

## TOOL

# Retention Management

*Martin Claßen*

Eines der größten Risiken bei Veränderungsprozessen: Spitzenkräfte verlassen das Unternehmen und brechen zu neuen Ufern auf. Retention Management ist ein probates Mittel, um dieser Gefahr vorzubeugen und Qualität im Unternehmen zu halten – damit sich Wettbewerber nicht bei den besten Führungskräften und Mitarbeitern bedienen. Dieser Beitrag zeigt, wie das Tool in vier Schritten wirksam eingesetzt wird.



### Zielsetzung des Instruments

Dass Mitarbeiter von sich aus ein Unternehmen verlassen, ist nicht grundsätzlich schlecht. Schließlich benötigt jede Erneuerung frische Luft und eine gewisse Fluktuation. Allerdings sollten nicht gerade die Allerbesten gehen. Und gute Zugänge müssen die „regretted leavers“ – also schmerzliche Eigenkündigungen – ersetzen. Wenn die Wechselquote jedoch über eine gewisse Schwelle steigt, ist dies ein bedenkliches Signal. Besonders kritisch wird es bei Veränderungsprozessen. Falls statt der üblichen Abgänge ein Exodus von Leistungsträgern beginnt, weil der Arbeitsmarkt für kompetente und engagierte Menschen höchst attraktive Alternativen bietet.

Hier setzt Retention Management an und schafft Anreize für qualifizierte Mitarbeiter, um im Unternehmen zu bleiben. Adrian Ritz von der Universität Bern bringt das Ziel auf den Punkt: „able to go, but happy to stay“. Angesichts der erstarkten Verhandlungsposition vieler Beschäftigter und deren Erwartungen an die berufliche Erfüllung ist Retention Management zur Daueraufgabe geworden. In Zeiten des Wandels ist es besonders wichtig, da eine hohe Fluktuation bei Veränderungsprozessen viele Nachteile nach sich zieht. Gerade Talente prüfen, ob das Gras jenseits des Zaunes nicht doch besser schmeckt, und Headhunter besitzen ein untrügliches Gespür dafür, wann ihre Anrufe große Resonanz finden. Solche Ablenkungen beeinträchtigen Veränderungsprozesse – in jeder Phase.

## » Retention Management ist ein Instrument ohne Öffentlichkeit. Es findet ‚undercover‘ statt, im kleinen Kreis mit wenigen Entscheidern.

### Nachteile hoher Fluktuation bei Veränderungsprozessen:

- Verschlechterung betrieblicher Prozesse
- Verlust von Know-how (für Schlüsselfunktionen)
- Verlust von Do-how (von Schlüsselpersonen)
- Verlust von Kunden (durch Mitnahmeeffekte oder wechselnde Ansprechpartner)
- Verlust von organisatorischer Energie (durch Abgang kultureller Heroen)

Eine Nachbesetzung kritischer Abgänge von außen stellt häufig nur eine Notlösung dar. Der Harvard-Professor Joseph Bower zieht ein Fazit: „Es gibt die klare Evidenz, dass pfleglich behandelte Insider der Schlüssel zum nachhaltigen Unternehmenserfolg sind“. Seine und weitere Studien erkennen drei Nachteile externer Nachfolger:

**Kosten:** Experten veranschlagen für die Nachbesetzung zwei bis drei Jahresgehälter, alles zusammengerechnet. Solche Zusatzbudgets sind bei Veränderungsprojekten problematisch.

**Dauer:** Vom Start der externen Suche bis zum erfolgreichen Einsatz des neuen Mitarbeiters vergehen ein bis zwei Jahre. Ein solcher Stillstand ist für jedes Veränderungsprojekt wenig bekömmlich.

**Erfolgsquote:** Mehr als jeder dritte von außen eingestellte Manager erweist sich als Flop. Derartige Missgriffe lädieren ein Veränderungsprojekt.

### Retention Management in vier Schritten

Es ist sinnvoll, dass die Verantwortlichen für das Veränderungsprojekt ihre Aufgabe Retention Management in vier Schritten angehen. Dabei werden zunächst die Kandidaten und deren Abwanderungsrisiko identifiziert, bevor gezielt individuelle Maßnahmen beschlossen und ergriffen werden.

### 1. Ermittlung potentieller Kandidaten

Die Besten gehen nicht immer als Erste, wie ein Bonmot behauptet. Aber der Arbeitsmarkt lockt. Seinen oft unfassbaren Versprechen will das Retention Management begegnen. Startpunkt ist die Identifikation potentieller Wackelkandidaten. Der Fokus sollte auf die für eine Firma besonders nützlichen Führungskräfte und Fachleute gerichtet werden. Das sind insbesondere:

- Schlüsselfunktionen, also Stellen, die für den zukünftigen Erfolg unverzichtbar sind, bei denen das Unternehmen besser als die Wettbewerber sein muss,
- Schlüsselpersonen und damit Menschen, die wegen individueller Eigenschaften – wie etwa Know-how, Do-how und „kulturelle Heroen“ – für die Firma unverzichtbar sind.

Methodisch kommen meist einfache ABC-Analysen oder die im Performance Management verwendeten Instrumente (Performanz-Potential-Matrix) zum Einsatz. „Aber mit Tacheles, also klar, offen und ehrlich“, wie ein Geschäftsführer bei einem Reorganisationsprojekt die dortige Selektion charakterisierte.

#### Erfolgsfaktor Fokussierung

Maßgeblich ist eine Leitlinie: „Differenzierung der Belegschaft nach dem Wert für die Organisation“. Aus sozialer Perspektive kann Retention Management als ungerecht empfunden werden. Das Nützlichkeitsprinzip lenkt den Blick aber nicht nur auf das Top-Management oder bekannte Rekrutierungsengpässe, etwa im IT-Bereich. Auch andere Abgänge können Wunden reißen, so der erfahrene Werksleiter, die geschätzte Forscherin oder der vernetzte Vertriebler.

Retention Management heißt keineswegs, dass für die übrigen Mitarbeiter gar nichts an Bindungsmaßnahmen umgesetzt wird. Aber in Veränderungsprozessen wird ein Unternehmen kaum sämtliche Bedürfnisse befriedigen können.

## 2. Einschätzung Abwanderungs-Risiko

Im Zuge des Retention Managements wird oft deutlich, wie wenig das Management über die persönlichen Motive einzelner Mitarbeiter Bescheid weiß. Warum arbeitet ein Leistungsträger noch bei uns? Was muss geschehen, dass dies morgen auch so bleibt? Welche Perspektiven sieht er oder sie eigentlich für sich? Um Antworten auf diese Fragen – oder zumindest um plausible Annahmen – geht es bei der Gefährdungsanalyse. Oft sind es übrigens private Eckpfeiler, die das Abwanderungs-Risiko beeinflussen: Schulzeit der Kinder, Krankheit der Eltern, Vernetzung am Ort, Abzahlung des Hauses ...

### Erfolgsfaktor Diskretion

Retention Management ist ein Instrument ohne Öffentlichkeit. Es findet „undercover“ statt, im kleinen Kreis mit wenigen Entscheidern. Vertraulichkeit der Einschätzungen und Maßnahmen sind oberstes Gebot. Obwohl es um die Bewertung von Positionen und Personen geht, gibt es keine breite Mitwirkung oder gar Mitbestimmung durch den Betriebsrat. Meist ist Retention Management deshalb kein Baustein im offiziellen Projektmanagement, insbesondere wenn im Zuge der Veränderung an anderen Stellen das Personal abgebaut oder das Gehalt eingefroren wird. Ob diese Geheimniskrämerei richtig ist? Eine erfahrene Divisionsleiterin meint: „Natürlich ist dies tricky, aber es geht primär um die personelle Festigung unserer Organisation“.

## 3. Retention-Entscheidungen: Kandidaten und Instrumente

Nach diesen Analyseschritten muss Einigkeit erzielt werden, zum „Wer“ und „Wie“. Beide Entscheidungen werden im Kollektiv getroffen, entweder im Lenkungsausschuss des Projekts oder – wegen der Diskretion – in den oberen Unternehmensgremien. Wichtig ist, dass die Kandidaten und Maßnahmen kalibriert und keine isolierten Präzedenzfälle geschaffen werden. Basis der Entscheidung ist das Retention Mapping (Beispiel siehe Tabelle). Damit werden der Kandidatenkreis festgelegt und die auf individuelle Bedürfnisse maßgeschneiderten Instrumente abgeseget. Weil das künftige Potential eines Leistungsträgers schwierig zu greifen ist, hat es im Retention Management eine sekundäre Bedeutung. Weitaus wichtiger ist die gegenwärtige Performanz.

### Erfolgsfaktor Individualisierung

Retention-Instrumente, etwa eine Beförderung oder Weiterbildung, setzen beim Einzelnen und dessen Bedürfnissen an. Sämtliche Konzepte zum Verbleib von Mitarbeitern in einer Firma betonen die Lösung individueller Kritikpunkte: der „blöde“ Chef, die „faden“ Aufgaben, die „geringe“ Wertschätzung, die „unfaire“ Behandlung, die „farblosen“ Aussichten. Die Dimension Geld sollte dabei nicht überschätzt werden. Klar, das Materielle muss passen. Aber im Ernstfall können die oftmals überzogenen Köder anderer Unternehmen ohnehin nur durch weiche Bindungsmittel gekontert werden.

## 4. Einsatz der Retention-Instrumente („pampern“)

Die Zusage von Instrumenten ist Aufgabe des Vorgesetzten. Die gute Nachricht wird im persönlichen Gespräch überbracht. Materielle Komponenten werden durch ein formelles Schreiben der Personalabteilung bestätigt, wobei Sonderzahlungen oder Gehaltsanpassungen meist an die ungekündigte Stellung zu einem definierten Zeitpunkt geknüpft werden. Für das wichtigste Instrument im Retention Management – Wertschätzung – ist ohnehin die direkte Führungskraft hauptverantwortlich.

### Erfolgsfaktor Authentizität

Retention Management bedeutet die Sonderbehandlung einiger weniger Führungskräfte und Fachleute. Sie fühlen sich – so die Zielsetzung – besonders wertgeschätzt. Diese Wertschätzung soll eine starke Bindungswirkung entfalten. So weit, so klar. Genauso klar aber ist es, dass die Zusagen als Versprechen des

### Beispielhaftes Retention Mapping in einem Veränderungsprojekt

	Müller	Meier	Schulz
aktuelle Leistung	●●●●	●●●●	●●●●
zukünftiges Potential	●●●●	●●●●	●●●●
Zustimmung zu Veränderung	●●●●	●●●●	●●●●
Bindung zum Unternehmen	●●●●	●●●●	●●●●
Bindung zum Vorgesetzten	●●●●	●●●●	●●●●
Lebensziele	- Familie > Beruf - Wertschätzung	- ‚Challenge‘ - Renommee	- Status - Macht
Karriereziele	„getting secure“	„getting high“	„getting ahead“
Kommunikationsverhalten	persönlich	high-tech	hierarchisch
Anreize/Motive	- Aufgabe - Bestätigung	- Bekanntheit - Anerkennung	- CXO-Kontakte - Gehalt/Bonus
Retention-Fokus	NEIN	JA	NEIN

## Die wichtigsten Retention-Instrumente:

- Wertschätzung
- Schlüsselrolle im Veränderungsprozess / zusätzliche Verantwortung
- vertrauliche Einbindung durch Vorgesetzte / Aufmerksamkeit des Chefs
- Wechsel des Vorgesetzten
- Perspektive nach der Veränderung (z. B. Beförderung)
- Change / Life-Balance (während bzw. nach der Veränderung)
- Retention-Prämie / weitere einmalige Sonderzahlungen
- Gehaltsanpassung
- individuelles Mentoring / Coaching
- Qualifizierungsangebote / Personalentwicklung
- Hervorhebung bei interner / externer Kommunikation der Veränderung
- Einladung zu Schlüssel-Events der Veränderung

Unternehmens eingehalten werden müssen. Sonst werden die Enttäuschten schnell die Flucht ergreifen. Besonders kritisch: Wenn ein Vorgesetzter, der das Versprechen im Namen der Firma gegeben hat, plötzlich geht, aus welchem Grund auch immer. Mit ihm ist dann meist das Vertrauen in seine Zusagen weg.

## Kosten, Risiken und Controlling von Retention Management

In der Praxis wird konsequentes Retention Management eher selten praktiziert. Zugegeben, der Aufwand an Zeit, Geld und Nerven ist nicht zu unterschätzen. Retention Management kostet Führungszeit des Vorgesetzten, Betreuungszeit der Personaler sowie Budgets für materielle Instrumente („pay to stay“). Besonders bei Gehaltserhöhungen werden definierte Grenzen wie etwa Vergütungsbänder oftmals überreizt. Das Unternehmen gerät in Gefahr, sich von vermeintlich oder tatsächlich Abwanderungswilligen ausnehmen zu lassen. Nur auf den ersten Blick kostenlos ist es, das Ver-

langen nach Wertschätzung zu bedienen. Viele Talente fühlen sich schnell übergangen, schlecht behandelt oder schlicht vernachlässigt. Besonders dann, wenn sich die Firma zu verändern beginnt und jeder seine eigene Zukunft mit Argusaugen bewacht. Motivierende Antworten fallen nicht leicht und kosten vor allem Führungszeit, ein gerade in Zeiten der Veränderung besonders knappes Gut.

Zur Erfolgsmessung von Retention Management werden zwei Kennzahlen herangezogen: Die Fluktuationsrate und – als deren Teilaspekt – die Quote der so genannten „regretted leavers“. Dabei werden nur solche Abgänge berücksichtigt, die man gerne vermieden hätte. Ein weitergehendes Effektivitäts- und Effizienz-Controlling ist in der Praxis unbekannt.

### Falsch verstandenes Retention Management:

- Nichts machen, die individuellen Reaktionen der Talente abwarten und im Kündigungsfall panikartig überzogene Maßnahmen ergreifen.
- Arbeitsverträge durch rechtliche Kunstgriffe wie etwa lange Kündigungsfristen oder harte Wettbewerbsverbote „ausbruchssicher“ gestalten.
- Das Budget für Retention Management nach dem Motto „first come, first serve“ wahllos verschleudern oder nur seine Lieblinge damit versorgen.
- Den unaufhaltsamen Abgang geschätzter und wertvoller Mitarbeiter als persönliche Niederlage empfinden und bei anderen Wechselkandidaten aufgeben.

## Fazit

Retention Management bei Veränderungsprozessen ähnelt den Praktiken im Profisport, besonders im Fußball. Finanziell schwächere Vereine lassen sich eine Vielfalt von Maßnahmen einfallen, um vielversprechende Talente zumindest mittelfristig an sich zu binden. Ansonsten sind die Jungstars weg, angezogen von den Verlockungen reicher Clubs. Es ist aber stets eine Frage der Organisationskultur, wie sehr sich Unternehmen auf windige Deals einlassen. Manche Instrumente, etwa eine Übernahmegarantie für den schwer erziehbaren Sprössling, eine Auftragsvergabe an den freiberuflichen Partner oder die deutliche Überreizung von Gehaltsbändern, gehören zum „bad“ Retention Management. Deshalb braucht es klare Regeln, was möglich ist und was jenseits des Akzeptablen liegt. Denn die Entscheider und Umsetzer müssen auch den nicht begünstigten Mitarbeitern weiter in die Augen blicken können. **c!**