter Umgang mit dem Thema „Austrittsinterview“ sorgt dafür, dass Ihr Gegenüber entspannter ins Gespräch geht, da das Unternehmen diese Form der Gespräche offen kommuniziert. Der Grund für so ein Gespräch sollte allen Mitarbeitenden ebenfalls bekannt sein: Das Unternehmen möchte von den Mitarbeitenden, die das Unternehmen verlassen, lernen. Durch den transparenten Umgang mit Austrittsinterviews und dem dahinterliegenden Motiv wird den Mitarbeitenden von Beginn an verständlich gemacht, dass Ihre Praxis eine lernende Institution ist.

**3. Ein Teammitglied hat gekündigt?** Terminieren Sie das Austrittsinterview. Bestimmen Sie (gemeinsam) das Setting. Planen Sie so, dass die kündigende Person offen mit Ihnen sprechen kann. Welches Setting benötigt sie, um sicher zu sein, dass ihre Ant-

worten keine negativen Auswirkungen auf die letzten Arbeitstage haben oder auf ihr Arbeitszeugnis?

**Zeit:** Welcher Termin eignet sich am besten? Wann erhalten Sie die notwendigen Informationen? Möglicherweise wird die ausscheidende Person ehrlicher Ihnen gegenüber sein, wenn nur noch eine kurze Arbeitswoche vor ihr liegt oder der letzte Arbeitstag mit diesem Gespräch endet.

**Person:** Welches ist das richtige Gegenüber, um ein offenes Gespräch zu führen? Ist es die Leitung oder Stellvertretung?

Fragen Sie die ausscheidende Person, was sie benötigt, um sich in dieser Gesprächssituation wohlfühlen zu können.

### 4. Setting des Austrittsinterviews gestalten – für Sie als Führungskraft:

Wie möchten Sie das Setting gestalten, damit Sie sich im Gespräch wohlfühlen? Planen Sie sich im Anschluss eventuell eine Pause oder das Arbeitsende ein, reflektieren Sie das Gespräch mit einer vertrauten Person. Welches ist der richtige Ort, um dieses Gespräch zu führen?

### 5. Durchführung des Austrittsinterviews:

Stellen Sie sicher, dass das Gespräch mit einer möglichst neutralen Haltung stattfinden kann. Vorwürfe im Sinne von „Das hättest du mir doch auch schon mal eher sagen können“ sind an dieser Stelle nicht hilfreich. Es geht darum, aus der aktuellen Situation Informationen zu erhalten, um für die Zukunft zu lernen.

### 6. Auswertung des Austrittsinterviews:

Nehmen Sie und Ihre Stellvertretung sich Zeit, um die relevanten Informationen aus dem Gespräch zu filtern. Möchten Sie diese Informationen durch zusätzliche Aspekte aus Ihrem Team ergänzen? Welche ersten Schritte im Sinne einer Verbesserung können für das Team und mit dem Team umgesetzt werden? Welche positiven Aspekte wurden genannt und lassen sich verstärken?

### 7. Abgleich mit bisherigen Austrittsinterviews:

Fällt Ihnen nach einigen Austrittsinterviews auf, dass ausscheidende Mitarbeitende auf ähnliche oder gleiche Themen oder Gründe verweisen? Dann sollten Sie überlegen, ob die Maßnahmen, die Sie in Punkt 6 abgeleitet und umgesetzt haben,

## Beispiel: Lisa, Ergotherapeutin, Berufsanfängerin, 22 Jahre alt

Lisa arbeitet seit drei Monaten in Ihrer Praxis. Die Einarbeitung war gut geplant und von Ihnen an die erfahrene Kollegin Susanne übergeben worden. Da Sie als Praxisleitung noch einen weiteren Standort betreuen, hatten Sie wenig direkten Kontakt zu Lisa. Von Kolleg\*innen bekamen Sie die Rückmeldung, dass Lisa gut angekommen sei, ihr Plan schon komplett erfüllt sei und die Klient\*innen einen zufriedenen Eindruck machen.

Jetzt kündigt Lisa. Sie gibt auf Nachfrage folgende Gründe für den Wechsel in eine benachbarte Praxis an: Sie kenne einen Ausbildungskollegen in der neuen Praxis, der zukünftige Arbeitsweg sei zehn Minuten kürzer und sie wolle vermehrt im neurologischen Bereich arbeiten.

Das klingt erst einmal nachvollziehbar. Aber sind das alle Gründe, warum Lisa gekündigt hat? Mit einem Austrittsinterview haben Sie die Gelegenheit, zu erfahren, welche Erfahrungen Lisa gemacht hat und was ausschlaggebend für die Kündigung war.

## Checkliste: Planung eines Austrittsinterviews

- Entwicklung eines Gesprächsbogens
- Mitarbeitende über Austrittsinterviews informieren
- Terminierung eines Austrittsinterviews – Setting für den ausscheidenden Mitarbeitenden planen/ bestimmen
- Setting des Austrittsinterviews gestalten – für Sie als Führungskraft
- Durchführung des Austrittsinterviews – offene Haltung
- Auswertung des Austrittsinterviews: Ableiten von Veränderungen und Maßnahmen
- Abgleich mit bisherigen Austrittsinterviews
- Überprüfung der Vorlage – Verbesserungsprozess

## Fragen für ein Austrittsinterview

- **Welche Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten hatten Sie?**  
Die Frage dient dem Einstieg. Außerdem kann hier Klarheit entstehen in Bezug auf eindeutige Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten.
- **Fühlten Sie sich ausreichend unterstützt?**  
Die Frage bezieht sich auf Unterstützung in Form von Ansprechbarkeit durch Sie als Führungskraft, durch das Team, aber auch auf die Vermittlung von Wissen in Form von Schulungen oder Fortbildungen. Auch die Einarbeitungszeit kann hier erfragt werden.
- **Welche persönlichen Erfahrungen haben Sie gemacht?**  
Wie haben Sie den Umgang im Team und die Arbeitsbelastung empfunden? Hätte ich als Ihre vorgesetzte Person etwas tun können, um Sie im Unternehmen zu halten? Haben Sie konkrete Vorschläge oder Ideen? Was hätten Sie sich darüber hinaus gewünscht?
- **Welche Gründe haben dazu geführt, dass Sie unser Unternehmen verlassen möchten?**  
Was können wir in Zukunft besser machen?
- **Was hat Ihnen an Ihrem Job in unserem Unternehmen besonders gut gefallen?**  
Bauen Sie die genannten Stärken weiter aus.
- **Würden Sie unser Unternehmen weiterempfehlen?**  
In Zeiten von Fachkräftemangel kann positives Empfehlungsmarketing eine gute Möglichkeit sein, neue Mitarbeitende zu finden.

wirklich hilfreich waren oder der Prozess der Verbesserung an einer Stelle ins Stocken kam. Überprüfen Sie, ob Sie diese wichtigen Hinweise der bereits ausgeschiedenen Mitarbeitenden gewinnbringend verändern können oder ob Sie sich externe Unterstützung von außen zurate ziehen möchten.

**8. Überprüfung der Vorlage:** Auch Austrittsinterviews sollten regelmäßig überprüft und angepasst werden. Welches Setting hat sich für Sie bewährt und kann standardmäßig genutzt werden? Nutzen Sie für den Prozess des Austrittsinterviews gern den „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ (KVP) (👁 ERGOPRAXIS 2/24; S. 44).

### Zurück zu Lisa

In Ihrem Austrittsinterview erfahren Sie von Lisa, dass sie sich nicht gut unterstützt gefühlt hat. Sie hat nicht die Einarbeitungszeit erhalten, die sie als Berufsanfängerin benötigt hätte und die ihr zu Beginn zugesichert wurde. Susanne war in der Zeit der Einarbeitung häufig krank und mit der Betreuung einer Ausbildungspraktikantin beschäftigt. Die angekündigte Hospitation und Reflexion mit Susanne konnten nicht durchgeführt werden. Das Gefühl der Überforderung bei Lisa wurde größer.

Lisa sagt, sie hätte sich gewünscht, dass Sie als Praxisinhaberin Verantwortung für die Einarbeitung übernommen hätten. Sie habe sich zudem nicht getraut, von ihrer Überforderung und ihrem Bedürfnis nach mehr Einarbeitung zu berichten, da sie gesehen habe, dass alle anderen Kolleg\*innen ebenfalls unter Termindruck standen. Sie wollte diese nicht noch mehr belasten. Außerdem habe sie sich eine Zeit lang darüber gefreut, dass sie vom Team die Rückmeldung bekam, sie sei so selbstständig und habe sich so schnell eingelebt.

Hier einige erste Themenvorschläge, die Sie nach dem Austrittsinterview im Team gemeinsam bearbeiten können:

- Regelmäßige Zwischengespräche zwischen Ihnen als Leitung und neuen Kolleg\*innen
- Verteilung der Einarbeitung auf zwei Personen, vermehrt Rücksprache zwischen Ihnen als Leitung und der einarbeitenden Person
- Erfragung der allgemeinen Belastung im Team
- Lob im Team ist wichtig. Zusätzlich sollten Sie dennoch nachfragen, ob die Person Fragen hat oder Unterstützung braucht.

### Fazit

Austrittsinterviews können Ihnen ein ungeschöntes Feedback geben. Diese unbezahlbaren Informationen laden zum Stärken der Ressourcen des Unternehmens ein, geben Anstoß für Verbesserungsprozesse im Team und können weitere Kündigungen verhindern. Nutzen Sie die Ressourcen Ihres Teams für eine höhere Zufriedenheit aller Beteiligten. Wenn Sie die Ursachen für Kündigungen kennen, können Sie diese für die Zukunft verändern. Kennen Sie sie nicht, bleibt alles wie es ist. Viel Freude bei der Umsetzung!

Isabel Arens



## Mein Angebot für Sie

Ab Herbst startet mein Kurs „Ich bin jetzt Chefin – und nun?“ In drei Modulen beschäftigen wir uns mit den Themen Rollenklarheit als Chefin, Teamführung und Praxisorganisation – ein Kurs für Therapeut\*innen in der Gründungsphase ihrer Praxis und den ersten Jahren der Selbständigkeit.

Theorie, Praxis, Austausch in der Gruppe. Alltagstransfer.

Bei einer Buchung bis zum 20. August 2024 erhalten Sie zehn Prozent Rabatt auf die einzelnen Module. Start des Gesamtworkshops ist am 5. September 2024.

### Isabel Arens

ist Ergotherapeutin, Qualitätsbeauftragte, Fachwirtin und Systemischer Coach und Veränderungsmanagerin. Schwerpunktmäßig arbeitet sie mit Führungskräften und Teams aus Therapieberufen und verbindet das Systemische Coaching und Veränderungsmanagement mit dem Qualitätsmanagement. Die Einbindung der Ressourcen des Teams in nachhaltige Veränderungsprozesse ist ihr ein Herzensanliegen.  
Ressource – Isabel Arens: Workshops, Seminare und Coaching für Führungskräfte und Teams in Therapieberufen und Kita: [www.arenssource.de](http://www.arenssource.de)

