

# Rational, irrational

## Warum kündigen Mitarbeiter eigentlich ihre

### Von Ralf Jentzen

Lisa Müller ist seit vielen Jahren eine zuverlässige Physiotherapeutin in der Praxis von Elisabeth Schmidt. Sie ist selten krank und hat eine große Anzahl sehr zufriedener Patienten und Patientinnen. Lisa ist eine angenehme Mitarbeiterin und beschwert sich nie über irgendetwas. Sie ist in allen Zertifikatspositionen ausgebildet und sehr zuverlässig und ordentlich. Sie hat für jeden immer ein freundliches Lächeln übrig und wenn es mal darum geht Überstunden zu machen, ist sie eine Mitarbeiterin, auf die sich Elisabeth Schmidt stets verlassen kann.

### Schock am Montagmorgen

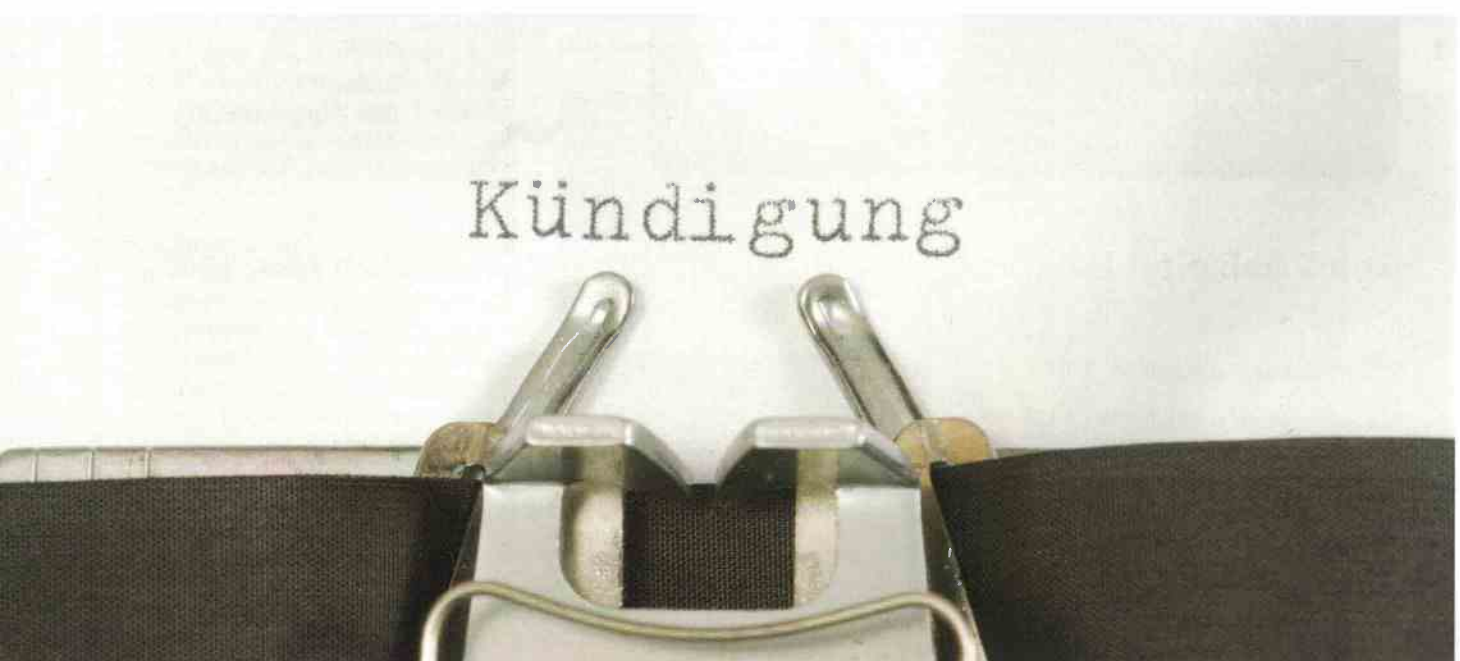
Eines Montagmorgens bekommt Elisabeth Schmidt einen Brief per Einschreiben und Rückschein von Lisa Müller mit ihrer Kündigung. Elisabeth fällt aus allen

Wolken und eine Mischung aus Betroffenheit, Traurigkeit und Wut macht sich in ihr breit. Als etwas später Lisa Müller in die Praxis kommt, behandelt Elisabeth Schmidt schon ihren ersten Patienten. Sie kommt erst am Nachmittag dazu, zwischen zwei Behandlungsterminen Lisa auf die Kündigung anzusprechen. Diese erklärt ihr sehr verhalten und etwas peinlich berührt, dass sie eine Stelle in einer anderen Praxis angenommen hat, weil sie dort einen Euro mehr pro Stunde verdient und weil ihre neue Arbeitsstelle 10 Min. schneller zu erreichen ist als die Praxis von Elisabeth Schmidt. Diese ist trotz der für sie rational nachvollziehbaren Gründe sehr enttäuscht und verärgert. Sie sagt Lisa, wie enttäuscht sie ist, welchen Stress sie ihr jetzt durch die Kündigung bereitet und was das auch wirtschaftlich für sie als Praxisinhaberin jetzt alles bedeutet. Am nächsten Tag reicht Lisa einen Krankenschein

ein, nimmt anschließend noch ihren Resturlaub und taucht bis zum Kündigungstermin nicht mehr in der Praxis auf.

### Hinterfragen kann sich lohnen

Als Elisabeth am folgenden Wochenende auf einer Fortbildung den befreundeten Kollegen Joachim Witt trifft, erzählt sie ihm von der Kündigung Lisas. Dieser fragt sie während des Gesprächs, ob sie denn sicher sei, dass die Gründe für die Kündigung, die Lisa angegeben hat, wirklich stimmen oder ob es vielleicht noch andere Gründe geben könnte, die zur Kündigung geführt haben, die ihr aber vielleicht überhaupt nicht bewusst seien. Er hätte das Thema Kündigungen im letzten Jahr mit seinem Unternehmensberater durchgearbeitet, weil die Kündigungen in den letzten Jahren, insbesondere bei den jüngeren Mitarbeitenden, deutlich gestiegen seien und



Kündigung

# oder beides? MitarbeiterInnen Stelle?

es immer schwieriger wird, die freiwerdenden Stellen neu zu besetzen. Nach einer eingehenden Analyse des Kündigungsgeschehens in den letzten Jahren und einer Mitarbeitendenbefragung zur Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz, kamen viele Unzufriedenheitsfaktoren heraus, die Joachim Witt überhaupt nicht bewusst waren. Mit einem gezielten Maßnahmenplan wurde dann eine Gegenstrategie entwickelt, die im Wesentlichen darauf abzielte, die emotionalen Kündigungsgründe zu reduzieren und im Gehaltsbereich durch ein entsprechendes Entlohnungssystem konkurrenzfähig zu bleiben.

## Finden Sie die wahren Ursachen heraus

Wenn Mitarbeitende ihre Anstellung bei Ihnen kündigen, ist es wichtig, dass Sie wissen, wo die wahren Ursachen für die Kündigung liegen. Erst dann sind Sie in der Lage, eine Strategie für eine gezielte Mitarbeitendenbindung aufzubauen. Fragt man PraxismitarbeiterInnen, die ihre Kündigung eingereicht haben, warum Sie die Praxis verlassen wollen, bekommt man erfahrungsgemäß meistens Antworten wie: „Ich habe ein besser bezahltes Angebot bei einer anderen Praxis bekommen, da konnte ich nicht Nein sagen“ oder „Ich wollte mal in einer anderen Praxis Erfahrungen sammeln“. Es werden in der Regel rationale Argumente für die Kündigung oder schwer zu fassende Erklärungen angeführt. Wenn man diesen Argumenten glaubt, unterliegt man einer weit verbreiteten Täuschung unter Praxisinhabern und Praxisinhaberinnen. Diese lautet: „Die Mitarbeitenden treffen meistens rationale Entscheidungen, wenn es um ihren Job geht.“ So einfach ist die Welt jedoch nicht! In der Praxis machen wir, wenn wir das Kündigungsgeschehen genauer

analysieren, immer wieder die Erfahrung, dass Emotionen meistens eine viel größere Rolle spielen. Diese sind fatalerweise oftmals leider nicht so eindeutig zu erkennen, wie rationale Kündigungsgründe.

Prof. Dr. Thomas Schwartz von der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg bringt es in einem Gastbeitrag in dem Buch „Mitarbeiterbindung“ von Gunter Wolf auf den Punkt: „Es ist nicht das Streben nach Geld, das uns Menschen zu unseren Handlungen veranlasst. Es ist das Streben nach Glück. Geld ist nur eines von vielen möglichen Mitteln dazu, aber persönlich empfundenes Glück – das ist es, wonach wir im Letzten streben.“

Natürlich gibt es rationale Gründe für Kündigungen oder den Verbleib in der Praxis. Sie sollten jedoch nicht in die Falle tappen und diese zu hoch ansetzen. Stellt sich die Frage: Wieso bekommen wir dann fast ausschließlich rationale Gründe für die Kündigung von Mitarbeitenden angegeben, wenn wir danach fragen?

## Die Wahrheit kann schmerzhaft sein

Erfahrungsgemäß sind sich Mitarbeitende, die kündigen, oftmals nicht bewusst darüber, welche emotionalen Gründe für ihre Kündigung verantwortlich sind. Vermutlich fällt es vielen Mitarbeitenden einfach leichter, rationale Gründe für ihre Kündigung anzugeben, anstatt dem Chef oder der Chefin die wahren Gründe zu offenbaren, die vielleicht schmerzhaft sind oder aus Erfahrung auf Unverständnis treffen könnten. Es ist nachvollziehbar leichter, eine bessere Bezahlung oder einen kürzeren Ar-

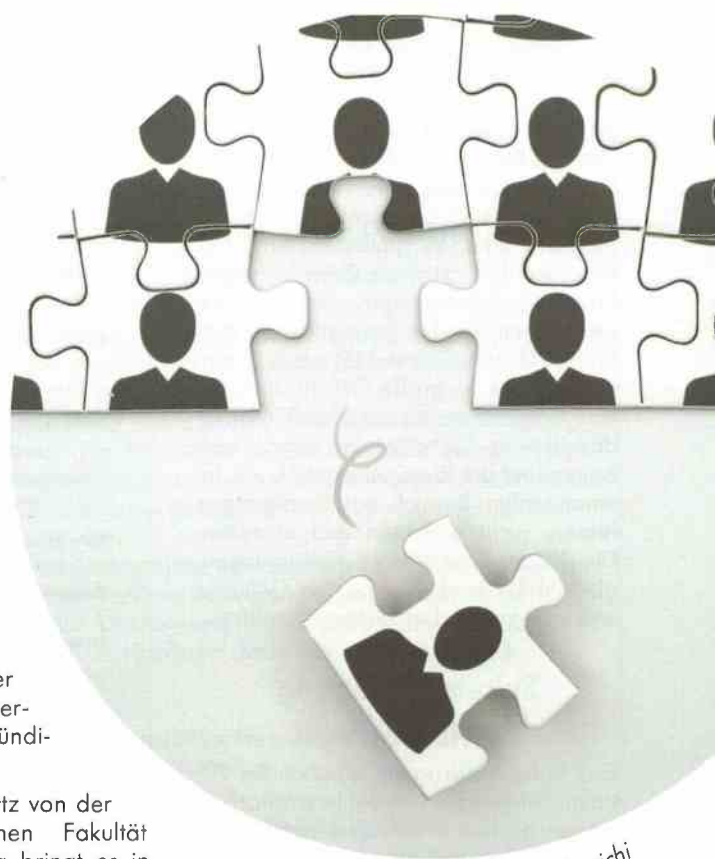


Foto: iStock.com/tadamichi

beitsweg zur Begründung anzugeben, als über die Unzufriedenheit mit dem als aggressiv oder herablassend empfundenen Ton in der Kommunikation des Chefs oder der Chefin zu reden. Genauso kann es für einen Mitarbeitenden wesentlich angenehmer sein, den Grund „Ich möchte mal eine andere Praxis erleben und Erfahrungen sammeln“ anzugeben, als die chaotische Praxisorganisation, die mangelnde Unterstützung von Fortbildungen (sowohl finanziell als auch zeitlich durch Sonderurlaub), die mangelnde Aufmerksamkeit und Anerkennung durch den Chef / die Chefin, das miese Betriebsklima, stark renovierungsbedürftige Praxisräumlichkeiten oder Mobbing und Streit unter den Kollegen und Kolleginnen als Kündigungsgrund anzuführen.

## Achtung Denkfalle

Vielen Praxisinhabern und Praxisinhaberinnen ist es nicht bewusst, unter welchen ungünstigen Bedingungen am Arbeitsplatz so manche/r MitarbeiterIn leidet. Die innere Kündigung hat oftmals schon lange vor der vollzogenen Kündigung stattgefunden. Viele Mitarbeitende, welche die Kündigung endlich durchziehen, haben oftmals schon mehrere Monate unter den Schmerzen


der Gründe gelitten, welche letztendlich zur Kündigung führten. Um am Ende des Arbeitsverhältnisses nicht noch Öl ins Feuer zu gießen und einen Konflikt zu vermeiden, werden dann halt rationale Gründe für die Kündigung angegeben. Das führt oft dazu, dass viele PraxisinhaberInnen bei oberflächlicher Betrachtung den Eindruck gewinnen, dass fast ausschließlich rationale Gründe in ihrer Praxis für Kündigungen verantwortlich sind. Wenn Sie den angegebenen rationalen Gründen zu viel Glauben schenken, besteht die große Gefahr, dass Sie eine Gegenstrategie ausschließlich über das Thema Gehaltssteigerungen aufbauen und die Praxischwächen, die im emotionalen Bereich zu Kündigungen führen, nicht erkennen und abstellen. Die Folge sind weitere Kündigungen, obwohl Sie konkurrenzfähige Gehälter und viele Lohnnebenleistungen zahlen.

## Selbsteinschätzung Bindungsfaktoren

Eine hohe Ausprägung emotionaler Attraktivitätsfaktoren bindet Ihre Mitarbeitenden an Ihre Praxis und kann dabei helfen, viele Kündigungen zu vermeiden. In der folgenden Checkliste können Sie durch einen einfachen Selbsttest überprüfen, in welchen Bereichen Sie noch Verbesserungspotenzial für Ihre emotionale MitarbeiterInnenbindung haben.

Wenn Sie auf der Basis dieser Checkliste eine MitarbeiterInnenbefragung in Ihrer Praxis durchführen, können Sie Ihre Selbsteinschätzung mit der Einschätzung und mit dem Bedarf Ihrer Mitarbeitenden abgleichen. Es wird mit Sicherheit interessant für Sie sein, welche Differenzen und Übereinstimmungen dabei herauskommen!

## Existenz und Gewinne sichern!

In den nächsten Jahren wird es für Sie als PraxisinhaberIn aus Sicht des Autors existenziell wichtig sein, den emotionalen Gründen, weswegen Mitarbeitende kündigen, eine besonders hohe Aufmerksamkeit zu schenken. Wenn es Ihnen gelingt, die emotionale Bindung Ihrer PraxismitarbeiterInnen zu verbessern, bauen Sie damit einen Schutzfaktor gegenüber Abwerbungen jeglicher Art auf. Wenn dann noch die rationalen Bindungsfaktoren wie etwa ein marktgerechter Lohn und Lohnnebenleistung stimmen, sollte es für Sie möglich sein, auch in Zeiten eines außergewöhnlich hohen Fachkräftemangels Ihre MitarbeiterInnenzahlen auf einem von Ihnen gewünschten Niveau zu stabilisieren. 

Emotionale Attraktivitätsfaktor	Selbsteinschätzung 0 = nicht vorhanden 10 = besser geht's nicht	Wichtigkeit für die Mitarbeiterbindung 0 = völlig unwichtig 5 = absolut wichtig
Gute Kommunikation im Praxisteam	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Freundlichkeit im Umgangston	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Attraktiver Pausenraum / Personalraum	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Moderne Praxisausstattung	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Moderne Arbeitsmittel	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Umfassende Unterstützung bei Fortbildungen	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Wertschätzung durch die Praxisleitung	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Sehr gute Praxisorganisation	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Angenehmes Arbeitsumfeld	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Spannende Arbeitsaufgaben	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Guter Ruf am Standort	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Hohe Patientenorientierung	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Zeitgemäße Führungskultur	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Einbeziehung in die Praxisentwicklung	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Fairer und respektvoller Umgang mit Mitarbeitenden und Kunden	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Beachtung der Work-Life-Balance-Ansprüche der Mitarbeitenden	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Postulierte Werte und Handeln stimmen überein	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Definierte Unternehmenskultur	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Positives Auftreten in der Öffentlichkeit	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Moderne Therapieangebot	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Flexible Arbeitszeitgestaltung	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Betriebliche Gesundheitsförderung	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Regelmäßiges Feedback und Austauschgespräche	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Strukturiertes Einarbeitungsprogramm (Onboarding-Programm)	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5

Zur Person:

### Ralf Jentzen

ist Sportwissenschaftler, seit 1999 Inhaber der Unternehmensberatung für Physiotherapiepraxen, Coactiv Consulting – Ralf Jentzen, Internationaler Gastdozent an der Zuyd University of Applied Science Heerlen (NL) im Studiengang Physiotherapie, Betriebswirtschaftlicher Beirat des VDB-PHYSIOTHERAPIEVERBANDES, und Referent für betriebswirtschaftliche Themen auf den Branchenmessen MEDICA, TheraPro, therapie Leipzig, FIBO und Gutachter und Experte für Gründungskonzepte und Wachstumskonzepte von Gesundheitsdienstleistungsunternehmen der IHK Aachen. Er hat in den letzten 17 Jahren über 600 Beratungs-Projekte in der Physiotherapie erfolgreich durchgeführt und unzählige Seminare zu betriebswirtschaftlichen Themen gehalten.

Sein Wohnort und Unternehmensstandort ist Alsdorf bei Aachen.

Kontakt: [www.coactiv.de](http://www.coactiv.de)

