

Dieser Beitrag erschien zuerst in der Zeitschrift „PersonalEntwickeln“. Alle Rechte bei Frauke Christiansen und dem Verlag Wolters Kluwer.

Die Bedeutung von Retention Management

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum Retention Management (Erhöhung der Mitarbeiterbindung) nach 20 Jahren jetzt wieder aktuell wird und zügig umgesetzt werden sollte,
- warum es mit ein paar üblichen „benefits“ nicht getan ist und Unternehmen die Maßnahmen finden müssen, die zu ihnen passen,
- wie jeder im Unternehmen, an der Spitze oder „am Band“, mit und ohne Führungsverantwortung, etwas für Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung tun kann.

Inhalt

- 1 Einführung
- 2 Bedeutung von Retention Management
 - 2.1 Aktuelle Erkenntnisse aus Befragungen und Studien
 - 2.2 „Attrition rate“ als wesentliche Kennzahl im Retention Management
 - 2.3 Gründe für mitarbeiterseitige Kündigungen
 - 2.4 Weitere Kennzahlen im Retention Management
- 3 Retention Management als strategischer Prozess
- 4 Maßnahmen im Retention Management
 - 4.1 Maßnahmen auf Unternehmensebene
 - 4.1.1 Direkte monetäre und nicht-monetäre Anreize
 - 4.1.2 Indirekte Anreize und Rahmenbedingungen
 - 4.2 Maßnahmen seitens der Führungskräfte
 - 4.3 Maßnahmen seitens der Mitarbeiter
 - 4.4 Selektives Retention Management
 - 4.5 Generationenunterschiede im Retention Management
- 5 Nutzen und Kosten von Retention Management
- 6 Fazit
- 7 Literatur

Abstract

Über Retention Management als Prozess zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung und -loyalität wurde bereits vor 20 Jahren geschrieben. Zahlreiche Fachbücher betonten das langfristige Halten von qualifizierten Mitarbeitern und „Top-Talents“ als wesentliche strategische Aufgaben der Unternehmensführung. Der gleichzeitig eingeführte Begriff des „War for Talents“ etablierte sich.

Dass das Thema heute wieder an Schwung gewinnt und in zahlreichen HR-nahen Webseiten, Blogbeiträgen und Fachartikeln besprochen wird, liegt nicht nur am nach wie vor bestehenden Fachkräftemangel und dem „Kampf um die Talente“. Unternehmen scheinen im Dauerkrisenmodus durch Pandemie, politische Entscheidungen mit Wirkung auf Energiekosten und Lieferketten, militärische Konflikte, Inflation bei gleichzeitigen Forderungen nach massiven Lohnsteigerungen. In der Belegschaft treffen die ältere Generation („Baby-Boomer“) und die Vertreter der Generation Z aufeinander und haben zum Teil völlig unterschiedliche Ansprüche und Bedürfnisse an Arbeit und den Arbeitgeber.

Wenn es schon schwierig ist, qualifiziertes Personal (egal welchen Alters) am Arbeitsmarkt zu gewinnen, so müssen Unternehmen konsequenterweise ihre Bemühungen darauf ausrichten, bestehendes Personal zu halten und Wechselwilligkeit zu vermeiden. Damit bekommt Retention Management eine größere Bedeutung als der Hiring Prozess. Es ist viel teurer, für eine vakante Stelle einen neuen Mitarbeiter zu finden, einzuarbeiten und produktiv werden zu lassen, als die Zufriedenheit und damit Bindung der bestehenden Belegschaft zu fördern.

Dieser Beitrag zeigt, wie man einen Retention Management-Prozess Schritt für Schritt aufsetzt, welche Kennzahlen im Zusammenhang mit Retention Management relevant sind, welche Maßnahmen (monetär und nicht-monetär) zur Auswahl stehen und welche Rahmenbedingungen Unternehmen darüber hinaus schaffen müssen, damit Maßnahmen zur Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung wirken können.

Zwei Erkenntnisse sind wichtig:

1. Jeder im Unternehmen, egal auf welcher Ebene, ob mit oder ohne Führungsverantwortung trägt Verantwortung, wenn es um Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung geht.
2. Maßnahmen im Retention Management benötigen Zeit, um wirksam zu werden, deshalb ist es wichtig, lieber heute als morgen damit zu starten.

1 Einführung

- „Wir finden keine Bewerber, die zu uns passen.“
- „Wir haben den neuen Kollegen eineinhalb Jahre angelernt und ausgebildet und beim kleinsten Widerstand auf dem Projekt ist er gegangen.“
- „Wir haben in den letzten drei Monaten viele gute Leute verloren.“

So oder ähnlich hört man viele Führungskräfte und Beraterkollegen aktuell klagen. Lag in den letzten Jahren das Augenmerk der HR-Abteilungen vornehmlich auf den Bemühungen im Ansprache- und Einstellungsprozess (engl. hiring, recruiting), so rückt jetzt ein anderer HR-Prozess in den Fokus: Retention Management (ein deutscher Begriff hat sich bislang nicht durchgesetzt).

Der Begriff Retention geht zurück auf das lateinische Wort „retinere“, übersetzt mit „zurückhalten“ oder „zurückbehalten“. Unter Retention versteht man die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Retention Management-Programme dienen in der HR-Welt dazu, mühsam rekrutierte und qualifizierte Mitarbeiter mit geeigneten Maßnahmen möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden und sie zu halten.

Wesentliche Ziele dabei sind:

- relevantes Wissen im Unternehmen zu halten („brain drain“ vermeiden),
- Stellen besetzt zu halten bzw. schnell wieder zu besetzen (um Arbeitsüberlastung bei verbleibenden Kollegen und die daraus folgenden Konsequenzen wie erhöhter Krankenstand, Frustration, Überstunden oder Burn-out zu vermeiden),
- etablierte Kontakte zu Kunden aufrecht zu erhalten,
- Fluktuation in Zeiten von Fachkräftemangel nicht weiter zu befördern,
- Wachstum und Innovation zu sichern, insbesondere in technologiegetriebenen Branchen,
- Einer inneren Kündigung („quiet quitting“) entgegenzuwirken.

Um die Bindung oder Loyalität an das Unternehmen zu steigern, bemühen sich im Rahmen eines Retention Management-Prozesses Führungskräfte und HR-Teams ein Umfeld und eine Unternehmenskultur zu schaffen, die die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen fördert und eine Gesamtzufriedenheit schafft, die die Mitarbeiter nicht abwandern lässt oder anfällig werden lässt für Stellenangebote bei anderen Arbeitgebern.

Weitere wesentliche Begriffe in diesem Zusammenhang sind:

- *Retention Programm/Plan*: das Bündel an Maßnahmen, das ein Unternehmen ergriffen hat, um die Bindung der Mitarbeiter zu erhöhen.
- Die *Retention Rate* dient als Kennzahl, um zu bestimmen, wie viele Mitarbeiter in einem bestimmten Zeitraum noch im Unternehmen sind. Noch häufiger wird die gegenläufige Kennzahl der „attrition rate“ erhoben, also die Zahl der Abgänge. Siehe hierzu Kapitel 2.2. Beide Kennzahlen wurden zuerst in Kundenbindungs-Initiativen eingeführt und etablierten sich später als eine der relevanten Mitarbeiter-Kennzahlen.
- Auch aus der Kundenbindung, aber weniger geläufig ist der Begriff des *Retention Marketing*, hier genutzt als Maßnahmenbündel, um die emotionale Bindung der Mitarbeiter an die Marke bzw. das Unternehmen zu stärken.

Wurde in den letzten Jahren Retention Management vor allem dann aktuell, wenn Unternehmen in großen Restrukturierungsprogrammen mit signifikantem Mitarbeiterabbau Sonderzahlungen für diejenigen leisteten, die man gern behalten wollte, so gilt Retention Management heute übergreifend für alle Anstrengungen, die ein Unternehmen zur Mitarbeiterbindung unternimmt.

Die Notwendigkeit eines gezielten Retention Management wurde schon vor über 20 Jahren erkannt; es finden sich zahlreiche Studien und Fachbücher aus der Zeit dazu, meist mit dem damals neu eingeführten Begriff „War for Talents“: Retention Management wurde vor allem als unterstützender Faktor zum mühsamen Einstellungsprozess gesehen. Es scheint, dass es sich mit Retention Management ähnlich verhält wie vor über 30 Jahren mit dem damals überall präsenten, viel besprochenen Thema Prozessmanagement – alle sahen die Notwendigkeit, sich des Themas anzunehmen, eine konsequente Umsetzung blieb größtenteils aus.

Begriffe wie „Bindung“ und „Loyalität“ wurden meist nur im Zusammenhang mit Kundenbeziehungen aufgegriffen und in Konzepte und Prozesse umgesetzt – getrieben durch den Gedanken, dass man mit den Kunden Geld verdient. Dass man aber Mitarbeiter in entsprechender Quantität und Qualität benötigt, um überhaupt Kunden zu bedienen und zu beliefern, rückt erst jetzt wieder in den Vordergrund, befördert durch den schon lange beklagten Fachkräftemangel, das abzusehende Ausscheiden der Mitarbeiter der „Boomer-Generation“ in den nächsten Jahren und die Suche nach hoch qualifizierten Fachkräften, die die Herausforderungen der Digitalisierung in den Unternehmen, Nachhaltigkeitsvorgaben und Künstlicher Intelligenz bewältigen helfen.

Heute finden sich in Suchmaschinen allein auf deutschsprachigen Seiten 617 Millionen Einträge zum Stichwort „Retention Management“; zahlreiche Blogs und HR-nahe Webseiten weisen auf die Bedeutung von Retention

Management hin. Trotzdem bleiben viele Unternehmen noch untätig. Die Unternehmensberatung Kienbaum hat die Personalleitungen von 67 deutschen Firmen befragt, mit frappierenden Ergebnissen:

Mehr als 90 Prozent der Befragten halten es durchaus für wichtig, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, damit man diese nicht an Wettbewerber verliert. Und sie haben auch eine recht genaue Vorstellung davon, was Mitarbeiter ans Unternehmen bindet: das Image der Firma, ein gutes Betriebsklima und besondere Pluspunkte wie Transparenz von Karrierewegen, Unterstützung der Work-Life-Balance und systematisches Coaching durch einen direkten Vorgesetzten.

Allerdings verfügen nur 20 Prozent der Personalabteilungen über ein definiertes Budget für Retention Management. Viele Firmen investieren in Arbeitszeit- oder Vergütungsmodelle, weiterführende Konzepte sind bei vielen Unternehmen erst in der Planung. Das ist insofern fahrlässig oder gar fatal, da die Effekte von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung frühestens ein bis eineinhalb Jahre später eintreten.

2 Bedeutung von Retention Management

2.1 Aktuelle Erkenntnisse aus Befragungen und Studien

Woher kommt also jetzt die Dynamik, mit der das Thema wieder Fahrt aufnimmt? Der „Krieg um die Fachkräfte“ („War for Talents“) ist sicherlich nach wie vor relevant und hat sich in den vergangenen Jahren noch verschärft, was auch in der Pandemie deutlich wurde:

- Es fehlt der Nachwuchs in „systemkritischen“ Berufen.
- Der Anteil derer, die nach dem Schulabschluss studieren möchten, steigt stetig zu Lasten einer handwerklichen Ausbildung an.
- Die Ansprüche der Arbeitnehmer steigen: Forderungen nach mehr Teilzeit, einer 4-Tage-Woche (mit und ohne vollen Lohnausgleich), Arbeitszeit- und Arbeitsortsflexibilität.
- Trotz zunehmend flacher Hierarchien haben immer mehr Unternehmen Schwierigkeiten, Führungspositionen zu besetzen.
- Neue Themen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Künstliche Intelligenz verlangen nach Expertenwissen.

Die folgenden Zahlen illustrieren das:

- Drei von vier Unternehmen (73 %) berichten derzeit von Fachkräftengpässen, Tendenz steigend. Von Jahr zu Jahr werden es mehr Unternehmen, die über weniger Fachkräfte als benötigt verfügen (2021: 66 %; 2020: 55 %; Quelle: Migrationsmonitor der Bertelsmann Stiftung).
- Im Durchschnitt dauerte es im letzten Jahr 145 Tage, um eine offene Stelle mit einer entsprechend qualifizierten Person zu besetzen – das sind 23 Tage mehr als im Jahr zuvor und 77 Tage mehr als noch vor zehn Jahren. (Quelle: Bundesagentur für Arbeit).
- Über 845.000 Stellen in Deutschland können zurzeit nicht besetzt werden – der Fachkräftemangel ist längst Alltag in deutschen Unternehmen (Quelle: Bundesagentur für Arbeit).

Wie sich das auf die Mitarbeiterbindung auswirkt bzw. welche Ursache-Wirkungs-Ketten es zwischen Fachkräftemangel und Mitarbeiterbindung gibt, zeigen die aktuellen Zahlen des Gallup-Instituts (Engagement Index 2022 Deutschland):

- „Während der Anteil der Beschäftigten mit hoher emotionaler Bindung in den Pandemie Jahren 2020 und 2021 mit jeweils 17 Prozent ein Rekordhoch erreicht hatte, erleben jetzt nur noch 13 Prozent der Befragten ein durch Führung positiv geprägtes Arbeitsumfeld, das in einer hohen emotionalen Bindung resultiert. So niedrig war der Wert zuletzt im Jahr 2010.
- Gleichzeitig ist die Anzahl der Arbeitnehmenden, die bereits innerlich gekündigt haben, auf 18 Prozent gestiegen und hat damit den höchsten Wert seit 2012 erreicht (2021: 14 %).
- Als Konsequenz der niedrigen emotionalen Bindung und der für Beschäftigte guten Lage am Arbeitsmarkt nimmt auch die Bereitschaft zum Jobwechsel zu, die vor allem im Zeitverlauf Sprengkraft birgt. Beabsichtigten 2018 78 Prozent der Befragten uneingeschränkt, in einem Jahr noch bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu sein, ist der aktuelle Wert auf 55 Prozent geschrumpft. Und mit 39 Prozent ist auch der Anteil derer, die in drei Jahren noch für ihren aktuellen Arbeitgeber tätig sein wollen, in den letzten fünf Jahren ebenfalls deutlich gesunken (2018: 65 %).“

Aus dem Gallup Engagement Index lässt sich ein weiteres Argument für ein schnelles und strategisches Retention Management ableiten: Während der Pandemie ist die Bindung leicht gestiegen. Gleichzeitig sind fast zwei Drittel der Mitarbeiter so unzufrieden, dass sie in die innere Kündigung geflüchtet sind und allenfalls das Nötigste erledigen („quiet quitting“). Diese Minderleistung trifft die Unternehmen in einer Zeit politischer Unsicherheiten, gestiegener Energiekosten, Inflation und daraus folgender Forderungen nach Gehaltserhöhungen zum Teil im zweistelligen Bereich. „Quiet quitting“ gefährdet auf Dauer den unternehmerischen Erfolg.

Dies gilt als Ursache-Wirkungs-Zusammenhang nicht nur für den deutschsprachigen Raum; vergleichbare Zahlen zeigen sich auch für Großbritannien und die USA, die die folgende Grafik zusammenfasst:

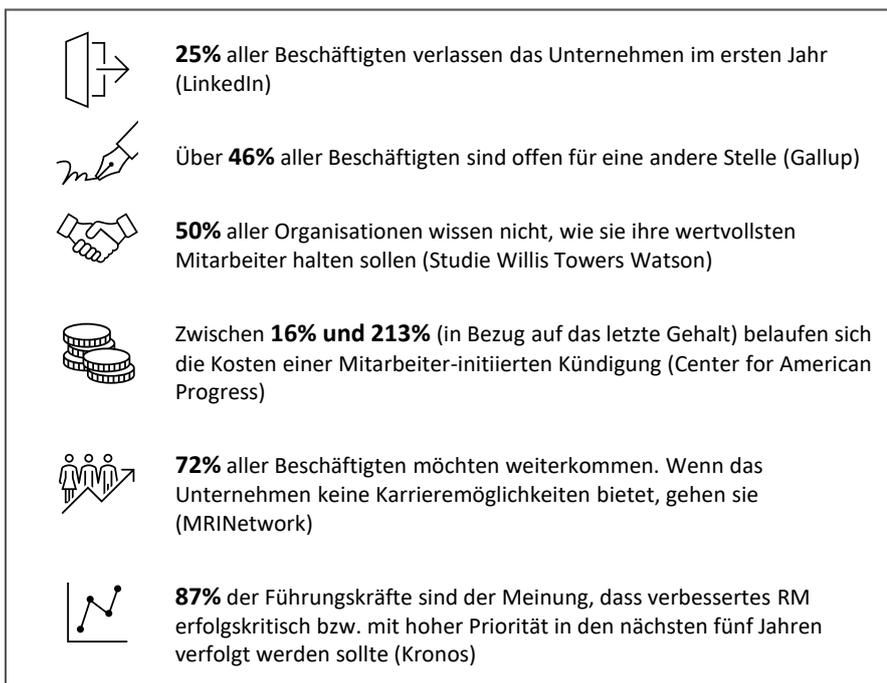


Abb. 1: Zahlen zum Retention Management, adaptiert und übersetzt von „What Does Attrition Rate Mean? Definition and How To Calculate“, Indeed, März 2023

2.2 „Attrition rate“ als wesentliche Kennzahl im Retention Management

Wie eingangs erläutert, spielt die sog. „attrition rate“ eine wichtige Rolle im Thema Retention Management. Mit Hilfe der „attrition rate“ (deutsch: Schwund- oder Verlustrate) wird gemessen, wie viele Personalabgänge

in einem bestimmten Zeitraum erfolgt sind, zum Beispiel innerhalb der Probezeit oder innerhalb des ersten Jahres der Beschäftigung („early attrition rate“).

Der Unterschied zur bereits lange bekannten und genutzten Fluktuationsrate ist, dass bei der „attrition rate“ nur die Abgänge erfasst werden, während Fluktuation auch die Zugänge bzw. Anzahl der wieder besetzten Stellen einbezieht.

Jährliche Schwundrate/Verlustrate = $(\text{Anzahl der Personalabgänge} / \text{Anzahl Beschäftigte}) \times 100$

Beispiel: Das Unternehmen hat 500 Beschäftigte, davon haben über das Jahr hinweg 25 das Unternehmen verlassen: $(25/500) \times 100 = 5\%$

Frühe Schwundrate/Verlustrate = $(\text{Anzahl der Personalabgänge innerhalb von 6 Monaten} / \text{Anzahl Neuzugänge innerhalb von 6 Monaten}) \times 100$

Beispiel: Das Unternehmen hat 50 Beschäftigte neu eingestellt innerhalb der letzten sechs Monate, davon haben 15 das Unternehmen wieder verlassen: $(15/50) \times 100 = 30\%$

Fluktuationsrate = $\text{Abgänge} / (\text{Personalbestand am Anfang des Erhebungszeitraums} + \text{Zugänge innerhalb des Zeitraums}) \times 100$

Beispiel: Das Unternehmen hatte zu Beginn des Erhebungszeitraums 500 Beschäftigte, 25 haben das Unternehmen verlassen, im Gegenzug sind 10 Stellen wieder besetzt worden: $25 / (500 + 10) \times 100 = 4,9\%$

Abb. 2: Berechnung von attrition rates, übersetzt von „Easily Calculate Your Employee Attrition Rate“, Personio.com, ohne Datum. Berechnung der Fluktuationsrate, Personio.de, ohne Datum

Zur Verdeutlichung: Nicht jeder Mitarbeiter ist unersetzlich und manch eine mitarbeiterseitige Kündigung ist durchaus willkommen. Allerdings müssen Arbeitgeber die Leistungsträger, Experten und Potentialkandidaten im Blick behalten, insbesondere wenn sie kritische Funktionen übernehmen. Bricht ein zu hoher Anteil aus den drei Gruppen weg, so sind etablierte Kundenkontakte in Gefahr, Wissen geht verloren und es dauert überdurchschnittlich lange, bis entsprechender Ersatz gefunden ist.

Wann eine Fluktuationsrate ein besorgniserregendes Niveau erreicht hat oder nicht, hängt von mehreren Faktoren ab:

- dem Geschäftsmodell (z. B. lange Innovationszyklen wie in der Pharmaindustrie benötigen eine hohe Stabilität in der Belegschaft),
- der regionalen Ausrichtung der Märkte (z. B. in rasch wachsenden Ländern, wie Osteuropa, China, Indien bieten sich mehr Chancen für den Einzelnen, und damit zeigt sich eine höhere Fluktuation) oder auch
- der gesetzlichen Restriktionen im Kündigungsschutz.

In der Management-Literatur wird von einer angemessenen Fluktuation bei Werten zwischen 8 und 12 Prozent gesprochen – diese berücksichtigen aber vermutlich nicht die Schwierigkeiten, Stellen schnell wiederzubesetzen, und differenzieren nicht zwischen gewollter und ungewollter Fluktuation.

Daher wird im Retention Management eher die „attrition rate“ herangezogen, hier insbesondere die „early attrition rate“, also die auf Neueinstellungen bezogene Schwundrate innerhalb einer Periode von 6, 12 oder 18

Monaten. Kritisch wird es bei einer „early attrition rate“ ab 7 bis 8 Prozent. Selbst wenn eine Wiederbesetzung der vakanten Stellen schnell gelingt, so dauert es meist einige Monate bis zu einem Jahr, bis ein neuer Mitarbeiter wirklich produktiv ist oder ein Produktivitätsniveau erreicht vergleichbar mit dem von Mitarbeitern, die schon länger im Unternehmen arbeiten.

Aufgrund dieses Zeitverzugs kann sich in Unternehmen ein „Teufelskreis“ entwickeln, in dem eine Kündigung andere nach sich zieht und der ohne einen gezielten Retention Management-Prozess schwer zu durchbrechen ist:

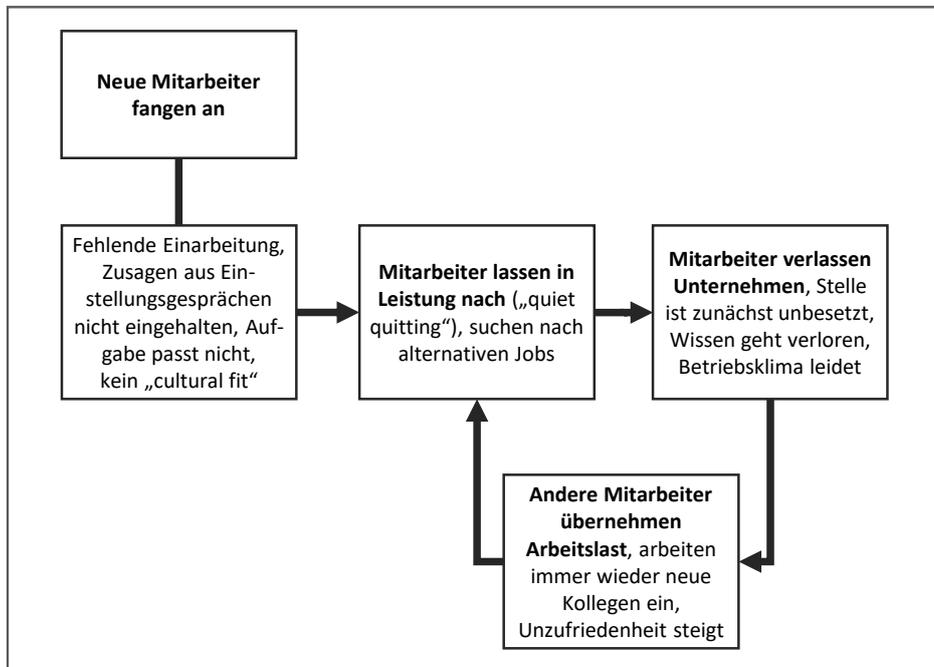


Abb. 3: „Teufelskreis“ von steigenden attrition rates bei fehlendem Retention Management, copyright Frauke Christiansen

2.3 Gründe für mitarbeiterseitige Kündigungen

Es mag beruhigen, dass ein zu geringes Gehalt selten der Grund für einen Wechsel oder eine erhöhte Wechselwilligkeit für einen Mitarbeiter ist. Zahlreiche Praxisbeispiele zeigen, dass Mitarbeiter auch dann eine hohe Bindung an das Unternehmen aufweisen, wenn eher durchschnittlich bezahlt wird und/oder wenige weitere monetäre „Benefits“ seitens des Arbeitgebers angeboten werden. Zudem verpufft die Wirkung von Gehaltserhöhungen relativ schnell und stellt dann nur noch einen Hygienefaktor dar.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit die Bindung an ein Unternehmen hat vielfache Gründe, allerdings sind Unzufriedenheit mit der Führungskultur oder der direkten Führungskraft, Unter- und Überforderungen mit der Aufgabe, fehlende Eigenständigkeit und mangelndes Empowerment, die Gründe, die häufig genannt werden.

Stellen-/arbeitsplatzbezogene Gründe	Unternehmens (-kultur) bezogene Gründe
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dauerhafte Unter- oder Überforderung 2. Wenig Eigenverantwortung bzgl. der Aufgaben und Aufgabeninhalte 3. Keine Identifikation mit den eigenen Aufgaben 4. Schlechte Arbeitsbedingungen, u. a. lange Arbeitszeiten, lange Arbeitswege, hoher Geräuschpegel, unzureichende Klimatisierung, wenig Erholungsmöglichkeiten etc. 5. Work-Life Balance ist nicht gegeben, die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben wird vom Arbeitgeber nicht unterstützt 6. Burn-Out bzw. Gefühle von Stress auf der Arbeit, permanente Mehrarbeit und geforderte Erreichbarkeit 24/7 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unternehmenswerte werden vom Mitarbeiter nicht geteilt 2. Fehlende Arbeitsorganisation 3. Als ungerecht empfundene Arbeitsverteilung 4. Mangelnde Unterstützung durch das Unternehmen in Fragen der persönlichen Weiterentwicklung 5. Fehlende Wertschätzung bzw. mangelnde Anerkennung durch Führungskräfte 6. Schlechtes Arbeits-/Teamklima 7. Unzufriedenheit mit dem Unternehmen aufgrund der Bezahlung oder fehlender Sozialleistungen

Das hat Folgen für das Unternehmen:

- Kündigungen, vor allem wenn sie zahlreich sind oder ansteigen, schaden dem Betriebsklima und führen zu reichlich „Flurfunk“.
- Die Kosten für die Besetzung vakanter Stellen steigen.
- Für die verbleibenden Kollegen bedeuten vakante Stellen Mehrarbeit über einen längeren, nicht näher zu bestimmenden Zeitraum und die sich immer wiederholende Einarbeitung neuer Kollegen.
- Mehrarbeit in Form von Überstunden kostet das Unternehmen zusätzlich Geld.
- Der Ruf des Unternehmens bzw. die Arbeitgebermarke („employer brand“) nimmt Schaden.
- Wissen, Kontakte und Netzwerke gehen verloren.
- Die Kundenbindung und die Kontinuität in der Betreuung werden gefährdet, wenn langjährige Mitarbeiter gehen oder der Kunde immer wieder neue Ansprechpartner erhält.

2.4 Weitere Kennzahlen zum Retention Management

Es gibt zahlreiche Kennzahlen und Datenquellen, die Auskunft über die Mitarbeiterbindung im Unternehmen geben und in der Analyse der IST-Situation als einem der ersten Schritte eines Retention Management-Prozesses gute Erkenntnisse liefern. Viele der Kennzahlen oder Quellen sind auch bei Employer Branding-Initiativen relevant:

- Interne Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit
- Kennzahlen aus HR-Informationssystemen bzw. HR-Prozessen
- Ergebnisse aus sog. „Austrittsgesprächen“ („Exit Interviews“)
- Ergebnisse und Rückmeldungen aus Arbeitgeber-Bewertungs-Portalen (wie z. B. kununu)
- Ergebnisse aus Teilnahmen bei Wettbewerben um „Deutschland beste Arbeitgeber“ (wofür Unternehmen i. d. R. bezahlen müssen, z. B. Top Employer)
- Ergebnisse aus Rankings der „beliebtesten Arbeitgeber“ (auf Arbeitgeber-Bewertungsportalen oder berufsorientierten social media Netzwerken wie LinkedIn)

Eine der besten Hinweise zur Mitarbeiterbindung sind die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung, ein Instrument, das viele Unternehmen regelmäßig nutzen. Hier sind besonders die Ergebnisse zu Fragen nach der Weiterempfehlung des Unternehmens als Arbeitgeber, nach der individuellen Zufriedenheit, nach einer Wiederbewerbung, nach den Werten des Unternehmens und ähnlichen Fragestellungen ein wertvoller Hinweis. Je

nachdem, wie die Befragungen aufgesetzt sind und ob man mit einem spezialisierten Institut zusammenarbeitet, wird aus den verschiedenen Faktoren auch ein Mitarbeiter-Bindungs-Index berechnet.

Was gern bei Befragungen übersehen wird: Auch die Höhe der Rücklaufquote ist ein Indikator für Bindung. Wem das Unternehmen „am Herzen“ liegt, wird die Gelegenheit für Feedback nutzen; wer innerlich gekündigt hat, wird kaum an einer Befragung teilnehmen. Weiteres Potential, die Mitarbeiter-Bindung zu erhöhen, wird im Anschluss an eine Befragung verschenkt: wenn die Auswertungen monatelang auf sich warten lassen und wenn dann die Ergebnisse nicht zu Verbesserungsmaßnahmen führen.

Bei Prozesskennzahlen hilft die Differenzierung zwischen sog. „leading indicators“ und „lagging indicators“, also nach dem Zeitpunkt und Häufigkeit der Messung – während des Prozessdurchlaufs oder am Ende eines Prozesses. So gewinnt man Erkenntnisse aus den Frühwarnindikatoren, die noch Möglichkeiten zur Korrektur im Prozess geben oder rückwärtsgerichtete Indikatoren, an deren Aussage man aber nichts mehr ändern kann. Ein gern genutztes Beispiel stammt aus dem Management von Kundenbeziehungen und Kundenbindung: hier sind z. B. die Anzahl der Beschwerden, monatlich erhoben, ein „leading indicator“, der einem Auskunft darüber gibt, wie es wohl um die jährlich erhobene Kundenzufriedenheit, die nur rückblickend Auskunft gibt, steht.

Für den Retention Management-Prozess gilt die gleiche Systematik:

Frühwarnindikatoren („leading indicators“)	Rückblickende Indikatoren („lagging indicators“)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Krankenstand, Anzahl der kurzzeitigen Krankmeldungen 2. Anzahl der Überstunden und im Durchschnitt 3. Mitarbeiterproduktivität 4. Anzahl der Kundenbeschwerden (bei Serviceunternehmen) 5. Anzahl der Mitarbeiterbeschwerden bei den Arbeitnehmervetretern 6. Anzahl Initiativbewerbungen 7. Anzahl Bewerbungen auf Empfehlung bestehender Mitarbeiter 8. Anzahl Teamcoachings und -mediationen aufgrund einer Konflikt-situation 9. Anzahl Vorgesetztenwechsel (ungewollt) 10. Investitionen in Weiterbildung (in Euro, als Anteil vom Umsatz) 11. Durchschnittliche Anzahl der Tage bis zur Wiederbesetzung einer vakanten Stelle 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen, insbesondere zur Wiederbe-werbung, zur Weiterempfehlung als Arbeitgeber, zur eigenen Zukunftsperspektive 2. „attrition rate“, insbesondere „early attrition rate“ 3. Fluktuationsrate (ungewollte Fluktuation) 4. Durchschnittliche Betriebszuge-hörigkeit (in Jahren, nach Altersgruppen) 5. Rückmeldungen auf AG-Bewertungsportalen 6. Ranking in „beste Arbeitgeber“ 7. Ranking in „beliebteste Arbeitgeber“

Unternehmen verschenken regelmäßig wertvolles Wissen, wenn bei mitarbeiterseitigen Kündigungen keine systematischen Austrittsgespräche („exit interviews“) geführt werden. Dies passiert aktuell (falls überhaupt) meist ohne einen definierten Fragebogen, im persönlichen Gespräch. Nur wenige Unternehmen bieten ein „letztes Feedback“ online an, das dann auch anonym erfolgen kann.

Die nachfolgende Liste zeigt geeignete Fragen in einem Austrittsgespräch. Bei den offenen Fragen bietet es sich an, sowohl im persönlichen Gespräch als auch in einer Online-Variante mit Skalierungen zu arbeiten, bspw. von „sehr gut“ bis „ungenügend“.

Typische Fragestellungen aus formalen, institutionalisierten Austrittsgesprächen (Exit Interviews)

1. Zu welchem Zeitpunkt haben Sie begonnen, über eine Kündigung nachzudenken?
2. Bitte nennen Sie uns die Gründe, die zur Entscheidung einer Kündigung beigetragen haben.
(Mehrfachnennung möglich, z. B. Karrieresprung, Verhältnis zur Führungskraft, private Gründe, gesundheitliche Gründe, Gehalt,)
3. Gab es einen bestimmten Auslöser für die Kündigung? Falls ja: Haben Sie diesen mit Ihrer Führungskraft besprochen?
4. Wie beurteilen Sie die Anzahl und Wertigkeit der Trainings, die Sie bei uns erhalten haben?
5. Wie beurteilen Sie die Arbeitsbeziehung mit Ihrer aktuellen Führungskraft?
6. Wie beurteilen Sie die Arbeitsbeziehung mit Ihren Kolleginnen und Kollegen?
7. Wie beurteilen Sie die gehaltliche Einstufung Ihrer aktuellen Position?
8. Wie war die allgemeine Arbeitsbelastung auf Ihrer Position?
9. Wie zufrieden waren Sie insgesamt mit Ihrer Position und wieviel Spaß hat Ihnen Ihre Arbeit gemacht?
10. Sind Ihnen Probleme oder Schwierigkeiten in Ihrer aktuellen Position begegnet? (mit Erläuterung)
11. Würde Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen uns als Arbeitgeber weiterempfehlen? Falls nein, warum nicht?
12. Würden Sie sich wieder bei uns bewerben, wenn sich eine attraktive Position ergäbe? Falls nein, warum nicht?

3 Retention Management (RM) als strategischer Prozess

Das Aufsetzen eines Retention Management-Prozesses benötigt Zeit und Aufmerksamkeit. Die Zuordnung der einzelnen Schritte zum PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act, auch bekannt als Deming-Zyklus) zeigt die Wichtigkeit einer fundierten Planungs- und Vorbereitungsphase. Folgende Schritte sind zu unterscheiden:

Phase im PDCA-Zyklus	Prozess-Schritte	Kernfragen
PLAN	0: Projektplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Wen brauchen wir im Projektteam? • Wer ist Sponsor, wer Projektleiter? • Wie ist unser „scope“ (grob umrissen)? • Wie ist unser Zeitplan? • Welche Ziele haben wir für das Projekt?
PLAN	1: Analyse der IST-Situation	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Aktivitäten zu RM betreiben wir bereits? • Was machen andere Unternehmen, insbesondere diejenigen, mit denen wir direkt um Fachkräfte konkurrieren? • Welche Kennzahlen haben wir aktuell zur Verfügung? • Welche Kennzahlen müssen wir noch erheben bzw. welche Erkenntnisse müssen wir noch gewinnen?
PLAN	2: Zielformulierung	<ul style="list-style-type: none"> • Was wollen wir mit einem RM-Prozess erreichen? • Wie messen wir die Zielerreichung und welche Kennzahlen sind relevant? • Wen müssen wir als Fürsprecher/„ambassadors“ gewinnen? • Von wem im Unternehmen erwarten wir einen Beitrag?
PLAN	3: Konzeptentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Maßnahmen sind für unser Unternehmen wirkungsvoll? • Wie ist der Umfang für den RM-Prozess, wer ist einbezogen/betroffen? (Geschäftseinheiten, Länder/Regionen, Mitarbeitergruppen (nach Potential, nach Generation, ...)) • Wer verantwortet den Prozess, wer ist Prozesseigner? • Wie kommunizieren wir den Prozess in das Unternehmen? • Wen müssen wir ggf. wie schulen und trainieren?
DO	4: Organisatorische Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • Welche bestehenden Prozesse und Strukturen sind von RM betroffen und müssen ggf. angepasst werden?
DO	5: Umsetzung der Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Maßnahmen priorisieren wir? • Was heißt das für das Projektteam? (ggf. Gründung von Sub-Teams) • Welche regelmäßigen Messungen/Erhebung von Kennzahlen müssen wir anstoßen?
CHECK	6: Messung	<ul style="list-style-type: none"> • Was lernen wir aus den Kennzahlen?
ACT	7: Anpassung	<ul style="list-style-type: none"> • Müssen wir unsere Ziele und/oder unser Konzept und/oder einzelne Maßnahmen anpassen?

Abb. 4: Schritte in einem Retention Management Prozess, copyright Frauke Christiansen

Phase PLAN

Der Erfolg eines Projekts beginnt mit einer sorgfältigen und fundierten Planung. Das Aufsetzen und Gestalten eines Retention Management-Prozesses ist ein mehrmonatiges Projekt und sollte abteilungs- und hierarchieübergreifend besetzt sein. Da es hier um die Steigerung und Sicherung der Mitarbeiter-Bindung geht, ist die Integration von Mitarbeitern (ohne Führungsverantwortung) ein Muss.

Die Analyse der IST-Situation basiert auf verfügbaren Kennzahlen und kann ergänzt werden durch für diesen Zweck erhobene Daten. Workshops bieten sich an, um weitere Informationen zu erhalten, z. B., um einen größeren Kreis von Mitarbeitern folgende Fragen zu stellen und zu erörtern:

- Was läuft in diesem Unternehmen gut?
- Was bereitet Ihnen Freude an der Arbeit?
- Worauf sind Sie stolz?
- Mit welchen Argumenten würden Sie andere überzeugen, hier anzufangen?
- Was zeichnet dieses Unternehmen aus?
- Was macht das Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber?
- Was hält Sie bei diesem Unternehmen auch in herausfordernden Zeiten?
- Wie sprechen Sie im privaten Umfeld über das Unternehmen?
- Mit welchen Werten assoziieren Sie das Unternehmen, was verbinden Außenstehende mit dem Unternehmen?

Bestandteil einer fundierten Planung ist die Formulierung der Ziele für das Retention Management, idealerweise nach der SMARTI-Regel (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminierbar, integriert).

Gute Beispiele sind:

- Der Mitarbeiterbindungs-Index in der jährlichen Befragung soll in allen Abteilungen um 5 Prozentpunkte steigen.
- Die Verlustrate im ersten Jahr der Beschäftigung soll unter 3% liegen.
- Die Bewertung auf den drei relevanten Arbeitgeber-Bewertungsportalen soll jeweils um einen Stern/Punkt höher liegen.

Weitere Kennzahlen zur Qualität und Effektivität des Retention Management-Prozesses müssen in Abhängigkeit der Maßnahmen definiert werden, mit Hilfe derer das Unternehmen die Mitarbeiterbindung erhöhen will (siehe Kapitel 4). Aus der Vielfalt an möglichen Maßnahmen gilt es diejenigen auszuwählen, die effektiv sind (eine Wirkung auf die Mitarbeiterbindung haben), die nachhaltig sind (lange wirken) und die wirtschaftlich sind (die Kosten für die ergriffenen Maßnahmen dürfen ihren Nutzen nicht übersteigen). Ebenfalls Teil der Maßnahmenplanung ist die Frage, ob bestimmte Maßnahmen nur für einen Teil der Mitarbeiter (z. B. Potentialkandidaten) gelten soll und ob für die verschiedenen Generationen von Mitarbeitern (Generation Z versus „Boomer-Generation“) unterschiedliche Maßnahmen ergriffen werden sollen, um den unterschiedlichen Ansprüchen und Wirkmechanismen Rechnung zu tragen.

Teil der Planungsphase ist auch die Benennung eines Prozesseigners oder Prozessverantwortlichen für das Retention Management. Je nach Unternehmensgröße ist das in einer Stelle angesiedelt, in einem Team oder gar in einer eigens dafür gegründeten Abteilung.

Nicht zuletzt ist die Kommunikation zum Projekt und zum Prozess zu planen und vorzubereiten, ein Aspekt, der leider häufig vernachlässigt wird.

Phase DO

Das „DO“ im Deming-Zyklus wird meist mit „Umsetzung“ übersetzt; dabei hat die Umsetzung viele Facetten. Zunächst gilt es zu prüfen, wie sich ein Retention Management-Prozess in die Unternehmensstrategie einfügt – sind hier Anpassungen nötig? Welche weiteren Prozesse im Unternehmen sind von Planungen und Maßnahmen des Retention Management betroffen und müssen angepasst werden?

Die tatsächliche Umsetzung erfordert eine Priorisierung der Maßnahmen bzw. eine Reihenfolge, in der diese eingeführt werden; für einige ist möglicherweise die Zustimmung der Mitbestimmungsgremien einzuholen, mindestens aber die Gremien zu informieren.

Phase CHECK

„Ohne Messen kann man's vergessen“, so lautet verkürzt und in Anlehnung an Peter Drucker die Maßgabe an jeden Prozess. Die Projektgruppe und später die für den Retention Management-Prozess Verantwortlichen müssen regelmäßig anhand der definierten Kennzahlen erheben, ob die Maßnahmen wie geplant umgesetzt wurden und ob sie Wirkung zeigen.

Mögliche positive Ergebnisse in Bezug auf die Kennzahlen zur Mitarbeiterbindung, Fluktuation und Arbeitgebermarke sind immer auch im Zusammenhang mit weiteren geschäftlichen Kennzahlen zu bewerten: Eine gestiegene Bindung verliert an Wert, wenn im gleichen Zeitraum Umsatzrückgänge zu verzeichnen sind, die Gewinnerwartung sinkt oder die Kundenfluktuation steigt.

Phase ACT

Basierend auf den Erkenntnissen der Phase CHECK müssen ggf. Ziele, Kennzahlen oder Maßnahmen angepasst werden. Die Situation am Arbeitsmarkt ändert sich, politische Entscheidungen haben Einfluss auf das unternehmerische Umfeld und mittelfristig ändern sich die Bedürfnisse und Ansprüche der Mitarbeiter oder verlagern sich in ihren Schwerpunkten. Hierauf müssen die Prozessverantwortlichen reagieren.

4 Maßnahmen im Retention Management

4.1. Maßnahmen auf Unternehmensebene

4.1.1 Direkte monetäre und nicht-monetäre Anreize

Sowohl monetär als auch nicht-monetär bieten sich eine Vielfalt von Maßnahmen an. Auch wenn Gehalt ein wichtiger Teil des Arbeitsvertrags ist und die Gehälter immer wieder in der Diskussion stehen: Studien zeigen, dass die Freude über eine Gehaltserhöhung zwei bis vier Wochen nach der Erhöhung verpufft und die Erhöhung von einem motivierenden Faktor zu einem Hygienefaktor wird.

Die Praxis zeigt, dass Mitarbeiter, die sich in einem Unternehmen wohl fühlen, abwechslungsreiche Aufgaben haben, gute Führung erleben, in einem netten Team arbeiten, etc. auch bei weniger Gehalt stark an das Unternehmen gebunden sind und nicht wegen der Aussicht auf ein höheres Gehalt wechseln. Umgekehrt führen auch überdurchschnittlich hohe Gehälter nicht zu einer höheren Bindung oder Zufriedenheit. Insofern sind Gehaltserhöhungen als Maßnahme im Retention Management mit Vorsicht zu betrachten. Andere monetäre Leistungen bieten sich eher an und haben einen größeren Effekt:

Monetäre Maßnahmen im RM	Nicht-Monetäre Maßnahmen im RM
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sozialleistungen/„Benefits“ (Jobticket, Essenzuschuss, Beiträge zu Sport- und Erholungsangeboten,) 2. Angebote zur Altersteilzeit 3. Ansparen von Urlaubstagen auf Arbeitszeitkonten (z. B. für längere Auszeiten) 4. Boni und Sonderzahlungen 5. Beteiligung am Unternehmenserfolg (über Umsatzbezogene Kennzahlen oder Mitarbeiter-Aktienprogramme) 6. Weiterbildung <ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung von externen Weiterbildungen bzw. anteiliger Rückzahlung bei Ausscheiden des Mitarbeiters innerhalb einer bestimmten Frist • Finanzierungsvereinbarungen bei berufsbegleitendem Studium 7. Finanzierung von Arbeitsplätzen zuhause (Schreibtisch, Monitore, Bürostuhl, Kosten Internet-Verbindung, ...) 8. Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Arbeitszeitflexibilität (Vertrauensarbeitszeit, 4-Tage-Woche) 2. Arbeitsortflexibilität (klare Home-Office-Regelungen, flexibles Arbeiten von außerhalb der Firma) 3. Programme für individuelles Coaching oder Therapie (anonym, z. B. EAP, Employee Assistance Program) 4. Karriere- und Entwicklungsprogramme mit internen Aufstiegschancen und Karrierepfaden (auch Expertenkarrieren oder Aufstieg über mehr Entscheidungskompetenzen wie Handlungsvollmachten oder Prokura), Job Enrichment, Job Enlargement 5. Mentorenprogramme für angehende und junge Führungskräfte und neue Mitarbeiter 6. Professionell und ernsthaft aufgesetzte Jahresgespräche und Zielvereinbarungen 7. Förderung von Teamaktivitäten 8. „Mit mach“-Aktionen für bereichs- und hierarchieübergreifende Themen wie Definition der Unternehmenswerte, Purpose Management, Nachhaltigkeit, Entwicklung von Mitarbeiterbefragungen 9. Sozialsponsoring und dadurch Möglichkeit zur Teilnahme an Aktivitäten 10. Freistellungen für ehrenamtliches Engagement (bspw. Freiwillige Feuerwehr)

Die Listen der monetären und nicht-monetären Maßnahmen kann noch verlängert werden und vieles ist denkbar und möglich – aber nicht machbar. Unternehmen müssen, gerade in der aktuellen wirtschaftlichen Lage, sich darauf konzentrieren, was finanzierbar ist. Vor allem aber gilt, nicht den Fehler zu machen, Maßnahmen anzubieten, die großartig klingen, aber keine oder nur eine geringe Wirkung auf die Mitarbeiterbindung haben.

Es gibt keinen „one size fits all“-Ansatz an dieser Stelle und das kritiklos zu übernehmen, was die direkte Konkurrenz macht, war noch nie eine gute Idee. Unternehmen müssen sich überlegen, was ihre Marke ausmacht, was ihre Mitarbeiter bindet und stolz macht und es lohnt sich, dies zusammen mit den Mitarbeitern herauszufinden und daran anzuknüpfen.

4.1.2 Indirekte Anreize und Rahmenbedingungen

Viele der o.g. Maßnahmen sind in den meisten Unternehmen schon vorhanden, wenn auch vielleicht nicht unter dem Stichwort „Retention Management“ und nicht mit der Zielsetzung von Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit.

Diese Einzelmaßnahmen sind aber nahezu wirkungslos, wenn sie nicht flankiert werden durch die übergreifenden Themen, die den größten Einfluss auf die Verbundenheit mit dem Unternehmen haben:

- Führungskultur
- Unternehmenskultur
- Strategie, Ziele und Unternehmensphilosophie
- Effektive Arbeitsorganisation

- Starke Arbeitgebermarke

Die *Qualität der Führung* und das Erleben von Führung (i. d. R. durch die direkte Führungskraft) hat einen immens hohen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Häufig sind Unzufriedenheit oder gar Konflikte mit der Führungskraft Gründe für eine mitarbeiterseitige Kündigung. Egal, ob partizipative, transformationale oder transaktionale Führung: Führungskräfte, die Verantwortung übertragen, die ihre Mitarbeiter individuell weiterentwickeln, die in ihrem Handeln konsistent und wertschätzend sind und Vertrauen in ihre Mitarbeiter zeigen, erzeugen eine hohe Bindungswirkung.

Die *Kultur im Unternehmen*, ausgedrückt über Mission, Vision, Werte, ggf. einen formulierten „purpose“ hat ebenfalls Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und das in zunehmendem Maße, je jünger die Neueinsteiger werden. Die Mitarbeiter der Generation Z haben diesbezüglich deutlich höhere Ansprüche als die „älteren“ Generationen von Arbeitnehmern. Damit einher geht auch das Verhältnis zu Kollegen und die Arbeit im Team. Ein starkes Team kann für vieles entschädigen und kann vieles kompensieren. Wer Teil eines motivierten Teams ist, wird eher bemüht sein, Leistung zu erbringen und ist damit stärker gebunden.

In Mitarbeiterbefragungen wird ein weiterer Aspekt deutlich: der Wunsch nach mehr Transparenz über die *Unternehmensstrategie* und die kurz- und mittelfristigen Ziele. Spricht man dazu mit Vertretern des Top-Managements, dann erhält man Informationen, die aus verschiedenen Gründen aber in den nachgelagerten Ebenen versacken, falsch interpretiert, nicht weitergegeben werden oder gar falsch erklärt werden. Die Diskrepanz zwischen dem, was „oben“ als Direktive ausgegeben wird und was „unten“ verstanden wird, ist immer wieder erschreckend. Und die Klagen der Mitarbeiter über fehlende Orientierung gibt es, seit es Mitarbeiterbefragungen gibt.

Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass ein Aspekt in Bezug auf Zufriedenheit selten beachtet und selbst bei Kenntnis des Problems selten angegangen wird, weil andere Dinge immer dringlicher und wichtiger erscheinen: Die Rede ist von einer *effektiven Arbeitsorganisation*, oder, anders ausgedrückt, den „basics“, die ein Unternehmen im Griff haben muss. Dazu gehören aktuelle, zentral verfügbare Organigramme, dokumentierte Prozesse, Transparenz über Ansprechpartner zu verschiedenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten, aktuell gehaltene Richtlinien und Arbeitsanweisungen, die von allen auf einem zentralen Verzeichnis gefunden werden. Es ist aus der Beraterperspektive deprimierend zu sehen, wie viel Zeit Mitarbeiter häufig aufwenden müssen, um den richtigen Kontakt zu finden, herauszufinden, wer im Team für was verantwortlich ist usw. Trotz eines Anrechts darauf haben viele Mitarbeiter keine Stellenbeschreibung oder eine Aufgabenbeschreibung. Teams, die intern dafür verantwortlich sind, externe Audits, Prüfungen und Akkreditierungen vorzubereiten, verzweifeln regelmäßig an den „mal schnell“ aktualisierten Prozessen, die dann im Audit-Interview keiner kennt oder an fünf verschiedenen Ergebnissen zu einer Kennzahlenabfrage, weil es keine einheitliche, synchronisierte Datenbasis gibt („data literacy“). All diese nicht-erledigten, organisatorischen Hausaufgaben führen zu einem hohen Maß an Unzufriedenheit und Frust bei den Mitarbeitern, dabei wären sie erstens einfach zu lösen und gehören zweitens zum „good housekeeping“ jeder Organisation.

Auch eine starke, positiv besetzte Arbeitgebermarke („employer brand“) dient der Mitarbeiterbindung und -identifikation mit dem Unternehmen. „Employer Branding“ ist ein zu umfangreiches Thema, um es hier auch nur ansatzweise zu erläutern. Die Notwendigkeit, sich damit auseinanderzusetzen, wurde in den letzten Jahren nicht nur im Zusammenhang mit Retention Management vorangetrieben, sondern ist auch als wesentlicher Erfolgsfaktor im Ansprache- und Einstellungsprozess von Unternehmen (Stichwort „Visibilität“).

4.2 Maßnahmen seitens der Führungskräfte

Fragt man Führungskräfte, so schätzen 52 Prozent ihren Einfluss auf die Fluktuation durchaus selbstkritisch als „hoch“ ein, weitere 31 Prozent als „eher hoch“ (Quelle: Hernstein-Management-Report). Nur 2 Prozent der Befragten sehen keinen Zusammenhang zwischen Führungsstil und Fluktuation.

Erhebt man die Daten für die unterschiedlichen Unternehmensebenen, so liegt die Einschätzung des persönlichen Einflusses auf die Fluktuation bei den Eigentümern/Geschäftsführern bei 65 Prozent, im unteren Management-Bereich nur noch bei 45 Prozent. Letzteres ist insofern bedenkenswert, als die unteren Management-Ebenen viel mehr in Kontakt mit Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung sind und im Erleben von „Führung“ und „Führungskultur“ eine viel größere Rolle spielen.

Letzteres spiegelt auch der aktuelle Engagement Index 2022 Deutschland von Gallup wider: Danach kann eine gute Führungskultur für eine höhere emotionale Bindung sorgen und der Wechselbereitschaft aktiv gegensteuern. „Denn von den hoch Gebundenen wollen 86 Prozent in einem Jahr noch bei ihrer derzeitigen Firma sein (ohne Bindung: 20 %), und lediglich zwei Prozent von ihnen sind derzeit aktiv auf Jobsuche (ohne Bindung: 23 %). Allerdings ist nur ein Viertel der Beschäftigten mit ihrer derzeitigen Führungskraft äußerst zufrieden (25 %), fast vier von zehn Befragten (38 %) sehen hier Nachholbedarf.“

Diese Zahlen zeigen: Schlechte Führung wird durch Wechselwilligkeit abgestraft. Daher sollten in der Planung eines Retention Management-Prozesses die Führungskräfte in die Projektgruppe eingebunden werden und durch Workshops und Trainings auf ihre Rolle in Bezug auf Mitarbeiterbindung vorbereitet werden.

Darüber hinaus können Führungskräfte im Tagesgeschäft Einiges zu einem erfolgreichen Retention Management beitragen:

- Im Gespräch mit Kandidaten (Einstellungsprozess) Auskunft geben können über alle monetären/nicht-monetären Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung; das schafft klare Erwartungen.
- Bei der Kandidatenauswahl den Fokus auf die Teamfähigkeit der Kandidaten legen, weniger auf das Know-how.
- Die eigenen Werte kennen und verstehen, was Talentvielfalt wirklich bedeutet. Die Erstellung von sog. „talent maps“ zur Ermittlung von Fähigkeitslücken kann im Vorfeld helfen.
- In Teambuilding-Aktivitäten investieren und gerade jungen Mitarbeitern helfen, teamfähig zu werden. In Zeiten von „hybriden Teams“ (ein Teil des Teams arbeitet im Büro, ein Teil außerhalb des Büros) ist es zunehmend schwierig, ein Team zu formen; dies müssen Führungskräfte verstehen und entsprechend handeln.
- Zur Teilnahme an Befragungen motivieren und diese besprechen und Verbesserungen anstoßen.
- Die eigenen Führungsfähigkeiten bewerten und ggf. in Weiterbildung oder Ausbau investieren: Moderation, Konfliktlösung, Führen hybrider Teams, individualisierte Führung, mehr Feedback für jüngere Mitarbeiter und Neueinsteiger – dies zu beherrschen, wird immer dringlicher.

4.3 Maßnahmen seitens der Mitarbeiter

Retention Management geht alle an und wird von allen „betrieben“ (oder torpediert). Dies ist die wichtigste Botschaft, die Verantwortliche für den Retention Management-Prozess in das Unternehmen tragen müssen und die von allen verstanden und verinnerlicht werden muss. Die Praxis zeigt, dass die große Mehrheit der Arbeitnehmer all ihre Rechte kennt, nur sehr wenige ihre mit dem Arbeitsvertrag eingegangenen Pflichten. Hervorzuheben ist hier die Loyalitätspflicht, die eigentlich daran erinnern soll, dass das „Schlechttreden“ des Arbeitgebers und einzelner Kollegen (vor allem im Internet, auf Social Media-Kanälen), das Verbreiten von Gerüchten und schlechter Stimmung je nach Ausmaß abmahnfähig sind. Viel konstruktiver und im Sinne einer echten Bindung an das Unternehmen wäre es, Verbesserungsideen und Kritik bei der Führungskraft oder, sofern vorhanden, bei einem Betriebsrats-Mitglied anzubringen.

Und auch sonst kann jeder Einzelne dazu beitragen, die eigene Zufriedenheit, aber auch die Zufriedenheit im Team herzustellen oder gar zu erhöhen:

1. Nehmen Sie am Einstellungsverfahren teil/treffen Sie den Bewerber, der Ihr Teammitglied werden möchte
2. An Befragungen teilnehmen und Möglichkeiten zum Feedback nutzen
3. Möglichst viel im Büro arbeiten – von zuhause kann man nicht Teil eines Teams werden/bleiben
4. Wünschen nach Entwicklung und Weiterbildung selbst eruieren und anstoßen

5. Sich der Gerüchteküche im Büro und möglicher ständiger Negativität entziehen oder aktiv dagegenhalten
6. Konflikte früh erkennen und ansprechen (je länger ein Konflikt schwelt, desto schwerer ist er zu lösen)
7. Um Feedback seitens der Führungskraft oder von Kollegen bitten, wenn man den Eindruck hat, etwas läuft nicht „rund“
8. Ablenkungen am Arbeitsplatz minimieren und konzentriertes, planvolles Arbeiten trainieren – das nimmt einen Großteil des Stresslevels

4.4 Selektives Retention Management

Als, wie eingangs erwähnt, Retention Management vor 20 Jahren ein Thema in der Management-Literatur wurde, beschränkte sich „Retention“ meist auf die Potentialkandidaten, die Talente. In diesem Fall spricht von selektivem Retention Management, wenn also nur die Bindung einer bestimmten Mitarbeitergruppe an das Unternehmen gemeint ist. Man kann argumentieren, dass in Zeiten knapper Kassen und wirtschaftlicher Unwägbarkeiten das Geld nicht mit der Gießkanne verteilt werden sollte, sondern in die Leistungsträger investiert werden sollte. Der aktuelle Mangel an Arbeitskräften auf allen Ebenen und Fachgebieten ist allerdings ein Hinweis darauf, alle Mitarbeiter einzubeziehen: Ein Unternehmen benötigt nicht nur ambitionierte Leistungsträger, es benötigt auch Arbeitnehmer, die „ihren Job machen“.

Sollte man sich allerdings auf die Bindung und Förderung von Top-Talenten konzentrieren wollen, dann können folgende Fragen dabei helfen, diese zu identifizieren (falls das Unternehmen nicht über Förderprogramme, Talent-Pools, Führungskräfte-Entwicklungs-Programme oder „Talent Maps“ verfügt):

- Welche Mitarbeiter verfügen über Qualifikationen, die für das Unternehmen wichtig sind und/oder in Zukunft wichtig werden könnten?
- Wer hat in der Vergangenheit durch Leistung und Engagement auf sich aufmerksam gemacht?
- Wer wirkt dauerhaft motiviert und übernimmt gern Zusatzaufgaben, z. B. in Projekten?
- Welche Fachkräfte sind für den Erfolg des Unternehmens essenziell?
- Gibt es Abteilungen und Berufsgruppen, die dringend gefördert werden sollten?
- Wer ist Wissensträger für einen bestimmten Prozess, eine Software, für eine Kundengruppe oder ein Produkt?

4.5 Generationenunterschiede im Retention Management

Entscheiden sich Unternehmen für einen Retention Management-Prozess für alle Mitarbeiter, so ist zumindest in Unternehmen mit Mitarbeitern aller Generationen in signifikanten Anteilen an der Belegschaft zu überlegen, ob die Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung für die verschiedenen Generationen differenziert werden sollten.

Sicherlich etwas pauschal, aber doch für die Mehrheit zutreffend, sind der Generation der „Baby-Boomer“ ein hohes Arbeitsethos mit „preußischer Disziplin“ zu eigen, ebenso ein hohes Pflichtbewusstsein, Kollegialität, Hilfsbereitschaft, Respekt gegenüber Älteren und Vorgesetzten. Lebens- und Berufserfahrung haben einen Wert an sich.

Der Generation Z schreibt man aktuell andere Eigenschaften und Ansprüche zu: hohe Ansprüche an den Arbeitgeber generell (aus der Position des Verkäufermarkts heraus), Suche nach Abwechslung und Vermeidung von Routinen, höhere Bedeutung von Familienleben und Freizeit im Vergleich zu Karriere, kodierte Sprache, hoher Individualismus bei wenig erprobter Teamfähigkeit (auch durch die Pandemie).

Während heutzutage häufige Jobwechsel und „Brüche“ im Lebenslauf akzeptiert werden, sind Vertreter der älteren Generation oft Jahrzehnte oder ihr ganzes Leben lang bei einem Arbeitgeber. Dies ist auch dem ausgeprägten Sicherheitsbedürfnis dieser Generation geschuldet. Für diese Generation entsteht „Bindung“ oder bedeutet „Bindung“ etwas ganz anderes als für einen 25-jährigen Neueinsteiger, der bei der Wahl des

Arbeitgebers den Fokus auf andere Aspekte legt und viel wechselwilliger ist, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden.

Insofern müssen Unternehmen im Rahmen ihres Retention Management-Prozesses prüfen, wen (welche Generation) sie binden möchte und welche Maßnahmen dafür geeignet sind. Das mag dann zu Überschneidungen führen und einzelne Maßnahmen treffen alle Mitarbeiter gleichermaßen und andererseits gibt es bestimmte Maßnahmen nur für bestimmte Mitarbeitergruppen.

5 Nutzen und Kosten von Retention Management

Die Vorteile eines geplanten oder strategischen Retention Management wurden bereits mehrfach angesprochen:

Retention Management

- senkt die (ungewollte) Fluktuation im Unternehmen, womit sich auch die Kosten für Neueinstellungen reduzieren. Weniger Fluktuation bedeutet auch weniger, zeitlich befristete Arbeitsübernahme durch andere Team-Mitglieder oder Aufwand für die Einarbeitung neuer Kollegen.
- nimmt positiv Einfluss auf die Unternehmens- und Führungskultur.
- unterstützt die Maßnahmen im Employer Branding, dem Aufbau einer positiv besetzten Arbeitgebermarke. Da auch dies noch nicht von allen Unternehmen aktiv betrieben wird, entstehen hier Wettbewerbsvorteile in der Suche nach Arbeitskräften.
- hilft, die Potentialkandidaten im Unternehmen zu entdecken und mit gezielten Maßnahmen zu binden. Damit sichern Unternehmen Wissen und Innovationsfähigkeit.
- führt zu höherer Mitarbeiterbindung, Engagement und damit Produktivität.
- vermeidet das Phänomen der „inneren Kündigung“ und des „quiet quitting“.
- unterbricht den „Teufelskreis“ von Kündigungen und daraus entstehender, steigender Wechselwilligkeit weiterer Mitarbeiter.

Demgegenüber stehen der Aufwand (vor allem in Form von Arbeitszeit) für ein Retention Management-Projekt und, je nach Maßnahme, weitere Kosten (bei monetären Benefits). Vor allem bei den direkten monetären Maßnahmen ist es allerdings sicherlich die bessere Entscheidung, nach sorgfältiger Planung, Befragung und Analyse der Wirkung auf die Mitarbeiterbindung in einzelne Maßnahmen gezielt zu investieren, anstatt aus einem Panikmodus heraus oder „weil es alle machen“, vorschnell Leistungen zu gewähren. Ein praktisches Beispiel ist die Förderung von Mitgliedschaften in Fitness-Studios – wird von vielen Mitarbeitern gefordert und dann kaum in Anspruch genommen.

Die direkten, nicht-monetären Maßnahmen wie z. B. gezielte Weiterbildungsmöglichkeiten, Invest in Teambuilding oder Ähnliches sind sowieso schon in den meisten Unternehmen etabliert. Sie führen im Rahmen von Retention Management nicht zu MEHRkosten. Die kritische Auseinandersetzung mit Themen wie Unternehmens- und Führungskultur, Transparenz über Strategie und Ziele oder auch die Bemühungen um eine effektive Arbeitsorganisation sind Bestandteil guter Unternehmensführung und sollten gar nicht unter Kostenaspekten betrachtet werden.

Niemand würde ernsthaft bezweifeln, dass für eine gute Kundenbindung ein gutes Marketing bzw. Werbemaßnahmen unabdingbar sind und dass man in sie investiert. Das gleiche Argument gilt für Mitarbeiterbindung und „Marketing“ – Werbung in eigener Sache, um qualifiziertes und motiviertes Personal zu halten, sollte nicht in Frage gestellt werden.

6 Fazit

Retention Management ist kein neues oder revolutionäres Thema – revolutionär wäre, wenn es von Unternehmen aktiv, geplant und durchdacht betrieben würde. Dass es neben dem lange bekannten Fachkräftemangel nun offensichtlich weitere Krisen und Einschränkungen braucht, damit das Thema wieder aktuell wird, ist bedauerlich, zumal Anstrengungen erst nach einem Zeitablauf von mindestens zwölf Monaten Wirkung entfalten.

Ein Retention Management-Prozess stellt keine intellektuelle Herausforderung dar und fordert keine Innovationen. Viele der Maßnahmen, die man im Retention Management zur Steigerung der Mitarbeiterbindung in Betracht zieht, sind meist schon etabliert. Wichtig ist, einen guten Querschnitt durch die Belegschaft in einem Projekt zu versammeln und anhand von Kennzahlen, Befragungen, Workshops, externen Bewertungen und Konkurrenzanalysen herauszufinden, was die Mitarbeiter an das Unternehmen bindet und welche Maßnahmen zu einer Stärkung dieser Bindung beitragen. Dies ist für jedes Unternehmen individuell zu ermitteln, „copy & paste“-Ansätze und Schnellschüsse bergen das Risiko, dass die Maßnahmen nicht auf die Ansprüche und Bedürfnisse der eigenen Belegschaft einzahlen und dann wirkungslos verpuffen.

Neben der notwendigen Individualität der Maßnahmen, spezifisch für das eigene Unternehmen, ist wichtig zu verstehen, dass nicht das Konstrukt „Unternehmen“ für eine erfolgreiche Umsetzung eines Retention Management-Prozesses verantwortlich ist: Jeder einzelne Mitarbeiter, mit und ohne Führungsverantwortung, kann seinen Teil dazu beitragen; auch dies gilt es zu kommunizieren und sicherzustellen.

Die vielfältigen, möglichen Maßnahmen (monetär oder nicht-monetär) laufen dann ins Leere, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmig sind: die Bemühungen um eine gute, effektive Führungs- und Unternehmenskultur, Orientierung über Ziele und strategische Ausrichtung, gute Arbeitsorganisation und eine starke Arbeitgebermarke bilden die Grundlage jedes Retention Managements.

Abschließend ist allerdings, wie bei so vielen HR-nahen Themen (hybride Führung, Employer Branding, Home-Office-Regelungen und Desk Sharing, Talent Management, Steigerung der Team-Performance) erneut die Unternehmensleitung/Geschäftsführung gefordert, die HR-Abteilung mit den Ressourcen auszustatten, die die Konzeption, Umsetzung und Begleitung von Retention Management benötigt. Investitionen in Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit mit all den dafür notwendigen Prozessen bedeutet eben auch die Abkehr von dem Gedanken an HR als „cost center“ oder outsourcing-Kandidat (zumindest für einzelne Prozesse). Gute, zukunftsorientierte Personalarbeit ist ein strategischer Erfolgsfaktor und so sollte er auch im Unternehmen betrachtet werden.

Schon vor Jahren hat es der britische Unternehmer Sir Richard Branson (Virgin Group) auf den Punkt gebracht: „Kümmere dich um deine Mitarbeiter und sie kümmern sich um dein Geschäft. So einfach ist das. Gesunde, engagierte Mitarbeiter sind dein größter Wettbewerbsvorteil.“

7 Literatur

Badrinarayanan, Vishag / Gupta, Aditya / Chaker, Nawar N.: Effects of Sales Managers' Leadership Worthiness on Salesperson Turnover, in: Keller Center Research Report, December 2022 (Volume 15, Issue 4)

Chudoba, Daniela: Erfolgreiche Mitarbeiter motivieren statt verlieren, chubus GmbH Organisations- und Personalentwicklung, ohne Datum

Gallup Inc.: Engagement Index 2022 Deutschland

Indeed Editorial Team: What Does Attrition Rate Mean? Definition and How To Calculate, März 2023, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-does-attrition-rate-mean>

(jum): Retention-Management-Studie: Unternehmen sind nicht rat-, aber tatenlos, Beitrag in managerSeminare 54, März 2020, https://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Retention-Management-Studie-Unternehmen-sind-nicht-rat-aber-tatenlos,81661

Kienbaum Talent Management Studie 2020: Engaging Talent – Potenzialträger binden und entwickeln, Dezember 2020

Lanuschny, Sandy: Retention Management, August 2022, <https://www.papershift.com/lexikon/retention-management>

Lavri, Oksana: Attrition vs. Turnover: Überprüfung der wichtigsten HR-Kennzahlen, März 2023, <https://hrforecast.com/de/mitarbeiterfluktuation-attrition-vs-turnover-was-ist-der-unterschied/>

Lipkau, Rose: Retention Management, in: War for Talents, Matthias Busold (Hrsg.), 2. Auflage, Januar 2019, Verlag SpringerGabler

Meifert, Matthias T.: Retentionmanagement, in: Strategische Personalentwicklung, Matthias T. Meifert (Hrsg.), April 2010, Springer Verlag

Messerschmidt, Marie-Luise: Retention Management: Instrumente zur Mitarbeiterbindung, September 2022, <https://factorialhr.de/blog/retention-management/>

Niehoff, Marco: Mitarbeiterbindung – Erfolgreiches Retention Management, Januar 2019, <https://talentfuchs.de/mitarbeiterbindung/>

Nink, Marco / Sinyan, Pa: Gallup Engagement Index Deutschland 2022, <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx?thank-you-report-form=1> und www.gallup.com/de

o. Autor: Die 10 wichtigsten Personalkennzahlen für Ihre Personalabteilung, ohne Datum, <https://www.amexus.com/blog/hr-kennzahlen/>

o. Autor: Easily Calculate Your Employee Attrition Rate, ohne Datum, <https://www.personio.com/hr-lexikon/attrition-rate/>

o. Autor: Retention Management: Wie Mitarbeiterbindung wirklich funktioniert, August 2020, Haufe-Talent, <https://www.myonboarding.de/magazin/retention-management?akttyp=organische%20suche&med=google&aktnr=84834&wnr=04393672>

o. Autor: Retention Management – Mitarbeiter langfristig binden, ohne Datum, <https://www.personio.de/hr-lexikon/retention-management/>

Rassek, Anja: Retention Management: Definition + Maßnahmen der Mitarbeiterbindung, Juli 2021, <https://karrierebibel.de/retention-management/>

Schultz, Susanne U.: Fachkräftemigrationsmonitor 2022, Hrsg: Bertelsmann-Stiftung, Dezember 2022

Thoma, Christoph: Erfolgreiches Retention Management von Millennials, in: Personalmanagement von Millennials, Martin Klaffke (Hrsg.), Juli 2011, Gabler Verlag