

Austrittsgespräche in Kindertageseinrichtungen - Entwicklung und Erprobung eines Gesprächsleitfadens

(Exit-Interviews in Day Care Facilities for Children
Development and Testing of an Interview Guideline)

Zusammenfassung

Schon seit einiger Zeit klagen Kindertageseinrichtungen über einen ErzieherInnenmangel. Fehlt dort Personal, ist die Fluktuation groß und kommen noch Fehlzeiten hinzu, kann dies die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten erheblich beeinträchtigen. Dann gilt es für eine Organisation, möglichst alle Maßnahmen zu nutzen, um die Qualität von Arbeit in Kitas zu sichern. Ein Instrument, das hier ansetzen kann, sind Austrittsgespräche. Im Rahmen eines Forschungsprojekts wurde in Kooperation mit einem Träger ein Leitfaden für Austrittsgespräche in Kindertagesstätten entwickelt und erprobt. Wichtige Inhalte sind u.a. die Passung von Person und Organisation, Commitment, die organisationale Sozialisation, Arbeitserleben, Beurteilung der Interaktionen mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen, Eltern und Kindern, organisationale Unterstützungsangebote, sowie der Prozess von der Kündigungsabsicht bis zur wirksamen Kündigung. Dabei sollen nicht nur Belastungsfaktoren erhoben werden, sondern auch Ressourcen für deren Bewältigung. Für die Etablierung von Austrittsgesprächen sind im Vorfeld einige Fragen zu klären, um eine nachhaltige Anwendung zu begünstigen. Insbesondere sind auch vertrauensschützende Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Der hier vorgestellte Leitfaden sollte je nach Organisation noch angepasst und die Anwendung nach einer gewissen Zeit evaluiert werden.

Stichworte

Arbeitswelt, Austrittsgespräche, Aktionsforschung, Gesprächsleitfaden, salutogene Kindertageseinrichtungen

Summary

There has been a general shortage of kindergarden teachers for some years. Further fluctuation and absenteeism can lead to work intensification in day care centres for children. Organisations may face an increasing urge to ensure quality of work. They are well advised to use as many devices as possible to reach this aim. One instrument is exit interviews. The research project presented in this article was carried out in cooperation with an organisation that incorporates several day care centres for children. It bases on action research, and it aimed to develop and test an interview guideline for exit interviews. Important facets of the final version of the guideline are: person-organisation fit, commitment, organisational socialisation, perception of work and interaction with supervisor, colleagues, parents, children, organisational support and resources, and finally the process from the intention to resign to the final leave. In order to promote health, exit interviews should not only focus on risks, but also on resources. Before the implementation of exit interviews, some questions

need to be discussed in order to ensure sustainability. Further, protection of data privacy and trust need to be ensured. The guideline as well as organisational processes should be evaluated after a period of realisation of exit interviews.

Keywords

Exit interviews, action research, interview guideline, occupational health in day care centres for children

Austrittsgespräche in Kindertageseinrichtungen - Entwicklung und Erprobung eines Gesprächsleitfadens

Hintergrund: Warum Austrittsgespräche in Kindertageseinrichtungen?

In vielen Kindertageseinrichtungen (Kitas) fehlt Personal, schon seit geraumer Zeit ist von einem „ErzieherInnenmangel“ die Rede.¹ Für die Träger wird es immer schwieriger, qualifiziertes Personal zu gewinnen und langfristig zu binden. Herrschen Personalmangel und Fluktuation, bedeutet dies nicht selten für die verbliebenen Beschäftigten eine Arbeitsverdichtung. Diese wiederum kann zur Belastung werden und die Gesundheit beeinträchtigen [29]. Kommen dann – neben Personalmangel und Fluktuation – auch noch Fehlzeiten hinzu, entsteht ein Teufelskreis.

Vor diesem Hintergrund bietet es sich an, möglichst vielfältige Maßnahmen zu nutzen, um Belastungsfaktoren zu identifizieren und zu prüfen, inwieweit sie reduziert werden können. Eine solche Risikoanalyse sollte darüber hinaus noch um eine Ressourcenbetrachtung ergänzt werden. Um beide Facetten – Risiken und Ressourcen – im organisationalen Alltag erfassen zu können, bieten Austrittsgespräche eine wichtige Informationsquelle. Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Interventionen ableiten, um Belastungsfaktoren zu reduzieren und Bewältigungsmöglichkeiten zu stärken.

Das Instrument „Austrittsgespräch“

In Austrittsgesprächen können Risiken und Ressourcen aus Sicht ausscheidender oder ehemaliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhoben werden.

Setzt ein Austrittsgespräch sehr frühzeitig an, besteht die Möglichkeit, eine kündigungswillige Person u.U. doch noch in der Organisation zu halten. Ansonsten wird jenen die Möglichkeit einer Rückmeldung gegeben, die schon ausgeschieden sind, sei es, weil ein befristeter Vertrag nicht verlängert wurde, eine Person gekündigt hat oder sie in den Ruhestand gegangen ist [24].

Ein wesentliches Argument für die Nutzung von Austrittsgesprächen sind die erheblichen Kosten, die mit einem Personalaustritt und der erneuten Personalgewinnung verbunden sind. Meifert schätzt diese Kosten bei etwa 50% des Jahreseinkommens der zu besetzenden Stelle [20].

Nach Nerdinger und Stumpp können Austrittsgespräche Hinweise geben, inwiefern es „systematische Zusammenhänge zwischen den Bedingungen im Unternehmen und den Kündigungen“ gibt und ob bestimmte Maßnahmen die ungewollte Fluktuation hätten verhindern können [24, S. 97].

¹ Die Bertelsmann-Stiftung beziffert den Personalmangel in Kitas – bezogen auf Erzieherinnen und Erzieher – auf ca. 120.000 Personen (http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten_101148.htm) (Abruf 02.12.2013).

Methodik: Entwicklung und Erprobung eines wissenschaftlich fundierten Leitfadens

Der in diesem Beitrag vorgestellte Leitfaden wurde im Rahmen eines Pilotprojekts bei einem Träger von Kitas entwickelt (Projektlaufzeit 2014-2015).² Die Herangehensweise war an die Aktionsforschung angelehnt [23]. In dieser Forschungstradition sollen „Forschende und Betroffene [...] gemeinsam den Handlungs- und Forschungsablauf bestimmen und auch PraktikerInnen wurden als ForscherInnen verstanden. Demnach sind die Definition der Problemstellung, die gewählten Untersuchungsmethoden, die Durchführung der Datenerhebung, die Interpretation der Daten bis hin zur Problemlösung darauf ausgerichtet, Veränderungsprozess mit und in der Praxis zu sein“ [35, S. 146].

Es ist also ein wichtiges Leitmotiv, den Praxispartner, in dessen Umfeld die Forschung erfolgen soll, partizipativ bei allen wichtigen Entscheidungen und Schritten einzubinden. Dies muss nicht vornehmlich darauf ausgerichtet sein, dass die „Beforschten“ selbst zu Forscherinnen und Forschern werden, aber ihr Expertenwissen für ihre spezifischen Arbeitsbereiche soll einfließen und ihnen ist wiederholt die Gelegenheit zu Rückmeldungen, Richtungswünschen und Reflexionen einzuräumen. Schließlich gäbe es womöglich Barrieren, wenn Forschung weitgehend losgelöst von der Alltagswirklichkeit der „Beforschten“ von statten ginge, Ergebnisse aber in der Praxis umgesetzt werden sollen. Für jegliche Impulse für die Personal- oder Organisationsentwicklung bietet sich deswegen eine an die Aktionsforschung angelehnte Herangehensweise an [8, 9].

Phase 1 des Pilotprojekts – Vorgespräche

Vor diesem Hintergrund wurden zunächst Vorgespräche mit Personen aus folgenden Bereichen geführt: Personal, Mitarbeitervertretung, Gesundheitsschutz, Geschäftsleitung sowie mit zwei Kita-Leitungen. Bezüglich der Kita-Leitungen wurde einmal die Sichtweise einer Leitung einbezogen, in deren Einrichtung die Fluktuation überdurchschnittlich hoch war und daneben die Sichtweise einer weiteren Leitung, in der sie besonders niedrig war.

Die Gespräche hatten u.a. zum Ziel, Erwartungen an die Einführung von Austrittsgesprächen zu erfragen, mögliche Inhalte für Leitfragen zu erkunden und allgemeine Faktoren zu ergründen, die bei einer Etablierung dieses Instruments eine Rolle spielen könnten und deswegen zu bedenken sind. Insgesamt wurde so auch angestrebt, eine Einführung von Austrittsgesprächen zu erleichtern und dazu beizutragen, dass diese nachhaltig etabliert werden können.

Phase 2 des Pilotprojekts – Leitfadenentwicklung

Auf Basis einer Literaturanalyse und der Ergebnisse der Vorgespräche wurden ein Gesprächsleitfaden sowie ein Dokumentationsbogen entworfen, der es in der Umsetzung

² Das Pilotprojekt wurde von der BGW Hauptverwaltung (Grundlagen der Prävention und Rehabilitation) finanziert. Ihr und vor allem Frau Dr. Johanna Stranzinger gilt mein Dank für die organisationale Unterstützung während des Forschungsprojekts.

erleichtern soll, Ergebnisse aus einem relativ offenen Gespräch festzuhalten. Beide Dokumente wurden den befragten Kita-Leitungen sowie jeweils einer Person aus den Bereichen Personal und Mitarbeitervertretung mit der Bitte um Rückmeldung geschickt, ob noch Veränderungen empfohlen würden.

Phase 3 des Pilotprojekts – Erprobung

In einem nächsten Schritt wurden der Leitfaden und Dokumentationsbogen in Probe-Austrittsinterviews erprobt. Zuerst wurde das Gespräch auf Basis des Leitfadentwurfs geführt und im Anschluss ein Feedback zu den Fragen eingeholt. Damit wurde erst Inhaltlichem Vorrang gegeben und danach in einem zweiten Schritt eine Methodenkritik angeschlossen. Bevor das Gespräch begonnen wurde, sollte den Befragten noch die Möglichkeit eingeräumt werden, eigene Fragen und Anliegen ansprechen zu können. In fast allen Gesprächen wurde die Frage gestellt, wie mit den Daten verfahren werde. Es zeigte sich also schon zu Beginn, wie wichtig es ist, Maßnahmen des Vertrauensschutzes zu etablieren und zu kommunizieren.

Zwischenfazit: Erfahrungen aus dem Entwicklungsprozess des Leitfadens

Drei Punkte erscheinen an dieser Stelle erwähnenswert:

- Es war eine Herausforderung, ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem Probe-Austrittsgespräch zu motivieren. Es wurden knapp 150 ausgeschiedene Personen von dem Personalreferat postalisch kontaktiert. Die Quote derer, die geantwortet hatten, lag – bezogen auf zustellbare Briefe – bei 16%, die tatsächliche Teilnahme bei 3,5%. Die anderen Personen, die zwar antworteten, aber sich nicht zu einem Gespräch bereit erklärten, legten die Gründe hierfür dar.
- Das Angebot eines Austrittsgesprächs und die Probe-Gespräche selbst hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ausnahmslos sehr positiv bewertet („Das ist das Beste, was X [der Träger] gemacht hat.“).
- Es wurde deutlich, wie wichtig der Vertrauensschutz ist.

Ergebnis: Ein Leitfaden für Austrittsgespräche in Kitas

Im Folgenden wird der schließlich entwickelte Leitfaden (siehe Anhang) in seinem Aufbau und Inhalt präsentiert, theoretische Hintergründe werden erläutert und ab und an Hinweise für die Anwendung gegeben.

Vor Beginn des eigentlichen Austrittsgesprächs ist zunächst zu klären, ob der Name der Person und – sofern relevant – der ehemaligen Einrichtung notiert werden dürfen. Des Weiteren ist darauf zu verweisen, dass am Ende des Gesprächs Inhalte benannt werden können, die nicht dokumentiert/zurück gemeldet werden sollen. Auf diese Weise lässt sich Offenheit während des Austrittsgesprächs fördern.

Der *Gesprächseinstieg* beginnt mit der Bitte, die Person möge rekonstruieren, wie sie zu dem ehemaligen Arbeitgeber gekommen war. Es wird versucht, die/den Befragte/n kognitiv an den Anfang der beruflichen Verbindung mit dem ehemaligen Träger/der Organisation zurück zu versetzen, um den weiteren Entwicklungsprozess nachzeichnen zu können. Dabei eignet sich diese Bezugnahme vermutlich als „Eisbrecher-Frage“, bei der weder Schwierigkeiten im Abruf von Erinnerungen noch Emotionen den Einstieg allzu sehr beeinträchtigen dürften.

Anschließend folgt die Frage nach den anfänglichen *Erwartungen*, die möglicherweise an eine Arbeit bei gerade dieser Organisation geknüpft waren (Motive der Selbstselektion). Es ist erheblich, ob eine gute „Passung“ zwischen einer Person und ihrem Arbeitsumfeld bestanden hat. Der übergeordnete Begriff des „Person-Environment Fit“ lässt sich in verschiedene Teilbereiche einer Passung untergliedern: Person-Job Fit, Person-Organisation Fit, Person-Group Fit und Person-Supervisor Fit [17]. Eine Beurteilung einer günstigen oder mangelhaften Passung kann demnach je nach betrachteter Facette auch unterschiedlich ausfallen.

Diese wahrgenommene Passung, bei der ein Individuum etwa darüber urteilt, ob es seine Bedürfnisse in der Arbeit in dieser Organisation befriedigen kann, beeinflusst wiederum das Commitment, also die empfundene Bindung an die Organisation [11, 22], und die Arbeitszufriedenheit [17]. Commitment kann drei Ausprägungen haben [22]:

- Das affektive Commitment beschreibt eine Bindung, bei der eine Person z.B. stolz ist, einer Organisation anzugehören.
- Das normative Commitment meint eine Bindung, die vornehmlich dadurch zustande kommt, weil sich ein Individuum für die Realisierung der Ziele einer Organisation einsetzt und diese auch als bedeutsam bewertet.
- Das kalkulative Commitment ist für Organisationen die problematischste Bindungsvariante, denn das Individuum fühlt sich nur so lange mit der Organisation verbunden, bis es eine bessere Stelle findet.

Vor allem bei dem kalkulativen Commitment kann es dazu kommen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon innerlich gekündigt haben, bevor sie ihre Kündigungsabsicht formuliert haben. Gerade in Branchen und Berufen, in denen Personalmangel herrscht, ist ungewollte Fluktuation in besonderem Maße problematisch. Wenn sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weder affektiv noch normativ verbunden fühlen, werden vor allem die am besten qualifizierten die Organisation bald wieder verlassen, weil sich für sie schnell eine attraktive Alternative findet.

Commitment kann darauf Einfluss haben, wie stark Individuen bei ihrer Handlungsplanung und ihrem Arbeitsverhalten organisationale Interessen einbeziehen [1] und wie stark die Identifikation mit der Organisation ist [26].

Manchmal führt eine schlechte Passung, z.T. bedingt durch Erwartungen des Individuums, die in seinem Arbeitsumfeld nicht erfüllt werden können, zu Unzufriedenheit, Frustration,

innerer Kündigung, Bore-out, also dem Erleben von Desinteresse und Langeweile, oder zu Burnout [vgl. z.B. 7, 30, 37].

Würden in Austrittsgesprächen wiederholt Erwartungen genannt werden, die nicht dem organisationalen Selbstverständnis entsprechen, bestünde u.U. die Möglichkeit, Erwartungshaltungen im Verlauf der Personalgewinnung zu präzisieren und schon bei der Personalauswahl noch gezielter darauf zu achten.

Falls jedoch die Erwartungen des Individuums passend zur Organisationsphilosophie gewesen wären, wäre nach den Gründen zu suchen, die ein Befriedigen von Motiven oder ein Erreichen von Zielen eingeschränkt oder verhindert hatten.

Die dritte Frage des Leitfadens erhebt die sogenannte *organisationale Sozialisation*, die einen Lernprozess beschreibt, in dem das Individuum gefordert ist, sich der Organisation anzupassen. Nicht selten führt dieser Prozess dazu, dass erwartete Verhaltensweisen (oft nicht einmal bewusst) übernommen werden [36]. Im Zuge der beruflichen und organisationalen Sozialisation eignet sich das Individuum also Wissen z.B. darüber an, welche Aufgaben tatsächlich mit der Stelle verbunden sind und welche Normen und Werte gelebt werden. Diese Sozialisationsphase beeinflusst wiederum, wie die Bindung zur Organisation ausfällt oder ob (schon bald) der Wunsch aufkommt, die Organisation wieder zu verlassen [25].

Eine retrospektive Betrachtung der organisationalen Sozialisation bietet damit die Möglichkeit, auch in Erfahrung zu bringen, wie sich Einarbeitungskonzepte bewähren [10].

Ab der nächsten Frage wird die Zeit nach dem Einarbeiten beleuchtet und es werden Erfahrungen – sowie jeweils wahrgenommene Risiken und Ressourcen – erfasst.

Die Frage nach dem *Prozess des Arbeitserlebens* kann erkennbar machen, ob z.B. Veränderungen oder eine Zunahme der Belastungen beobachtet wurden, z.B. durch eine fortschreitende Ökonomisierung, oder wie Autonomie oder Aufgabeninhalte wahrgenommen wurden [vgl. auch 13, 33, 39]. Innerhalb dieses Frageblocks zum Erleben von Arbeit werden zudem alle relevanten Interaktionsverhältnisse betrachtet.

Das Verhalten einer/eines *Vorgesetzten* kann nicht nur die erlebte Arbeitszufriedenheit, sondern auch die Gesundheit der Beschäftigten erheblich beeinflussen [12, 14, 19, 28, 38]. In dem Austrittsgespräch werden dementsprechend wahrgenommene Stärken und Schwächen des Vorgesetztenverhaltens abgefragt. Mit Hilfe eines Perspektivenwechsels sollen die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner zudem beurteilen, unter welchen Rahmenbedingungen die frühere Führungskraft gearbeitet hatte und inwiefern die Befragten an deren Stelle etwas anders gemacht hätten. Die Antworten erlauben u.U. Rückschlüsse darauf, ob für evtl. beschriebene Schwächen des Führungsverhaltens eher personale, soziale oder situationale Faktoren – oder Kombinationen davon – ursächlich gewesen sein können. Dies wirkt dem immer wieder zu beobachtenden „fundamentalen Attributionsfehler“ entgegen, bei dem wahrgenommenes Verhalten ausschließlich auf Persönlichkeitsmerkmale zurück geführt wird und andere Einflussgrößen außer Acht gelassen werden [2].

Bei der Beschreibung des *kollegialen Miteinanders* soll ebenfalls Belastungsfaktoren und Ressourcen Aufmerksamkeit geschenkt werden. Soziale Unterstützung kann eine starke Ressource sein, die es erleichtert, Belastungen auszugleichen oder abzuschwächen [3, 5, 12, 28, 33, 36].

Im Allgemeinen kommt es darauf an, inwiefern sich Kolleginnen und Kollegen fachlich, organisatorisch oder sozial unterstützen, welche Kommunikationskultur sie pflegen und wie mit Konflikten umgegangen wird (z.B. Umgang mit Fehlzeitenproblematik oder mit Fehlverhalten). In der Retrospektive kann dargelegt werden, ob es z.B. eine kooperative Arbeitskultur gab oder ob Hierarchie „gepflegt“ wurde, z.B. in Form eines ausgeprägten Statusdenkens zwischen Erzieherinnen und Erziehern auf der einen Seite und Kinderpflegerinnen und Kinderpflegern auf der anderen Seite.

Eine mögliche sehr negative Ausformung eines schlechten kollegialen Miteinanders ist Mobbing. Dabei kann es zu Mobbingaktivitäten auf gleicher Ebene kommen, oder zu nach „oben“ oder „unten“ gerichteten Aktivitäten, die im ersten Fall die Führungskraft treffen, im zweiten Fall von dieser ausgehen. Zwar schon etwas ältere Daten des Mobbingreports zeigen, dass in Sozial- und Gesundheitsberufen Mobbing vergleichsweise oft vorkommt [23]. Erleben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Umfeld Mobbing – und zwar entweder als „Opfer“ oder auch als „Beobachtende“ –, können sie sich dadurch veranlasst sehen, aus diesem Umfeld zu „flüchten“ [18].

Die Interaktion unter Kolleginnen und Kollegen kann durch Personalmangel beeinträchtigt werden, sei es weil Stellen nicht besetzt sind oder es eine Fehlzeitenproblematik gibt. Körperliche und psychische Ressourcen können dann erheblich beansprucht werden [3, 5, 15, 32, 33].

Eltern können mit positiven Rückmeldungen oder verschiedenartigen Unterstützungen eine Ressource sein [38]. Mit als überhöht oder unangemessen wahrgenommenen Erwartungen und ausbleibender positiver Anerkennung tragen sie aber auch zu Belastungen bei [3, 4, 13, 33].

Die *Arbeit mit Kindern* ist mit Sicherheit ein starkes Motiv für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kitas für die Berufs- und Organisationswahl. Fuchs und Trischler [13] belegen in ihrer Auswertung von Daten, die im Rahmen des DGB-Indexes Gute Arbeit erhoben wurden, eine hohe Identifikation von Erzieherinnen und Erziehern mit ihrer Tätigkeit und ein sehr großes Ausmaß erlebter Sinnhaftigkeit. Doch gibt es vereinzelt auch Hinweise darauf, dass die Arbeit mit Kindern auch belasten kann [13], z.B. aufgrund emotionaler Anforderungen und der Herausforderung, pädagogischen Ansprüchen gerecht zu werden [12].

Anschließend werden nochmals die beiden Aspekte „*Erwartungen*“ und „*Werte*“ (des Arbeitsumfeldes und subjektive Werthaltungen der Befragten) aufgegriffen. Dabei ist der zeitliche Bezug jetzt nicht mehr der Einstieg in die Organisation, sondern es geht um das Fazit nach der Berücksichtigung der im Austrittsgespräch bisher reflektierten Erfahrungen in den relevanten Interaktionsverhältnissen (mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen, Eltern und Kindern).

Überleitend werden schließlich noch weitere konkrete organisationale Elemente, die *Rahmenbedingungen der Arbeit* bilden, in den Blick genommen: Arbeitszeiten, Räumlichkeiten, Gruppengrößen, Arbeitsmittel, Fortbildungsmöglichkeiten, Gesundheitsförderung und Bezahlung.

Spezifische ungünstige Umgebungsbedingungen, wie z. B. Temperatur, Beleuchtung, Raumluftqualität, sind potentielle Stressoren [16]. Sie sind im Leitfaden unter dem Schlagwort „Räumlichkeiten“ erfasst. Der Faktor Lärm wurde weder in den Vorgesprächen noch in den Probe-Austrittsinterviews genannt, obwohl er in Studien als subjektiv stark belastende Größe identifiziert wurde [4, 12, 32]. Zum einen ist es möglich, dass sich die im Rahmen dieses Pilotprojekts Befragten auf diesen externen Faktor eingestellt und ihn zwar als Stressor im Arbeitsalltag erlebt, aber auch als Bestandteil ihrer Tätigkeit angenommen hatten. Zum anderen wurde Lärm eventuell nur bedingt im Kontext der Austrittsentscheidung gesehen. Auch wenn der Faktor Lärm also nicht explizit abgefragt wird, kann er entweder bei dem Interaktionsverhältnis mit Kindern zur Sprache kommen, ggf. auch bei Gruppengrößen und Räumlichkeiten oder noch im Abschlussteil des Austrittsinterviews.

Aus diesen Aussagen zu eher extrinsisch motivierenden Faktoren lässt sich wahrgenommener Veränderungsbedarf ableiten. Rückmeldungen können von der Organisation genutzt werden, um entsprechende Änderungen vorzunehmen oder darzulegen, weswegen dies nicht möglich ist (z.B. wegen rechtlicher oder organisationaler Rahmenbedingungen).

In einem eigenen Frageteil wird die *Ressourcenseite* beleuchtet und gefragt, wie die Gesprächspartnerinnen und -partner *Unterstützungsangebote* von Seiten des ehemaligen Arbeitgebers wahrgenommen haben. Dazu zählen konkrete Maßnahmen, um mit beruflichen Belastungen fertig zu werden, oder die Förderung der Work-Life-Balance. Des Weiteren soll die eigene berufliche Entwicklung beurteilt werden.

Die Frage nach der emotionalen Verbundenheit bittet nochmals um eine abschließende Stellungnahme zu dem erlebten *Commitment*. Studien lassen vermuten, dass hierin bei Kita-Personal eine Stärke gesehen werden kann, denn im Vergleich mit anderen Berufsgruppen scheinen Stolz und organisationales Commitment unter Erzieherinnen und Erziehern relativ stark ausgeprägt zu sein [12].

Die Frageblöcke 6 und 7 erheben den Entscheidungsprozess, der dem Ausscheiden aus der Organisation vorausgegangen ist.³ (Falls Personen befragt werden, die in den Ruhestand gehen oder gingen, entfällt dieser Block.) Es wird nach der *Kündigungsabsicht*, nach u.U. selbst unternommenen Schritten, nach eventuell erhofften Interventionen anderer und schließlich nach der dann doch erfolgten Kündigung gefragt.

Im abschließenden Fazit kann die/der Befragte ergänzen, was der ehemalige Arbeitgeber aus ihrer/seiner Sicht hätte noch besser machen können. Ebenso können hier Punkte

³ Die Frage nach dem wichtigsten Grund und weiteren Gründen, sowie 6a und 7a sind den Empfehlungen von Nerdinger und Stumpp zu Inhalten in Austrittsgesprächen entnommen [24].

angesprochen werden, die bisher noch nicht über die Leitfadenfragen erfasst wurden, aber aus Sicht der Befragten wichtig sind.

Am Ende des Gesprächs sollte nicht die anfangs angekündigte Rückfrage vergessen werden, ob bestimmte Inhalte des Gesprächs nicht dokumentiert/zurück gemeldet werden sollen. Wie dargelegt ist der Vertrauensschutz von zentraler Bedeutung. Werden vertrauensschützende Maßnahmen entwickelt, für wichtig befunden und umgesetzt, kann dies ein nachhaltiges Etablieren von Austrittsgesprächen fördern. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren schon frühzeitig, dass sorgsam mit den Rückmeldungen umgegangen wird und sie, wenn sie die Organisation verlassen, keine Bedenken haben bräuchten, für Offenheit evtl. mit negativen Sanktionen bestraft zu werden. Auch in anderen Organisationen, die Austrittsgespräche eingeführt haben, wurde betont, wie zentral die Anonymitätswahrung und der Vertrauensschutz sind [27].

Diskussion

Die Durchführung von persönlichen Austrittsgesprächen ist mit einer Reihe von Vor- und Nachteilen verbunden. Der Aufwand für die Organisation und das Individuum ist größer als bei dem Ausfüllen/Auswerten eines standardisierten Fragebogens mit geschlossenen Fragen. Dem steht der große Vorteil gegenüber, dass sich im Austrittsinterview ein offenes Gespräch entwickelt, in dem auf die individuelle Situation und Persönlichkeit der/s ehemaligen Mitarbeiterin/s eingegangen werden kann. Die Rückmeldungen der in den Probe-Austrittsinterviews Befragten bestätigten ausnahmslos ein positives Erleben dieser Gesprächsform. Vor allem wurde es wiederkehrend als positiv herausgestrichen, dass der Träger die Rückmeldung der Ausgeschiedenen wertschätze und auf diese Weise einhole.

In der Literatur, aber auch während des Pilotprojekts, wurde diskutiert, ob zusätzlich noch ein standardisierter Fragebogen empfehlenswert sei [27]. Ein bedeutsamer Punkt, der gegen eine Teilnahme an Austrittsgesprächen sprechen kann, ist der damit verbundene Aufwand (Zeit, Fahrtkosten). Dies wurde relativ oft als Begründung genannt, weswegen ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht an einem Austrittsinterview teilnehmen wollten. Werden Rückmeldungen über einen Papier- oder Onlinefragebogen eingeholt, ist der Aufwand vergleichsweise geringer. Des Weiteren scheinen Anonymitäts- und Datenschutzsorgen eine Rolle zu spielen, die bei einem standardisierten Fragebogen u.U. schwächer ausgeprägt sein können.

Eine Alternative wäre eine Kombination beider Formen. In der Praxis findet man dafür Beispiele: Eine solche kombinierte Form wurde z.B. bei dem Schweizer Unternehmen der BKW FMB Energie AG eingeführt. Zunächst wird die/der ehemalige Mitarbeiter/in gebeten, einen Online-Fragebogen zu beantworten, in dem sie/er nach ihrer/seiner Zufriedenheit und Wahrnehmung bestimmter Dimensionen der Arbeitsbedingungen gefragt wird. Auch der Austrittsgrund wird erhoben. In diesem Fragebogen wird schließlich noch gefragt, ob ein Austrittsgespräch gewünscht wird. Im System ist ein automatisches Versenden einer

Erinnerung eingebaut, falls die/der Angeschriebene noch nicht reagiert hat. Auf diese Weise sei der Rücklauf auf über 80% gesteigert worden [27].⁴

Unabhängig davon, ob Risiken und Ressourcen über einen Fragebogen erfasst oder/und in einem persönlichen Gespräch erhoben werden, sollte das Instrument der Austrittsgespräche als ein Element eines 360°-Feedbacks verstanden werden. Im Idealfall wird es zusammen mit anderen Instrumenten kombiniert, z.B. mit Mitarbeiterbefragungen, Aufwärtsbeurteilungen oder Kundenbefragungen. Dann wird es möglich, Risiken und Ressourcen aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und die Erkenntnisse zu nutzen, gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen in der Organisation zu schaffen und Qualität von Arbeit zu fördern.

Schlussfolgerungen für die Praxis: Etablierung von Austrittsgesprächen in Kitas

- Austrittsgespräche sind in vielerlei Hinsicht ein lohnendes Instrument. Sie bringen den ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Wertschätzung entgegen und können wertvolle Informationen über wahrgenommene Belastungsfaktoren, aber auch über Ressourcen und Stärken einer Organisation liefern. Damit bieten daraus gewonnene Erkenntnisse auch Ansatzpunkte für die Personal- und Organisationsentwicklung oder den Gesundheitsschutz.
- Im Zuge des hier geschilderten Projekts kristallisierten sich zentrale Kernfragen heraus, die vor der Etablierung von Austrittsgesprächen wahrscheinlich in den meisten Organisationen zu klären wären:
 - Wem soll ein Austrittsgespräch angeboten werden?
 - Wann soll das Angebot eines Austrittsgesprächs unterbreitet, wann das Gespräch geführt werden?
 - Wo soll das Austrittsgespräch geführt werden?
 - Wer soll das Austrittsgespräch führen?
 - An wen sind die Ergebnisse zurückzumelden? Wer wertet die Daten aus?
 - Wie sollen die gesammelten Rückmeldungen innerhalb der Organisation kommuniziert werden?
 - Werden Ressourcen bereitgestellt, um auf Basis der Erkenntnisse Maßnahmen einleiten zu können?
- Nach der Nutzung des Instruments über einen bestimmten Zeitraum, z.B. ein Jahr, empfiehlt sich eine Evaluation des Gesprächsleitfadens sowie eventuell auch begleitender organisatorischer Abläufe und Handhabungen.

⁴ Aus der Veröffentlichung geht allerdings nicht hervor, wie hoch der Anteil vorher war und wie viele der ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch das Austrittsgespräch in Anspruch genommen haben.

Literaturverzeichnis

- [1] Andolsek DM, Stebe J (2004) Multinational Perspectives on Work Values and Commitment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4, 2:181-209
- [2] Aronson E, Wilson TD, Akert RM (2004) *Sozialpsychologie*. Pearson, München
- [3] Botzet M, Frank H (1998) *Arbeit und Gesundheit von Mitarbeiterinnen in Kindertageseinrichtungen*. Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung Saarland e. V., Saarbrücken
- [4] Buch M, Frieling E (2001) *Belastungs- und Beanspruchungsoptimierung in Kindertagesstätten*. Institut für Arbeitswissenschaften, Kassel
- [5] Buch M., Frieling E (2002) *Ableitung und Evaluation von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen bei Erzieherinnen in Kindertagesstätten*. In: Badura B, Litsch M, Vetter C (Hrsg): *Fehlzeitenreport 2001*. Springer, Berlin, S 103-118
- [6] Büdenbender U, Strutz H (2011) *Gabler Kompaktlexikon Personal*. Gabler Verlag, Wiesbaden
- [7] Burisch M (2010) *Das Burnout-Syndrom*. Springer, Berlin
- [8] Cassell C, Johnson P (2006) Action research: Explaining the diversity. *Human Relations*, 59,6: 783-814
- [9] Dick M, Schulze H, Wehner Th (2010) *Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie*. In: Mey G, Mruck K (Hrsg) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S 768-775
- [10] Engelhardt S (2006) *Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten: Erfolgreiche Unternehmen investieren in ihr Humankapital*. Kohlhammer, Stuttgart
- [11] Felfe J (2008) *Mitarbeiterbindung*. Hogrefe, Göttingen
- [12] Fuchs T, Trischler F (2008) *Arbeitsqualität aus Sicht von Erzieherinnen und Erziehern. Ergebnisse aus der Erhebung zum DGB-Index Gute Arbeit*. Inifes, Stadtbergen
- [13] GEW (2007) *Wie geht's im Job? KiTa Studie der GEW in Zusammenarbeit mit dem Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut, Universität Dortmund*. Rita Spitzer Druck, Darmstadt
- [14] Gregersen S, Vincent-Höper S, Nienhaus A (2014) *Gesundheitsrelevantes Führungsverhalten: Ein systematischer Vergleich verschiedener Führungskonzepte*. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2): 117-138
- [15] Hepting S, Hüfner G (2004) *Berufszufriedenheit und Veränderungswünsche von Mitarbeiterinnen in Kindertagesstätten*. *Bayerische Schule*, 57, 5: 11-13
- [16] Hoffmann-Steuernagel S (2002) *Leben und Arbeiten im Kindergartenalltag*. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg) *Früh übt sich... Gesundheitsförderung im Kindergarten*. BzGA, Köln, S 56-59
- [17] Kauffeld S, Grohmann A (2011) *Personalauswahl*. In: Kauffeld S (Hrsg): *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*. Springer, Berlin, S 93-111
- [18] Lizke M, Schuh H (2010) *Stress, Mobbing und Burn-Out am Arbeitsplatz*. Springer, Heidelberg
- [19] Matyssek AK (2012) *Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe in der öffentlichen Verwaltung*. *Bundesgesundheitsblatt*, 55, 2: 205–210
- [20] Meifert M (2008) *Strategische Personalentwicklung*. Springer, Heidelberg
- [21] Meschkutat B, Stackelbeck M, Langenhoff G (2002) *Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Dortmund/Berlin*. <http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/682700/publicationFile/46973/Fb951.pdf> (Abruf 02.12.2013)
- [22] Meyer JN, Allen NJ (1997) *Commitment in the Workplace, Theory, Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- [23] Moser H (1978) *Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften*, München.
- [24] Nerdinger F, Stumpp U (1997) *Führung durch Gespräche*. Hrsg. v. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit, München
- [25] Nerdinger F (2014) *Gravitation und organisationale Sozialisation*. In: Nerdinger F, Blicke G, Schaper N (Hrsg): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer, Berlin, S 71-82
- [26] O'Reilly CA, Chatman J, Caldwell DF (1991) *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization-Fit*. *Academy of Management Journal*, 34: 487-516
- [27] Renggli S (2004) *Retention-Management beginnt beim Austritt*. *HR-TODAY Das Schweizer Human Resource Management-Journal*, 12

- [28] Richter P, Buruck G, Nebel C, Wolf S (2011) Arbeit und Gesundheit – Risiken, Ressourcen und Gestaltung. In: Bamberg E, Ducki A, Metz A-M (Hrsg): Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt, Hogrefe, Göttingen, S 29-59
- [29] Riedel-Heller SG, Luppä M, Seidler A, Becker T, Stengler K (2013) Psychische Gesundheit und Arbeit. *Der Nervenarzt*, 84/7: 832-837
- [30] Rothlin Ph, Werder P (2007) Diagnose Boreout, Redline, Heidelberg
- [31] Sächsisches Staatsministerium für Soziales, Referat Kindertagesbetreuung und soziale Berufe (2008) Erzieherinnengesundheit Handbuch für Kita-Träger und Kita-Leitungen, Dresden.
- [32] Seibt R, Khan A, Thinschmidt M, Dutschke D, Weidhaas J (2005) Gesundheitsförderung und Arbeitsfähigkeit in Kindertagesstätten – Einfluss gesundheitsförderlicher Maßnahmen auf die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten in Kindertagesstätten und Beiträge zur Netzwerkbildung. NW-Verlag, Bremerhaven
- [33] Thinschmidt M, Gruhne B, Hoesl S (2008) Forschungsbericht zur beruflichen und gesundheitlichen Situation von Kita-Personal in Sachsen. Ein Vergleich des Landkreises Torgau-Oschatz mit der Stadt Zwickau. Dresden: Eigenverlag der TU Dresden
- [34] Von Rosenstiel L (2000) Grundlagen der Organisationspsychologie. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- [35] Weber S (2009) Großgruppenverfahren als Methoden transformativer Organisationsforschung. In: Kühl St, Strotholz P, Taffertshofer A. (Hrsg): Handbuch Methoden der Organisationsforschung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S 145-179
- [36] Wüstner K (2006) Gesund in der Arbeit: Ressourcen und Risiken in der KiTa-Arbeit. *KiTa aktuell*, 6: 129-134
- [37] Wüstner K (2014) Das Individuum in einer auszehrenden Arbeitswelt. In: von der Oelsnitz D, Schirmer F, Wüstner K (Hrsg): Die auszehrende Organisation. Leistung und Gesundheit in einer fordernden Arbeitswelt. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S 13-46
- [38] Zok K (2011) Führungsverhalten und Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter. In: Badura et al (Hrsg): Fehlzeiten-Report 2011 – Führung und Gesundheit, Berlin/Heidelberg, S 27-36