

Bleibe-Gespräche führen



VON JOACHIM SCHÖNBERGER

Joachim Schönberger arbeitet früher als Diakon und heute als Personalentwickler, Coach und Betrieblicher Gesundheitsberater für die Personalberatung Conciliat in Stuttgart.
www.conciliat.de

Wenn ein wichtiger Mitarbeitender die Organisation verlassen möchte, kann ein Bleibe-Gespräch vielleicht die Entscheidung noch umwerfen. Doch brauchen Vorgesetzte für solche Unterredungen viel Fingerspitzengefühl.

Deuten Warnsignale darauf hin, dass eine wichtige Mitarbeiterin oder ein wichtiger Mitarbeiter kündigen möchte, sollte sein Vorgesetzter ein Bleibe-Gespräch mit ihm führen. Ein solches Gespräch hat drei Ziele:

- Erkunden, ob die Vermutung überhaupt richtig ist, dass der Mitarbeitende das Unternehmen verlassen möchte. Und wenn ja:
- Herausfinden, wie weit sich der Mitarbeitende mental bereits vom Unternehmen entfernt hat und ob sie oder er überhaupt noch »zurückgeholt« werden kann. Und erneut, wenn ja:
- Sie oder ihn zum Bleiben motivieren.

Vor dem Gespräch sollten Sie als Führungskraft eine Selbstanalyse durchführen und sich fragen: »Was habe ich dazu beigetragen, dass der Mitarbeitende eventuell nicht im Unternehmen bleiben will?« Denn nicht selten sind emotionale Verletzungen der Grund, warum Menschen ein Unternehmen verlassen möchten.

Manchmal ist die Erkenntnis dieser Selbstbefragung ernüchternd - zum Beispiel, dass die Organisation dem Mitarbeitenden keine angemessene Entwicklungsperspektive bieten kann. Oder, dass aufgrund der quälenden Zusammenarbeit in den zurückliegenden Monaten das »Tischtuch zerschnitten ist«. Dann empfiehlt sich, den Mitarbeitenden ziehen zu lassen - so schade und teuer dies aufgrund der damit verbundenen Stellenvakanzen auch ist.

Wenn das nicht der Fall ist, sollten Sie den Mitarbeitenden zu einem Bleibe-

Gespräch einladen. Sprechen Sie diese Einladung auf keinen Fall spontan oder nebenbei aus. Am besten gehen Sie zu ihm, wenn er alleine ist, und bitten ihn, um ein persönliches Gespräch.

Das Bleibe-Gespräch sollte in einem Raum geführt werden, der Ruhe und Vertraulichkeit gewährleistet. Und nehmen Sie sich hierfür Zeit, denn solche Gespräche nehmen oft einen unverhofften Verlauf. Zum Beispiel, wenn der Beschäftigte »auspackt« und Ihnen Dinge erzählt, die Sie zuvor nicht wussten.

Teilen Sie zu Beginn des Bleibe-Gesprächs dem Mitarbeitenden zunächst Ihre Gedanken und Befürchtungen kurz mit. Vermeiden Sie lange Vorreden und Smalltalk, kommen Sie gleich zum Thema. Beginnen Sie das Gespräch jedoch keinesfalls mit einer Aussage wie »Ich habe gehört, dass Sie erwägen, uns zu verlassen«, denn dann fragt der Mitarbeitende sicher zurück: »Von wem?« Und schon sind Sie in Teufels Küche. Einfach ist der Einstieg, wenn der Mitarbeitende um ein Zwischenzeugnis bat. Denn dahinter steckt in der Regel der Wunsch, sich beruflich zu verändern.

Ansonsten empfiehlt es sich, mit einer Ich-Aussage ins Gespräch einzusteigen, also zum Beispiel: »Ich hatte in der letzten Zeit den Eindruck, dass Sie sich zurückziehen. Deshalb befürchte ich, dass Sie sich mental von uns verabschieden.« Äußern Sie Ihr Bedauern, falls Ihre Befürchtungen zuträfen. Warten Sie anschließend ab - auch wenn es schwerfällt - bis der Mitarbeitende antwortet und hören Sie geduldig zu, was sie oder er zu sagen hat. Stellen Sie allenfalls Verständnisfragen.

Auf den Vorstoß von Ihnen, gibt es vier mögliche Mitarbeiter-Reaktionen:

Redaktion 1: Der Mitarbeitende versichert Ihnen glaubhaft, dass Ihre Befürchtungen unbegründet sind. Dann hat sich das Bleibe-Gespräch eigentlich erledigt. Trotzdem sollten Sie die Chance nutzen, um Ihre Arbeitsbeziehung auf eine noch solidere Basis zu stellen. Zum Beispiel, indem Sie sagen: »Das freut mich. Trotzdem bitte ich Sie künftig, wenn Sie irgendetwas an Ihrer Arbeit stört, das Gespräch mit mir zu suchen. Denn wie bereits gesagt: Sie sind mir als Mitarbeitender wichtig.«

Reaktion 2: Der Mitarbeitende betont, Ihre Befürchtungen seien unbegründet. Sie glauben ihm jedoch nicht, zum Beispiel aufgrund seiner Körpersprache. Dies ist in Bleibe-Gesprächen oft der Fall. Denn wechselwillige Mitarbeitende sprechen in der Regel ungern mit ihrem Chef über ihre Wechselabsicht, solange sie noch keine feste Job-Alternative haben. Auch dann sollten Sie betonen, dass Sie sich hierüber freuen, weil der Mitarbeitende Ihnen wichtig ist. Danach sollten Sie die Unterredung wie ein normales Mitarbeitergespräch weiterführen.

Reaktion 3: Der Mitarbeitende sagt, er erwäge es, den Arbeitgeber zu wechseln. Dann sollten Sie zunächst für die Offenheit danken und zum Ausdruck bringen. Danach sollten Sie sich detailliert nach den Motiven für den angedachten Wechsel erkundigen, bevor Sie ihn fragen: »Was kann ich beziehungsweise kann das Unternehmen tun, damit Sie bleiben - denn wie bereits gesagt: Sie sind ein wertvoller Mitarbeitender?« Die Wunschliste können Sie als Vorgesetzter aufnehmen und vorsichtig kommentieren, wenn ein Aspekt unmöglich erfüllt werden kann. In der Praxis zeigt sich: Mangelnde Wertschätzung, eine schlechte Team- und Arbeitsatmosphäre sowie mangelnde Befriedigung bei der Arbeit sind, wenn es um das Halten und Binden insbesondere hochqualifizierter Mitarbeitender geht, meist größere Probleme als die Höhe des Gehalts - auch wenn Führungskräfte oft das Gegenteil betonen. Mit ein, zwei Geldscheinen mehr, kann man speziell intrinsisch motivierte Mitarbeitende, die auch Erfüllung in ihrer Arbeit suchen, nicht langfristig binden.

Reaktion 4: Der Mitarbeitende sagt, er sei fest entschlossen, den Job bezie-

hungsweise Arbeitgeber zu wechseln. Auch dann sollten Sie zunächst für die Offenheit danken und die Motive für einen Wechsel erkunden. Zuweilen gibt es hierfür persönliche Gründe, beispielsweise eine neue Partnerschaft in einer anderen Stadt. Dann können Sie eigentlich nur gratulieren und alles Gute wünschen. Anders ist es, wenn ein Mitarbeitender zum Beispiel sagt, ein Familienmitglied sei ein dauerhafter Pflegefall

zu bleiben und inwieweit diese Bedingungen von Ihnen beziehungsweise dem Unternehmen erfüllbar sind.

Hierüber eine Einigung zu erzielen, ist in einem Gesprächstermin oft nicht möglich - sei es, weil Sie zum Beispiel mit Kollegen oder Vorgesetzten noch darüber sprechen müssen, inwieweit gewisse Wünsche, Erwartungen erfüllbar sind. Oder weil der Mitarbeitende auf Ihre Frage, unter welchen Bedingungen er sich

»Vor einem Bleibe-Gespräch sollte die Selbstanalyse des Vorgesetzten stehen«

geworden oder er selbst habe gesundheitliche Probleme, weshalb er seinen herausfordernden Job auf Dauer nicht mehr machen könne oder wolle. Dann haben Sie in der Regel nur die Alternative, ihn ziehen zu lassen oder mit ihm auszuloten, welche Job-Alternativen es in der eigenen Organisation gibt.

Anders ist die Situation, wenn der Grund für den geplanten Wechsel in der aktuellen Arbeitssituation begründet ist. Zum Beispiel im schlechten Arbeitsklima. Oder der hohen Arbeitsbelastung. Oder den wenig befriedigenden Arbeitsinhalten. Oder der schlechten Bezahlung und den geringen Aufstiegs- und Entwicklungschancen.

Dann hat sich, wenn ein Mitarbeitender offen sagt »Ich gehe«, obwohl er noch keine neue Stelle hat, meist schon viel Frust und Enttäuschung bei ihm aufgestaut. Entsprechend schwer ist es, den Mitarbeitenden noch zum Bleiben zu bewegen. Trotzdem sollten Sie es versuchen - selbst wenn Sie dann oft mit einer massiven Kritik an Ihrem Führungsstil rechnen müssen, denn Unzufriedenheit mit dem Vorgesetzten ist ein sehr häufiger Grund für einen Arbeitgeberwechsel (bis zu 68 Prozent).

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 als Mitarbeitender und Mensch signalisieren. Danach sollten Sie versuchen, mit dem Mitarbeitenden herausarbeiten, unter welchen Voraussetzungen er sich vorstellen könnte, dem Unternehmen treu

ein Bleiben vorstellen könnte, noch keine Antwort weiß oder über die Möglichkeiten nochmals mit seinem Lebenspartner sprechen möchte. Danach sollten Sie in einem Ergebnisprotokoll, das beide unterschreiben, festlegen, wer was bis wann mit welchem Ziel tut, und einen Termin vereinbaren, bei dem sie sich erneut zusammensetzen, um zu einer Verständigung zu gelangen.

Bleibe-Gespräche können Sie mit Mitarbeitenden übrigens auch führen, wenn deren Kündigung bereits auf dem Tisch liegt. Das ist gerade in Zeiten, in denen gute Fach- und Führungskräfte rar und begehrt sind, nicht selten zielführender als sogleich eine aufwendige Suche nach einem neuen Mitarbeitenden zu starten.

Fazit

Nicht selten lassen sich durch qualifiziert geführte Bleibe-Gespräche Mitarbeitende, die einen Arbeitgeberwechsel erwägen oder sich mental hierfür bereits entscheiden haben, auch emotional wieder ans Unternehmen binden.

Deshalb lohnt sich ein solcher Versuch nicht nur in Zeiten, in denen gute Mitarbeitende rar sind. Denn durch jede ungeplante Kündigung entstehen einem Unternehmen hohe Folgekosten. Weniger entscheidend sind hierbei meist die Kosten für die Personalsuche und Personalauswahl.

Viele gravierender sind die Kosten, die dadurch entstehen, dass bei einer längeren Vakanz von Schlüsselpositionen, wichtige Aufgaben oft liegen bleiben und der Neue erst eingearbeitet werden muss.