



Bild: Canva

Off-Boarding: Eigenkündigung des Mitarbeiters

Fluktuationsgefahr gar nicht erst aufkommen lassen

Der Arbeitgeber ist mitunter überrascht, wenn ein Mitarbeiter eine Eigenkündigung vornimmt. Wird nicht gleich ein Nachfolger gefunden, kommt es zu Mehrarbeit für das Team. Die dadurch entstehende Mehrbelastung führt zu Stress und Gereiztheit. Hinzu kommt noch die persönliche Enttäuschung des Arbeitgebers über die Kündigung. Weil sich qualifizierte Mitarbeiter nicht schnell rekrutieren lassen, ist es besser, die bestehenden Arbeitsverhältnisse zu halten.

„Der Kunde ist König“, heißt es überall. Dabei gilt auch: „Meine Mitarbeiter sind mir genauso wichtig wie meine Kunden“. Die Einstellung muss für die Mitarbeiter erkennbar sein. Der Arbeitsplatz muss ein Ort sein, an dem sie sich wohl fühlen. Das Arbeitseinkommen ist wichtig für jeden. Aber im Alltag ist berufliche Teilhabe mehr als nur Geldverdienen. Mitarbeiter sind die wichtige Ressource, um langfristig im harten Wettbewerb bestehen zu können. Das müssen sie spüren, es muss erkennbar sein.

PRÄVENTION VON OFF-BOARDING

Die sogenannte Wohlfühlatmosphäre durch ein harmonisches Betriebsklima kostet kein Geld und vermindert die Gefahr der Kündigung. Man unterscheidet zwei Arten der Prävention. Die primäre Prävention zielt darauf ab, die Neigung zu einem Abbruch erst gar nicht entstehen zu lassen. Mit der sekundären Prävention will man den drohenden Abbruch rechtzeitig erkennen und verhindern. Die Einflussnahme des Einzelnen auf den Betriebsalltag wird von Mitarbeitern sehr geschätzt. Je größer die Zufriedenheit mit

dem Arbeitsplatz, desto geringer ist die Fluktuationsgefahr. Ein gutes Betriebsklima und ein Wir-Gefühl wirken sich immer positiv auf die Zusammenarbeit aus. Hat der Chef ein Auge auf die Zusammenarbeit und die Stimmung in seinem Team, erkennt er, wenn Konflikte länger andauern und kann einschreiten, ehe es vielleicht zu Mobbing kommt.

Bei Eigenkündigung eines Mitarbeiters geht der Chef in die Selbstreflexion: Wo liegen die Ursachen? Was kann man präventiv tun? Welche Maßnahmen sind schnell umsetzbar? Andererseits heißt es,

sich nicht durch Forderungen eines Mitarbeiters erpressen zu lassen. Jemanden mit „Gewalt und Überredung“ festzuhalten, funktioniert nur kurzfristig. Macht man Zugeständnisse, um ihn zu halten, verliert man an Autorität und wird eventuell „ausgenutzt“. Zugeständnisse haben Folgen: Die Kollegen erfahren davon und stellen auch für sich Forderungen.

BETRIEBSKLIMA – ALLES PRIMA?

Wettbewerbsverhalten zwischen Mitarbeitern, Ellbogenmentalität und Dominanzverhalten sind schädliche Faktoren. Dadurch fühlt sich manch einer in seinem Selbstwertgefühl angekratzt. Je eher der Chef in solchen Fällen eingreift, desto besser. Ständiger Kontakt zu den Mitarbeitern und genaues Hinsehen zeigen dem Betriebsinhaber, ob Handlungsbedarf vorliegt. Wegsehen in der Hoffnung, dass sich die Sache doch von alleine regeln wird, ist riskant. Sind erst einmal die Fronten verhärtet, braucht es die doppelte Anstrengung, um wieder ein gutes Betriebsklima herbeizuführen. Gelingt dies nicht, ist die Gefahr groß, dass einer der Streithähne das Terrain verlassen muss, sprich: die Kündigung einreicht.

Einen hohen Stellenwert hat das Thema „Gleichbehandlung“. Mitarbeiter legen Wert darauf und sie registrieren bei der Arbeitseinteilung, ob ein Kollege bevorzugt wird. Permanente Überforderung ist ein häufiger Grund für die Kündigung. Man unterscheidet zwischen der „quantitativen Überforderung“ (große Arbeitsmenge) und der „qualitativen Überforderung“ (schwierige Arbeiten bei fehlender Qualifikation). Nach den Regeln der Gleichbehandlung verteilt der Arbeitgeber sehr schwierige Tätigkeiten gleichmäßig auf das Team. Einzelne Personen dürfen nicht ständig über- oder auch unterfordert werden. Ungleiche Behandlung bei der Arbeitseinteilung kann sogar als Diskriminierung ausgelegt werden. Es sollte keine „Lieblingsmitarbeiter“ geben, die Sonderrechte genießen.

DIE WECHSELBEREITSCHAFT DER GENERATION Z

Nie war der Unterschied zwischen Generationen in der Arbeitswelt so groß wie heute. Die junge Generation definiert sich selbst als „gut ausgebildet und kommunikativ“ und legt Wert auf eine gute Feedback-Kultur, in der eine offene

Kommunikation möglich ist. Von Autorität und Respekt vor den Älteren halten Jüngere nicht viel. Das wiederum überrascht die Mitarbeiter jenseits der 40. Ökologie und Nachhaltigkeit, sowie Fair-Trade haben für die Generation Z eine wichtige Bedeutung. Wer einen Arbeitsplatz anbietet, punktet, wenn sein Unternehmen auch die Vorschriften für den Klima- und Umweltschutz einhält.

Jüngere sehen im Vorgesetzten mehr den Coach, weniger die Autoritätsperson, Hierarchien im Betrieb werden nicht so ernst genommen. Aspekte wie „Work Life Balance“, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, gehören zu den Top-Bindungsfaktoren der neuen Generation. Andernfalls kommt der Gedanke auf, den Job zu wechseln. Während man früher oft einen Arbeitsplatz auf Lebzeiten hatte, wird mit Erstaunen zur Kenntnis genommen, dass Jüngere wechselbereit sind und manche für sich sogar später einen Berufswechsel nicht ausschließen.

TIME TO SAY GOODBYE?

Für jeden Mitarbeiter ist es wichtig, dass alles, was man mit dem Begriff „Arbeitszufriedenheit“ bezeichnet, weitgehend stimmt: Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes, Stimmung im Team, der neueste Stand der Technik, Flexibilität der Arbeitszeiten, bezahlte Überstunden, Entgegenkommen bei persönlichen Wünschen. Erstklassiges Betriebsklima und ein eingespieltes Team können Gehaltswünsche teilweise kompensieren.

Vor der offiziellen Eigenkündigung des Mitarbeiters steht seine „innere Kündigung“, die erkennbar ist, wenn er viel kritisiert und sich dem Team gegenüber verschließt. Von der ersten Überlegung bis zur tatsächlichen Kündigung ist es für ihn ein langer Weg. Wer genau hinsieht, erkennt Unzufriedenheit im Team schon vor der Kündigung.

Ist die Kündigung erst einmal ausgesprochen, gibt es meist keinen Weg mehr zurück, denn meist hat der Mitarbeiter schon woanders einen Arbeitsvertrag unterschrieben. Wenn der Arbeitgeber sein Team beobachtet, müsste es auffallen, wenn sich jemand in der „inneren Kündigung“ befindet. Nachlassende Zufriedenheit wirkt gruppenspezifisch und strahlt auf das gesamte Team aus. In der Folge kann es auch zur „Kettenreaktion“ kommen. Wenn jemand kündigt, könnte auch

Die Top-Bindungsfaktoren

- Einflussnahme der Mitarbeiter auf den betrieblichen Alltag.
- Work-Life-Balance, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Wahrnehmung und Wertschätzung des Einzelnen.
- Gemeinsamer Besuch einer Veranstaltung, oder der Grillabend im Sommer.
- Zufriedenheitserlebnisse durch Erfüllung kleinerer Privatwünsche.
- Moderne Arbeitsplätze, neueste Technik.
- Wohlfühlatmosphäre durch erstklassiges Betriebsklima.
- Kooperative Führung des Personals.
- Vermeiden von permanenter Überforderung.
- Betriebsklima und Beziehungen zu Kollegen.

ein Kollege seine Kündigung einreichen: Fluktuation fördert Fluktuation.

DIE VERABSCHIEDUNG

Bei einer Kündigung ist das Arbeitsverhältnis noch nicht beendet. Der Chef darf sich enttäuscht zeigen, nicht aber ärgerlich reagieren. Manche empfinden die Entscheidung des Mitarbeiters als persönliche Kränkung und verhalten sich bis zum letzten Arbeitstag frostig zum Betreffenden. Bei der Verabschiedung sollte man sich die Hand reichen und sich mit guten Wünschen für die Zukunft verabschieden. Eine gute Trennung hat nach innen und außen einen positiven Effekt. Es ist wichtig für die bleibenden Kollegen, aber auch für das Image, das der frühere Mitarbeiter nach außen trägt. Denn die Kollegen fragen sich: Wie wird es mir gehen, wenn ich irgendwann kündige? Muss ich mit Konsequenzen rechnen, etwa ein missbilligendes Zeugnis, das mühevoll angefochten werden muss? Auch kann es bis zum Ausscheiden oder auch danach noch Fragen zum Arbeitsbereich geben, die sich bei einer positiven Verabschiedung besser klären lassen. Der Betrieb muss beim Trennungsprozess bewusst darauf achten, dass mit dem Mitarbeiter bis zum letzten Arbeitstag ein kollegialer Umgang gepflegt wird.

Autor: Dipl. Betriebswirt Rolf Leicher