

Wer onboarded, sollte auch offboarden

Das Modelabel Marc O’Polo folgt dem Anspruch, hochwertige und innovative Produkte aus natürlichen Materialien zu kreieren. Auch im Bereich Human Resources wird dieser Ansatz im Rahmen der ganzheitlichen Personalbetreuung verfolgt. Die optimierte Austrittsbefragung liefert dabei wichtige Impulse für die Organisationsentwicklung.



Das „Onboarden“ von neuen Mitarbeitern gehört in vielen deutschen Organisationen zum guten Ton. Die Relevanz ist unumstritten: Mit speziellen Einarbeitungsprogrammen, Kennenlertagen und ähnlichen Angeboten werden neue Mitarbeiter umfassend in die Unternehmen integriert und deren Leistungsentfaltung wird frühzeitig gefördert. Der Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist somit gelegt. Doch wie sieht es am Ende eines typischen Mitarbeiterlebenszyklus aus?

Eine ganzheitliche Personalbetreuung gemäß Employee Life Cycles (siehe Abbildung) umfasst neben dem Recruiting, Onboarding und Commitment auch das Offboarding. Offboarding beschreibt dabei den strukturierten und organisierten Trennungsprozess beim Ausscheiden eines Mitarbeiters aus der Organisation. Häufig gerät aber das Offboarding aus dem Fokus von HR. Insbesondere dort befinden sich wichtige Ansatzpunkte für die Organisationsentwicklung, die durch Offboardinginstrumente wie Austrittsinterviews oder -befragungen identifiziert werden.

Relevanz des Offboarding

Zu wissen, welche Gründe Arbeitnehmer veranlassen, die Organisation zu verlassen, ist eine wichtige Informationsquelle, um Leistungsträger im Unternehmen zu halten und organisationale Veränderungen anzustoßen.

Zusätzlich kristallisieren sich Anreize für potenzielle Bewerber heraus. Denn Offboarding identifiziert nicht nur Entwicklungsfelder, sondern bringt auch Stärken hervor, die weiter verfolgt werden sollten. Darüber hinaus bleiben ehemalige Mitarbeiter auch nach dem Austritt aus der Organisation Wissensträger. Sie kennen das Innenleben der Organisation und werden somit zu „Experten“, die rückwirkenden Einfluss auf die Organisation nehmen können. In Bezug auf das Markenimage fungieren sie idealerweise als Promotoren und empfehlen Produkte und Dienstleistungen weiter. Ferner haben sie einen direkten Einfluss auf das Employer Branding, indem sie eine wichtige und glaubhafte Informationsquelle für zukünftige Mitarbeiter darstellen. Mitarbeiter, die auf der Suche nach einem Arbeitgeber sind, erhalten somit einen ersten Eindruck von der Organisation und werden diesen bei der Entscheidung mit einfließen lassen. Darum ist es wichtig, dass beide Parteien „im Guten“ auseinandergehen und der Austritt durch einen wertschätzenden und respektvollen Umgang positiv begleitet wird.

Ausgang und Zielsetzung

All diese Gründe waren ausschlaggebend für Marc O’Polo, neben dem Onboarding-Prozess auch einen Prozess für das Offboarden von Mitarbeitern durchzuführen: „Wir wollen unserer sozialen Verantwortung

als Arbeitgeber gerecht werden und die Personalbetreuung bis zum Schluss ernst nehmen. Selbstverständlich nutzen wir das Offboarding auch, um uns als Organisation weiterzuentwickeln“, so Petra Tramp, Director Human Resources & Central Services Marc O’Polo International GmbH.

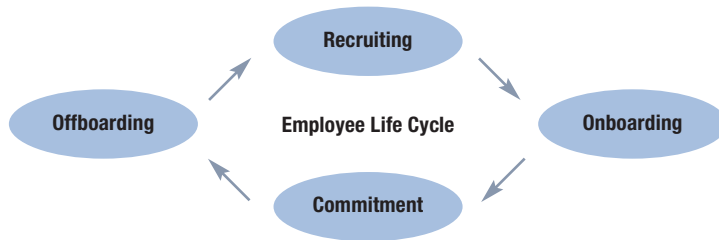
Die Austrittsbefragung bildet dabei einen integralen Bestandteil des Offboarding-Prozesses. Mitarbeiter haben hier die Möglichkeit, Marc O’Polo als Organisation Feedback zu unterschiedlichen Themen wie Führungskultur, Weiterentwicklungsmöglichkeiten oder Kommunikation zu geben. Neben dem Feedback kann der Mitarbeiter ausschlaggebende Gründe für seinen Weggang angeben.

Der Offboarding-Prozess ist so gestaltet, dass die Austrittsbefragung flexibel je nach individueller Situation des austretenden Mitarbeiters durchgeführt werden kann. Erfolgt nach Kündigung ein persönliches Austrittsinterview zwischen einem HR-Verantwortlichen und dem austretenden Mitarbeiter, so kann die Befragung im Interview durchgeführt werden. Kann aus organisatorischen oder persönlichen Gründen kein Austrittsinterview stattfinden, erfolgt alternativ eine eigenständige Beantwortung des Fragebogens durch den Mitarbeiter.

Wie bei anderen Mitarbeiterbefragungen auch ist es wichtig, dass die Austrittsbefragung ressourcenschonend durchgeführt

Employee Life Cycle

Abbildung



Eine ganzheitliche Personalbetreuung gemäß Employee Life Cycles umfasst neben dem Recruiting, Onboarding und Commitment auch das Offboarding.

wird und zentrale Ergebnisse zeitnah vorliegen. Hieraus resultierte die Herausforderung für Marc O'Polo: Manuelle Datenerfassung und händische Auswertungen führten zu einem enormen Aufwand. Insbesondere dadurch, dass die Befragung „klassisch“ mittels Papierfragebogen durchgeführt wurde. Anschließend Excel-Auswertungen haben zusätzlich interne Ressourcen gebunden und machten den Prozess insgesamt statisch und träge.

Anlass genug für Marc O'Polo, die Austrittsbefragung zu verschlanken und das Ergebnisreporting auf ein höheres Level zu bringen. Zusammen mit der meta | five gmbh startete Marc O'Polo die Optimierung der Austrittsbefragung. Kernaspekt war dabei, die Befragung mittels einer Online-Plattform durchzuführen. Flexibilität sowie ein schnell verfügbares und differenziertes Ergebnisreporting bildeten zentrale Anforderungen an die Plattform. Ziel war es, über automatisch erstellte und aussagekräftige Ergebnisberichte den Prozessaufwand auf ein Minimum zu reduzieren und den Fokus auf die schnelle Ableitung zielgerichteter Schlüsse und Maßnahmen zu richten.

Die Umsetzung

Mit der Online-Plattform meta | survey lässt sich die Austrittsbefragung ressourcenschonend und flexibel durchführen. Der überarbeitete Fragebogen steht den Teilnehmern in vier Sprachen zur Verfügung (deutsch, englisch, polnisch, französisch) und kann somit organisationsweit eingesetzt werden.

Der Teilnehmer kann die Befragung direkt online ausfüllen; alternativ besteht die Möglichkeit für den HR-Verantwortlichen, den ausgefüllten Fragebogen im Nachgang des Austrittsinterviews problemlos in das System einzupflegen.

Das Besondere an der automatisierten Ergebnisauswertung ist, dass Echtzeit-Ergebnisse direkt online abrufbar sind und der HR jederzeit zur Verfügung stehen. Die Datenbasis wird dabei stets um abgeschlossene Fragebögen kumuliert. Dabei werden die Berichte gemäß hinterlegter Organisationsstruktur für jede Abteilung oder jeden Bereich ausgegeben. Dies ermöglicht eine differenzierte Analyse der Ergebnisse und die Ableitung von Handlungsempfehlungen je nach Auswertungsbereich.

„Uns war es wichtig, dass Handlungsfelder schnell identifiziert werden. In diesem Zusammenhang haben wir die Vierfelder-Matrix entwickelt, die in jedem Ergebnisbericht enthalten ist. Diese liefert uns wichtige Anhaltspunkte zur Ableitung zielgerichteter Maßnahmen“ so Sina Beck, HR Business Partner Headquarters. Sowohl Faktoren für die Mitarbeiterbindung als auch Treiber für Kündigungen werden schnell identifiziert und liefern somit eine fundierte Entscheidungsgrundlage. Zusätzlich können Auswertungen nach demografischen Daten wie Alter oder Geschlecht gefahren werden, die zur Konkretisierung abgeleiteter Maßnahmen herangezogen werden können. Die Daten und Auswertungen werden nach strengen

internen Datenschutzrichtlinien erhoben und vollkommen anonymisiert reportet. Ergebnisse der Austrittsbefragung werden bei Marc O'Polo nicht nur isoliert betrachtet, sondern mit anderen Organisationsentwicklungsinstrumenten wie z.B. der Mitarbeiterbefragung verknüpft. Das Stimmungsbild aus der Mitarbeiterbefragung kann mit den Ergebnissen aus der Austrittsbefragung abgeglichen werden und liefert weitere organisationsübergreifende Erkenntnisse.

Projekterfolg

Nach knapp einem Jahr lässt sich eine erste Bilanz ziehen. Durch die erfolgreiche Umstellung von einer manuellen hin zur online-gestützten Austrittsbefragung konnten interne Ressourcen freigesetzt werden, die für andere HR-Projekte zur Verfügung stehen. Die Online-Plattform hat es zudem ermöglicht, dass der Teilnehmerkreis vergrößert und die Teilnahmebereitschaft erhöht werden konnte – ein Anstieg der Datenqualität war die Folge. Ferner wurde das Ergebnisreporting professionalisiert und auf ein höheres Level gebracht. Veränderte Rahmenbedingungen werden von HR schneller identifiziert und entsprechende Maßnahmen können frühzeitig eingeleitet werden. Marc O'Polo zeigt, dass sich eine lückenlose Personalbetreuung für beide Parteien bezahlt macht: Das Offboarding wird durch einen wertschätzenden und respektvollen Umgang begleitet und das Feedback vom austretenden Mitarbeiter bildet die Basis für die organisatorische Weiterentwicklung und wird bei der strategischen Ausrichtung der Personalarbeit berücksichtigt.



Autorin
Petra Tramp,
Director Human Resources & Central Services, Marc O'Polo International GmbH, Stephanskirchen, zentrale@marc-opolo.com



Autor
Christian Klemme,
Berater für strategische Personal- und Organisationsentwicklung, meta | five GmbH, Köln, c.klemme@meta-five.com