

Retention-Management – Wie Unternehmen Mitarbeiter binden können

Das Thema Mitarbeiterbindung gewinnt in Krisenzeiten eine neue Bedeutung: Es stellt die Personalabteilungen vor eine besondere Herausforderung, wenn sie die Top-Leistungsträger an das Unternehmen binden sollen, während gleichzeitig Personal abgebaut werden muss und das Unternehmen negative Schlagzeilen erhält. Hierzu sind neue, fokussierte und zielgruppengerechte Konzepte erforderlich.

Mitarbeiterbindung in Krisenzeiten

Einfacher haben es die Unternehmen, die unverändert wirtschaftlich erfolgreich sind. Diese können über die intensive Kommunikation ihrer „Success Story“ ihre Arbeitgeberattraktivität sowohl für bestehende als auch gewünschte Mitarbeiter nachhaltig erhöhen. Denn gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten sind solide aufgestellte, stetig wachsende Unternehmen bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern beliebt. Doch auch für diese Unternehmen gibt es vielfach Optimierungsmöglichkeiten, beispielsweise hinsichtlich einer konsequenteren Zusammenarbeit von Unternehmenskommunikation und Personalabteilung.

Die folgenden Ausführungen zeigen auf, was Unternehmen tun können, um ihre Mitarbeiter beziehungsweise bestimmte Mitarbeitergruppen so lange im Unternehmen zu halten wie gewünscht. Dies kann durchaus bedeuten, dass eine Fluktuation in bestimmten Zeitabständen erwünscht ist, um beispielsweise kontinuierlich neues Know-how in das Unternehmen zu bekommen. Für andere Unternehmen kann dagegen eine möglichst lange Betriebszugehörigkeit erfolgsentscheidend sein.

Einflussfaktoren und Ansatzpunkte für die Mitarbeiterbindung

Zielgerichtet Mitarbeiter binden – Personalcontrolling als Ausgangs- punkt

Um die vorhandenen Ressourcen zielgerichtet einzusetzen, ist es notwendig, konkrete Vorstellungen über den Grad der Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu haben. Viele Unternehmen haben die hierfür notwendigen Informationen zur Hand, ohne dass sie diese als Grundlage für eine effiziente Mitarbeiterbindung nutzen würden.

Dipl.-Kffr. Anke Hunziger, Kienbaum Management Consultants GmbH, Berlin
anke.hunzinger@kienbaum.de



Dipl.-Psych. Guido Biele, Kienbaum Management Consultants GmbH, Berlin
guido.biele@kienbaum.de



Die wichtigste Kennzahl ist die **Mitarbeiterfluktuation**. Hier interessiert, wie viele Mitarbeiter ein Unternehmen in den letzten Monaten/Jahren verlassen haben. Erfolgskritisch ist hierbei die Differenzierung von gewollten und ungewollten Austritten aus Sicht des Unternehmens. Der Wert dieser Informationen erhöht sich, wenn Daten nicht nur für das Gesamtunternehmen vorliegen, sondern Auswertungen getrennt nach Organisationseinheiten und Funktionsgruppen durchgeführt werden. Neben klaren Messgrößen sollten auch **Indikatoren** erhoben werden, die eine **Aussage über die Entwicklung der Mitarbeiterbindung in der Zukunft ermöglichen**. Solche Indikatoren sind zum Beispiel

- die Krankenquote,
- der Anteil interner Stellenbesetzungen für Spezialisten- und Führungspositionen,
- die Anzahl der Mitarbeiter in spezifischen Entwicklungsprogrammen (zum Beispiel: Führungsnachwuchsprogramm) oder
- die Anzahl der Initiativbewerbungen, die ein Unternehmen erhält.

Auch diese Indikatoren sollten zielgruppenspezifisch, das heißt getrennt nach Organisationseinheiten und Positiongruppen, erhoben werden.

Außerhalb des allgemeinen Personalcontrollings gibt es **ebenfalls wichtige Informationsquellen** für das Retention-Management. Im Vordergrund stehen hier

- die Auswertung von Austrittsgesprächen,
- die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen und Aufwärtsbeurteilungen und
- vor allem explizite Fluktuationsanalysen (s. Kasten).

Wichtig bei der Erhebung von Daten für das Retention-Management ist,

dass aus den Analyseergebnissen auch klar umrissene Maßnahmen abgeleitet werden. Vorbildhaft ist ein Vorgehen, bei dem zuerst im Rahmen des Personalcontrollings kritische Organisationseinheiten und Positiongruppen identifiziert werden. Hierauf aufbauend wird mit einer Fluktuationsanalyse das Problemfeld genauer untersucht und es werden, nach Auswertung externer Informationen, konkrete Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt. Die Erfolgskontrolle schließlich findet wieder im Rahmen des gewöhnlichen Personalcontrollings statt.

Externe Informationen für das Retention-Management

Neben der Analyse der Ausgangssituation im Unternehmen gilt es auch, außerhalb des eigenen Unternehmens nach Ansatzpunkten für das Retention-Management zu suchen. Die Kienbaum Retention Studie 2001 untersuchte unter anderem **die Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterbindung aus Sicht der Personalleiter** (s. Abb. 1). Von herausragender Bedeutung sind demnach

- das Image und die Kultur des Unternehmens,
- das Führungsverständnis sowie
- das persönliche Arbeitsumfeld.

Eine andere Studie von Universum (www.universum.se) betrachtet die **Mitarbeiterbindung aus der Sicht der Mitarbeiter selbst**. Nach dieser Studie haben folgenden Faktoren einen hohen Bindungswert für die Mitarbeiter (s. Abb. 2):

- Gehalt,
- Arbeitsumgebung,
- Karrierechancen,
- kollegialer Umgang am Arbeitsplatz,
- Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen und
- das Weiterbildungsangebot.

Fluktuationsanalyse

Wesentliche Bestandteile einer Fluktuationsanalyse sind:

- die chronologische Betrachtung der Mitarbeiterfluktuation,
- die Ermittlung von Austrittsgründen,
- die Erhebung von Führungsverhalten und Mitarbeiterzufriedenheit/Arbeitsklima sowie von Entwicklungsmöglichkeiten.

Die gesammelten Informationen sollten mit den Daten anderer Unternehmen verglichen werden. Wegen des hohen Aufwandes einer solchen Fluktuationsanalyse bleibt sie meist auf spezifische Mitarbeitergruppen beschränkt. Durch den Einsatz neuer Medien (Internet/Intranet) können solche Analysen jedoch auch für größere Mitarbeitergruppen kostengünstig implementiert werden.

Aufschlussreich ist eine **Gegenüberstellung der Sichtweisen von HR-Professionals und Mitarbeitern**: Es wird deutlich, dass **teilweise wesentliche Unterschiede in den Einschätzungen der Bedeutsamkeit zu beobachten** sind, dies gilt besonders für die Faktoren Gehalt und Vergütung. Aus dieser Abweichung leitet sich klar die Forderung an HR-Professionals ab, sich bei der Konzeption von Retention-Programmen weniger auf intuitiv wahrgenommene Faktoren zu verlassen. Statt dessen sollten Zielgruppenspezifisch objektive Informationen eingeholt und genutzt werden.

Handlungsfelder des Retention-Managements

Hat man durch die Analyse unternehmensexterner und -interner Informa-

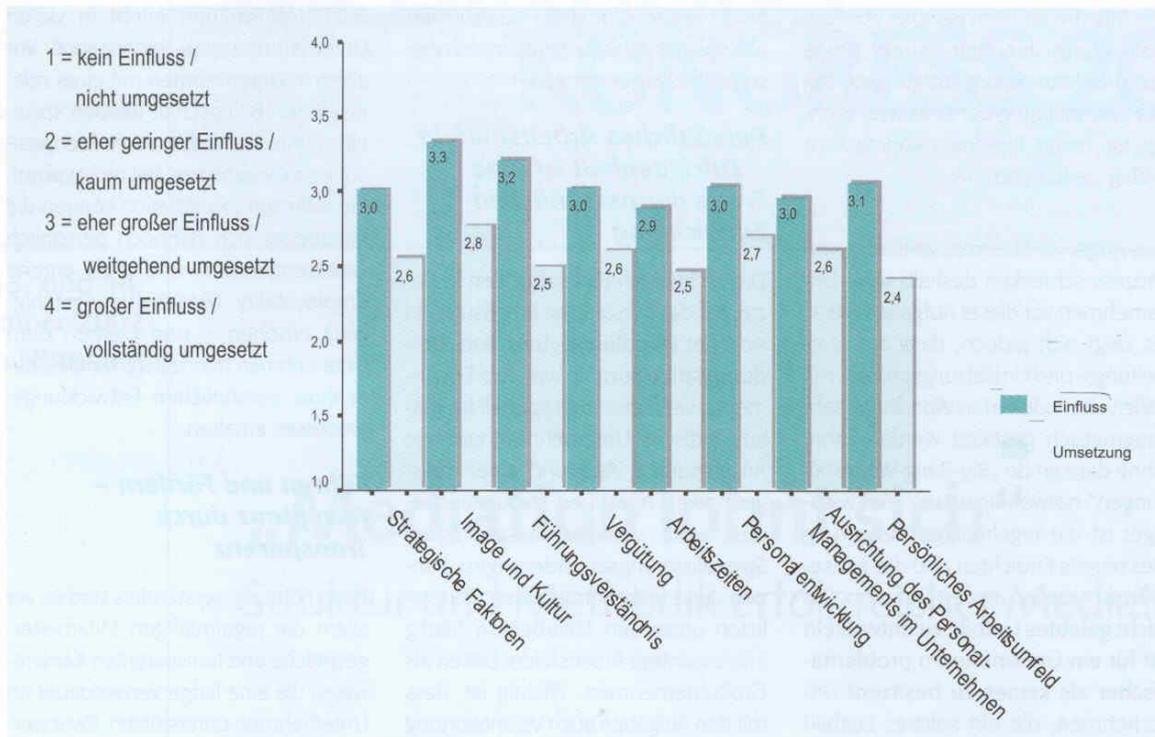


Abb. 1: Die Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterbindung aus Sicht der Personalleiter (Kienbaum Retention Studie 2001)

tionen die wichtigsten Handlungsfelder für das Unternehmen identifiziert, gilt es, darauf konkrete Optimierungsmaßnahmen aufzusetzen. Diese sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und hängen sowohl von betriebsinternen als auch externen Faktoren ab, wie beispielsweise dem Standort des Unternehmens oder der Wettbewerbssituation am lokalen Arbeitsmarkt. Im Folgenden werden deshalb lediglich einige mögliche Handlungsfelder und Maßnahmen skizziert. Ob diese für das einzelne Unternehmen relevant und umsetzbar sind, muss individuell analysiert werden.

Unternehmensimage und Kultur – Identifikation ist Trumpf

Im Bereich Image und Kultur spielen vor allem die Identifikation mit dem Unternehmen, das Betriebsklima sowie das Unternehmensimage eine

entscheidende Rolle. Insbesondere mittelständische Unternehmen verfügen in der Regel nicht über eine herausragende Unternehmensmarke oder bekannte Produktmarken, die auf potenzielle und bestehende Mitarbeiter eine eigenständige Anziehungskraft ausüben. Folglich müssen diese Unternehmen über eine intensive und zielgruppengerechte Kommunikation ein positives Image aufbauen. Hierzu müssen Unternehmenskommunikation und Personalabteilung Hand in Hand arbeiten, um das **Unique Selling Proposition** (USP = Alleinstellungsmerkmal) der Unternehmensmarke herauszuarbeiten und intern sowie extern zu kommunizieren.

Bezüglich der Verbesserung des Betriebsklimas gehören Weihnachtsfeiern und Betriebsausflüge zum Standardrepertoire deutscher Unternehmen. Zweifelsfrei stärken solche gemeinsamen Aktivitäten das Gefühl der Zusam-

mengehörigkeit, das Unternehmen wird als Ganzes erlebbar. Welchen Einfluss dieses tatsächlich auf die Stimmung im Unternehmen hat, wird jedoch nur selten erfasst. Interessante Einblicke geben Mitarbeiterbefragungen und konsequent ausgewertete Mitarbeitergespräche.

Leitbilder und Führungsrichtlinien – ein einheitliches Verständnis schaffen

Mitarbeiter, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, sind treuer. Dieses fällt leichter, wenn jedem Einzelnen klar ist, wozu das Unternehmen da ist und welche Ziele es verfolgt. Zu diesem Zweck entwickeln die meisten Unternehmen ein Unternehmensleitbild, das schriftlich fixiert wird. Aus diesem können Richtlinien oder Leitbilder für die Zusammenarbeit und Führung im Unternehmen abgeleitet werden. Bei deren Entwicklung und Umsetzung ist die frühzeitige Einbindung

der Mitarbeiter, zum Beispiel über die Beteiligung des Betriebsrats sowie ausgewählter Mitarbeitergruppen bei der Formulierung der Leitsätze, wichtig. Ein reiner Top-down-Approach ist wenig zielführend.

Aus Angst vor einem zu zeitintensiven Prozess schrecken deshalb viele Unternehmen vor dieser Aufgabe zurück. Es zeigt sich jedoch, dass der Erarbeitungs- und Umsetzungsprozess mit Hilfe von moderierten Workshops sehr pragmatisch gestaltet werden kann, ohne dass große „Big-Bang-Veranstaltungen“ notwendig wären. Viel wichtiger ist die regelmäßige Bewertung des bereits Erreichten und das konsequente Arbeiten an den Defiziten: **Ein nicht gelebtes Leitbild zu entwickeln ist für ein Unternehmen problematischer als keines zu besitzen!** Unternehmen, die ein solches Leitbild haben und dieses leben, sind als Arbeitgeber für die bestehenden Mitar-

beiter interessant. Aber auch in der Außenkommunikation lassen sich diese Leitbilder gut einsetzen.

Persönliches Arbeitsumfeld – Zufriedenheit ist eine Frage der persönlichen Entwicklung

Die wichtigsten Einflussgrößen in Bezug auf das persönliche Arbeitsumfeld sind der **Handlungs- und Entscheidungsspielraum** sowie Job-Enrichment. Hier bieten sich speziell für mittelständische Unternehmen wichtige Ansatzpunkte. Aufgrund einer meist geringeren Anzahl an Hierarchieebenen und weniger ausgeprägten Spezialisierungsanforderungen können diese insbesondere den Generalisten unter den Mitarbeitern häufig interessantere Arbeitsfelder bieten als Großunternehmen. Wichtig ist, dass mit den Aufgaben auch Verantwortung und die erforderlichen Mittel übertragen werden.

Auch Job-Rotation erlebt in vielen Unternehmen eine Renaissance. Vor allem in Unternehmen mit einer relativ jungen Belegschaft werden spezielle Führungs- oder auch Fachpositionen in absehbarer Zeit nicht vakant. Mit Hilfe von Job-Rotation können die Mitarbeiter sich dennoch persönlich weiterentwickeln und ihre eigene Employability (Beschäftigungsfähigkeit) erhöhen – und bleiben dem Unternehmen mindestens für die Dauer ihres persönlichen Entwicklungsprozesses erhalten.

Führen und Fördern – Akzeptanz durch Transparenz

Beim Führungsverständnis sind es vor allem die regelmäßigen Mitarbeitergespräche und transparenten Karrierewege, die eine lange Verweildauer im Unternehmen unterstützen. Zwar werden in vielen Unternehmen zumindest jährliche Mitarbeitergespräche und

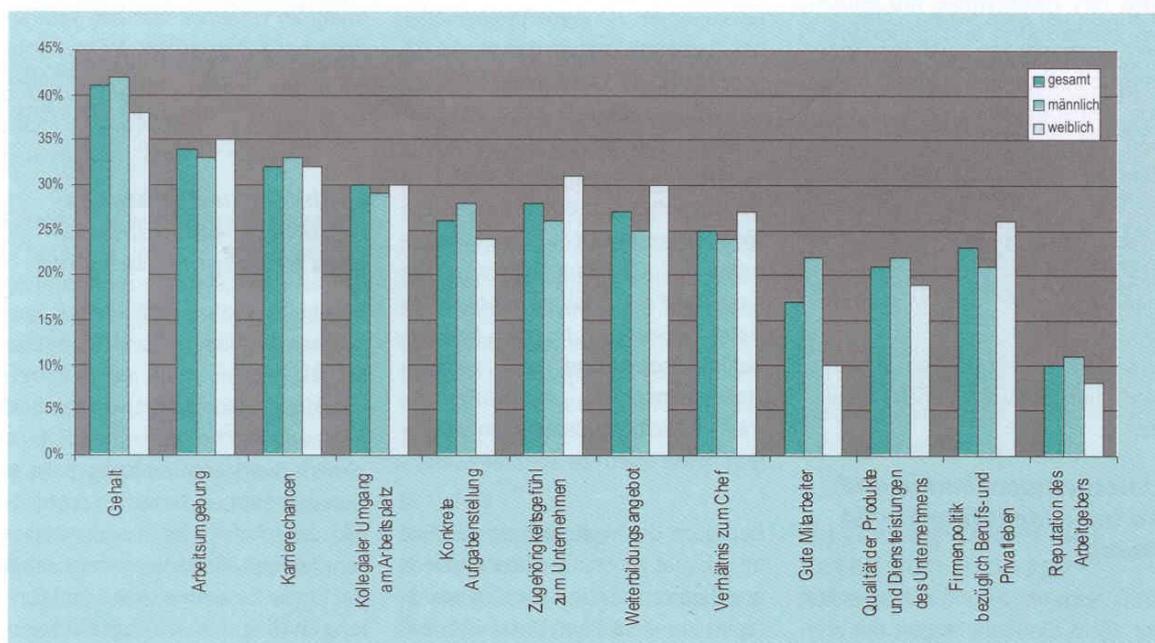


Abb. 2: Was Mitarbeiter an ihre Firma bindet: Darauf legen Beschäftigte bei ihrem Arbeitgeber Wert (Universum 2001)

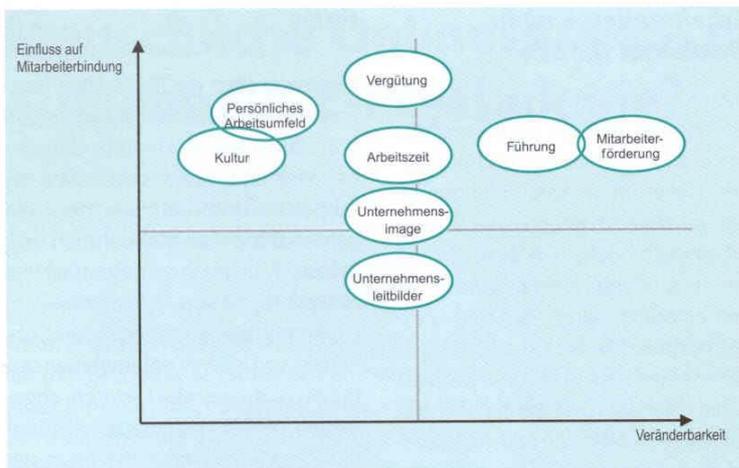


Abb. 3: Effiziente Mitarbeiterbindung: Einfluss und Veränderbarkeit von Determinanten der Mitarbeiterbindung

Zielvereinbarungsgespräche durchgeführt, doch hapert es häufig an einer konsequenten Umsetzung der dadurch gewonnenen Erkenntnisse und an einer regelmäßigen Überprüfung der Zielerreichungsgrade sowie der Beseitigung angesprochener Defizite. Hier müssen die Personalabteilungen konsequent die Ergebnisse nachhalten und das Gespräch mit Mitarbeitern sowie Führungskräften suchen.

Die Karriereentwicklung des einzelnen Mitarbeiters ist in vielen Unternehmen noch nicht an objektiv messbare und nachvollziehbare Kriterien geknüpft. Im Gegenteil, sie unterliegt in zu großem Maße den oft als willkürlich empfundenen Entscheidungen der jeweiligen Vorgesetzten. Hieraus ergeben sich für das Personalmanagement zwei wesentliche Aufgaben:

- die Formulierung klarer Karrierepfade und
- die Implementierung von zielgruppenspezifischen Fördermaßnahmen.

Unter Karriere ist nicht nur die klassische Führungslaufbahn zu verstehen, sondern auch die Möglichkeit, sich als

Projektmanager (**Projektlaufbahn**) oder Spezialist (**Fachlaufbahn**) weiter zu entwickeln. Entwicklung sollte nicht nur vertikale, sondern auch diagonale und horizontale Veränderungen einschließen. Hierdurch können auch High Potentials und Leistungsträger, die keine Führungsposition anstreben, langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Erfolgskritisch bei der Umsetzung der Laufbahnmodelle ist, dass

- diese für die Mitarbeiter transparent sind und
- die Anzahl der Stellenbesetzungen, die in Abweichung zu den definierten Laufbahnmodellen stattfinden, minimiert wird.

Fördermaßnahmen sind als Chancen für Mitarbeiter zu verstehen, sich auf die mögliche Übernahme neuer Positionen vorzubereiten. Klassisch ist das Führungsnachwuchsprogramm, andere Beispiele sind Programme für Facharbeiter oder Spezialisten. Im Rahmen des Retention-Managements bietet es sich an, solche Programme gerade für Positionen durchzuführen, die durch eine hohe Fluktuation bedroht sind.

Bei der Durchführung solcher Programme ist von Beginn an darauf zu achten, dass der Zugang nachvollziehbar und gerecht ist. Häufig wird schnell – und oft berechtigt – „Nasenpolitik“ unterstellt. Als erfolgreich hat sich demgegenüber **der Einsatz strukturierter Verfahren wie Potenzialanalysen und Assessment Center** herausgestellt. Fair durchgeführt erhöhen diese Verfahren sowohl die Güte der Entscheidungen als auch deren Akzeptanz.

Erfolgskritisch ist neben einer teilnehmerorientierten Auswahl von Inhalten und Methoden der Programme auch die Kommunikation. Im Teilnehmerkreis muss deutlich werden, dass die Teilnahme eine Chance ist und kein Versprechen auf einen schnellen Aufstieg. Im Unternehmen muss deutlich werden, dass die Teilnehmer weiter normale Kollegen sind, „auf dem Teppich bleiben“.

Vergütung – Leistungsbezug auf allen Ebenen

In Bezug auf die Vergütung kommt vor allem dem Leistungsbezug eine herausragende Bedeutung für die Mitarbeiterbindung zu. Zielvereinbarungssysteme mit variablen Bestandteilen wirken sich motivierend auf die Mitarbeiter aus. In vielen Unternehmen wird dieses System nur auf die leitenden Angestellten angewandt, während tarifliche Mitarbeiter außen vor bleiben. Erfolgreiche Unternehmen führen jedoch vor, dass leistungsbezogene Gehaltsbestandteile auf allen Ebenen möglich und auch ohne übermäßigen

administrativen Aufwand umgesetzt werden können.

Optimal ist die Verbindung von Beurteilung, Förderung und zielorientierter Vergütung von Mitarbeitern in einem Performance Management System. Das Performance Management integriert die Steuerung „weicher“ (zum Beispiel: Verhalten, Führung) und „harter“ Ziele (zum Beispiel: Deckungsbeitrag, Projektrealisierung) mit der leistungsorientierten Vergütung. Grundlage für das Performance Management sind **die strategischen Ziele des Unternehmens und ein Kompetenzmodell**, in dem die Anforderungen an die Mitarbeiter des Unternehmens beschrieben sind. Aus den strategischen Zielen werden über eine Zielkaskade individuelle Ziele für den Mitarbeiter abgeleitet. Mitarbeiter werden durch die Führungskräfte auf Basis der relevanten Anforderungen aus dem Kompetenzmodell beurteilt. Diese Beurteilung ist, zusammen mit den Entwicklungszielen des Mitarbeiters, die Grundlage für die Ableitung von Fördermaßnahmen.

Mit Bezug auf die Mitarbeiterbindung ist speziell die Vergütung im Rahmen des Performance Managements von Interesse. Hier besteht das Gesamtgehalt eines Mitarbeiters aus einem fixen und einem variablen Anteil. **Von besonderer Bedeutung für die Mitarbeiterbindung sind variable Entgeltbestandteile und hier die sogenannten Long-Term-Incentives.** Im Gegensatz zu Short-Term-Incentives (jährliche Ausschüttung eines variablen Entgelts in Abhängigkeit von individuellen oder Gruppenzielen sowie vom Unternehmensergebnis) werden Long-Term-Incentives in der Regel mit längerer Betriebszugehörigkeit für die Mitarbeiter attraktiver. Ein klassisches Beispiel für Long-Term-Incentives sind die bekannten **Stock-Options-Pläne**; Führungskräfte sind typische Zielgruppen für solche Pläne.

Arbeitszeiten – mehr Flexibilität für alle

Die Individualisierung von Lebensstilen und der Wunsch nach einer Balance zwischen Karriere und Privatleben stellen neue Anforderungen an die in Unternehmen eingesetzten Arbeitszeitmodelle. Ein erster Schritt hin zu größeren Freiheitsgraden für den einzelnen Mitarbeiter sind Gleitzeitmodelle. Diese sind allerdings in den meisten deutschen Unternehmen bereits Standard und werden von den Mitarbeitern daher als selbstverständlich wahrgenommen. Viele Unternehmen erweitern deshalb sukzessive den zeitlichen Spielraum, von der Auflösung der Kernarbeitszeiten bis hin zu **Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonten**.

Ein erst selten realisiertes Arbeitszeitinstrument ist das **Sabbatical**. Hier haben Mitarbeiter die Möglichkeit, einen längeren unbezahlten Urlaub zu nehmen. Je nach Unternehmen und Wunsch des Mitarbeiters dauert ein solches Sabbatical meist zwischen drei und neun Monaten.

Gerade für Familien ist die Vereinbarung von Berufs- und Privatleben häufig schwierig. Für sie steht neben der zeitlichen Flexibilität (Gleitzeit ohne Kernzeit, Vertrauensarbeitszeit, Teilzeitmodelle) häufig auch ein größtmöglicher räumlicher Freiheitsgrad bei der Arbeitseinteilung im Vordergrund (Telearbeit, Remote-Lan-Anbindungen et cetera). **Ein kaum genutzter Ansatzpunkt ist darüber hinaus die Unterstützung der Kinderbetreuung.** Für größere Unternehmen bieten sich betriebseigene Krippen und Kindergärten an, kleinere Unternehmen können bei der Suche von Betreuungsplätzen helfen und diese gegebenenfalls finanziell unterstützen sowie mit Unternehmen kooperieren, die Betreuungs- und Dienstleistungen rund um Haushalt und Familie übernehmen.

Fazit

Insgesamt zeigt die Praxis, dass funktionierendes Retention-Management nicht durch eine bestimmte Maßnahme bestimmt wird, sondern **dass erfolgreiche Unternehmen meist ein ganzes Bündel an Maßnahmen umsetzen**. Welches Zusammenspiel hier sinnvoll ist, ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden und abhängig von vielen unternehmensexternen und -internen Faktoren, angefangen beim Unternehmensstandort und der Wettbewerbssituation in der Region über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens bis hin zum Qualifizierungsgrad und der Zusammensetzung der Belegschaft sowie dem Einfluss der Mitbestimmungsorgane.

Jede angestrebte Maßnahme sollte im Einklang mit diesen Faktoren und vor allem den Ergebnissen einer Fluktuationsanalyse stehen. Vor diesem Hintergrund wurden mit Unternehmensimage und Kultur, Leitbildern und Führungsrichtlinien, persönlichem Arbeitsumfeld, Führung und Förderung, Vergütung und Arbeitszeit sechs Handlungsfelder beschrieben. Neben den Ergebnissen der Analyse der Ist-Situation **ist der nötige Aufwand zur Veränderung das wesentliche Auswahlkriterium** für unternehmensspezifische Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung. Eine gute Grundlage für die Definition prioritärer Handlungsfelder ist deren Gegenüberstellung in einer **Aufwand-Nutzen-Matrix**. Abbildung 3 zeigt, dass die Vergütung einen hohen Einfluss hat, häufig aber nur schwer und mit großem Aufwand zu verändern ist. In der Erfahrung der Kienbaum Management Consultants sind hingegen eine verbesserte Förderung der Mitarbeiter und die Befähigung der Führungskräfte die Methoden der Wahl zur effizienten Verbesserung der Mitarbeiterbindung.