

Alina Claussen/Sokrates Giannakis/Nagib Arghandiwal

## **Retentionmanagement**

Grundlagen der Mitarbeiterbindung und praktische Umsetzung

Mai 2005

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>RETENTIONMANAGEMENT – DIE MA ZUM BLEIBEN MOTIVIEREN</b> .....	<b>1</b>
2.1	RETENTIONMANAGEMENT - BEGRIFFSERLÄUTERUNG .....	1
2.2	VON COMMITMENT ZUM RETENTIONMANAGEMENT .....	1
2.2.1	<i>Commitment – Begriffsbestimmung</i> .....	1
2.2.2	<i>Auswirkungen des Commitments</i> .....	3
<b>3</b>	<b>WAS MITARBEITER ANTREIBT</b> .....	<b>3</b>
3.1	MITARBEITERZUFRIEDENHEIT – WAS WIRKLICH ZÄHLT .....	3
3.2	DIE GELÄUFIGSTEN INTERESSENKOMBINATIONEN .....	4
<b>4</b>	<b>ASPEKTE DES RETENTIONSMANAGEMENTS</b> .....	<b>5</b>
4.1	STRATEGISCHES RETENTIONMANAGEMENT .....	5
4.2	OPERATIVES RETENTIONMANAGEMENT .....	6
<b>5</b>	<b>MITARBEITER HALTEN</b> .....	<b>7</b>
5.1	JOB SCULPTING - ALTERNATIVE DER PERSONALPOLITIK BEI DER MA-BINDUNG .....	7
5.2	„WAR OF TALENTS“ UND GEFAHR PERSONAL-OUTSOURCING .....	7
5.3	TREIBER UND KOSTEN DER FLUKTUATION.....	8
5.4	PRAXISBEISPIELE .....	9
5.4.1	<i>FleetBank Modell</i> .....	9
5.4.2	<i>Procter &amp; Gamble Modell</i> .....	12
5.4.3	<i>Deloitte &amp; Touche - Bindung weiblicher Leistungsträger</i> .....	14
<b>6</b>	<b>FAZIT</b> .....	<b>15</b>

## 1 Einleitung

Retentionmanagement wird als Ergebnis von Managementaktivitäten verstanden, die die richtigen Mitarbeiter (nachfolgend: MA) motiviert, im Unternehmen (nachfolgend: U) zu bleiben, effizienter und effektiver zu arbeiten und sich loyal gegenüber dem U zu verhalten.<sup>1</sup>

Der Faktor Mensch wird in einer Wertschöpfungskette, die verstärkt auf Wissen aufbaut, immer mehr ins Zentrum der Managementaktivitäten rücken, da Menschen maßgeblich den Unternehmenserfolg determinieren. Diese Arbeit beschäftigt sich mit Grundlagen und Verfahrensweisen der MA-Bindung und stützt ihre Ergebnisse auf Unternehmensbeispiele (Kap. 5), die zeigen, wie Retentionmanagement in der Praxis erfolgreich betrieben wird.

## 2 Retentionmanagement – die MA zum Bleiben motivieren

### 2.1 Retentionmanagement - Begriffserläuterung

Das Retentionmanagement umfasst alle systematischen Maßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, die für das U strategisch wichtigen MA an sich zu binden<sup>2</sup>.

Der Begriff Retention steht in Verbindung mit der Einstellung der MA gegenüber dem U und hat außerdem eine starke psychische Komponente. Sie wird einerseits durch Veränderungen der Werteinschätzung und Lebenseinstellung der MA und andererseits durch Veränderungen der Unternehmensorganisation –Strategie und –Kultur beeinflusst. Der Einfluss des U auf die MA und umgekehrt wird erreicht, indem die Werte und Einstellungen der beiden Parteien konvergieren.

Spricht man von Retention, muss man aber beachten, dass eine lebenslange Bindung der MA an das U unwahrscheinlich ist. Vielmehr geht es bei Retention darum, die Personalhaltung im Sinne einer engen Personalbindung zu verstehen, nach dem Motto: die MA sind „able to go but happy to stay“<sup>3</sup>.

### 2.2 Von Commitment zum Retentionmanagement

#### 2.2.1 Commitment – Begriffsbestimmung

Die Motivation, der Leistungswillen und die Treue der MA gegenüber dem U werden von dem Begriff Commitment<sup>4</sup> umfasst. In der Fachliteratur wird Commitment als Bindung oder als psychologischer Vertrag zwischen einem Individuum und einem Be-

---

<sup>1</sup> Vgl. Arbeitskreis Retention, DGFP (2004), S. 13 f.

<sup>2</sup> Vgl. Arbeitskreis Retention, DGFP (2004), S. 33.

<sup>3</sup> Arbeitskreis Retention, DGFP (2004).

<sup>4</sup> aus dem Englischen stammende Begriff. Übersetzung: Verpflichtung, Verbindlichkeit, Bindung, Einsatz. (Vgl. dazu: Englisch-Wörterbuch unter: [www.leo.org](http://www.leo.org).)

zugsobjekt bezeichnet. Darunter werden auch die Identifikation mit dem U, seiner Kultur und seiner Führungskräfte verstanden.<sup>5</sup>

In der Praxis gibt es viele Ausprägungen des Commitments. Es kann z.B. ein „commitment to employment“ darunter verstanden werden, das eine allgemeine Verbundenheit mit der Arbeit darstellt. Ebenso möglich ist ein sog. „career commitment“, indem der MA mehr an seiner Karriere interessiert ist als an der Organisation, der er momentan angehört. Als drittes Commitmentkonzept wird schließlich das sog. „professional commitment“ in der Literatur genannt<sup>6</sup>. Hier ist die Verbindung zwischen Führungskraft und deren Beruf sehr intensiv.

Der Kernpunkt sollte lt. dem Arbeitskreis Retention des DGFP auf dem Gebiet des „organisationalen Commitments“ liegen. An dieser Stelle werden drei Komponente unterschieden: das affektive, das normative und das kalkulative Commitment.

- Die affektive Commitmentkomponente umfasst die Konfrontation der MA mit den Zielen, Werten und Normen der Organisation. Das eigene Involvement kann als subjektiv empfundene innere Zuwendung zu einer Organisation auf emotionaler Basis bezeichnet werden. Meistens führt das Involvement zur Identifikation mit den Normen, Werten und Zielen der Organisation.
- Die normative Commitmentkomponente resultiert aus der wahrgenommenen moralischen Verpflichtung, die das Individuum für die Organisation empfindet. Die Verbindung, die das normative Commitment prägt, entsteht aus der Berücksichtigung sozialer, kulturabhängiger Normen der Gesellschaft wie das Pflichtbewusstsein, die Achtung von Institutionen im Allgemeinen und der Berücksichtigung organisationsspezifischer Normen (z.B. Hilfsbereitschaft bei Teamarbeit).
- Die kalkulative Commitmentkomponente konzentriert sich auf eine aufgestellte Kosten-Nutzen Berechnung des Einzelnen. Der MA berechnet die potenziellen Kosten, die sich ergeben würden wenn er das U verlassen würde. Bei der Nutzenwürdigung zieht er die in der Zukunft zu erwartenden „Belohnungen“ mit ein, wie z.B. Beförderungen, Lohnerhöhungen etc. So wägt er die noch zu tätigenden „Investitionen“ und den zukünftig zu erwartenden Nutzen im Vergleich zu anderen verfügbaren Alternativen (z.B. ein neuer Job) ab.

Jede dieser drei Komponenten hat ihren eigenen Einfluss auf das Retentionverhalten. Das affektive Commitment ist von besonderer Bedeutung, da es alle drei vom U zu erwartenden Aspekte abdecken kann.

---

<sup>5</sup> Vgl. Arbeitskreis Retention, DGFP (2004), S.19-21.

<sup>6</sup> Vgl. Arbeitskreis Retention, DGFP (2004), S. 19-21.

## 2.2.2 Auswirkungen des Commitments<sup>7</sup>

Aktuelle Studien zeigen, dass das Commitment sehr wichtige Auswirkungen sowohl auf das U als auch für die MA haben kann. Dazu zählt auch die Bekämpfung der Fluktuation. Durch Commitment wird die Bindung der MA an die Unternehmensorganisation intensiver. Allerdings sollte (wie im vorherigem Abschnitt bereits angesprochen) der lebenslange Aufenthalt der MA nicht als Unternehmensziel gesetzt werden. Der psychologische Vertrag zwischen den beiden Beteiligten kann im Betrieb z.B. als Hilfsmittel gegen Fehlzeiten dienen. Wenn die MA eine sehr emotionale Verbindung zum U halten, sinkt der individuelle „Bedarf“ an beabsichtigten Krankheitstagen.

Eine hohe Bedeutung haben hier auch die Auswirkungen der affektiven Komponenten auf die Leistungsbereitschaft des Personals. Diejenigen MA, die eine sehr ausgeprägte Bindung zum U haben, zeigen mehr Motivation und Engagement und bringen dadurch bessere Leistungen auf jeder Unternehmensebene (so der Arbeitskreis Retention des DGFP). Deren „in role-performance“ ist also befriedigend. Andererseits korreliert das affektive Element auch mit dem „extra-role-Verhalten“, sprich mit dem Begriff von Altruismus im Rahmen der Arbeit. Die Zufriedenheit und das Involvement lassen sich z.B. an der Anzahl von Verbesserungsvorschlägen seitens der MA zeigen.

Auch die Arbeitskräfte können durch Commitment einen hohen Nutzen genießen. Das starke Bindungsgefühl zum U trägt dazu bei, dass der Stress am Arbeitsplatz vermindert wird. Indem das Personal stressfrei arbeiten kann, werden die Fehlzeiten bzw. die beabsichtigten Krankheitstage effektiv reduziert. Durch die emotionale Dimension von Commitment wird die „Work-Life-Balance“ der Arbeitskräfte sichergestellt.

Es gehört zu den Aufgaben der Makroebene der Führung, den emotionalen Aspekt der Mitarbeiterbindung zu pflegen und dementsprechend geeignete Förderungsmaßnahmen zu ergreifen. In den folgenden Kapiteln wird versucht, genau diese Gedanken zu instrumentalisieren und einige Lösungsvorschläge, gestützt auf Praxisbeispiele, zu erarbeiten, die eine stärkere Bindung der MA generieren können, unter der Devise: Arbeit soll Spaß machen und nicht krank.

## 3 Was Mitarbeiter antreibt

### 3.1 Mitarbeiterzufriedenheit – was wirklich zählt

Seit Jahrzehnten beschäftigen sich Forscher mit der Frage, was Menschen bei ihrer Arbeit Freude macht. Sie sind das intellektuelle Kapital, das im Gegensatz zu Maschi-

---

<sup>7</sup> Vgl. Arbeitskreis Retention, DGFP (2004), S.26-31.

nen kündigen kann<sup>8</sup>. Nach Butler und Waldroop gibt es drei Faktoren<sup>9</sup>, die bei der Betrachtung der Arbeitszufriedenheit eine wesentliche Rolle spielen:

- **Fähigkeiten** – damit sind Kenntnisse und Fertigkeiten gemeint, die man bei der Ausübung seiner Arbeit mitbringt. Die richtigen Kompetenzen zu haben ist sehr wichtig, denn Studien ergaben, dass ein Gefühl von Inkompetenz die Arbeitsproduktivität und die Kreativität negativ beeinträchtigen. Dennoch sollte Kompetenz nicht das einzige Kriterium für die Einstellung eines Mitarbeiters sein. Denn kompetente Menschen erweisen sich nicht notwendigerweise als kreativ.
- **Wertvorstellungen** – sie haben oft mit der Art der Belohnung zu tun, welche die Menschen anstreben. Manche schätzen Geld, andere die Arbeitsatmosphäre, wieder andere Prestige oder Macht. Es kommt vergleichsweise selten vor, dass sich Menschen für einen Job entscheiden, der ihren Wertvorstellungen nicht entspricht. Tatsächlich garantieren aber überdurchschnittliche Fähigkeiten und Leistungen keineswegs eine hohe Zufriedenheit. Sie sind vielmehr als Faktoren anzusehen, ohne die keine Zufriedenheit stattfinden kann, und nicht als Ursachen für Zufriedenheit.
- **Berufliche Interessen** – sie sind keine Hobbys sondern vitale Interessen, mit der eigenen Persönlichkeit fest verbunden, die nicht darüber entscheiden, was Menschen am besten können, sondern die Art der Tätigkeit determinieren, die ihnen wirklich Spaß macht<sup>10</sup>.

### 3.2 Die geläufigsten Interessenkombinationen

Auch wenn es den Mitarbeiter schwer fällt, vitale Interessen mit ihren Chefs zu besprechen, sind das unverzichtbare Informationen, auf die „Retentionmanager“ angewiesen sind, um eine gute Arbeit zu leisten<sup>11</sup>. Eine Ihnen angemessene und für sie auch interessante Arbeit anbieten zu können, wird auch dadurch erschwert, dass MA durchaus mehr als nur ein Interesse haben. Butler und Waldroop zählen zu den häufigsten Interessenkombinationen<sup>12</sup> folgende Bereiche auf:

- **Unternehmen führen ↔ Menschen und Beziehungen managen**  
Diese Menschen würden z.B. gerne eine Firma bei ihren Transaktionen führen und empfinden dies auch als Herausforderung.

---

<sup>8</sup> Vgl. Butler, T./Waldroop, J.(2000), S. 78.

<sup>9</sup> Vgl. Butler, T./Waldroop, J.(2004), S. 99.

<sup>10</sup> Vgl. Butler, T./Waldroop, J.(2004), S. 93.

<sup>11</sup> Vgl. Butler, T./Waldroop, J.(2004), S. 100.

<sup>12</sup> Vgl. Butler, T./Waldroop, J.(2004), S. 100.

- **Menschen und Beziehungen managen** ⇔ **beraten und betreuen**  
Diese Mitarbeiter könnten Führungsrollen im Dienstleistungsbereich übernehmen. Ihnen liegt der enge Kundenkontakt, sie nehmen aber auch gern Aufgaben der Personalarbeit wahr.
- **Mit Zahlen umgehen** ⇔ **Menschen und Beziehungen managen**  
Diese Individuen mögen die Tätigkeiten im Finanzwesen und die Führung von Mitarbeitern in diesem Bereich. Eine Tätigkeit im strategischen Controlling wäre für sie vielleicht reizvoll.
- **Unternehmen führen** ⇔ **durch Kommunikation Einfluss ausüben**  
Dieses Interessenpaar entspricht oft dem Profil von Leuten, die Spaß am Verkaufen haben. Sie ist aber auch bei Managern im allgemeinen und besonders bei charismatischen Führungspersönlichkeiten anzutreffen.
- **Technik anwenden** ⇔ **Menschen und Beziehungen managen**  
Ingenieure, Computerwissenschaftler, die Freude daran haben ein Projektteam zu leiten, haben diese Interessen.
- **Kreativ gestalten** ⇔ **Unternehmen führen**  
Das sind Menschen, die etwas gestalten wollen, „richtige“ Unternehmertypen, die Trends setzen. Die Leitung eines Designerteams käme für sie vielleicht in Frage.

## 4 Aspekte des Retentionsmanagements

### 4.1 Strategisches Retentionmanagement<sup>13</sup>

Der übergeordnete Orientierungspunkt für das strategische Retentionmanagement ist die Unternehmensstrategie. Erfolgsfaktoren werden determiniert, die zur Erreichung der Unternehmensziele relevant sind, und deren Auswirkungen in direktem Zusammenhang mit der Quantität und Qualität des beschäftigten Personals stehen. Vor diesem Hintergrund erscheint seitens der U als unabdingbar notwendig, sich mit der Retention erfolgskritischer MA professionell auseinander zu setzen.

Das Retentionmanagement ist in den strategischen Programmen des Personalmanagements fixiert. Diese beinhalten u.a. die Produktprogrammstrategie (Form der Leistungserstellung), die Aktivitätsstrategie (optimale Aufwand- und Ergebnisrelation) und die Ressourcenstrategie (Nutzung unternehmensinterner Leistungspotenziale). Folgende Aspekte sind hier besonders relevant:

- Konsequenz der Unternehmensentwicklung für die MA
- Definition und Aufbau eines systematischen Retentionmanagements
- Definition notwendiger Ressourcen

---

<sup>13</sup> Vgl. Arbeitskreis Retention, DGFP (2004), S. 38-48.

Darüber hinaus, ist es notwendig, geeignete organisatorische und instrumentelle Voraussetzungen für die Umsetzung des Retentionmanagements zu schaffen. Hierbei handelt es sich um aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen, sowie um Aufgaben- und Verantwortungsverteilung. Bei der Ausrichtung der Organisationssysteme sind insbesondere folgende Handlungsfelder zu erwähnen:

- Führung – Maßnahmen der zielorientierten Beeinflussung von MA
- Anreizsysteme – Maßnahmen der MA „Belohnung“
- Rekrutierung – Maßnahmen der Auswahl und Intergration neuer MA
- Personalentwicklung – Maßnahmen der Förderung und Weiterbildung
- Arbeitsgestaltung – aufgabenbezogene Gestaltung des Arbeitsplatzes

Schlussendlich ist im Rahmen der strategischen Verankerung des Retentionmanagements die Unternehmenskultur als entscheidender Erfolgsfaktor in die strategischen Planungen mit einzubeziehen.

Auf die oben genannten Handlungsempfehlungen für das strategische Retentionmanagement und deren Umsetzung wird in den Praxisbeispielen aus Kap 5 näher eingegangen.

#### **4.2 Operatives Retentionmanagement<sup>14</sup>**

Bei dem operativen Retention-Management geht es darum, die definierten Strategien erfolgreich zu implementieren. Zu den ersten Aufgaben gehört die Identifikation erfolgskritischer Positionen im Leistungserstellungsprozess. Für die Beurteilung werden in der Fachliteratur drei Kriterien benannt:

- Wesentlicher Beitrag zu den angestrebten Zielen
- Gefährdung der Zielerreichung durch Wegfall der Position
- Keine Übertragbarkeit der Aufgaben auf einer anderen Position.

Im zweiten Schritt geht es darum, den quantitativen und qualitativen Mitarbeiterstand zu analysieren. Geeignete Instrumente hierfür sind die Alterstrukturanalyse, Nachfolgeplanungen, Neubedarfsmittelungen sowie Qualifikations-, Leistungs- und Potenzialanalysen vorhandener MA. Latente, bisher nicht genutzte Kompetenzen sind zu ergründen. So werden existierende Lücken in den Kompetenzanforderungsprofilen identifiziert und durch interne oder –externe Rekrutierungsmaßnahmen geschlossen.

Parallel zu den unternehmensinternen Analysen ist die Arbeitsmarktlage intensiv zu betrachten. Bei dieser Analyse handelt es sich nicht um wissenschaftliche Studien, sondern vielmehr um eine kontinuierliche, systematische Auswertung der Entwicklungstendenzen auf die Personalsituation eines U. Die Auswertung fokussiert sich auf

---

<sup>14</sup> Vgl. Arbeitskreis Retention, DGFP (2004), S. 48-56.



unternehmensrelevante Märkte und die daraus resultierenden Konsequenzen im Kontext des Wettbewerbs.

## 5 Mitarbeiter halten

### 5.1 *Job Sculpting - Alternative der Personalpolitik bei der MA-Bindung*

Wie im Kap. 3 bereits erwähnt, beschäftigen sich Firmen, die ihre Mitarbeiter binden wollen, intensiv mit deren Fähigkeiten und Interessen und versuchen, die Gestaltung des Arbeitsplatzes und die Zusammensetzung der zu erledigenden Aufgaben dementsprechend zu gestalten.<sup>15</sup> Was für den einen eine ungeliebte Tätigkeit ist, die er nicht mehr machen möchte, kann ja für den anderen ein Traumjob sein<sup>16</sup>.

Unter dem „Job Sculpting“-Begriff stellen sich Butler und Waldroop eine Fülle von Maßnahmen vor, die versuchen, „für Menschen **die** Arbeitstätigkeit zu finden, die jeweils ihrem innersten Interesse im Beruf entsprechen.“<sup>17</sup>

Die U sind gefordert, Karrieremodelle „nach Maß“ zu schaffen. In regelmäßigen Beurteilungsgesprächen sollen sowohl vergangene Leistungen analysiert als auch persönliche Wünsche diskutiert werden. Darin verbirgt sich aber auch gleichzeitig die Gefahr (so Moser), dass zwar unbeliebte Tätigkeiten für diese Person wegfallen und somit die Weichen für eine besseren Zufriedenheit gestellt werden (oder zumindest der Grad der Unzufriedenheit sinkt), ein Anderer aber dafür diese Aufgaben mit erledigen muss<sup>18</sup>. Dadurch könnten Rivalitäten entstehen. Manager sind also zusätzlich gefordert, die Interessen ihrer MA permanent abzuwägen und das Gespräch mit ihnen zu suchen.

### 5.2 *„War of Talents“ und Gefahr Personal-Outsourcing*

Wenn die Firmen durch die Auslagerung der Personalverwaltung (Zeitarbeit, Outsourcen von Personalfunktionen) ihre Fähigkeit zur Personalentwicklung einbüßen, ist es nur eine Frage der Zeit, bis Fluktuation einbricht, so Drucker<sup>19</sup>. Folglich sollte auch in Zeiten von explodierenden Personalkosten die Personalentwicklung in den U nicht ganz aufgegeben werden.

Die Beratungsgesellschaft Cap. Gemini Ernst & Young kommt in einer empirischen Studie auch zu der Erkenntnis, dass mit Blick auf die nahe Zukunft, qualitative Themen wie Personalentwicklung (49%) und War of Talents/High Potential Retention & Recruiting (43%) eine Renaissance erleben werden<sup>20</sup>

<sup>15</sup> Vgl. Butler, T./Waldroop, J.(2004), S. 94.

<sup>16</sup> Vgl. Butler, T./Waldroop, J.(2004), S. 100.

<sup>17</sup> Vgl. Butler, T./Waldroop, J.(2000), S. 71.

<sup>18</sup> Vgl. Moser, R. (2002), S. 26.

<sup>19</sup> Vgl. Drucker, P.F. (2002): S. 74-85.

<sup>20</sup> Vgl. Cap. Gemini Ernst & Young(2002/2005).

Abb. 19: In 2005 werden weiterhin Personalentwicklung und zudem Personalbeschaffung bzw. Kompetenzmanagement zentrale Themen sein

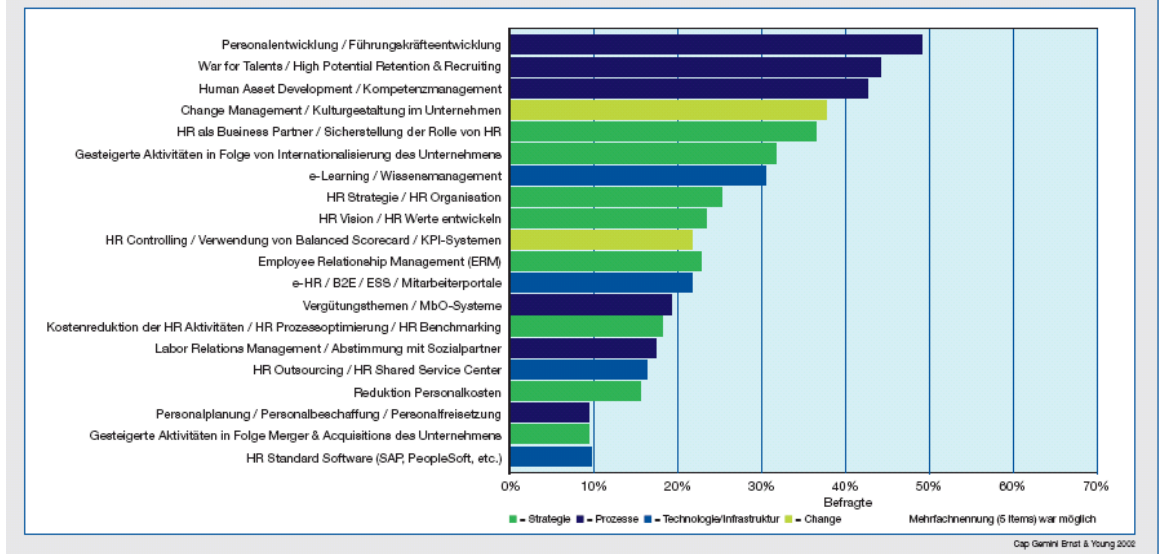


ABB 1 nach: Cap. Gemini Ernst & Young(2002/2005) S. 16

In einer Wirtschaft, die immer mehr auf Wissen basiert, bedeutet die MA-Entwicklung einen wichtigen Wettbewerbsfaktor. Gibt sich man unüberlegt diesen zwei Trends hin (Zeitarbeit, Personalausourcing), führt Drucker weiter aus, so verspielt man leicht den „War of Talents“ und auf lange Sicht auch die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens. Wo man früher die Mitarbeiter als „die wichtigsten Aktivposten“ geschätzt hat, hört man heutzutage aus Kostengründen öfters: „die MA sind unsere größte Last“. Mitarbeiter sind nämlich keine bloße Arbeitskräfte, sondern das Kapital einer Firma. Und es kommt bekannterweise beim Kapitalertrag in erster Linie nicht auf Kapital- und Investitionskosten an, sondern auf die Produktivität des Kapitals (hier: MA-Produktivität). Ein gutes Orchester besteht weder aus großen noch aus billigen Musikern, sondern aus den richtigen, die ihr bestes geben<sup>21</sup>.

### 5.3 Treiber und Kosten der Fluktuation

Es gibt mehrere Gründe, weshalb hochqualifizierte Mitarbeiter aus eigener Initiative das U verlassen. Sie werden z.B. von anderen U abgeworben oder sie schätzen Ihre Karrieremöglichkeiten in ihrem aktuellen U als unzureichend ein. Weitere Wechselgründe wären: lange Entscheidungswege, eine geringe Internationalität, ein negatives Unternehmensimage oder ein schlechtes Betriebsklima<sup>22</sup>.

Da die Kosten einer zu hohen Fluktuation mit der Qualifikation der MA proportional steigen und sie im Segment der High Potential Mitarbeiter sehr hoch liegen (das Ein-

<sup>21</sup> Vgl. Drucker, P.F. (2002), S. 82.

<sup>22</sup> Vgl. Moser, R. (2002), S. 28.

einhalb- bis Dreifache des Jahresgehaltes pro zu ersetzendem MA<sup>23</sup> oder manchmal sogar ein Mehrfaches davon, da die Opportunitätskosten nur schlecht abschätzbar sind<sup>24</sup>), werden im Folgenden mögliche Gründe eines Weggangs erfasst, um schließlich einige Handlungsempfehlungen, gestützt auf Beispiele aus der Unternehmenspraxis herauszustellen, die die systematische Personalerhaltung im U erleichtern sollten.

## 5.4 Praxisbeispiele

### 5.4.1 FleetBank Modell<sup>25</sup>

Die FleetBank war die siebtgrößte Finanzholding der USA. Sie hatte 20 Millionen Privatkunden und 6 Millionen Geschäftskunden weltweit und beschäftigte mehr als 60.000 MA. Als sie von der Bank of America übernommen wurde, wurde sie zur zweitstärksten Finanzdienstleistungsgruppe der USA.

Historisch betrachtet, hat die FleetBank von 1994 bis 2003 eine intensive Rekrutierungspolitik betrieben. Ziel der Personalführung war, das Wachstumstempo des Unternehmens anzukurbeln. Die Anzahl der MA verdoppelte sich und der Aktivawert stieg um mehr als das Vierfache. Allerdings hat sich die Personalsituation bei der FleetBank am Ende der 90er radikal geändert. Die Anzahl der Personalkräfte, die das U verließen stieg dramatisch an. Der Bereich, der besonders durch die hohe Fluktuation betroffen wurde, war der Privatkundenbereich. Prozentuell betrug die Gesamtfluktuationsquote 25% jährlich und bei gewissen Personalgruppen hatte sie schon die 40%-Marke überschritten. Das Personalmanagement fing an anhand von Befragungen und individuellen Gesprächen die Ursachen dieser Situation zu analysieren.

Als „übliche“ Gründe für Fluktuation werden bei den meisten U niedrige Gehälter und die hohe Arbeitsbelastung angenommen. Ferner vermutet man außerdem, die zögernde Besetzung der offenen Stellen im U. Die logischen Gegenmaßnahmen wären eine bessere Bezahlung und die variable Gehaltsentwicklung. Der Mythos „Ist always good to play for results“ wird aber von Nalbantian buchstäblich gesprängt („Myths Busters – some practical management myths we blow up“)<sup>26</sup>.

Und das Beispiel der FleetBank belegt auch seine Theorie, dass die „üblichen“ Klagen des Personals **diese** Wirklichkeit **nicht** reflektieren. Die FleetBank-MA hatten ihr U für ein besseres Angebot verlassen. Und sie gaben die Schuld für ihre Kündigung der personalpolitischen Organisation des U.

---

<sup>23</sup> Vgl. Thom, N. (2002), S. 35.

<sup>24</sup> Vgl. Moser, R. (2002), S. 28.

<sup>25</sup> Vgl. Nalbantian, H.R./Szostak, A. (2004), S. 39 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Nalbantian, H.R./Guzo, A.R./Kiefer, D./Doherty, J. (2003), S.11.

Um das Phänomen näher zu untersuchen, entwickelten die Amerikanische FleetBank und die Unternehmensberatung Mercer HR Consulting im Jahr 2000 ein sog. **Kausalmodell zur Ergründung der Ursachen der Fluktuation**. Sie führten eine multivariate Regressionsanalyse durch, die zeigte, welche Faktoren die Fluktuation in ihrem Geldinstitut tatsächlich beeinflussten.

Die Auswertung zeigte, dass die Erhöhung der unfreiwilligen Fluktuation, für die das Management verantwortlich war (bedingt durch Fusionen und Übernahmen), den Anstieg der freiwilligen Fluktuation als Ergebnis hatte, da die verbliebenen MA besorgt waren, wie sicher eigentlich ihre eigenen Jobs noch wären. Diese Analyse hat gezeigt, wie entscheidend eine vernünftige Einstellungspolitik und eine gewisse Stabilität im Management für die Zukunft des U sind.

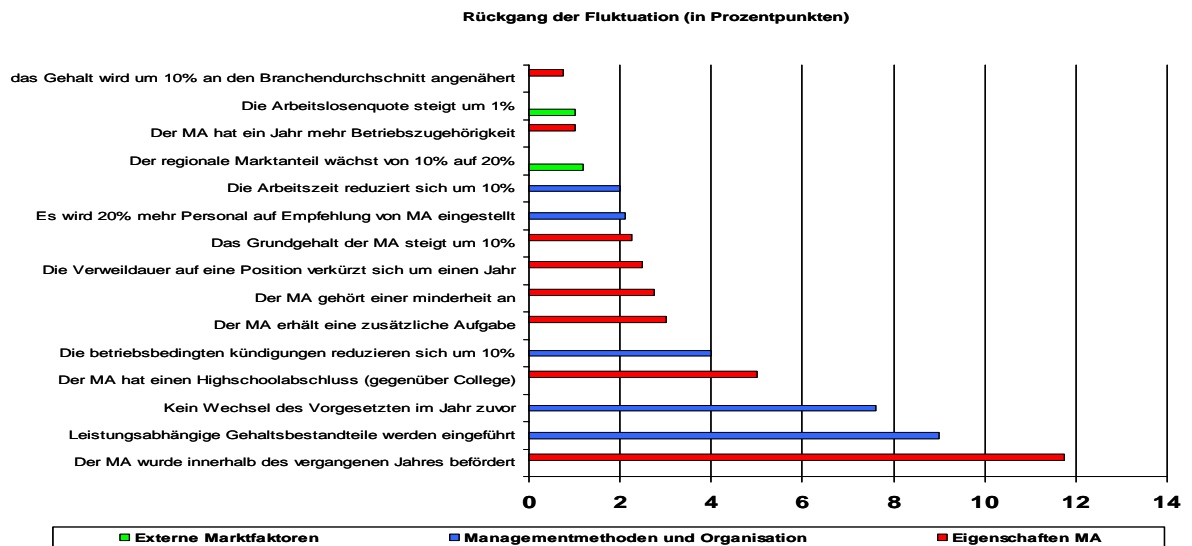


ABB 2. nach: Harvard Business Manager Nr. 7/2004, S. 48

Die UL stellte fest, dass es drei weitgefasste Kategorien von Variablen, die sich auf die Fluktuation auswirken, gibt: Externe Markteinflüsse, Managementmethoden und Organisation, Eigenarten der Mitarbeiter.

Daraufhin hat das Management der FleetBank entschieden, Karrierechancen zu verbessern, auf Stabilität bei den Führungskräften zu achten, Bewerber sorgfältiger auszuwählen und weniger auf Gehaltserhöhungen zu setzen<sup>27</sup>.

Die Fachliteratur ist sich mittlerweile auch einig darüber: die U. sollten vermeiden, um jeden Preis ihre „Top-Leister“ zu halten. Unter Umständen entschädigt zusätzliches Gehalt für ein schlechtes Arbeitsklima, was aber nicht heißt, dass dies ein gutes Mittel zur langfristigen Mitarbeiterbindung darstellt. Man kann eben High Potentials nicht mit

<sup>27</sup> Vgl. Nalbantian, H.R./Szostak, A. (2004), S. 48.

„goldenen Fesseln“ binden<sup>28</sup>. Es sollte nicht weniger als bei der Konkurrenz gezahlt werden, aber auch nicht mehr. Viel besser ist es, dieses zusätzliche Geld in andere Retention-Instrumente zu investieren<sup>29</sup>.

Konkret gesehen, wurden bei der FleetBank drei Retentionmaßnahmen beschlossen:

### **1. Förderung der Karriereentwicklung und der Flexibilität innerhalb des U:**

Diese beiden Faktoren sorgten für die stärkste Bindung an das U. Die statistischen Erkenntnisse zeigten, dass, je schneller die MA einzelne Bereiche durchliefen, um so weniger wahrscheinlich eine Kündigung war. Die FleetBank konnte also eine der Ursachen bekämpfen, indem sie den MA die Möglichkeit gewährte, ihre Mobilität und ihren Erfahrungsschatz zu vergrößern. Diese Folgerung hat der Managementführung der FleetBank dazu geholfen, ihre Ausgaben für Gehaltserhöhungen zu rationalisieren. Das U hat Jobbörsen organisiert, die die MA auf interne Ausschreibungen aufmerksam machten. Dazu bot das U Karriere-Coaching für MA mit tariflichen Verträgen, die aber zur außertariflichen Gehaltsgruppe umsatteln wollten an.

### **2. Entlohnung Führungskräfte durch Integration variabler Gehaltsanteile**

Die MA-Befragung offenbarte, dass für einen großen Anteil der Personalkräfte der Großbank die Karriere wichtiger war als das aktuelle Fixgehalt. Es erschien sinnvoller, diejenigen, die gute oder überdurchschnittliche Leistungen brachten, mit konstanten Gehaltserhöhungen zu motivieren, als das Gehalt dem üblichen Branchenniveau anzupassen. Die MA haben tatsächlich die Bonusprogramme als Interesse der Bank an ihnen aufgefasst und sich dementsprechend für einen längeren Aufenthalt im U entschieden.

Innerhalb des U ließ sich ein weiteres Phänomen beobachten, das die hohe Bedeutung der Stabilität im Management betonte: Verließ ein Vorgesetzter die Firma, so verdoppelte sich die Wahrscheinlichkeit, dass auch seine MA im Laufe des Jahres kündigten. Für diese Beobachtung gab es zwei Rechtfertigungen:

- Geht ein fähiger Manager, fühlen sich seine MA abgeschnitten vom U
- Es könnte auch ein Signal für eine bessere Perspektive außerhalb des U sein.

Sowohl die Richtigkeit der beiden Hypothesen, als auch des internen Positionswechsels wurden zu **dem** Ergebnis der Forschung.

---

<sup>28</sup> Barandun, U. (2004): Retention Management for High Potentials im Internet [www.org-portal.org](http://www.org-portal.org)

<sup>29</sup> Vgl. Kniebaum (2001): Kienbaum Retention – Studie 2001 im internet:

[http://www.kienbaum.de/cms/de/shop/product\\_detail.cfm?&ObjectID=000499C4-15B8-1CFF-903280EDC2A20000](http://www.kienbaum.de/cms/de/shop/product_detail.cfm?&ObjectID=000499C4-15B8-1CFF-903280EDC2A20000)

Folgerichtig hat dann die FleetBank die Planung über die Personalbindung in zwei Punkten geändert. Zunächst sollten die Ursachen des Weggangs von Managern näher beleuchtet werden. An zweiter Stelle sollten die Auswirkungen ihrer Fluktuation auf die anderen MA minimiert werden. Um ihre Zwei-Punkte-Planung umzusetzen, setzte die FleetBank verstärkt auf Coaching und Mentoring, um die Kontakte mit den MA zu verbessern. Dann besetzte sie vakante Vorgesetztenstellen mit erstrangigen Leuten, die den MA vertraut waren. Auf diese Art hat das U seinen Willen zur Sicherung der Beständigkeit und Zielerreichung im Bereich Management deutlich gemacht.

### **3. Einstellungskriterien als Hilfsmittel für ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis**

Zu den wichtigen Einstellungskriterien zählt bei der FleetBank die Kontinuität in der Karriere. Je länger ein neuer MA in seinem vergangenen Job verweilt hat, umso wahrscheinlicher ist es, dass er seinen neuen Arbeitsplatz behalten wird. Hinzu kommt der Aspekt der ethnischen Minderheiten und des Geschlechtes. Man stellte fest, dass ein ausgeprägtes Diversity Management zur Verstärkung der Loyalität der weiblichen und minderheitsangehörigen Beschäftigten beitrug.

Eine sehr wichtige Rolle für das Engagement und das langfristige Bleiben eines neuen MA in einem Betrieb, spielen auch Empfehlungen der MA. Die Statistik zeigte, dass alle Bewerber, die für eine offene Stelle von den vorhandenen Personalkräften vorgeschlagen wurden, über längere Zeit in der Firma blieben.

Das FleetBankmodell kann von der Managementebene als Entscheidungsinstrument in Anspruch genommen werden. Die Führungskräfte können herausfinden, welche Auswirkungen die Änderungen der Firmenpolitik auf die Fluktuation und das Verhalten der MA haben. Darüber hinaus kann die personalpolitische Vorlage der FleetBank als Fundament für eine stabile, leistungsfähige, gleichermaßen mitarbeiter- und kundenorientierte Unternehmensorganisation dienen.

#### **5.4.2 Procter & Gamble Modell**

Im Sommer 2000 ging es Procter & Gamble (nachfolgend: P&G) schlecht. Die Marktanteile sanken, die Stimmung der MA war deprimiert. „Marketingexperten erforschten deshalb die Bedürfnisse der Mitarbeiter genauso methodisch, wie sonst die Wünsche der Kunden und entwickelten ein spezielles Motivationsmodell. Die Ergebnisse brachten [...] die Erkenntnis: wer intern zuhört, gewinnt am Markt<sup>30</sup>.“

Durch Beobachtung und Befragung von Marketingdirektoren, Markenmanagern und Managerassistenten konnte man sich ein Bild darüber verschaffen, wie sie und ihre

---

<sup>30</sup> Vgl. Stengel, J./Dixon, A.L./Allen, C.T. (2004), S. 45

MA über das U dachten, wie sie sich Informationen verschafften, wie sie Stärken und Schwächen des Unternehmens einschätzten.

Es ließen sich sogar Verhaltensweisen festmachen, die man als „best practice“ einordnete und als Vorbild für die anderen MA nutzen konnte. So folgte man z.B. einem Manager, der eine der Top-15-Marken betreute, und stellte fest, dass er ständig im Bewegung war. Er besorgte sich interne Informationen stets persönlich, obwohl das auch per Mail oder Fax möglich gewesen wäre. Es ging ihm nämlich nicht nur darum, auf diese Weise Beziehungen aufzubauen. Er wollte auch die Chance zu kurzen Spontantrainings nutzen. Diese Art von „Sofortcoaching“<sup>31</sup> war, wie man feststellte, bei P&G nicht verbreitet. Man verstand aber infolge dieser Studie, dass die Zufriedenheit der MA sich zum Besseren entwickeln würde, wenn sich diese Methode ausweiten ließe.

Die Studie lieferte auch weitere (auf den ersten Blick verwunderliche) Ergebnisse: MA aller Bereiche stellten in Frage, dass P&G stark im Marketing sei. Der Konzern galt aber nach außen seit jeher als extrem stark gerade in diesem Bereich. Viele MA hatten nun das Gefühl, dass einige Aspekte der Unternehmenskultur effektivem Arbeiten im Wege standen. Vor allem waren sie sich in sechs Punkten einig, die man hätte verbessern sollen<sup>32</sup>:

- Prestigeverlust
- Fehlende/Ungenügende Fortbildung der Mitarbeiter
- Zeitmangel
- Wissensverlust
- Distanz zum Markt
- Zynismus und Misstrauen.

Man erkannte schließlich bei P&G, dass sich die Führungskräfte vom Denken und Fühlen ihrer MA nicht entfernen dürfen. Um dies zu vermeiden, müssten sie sich um Mitarbeiterfeedback bemühen. Das Vertrauen bei P&G wuchs wieder, weil das U zeigte, dass es sich um Anliegen seiner MA kümmert und seine Versprechen einhielt. Das U hatte angekündigt, das Training auszubauen – und genau das getan. Die versprochenen Expertisenzentren für das Marketing wurden geschaffen. Die Verweildauer der MA im U ist zum zentralen Thema geworden.

---

<sup>31</sup> Vgl. Stengel, J./Dixon, A.L./Allen, C.T. (2004), S. 50.

<sup>32</sup> Vgl. Stengel, J./Dixon, A.L./Allen, C.T. (2004), S. 52

Um Ihre Kunden hatte die P&G schon immer gekämpft. Seit dieser Studie stellte sie sicher, dass sie auch um ihre MA kämpft. Sie hatte erkannt, dass es beim Marketing vor allem um eines geht: um Menschen.

#### **5.4.3 Deloitte & Touche - Bindung weiblicher Leistungsträger**

1991 sah sich die drittgrößte amerikanische Gesellschaft für Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung, Deloitte & Touche (nachfolgend: D&T), mit einem großen Problem konfrontiert: weibliche High-Potentials kehrten der Firma gleich „scharfenweise“ den Rücken<sup>33</sup>. Die 5000 Führungskräfte des Hauses versuchten in mehreren Workshops, dieser Tatsache „auf den Grund zu gehen“. Vorurteile und organisatorische Gegebenheiten, die weibliche Leistungsträger „vergraulten“, wurden in einer sog. „Ist-Analyse“ festgestellt. Dann wurden Maßnahmen getroffen, die einen kulturellen Wandel bewirken sollten und die damalige Situation zum Besseren wenden sollten. Was die Anwerbung guter weiblicher Kräfte anging, war die D&T auch vor dieser Studie erfolgreich. Tatsächlich schnitten Frauen in den ersten Jahren bei den Leistungsbeurteilungen vielfach sogar besser als Männer ab. Mit jeder weiteren Karrierestufe sank jedoch der Prozentsatz an Beraterinnen in allen Tätigkeitsbereichen und Regionen. Viele Frauen verließen die Firma in dem Moment, in dem sie eigentlich mit einer Beförderung gerechnet hatten<sup>34</sup>. Dazu muss man sagen, dass die meisten Frauen nicht aus familiären oder persönlichen Gründen gingen, sondern weil sie ihre Chancen bei D&T für zu gering hielten. Eine Beraterin brachte es schließlich auf den Punkt: „Frauen werden nach ihrer Leistung beurteilt, Männer nach ihrem Potenzial<sup>35</sup>“.

Den Diskussions-Workshops folgten Taten bei der D&T. Mit dem Ziel, mehr qualifizierte Frauen zu befördern und die Abwanderungsrate der Beraterinnen zu senken, fingen die Verantwortlichen an, diese neuen Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen<sup>36</sup>:

- Das obere Management als Spitze und Zentrum der „Frauen-Initiative“ – Um die Widerstände von Seiten der Mandanten zu überwinden, muss der CEO tatkräftig vorgehen und seinen eigenen Ruf in die Waageschale werfen.
- Geschäftsmodell zum kulturellen Wandel – Emotionale Appelle allein reichen nicht aus. Es gilt, „Zwänge“ für den Wandel zu schaffen, um die Investitionen und Mühen rechtfertigen zu können, die eine solche Initiative fordern.

---

<sup>33</sup> Vgl. Mc. Cracken, D.M. (2001), S. 18.

<sup>34</sup> Vgl. Mc. Cracken, D.M. (2001), S. 19.

<sup>35</sup> Vgl. Mc. Cracken, D.M. (2001), S. 22.

<sup>36</sup> Vgl. Mc. Cracken, D.M. (2001), S. 26.



- Das Urteil externer Beobachter berücksichtigen – Bildung eines beratenden Ausschusses aus externen Managern, die in Frauenfragen erfahren sind.
- Dialog als Plattform für den Wandel – Von Führungskräften des U verlangen, an Workshops teilzunehmen, um bestehende geschlechtbezogenen Vorurteile über Personalförderung und Aufgabenverteilung aufzudecken und zu analysieren.
- Fortschritte bei den Bemühungen um weibliche Führungskräfte sind messbar. Dabei wird dann auch offenkundig, auf welche Veränderungsbereiche es schwerpunktmäßig ankommt. Verhindern, dass die Initiative zu dem üblichen „Programm des Jahres“ verkommt und am Ende versandet.
- Das Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben fördern (bei Männern wie bei Frauen), Flexibilisierung der Arbeitszeiten, weniger belastende Reisen
- Keine Quoten einführen
- Nicht den Eindruck erwecken, den Frauen würden künftig bevorzugt.

Bei D&T hat man heute geschafft, die Kluft zwischen den Geschlechtern zu verkleinern und (so Mc. Cracken) die Lücke zwischen dem, was das U denkt zu sein und dem, was es wirklich ist, verringert zu haben. Es gibt heute bei der D&T eine „Meritokratie“ und zwar eine, die Männern und Frauen gleiche Chancen bietet<sup>37</sup>.

## 6 Fazit

Für die Überlebensfähigkeit eines U ist die Entwicklung der Marktfähigkeit des Personals sehr wichtig. Aufgrund der rasanten Änderung der Marktverhältnisse und des Bedarfs an hochqualifizierten Führungskräften ist die Frage nach einem sinnvollen Retentionmanagement nötig. Das Commitment der MA, ihre Bindung und Weiterbildung innerhalb des U gehören zu den primären Aufgaben zukunftsorientierter Manager. Nur wer die richtigen MA zum U bindet und sie überzeugen kann, sich treu und leistungsfähig für das U einzusetzen, hat die besseren Wachstumschancen.

Deswegen ist es für die Makroebene der UL wichtig zu begreifen, dass wenn sie die „Ressource Mensch“ wirklich ausschöpfen will und sie als Ziel haben, dass dieses wertvolle Gut ihrem U erhalten bleibt, sie sich zuerst in die Köpfe und Herzen ihrer Talente hineinversetzen müssen<sup>38</sup>.

Zu den grundlegenden Bedingungen für das Retentionmanagement von morgen wäre die folgende These zu beachten: Die Arbeitnehmer mögen vielleicht kostenmäßig die größte Belastung eines U sein, aber die Menschen sind ihre größte Chance<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Vgl. Mc. Cracken, D.M. (2001), S. 26.

<sup>38</sup> Vgl. Arbeitskreis Retention, DGFP (2004), S. 107ff.

<sup>39</sup> Vgl. Drucker, P.F. (2002), S. 74ff.

## Literaturverzeichnis

- ARBEITSKREIS RETENTION, DGFP (2004): ARMUTAT, S./MEISER, K./BRÜMMER, R./NAGEL, A./BUSCH, J./SCHLEITER, A./ GEYER, A./HUGO, M./WEITBRECHT, H.(2004): Retentionmanagement – die richtigen MA binden, Bielefeld 2004.
- BARANDUN, U. (2004): Retention Management for High Potentials; in Internet: [www.org-portal.org](http://www.org-portal.org)
- BUTLER, T./WALDROOP, J.(2000): Wie Unternehmen ihre besten Leute an sich binden, in: Harvard Business Manager 02/2000, S. 70-79.
- BUTLER, T./WALDROOP, J.(2004): Wie Unternehmen ihre besten Leute an sich binden, in: Harvard Business Manager 10/2004, S. 92-101.
- CAP. GEMINI ERNST & YOUNG(2002/2005): HR Management 2002/05 - Bedeutung, Strategien, Trends, in: JAHRBUCH PERSONALENTWICKLUNG UND WEITERBILDUNG 2004, CD-ROM
- DRUCKER, P.F. (2002): Es sind nicht Arbeitnehmer – es sind Menschen, in: Harvard Business Manager 04/2002, S. 74-84.
- JAHRBUCH PERSONALENTWICKLUNG UND WEITERBILDUNG 2004 (CD-ROM), HR Management 2002/05 - Bedeutung, Strategien, Trends.
- KIENBAUM (2001): Kienbaum Retention – Studie 2001 in internet: [http://www.kienbaum.de/cms/de/shop/product\\_detail.cfm?&ObjectID=000499C4-15B8-1CFF-903280EDC2A20000](http://www.kienbaum.de/cms/de/shop/product_detail.cfm?&ObjectID=000499C4-15B8-1CFF-903280EDC2A20000)
- MC. CRACKEN, D.M.(2001): Wie Firmen weibliche Spitzenkräfte an sich binden, in: Harvard Business Manager 03/2001, S. 18-26.
- MOSER, R./SAXER, A. (2002): RETENTION-MANAGEMENT FÜR HIGH POTENTIALS. KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN – EMPIRISCHE ERGEBNISSE - GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN, BERN 2002.
- NALBANTIAN, H.R./GUZO, A.R./KIEFER, D./DOHERTY, J. (2003): Play to your Strengths – Managing your internal Labor Markets for lasting competitive Advantage, McGraw-Hill Companies 2003
- STENGEL, J./DIXON, A.L./ALLEN, C.T.(2004): Durch zuhören motivieren, in: Harvard Business Manager 02/2004, S. 44-57.

SZOSTAK, A./NALBANTIAN, H.R. (2004): So halten Sie ihre Mitarbeiter, in: Harvard Business Manager 07/2004, S. 38-52.

THOM, N. (2002): Wechseln können, aber bleiben wollen. In: Handelszeitung. Executiveplus, 141. Jg. 2002, Nr. 8, S. 35.

[WWW.LEO.ORG](http://WWW.LEO.ORG) – Deutsch-Englisches Wörterbuch online