

# Die Mitarbeiter im Unternehmen halten

**W**er mehr Mitarbeiter bindet, muss weniger neue gewinnen. Das „Retention Management“ wird daher immer wichtiger: Wenn wenige Mitarbeiter (ungewollt) das Unternehmen verlassen, sinken die Kosten im Recruiting erheblich.

Alles in allem kostet es häufig ein Jahresgehalt, bis ein neuer Mitarbeiter vergleichsweise produktiv ist. Und das gilt nur, wenn das Recruiting erfolgreich ist, der Mitarbeiter gefunden wird und sich als die richtige Besetzung bewährt. Das ist nicht selbstverständlich. 20 Prozent aller neuen Mitarbeiter verlassen das Unternehmen innerhalb der ersten beiden Jahre wieder. Programme im „Retention Management“ bleiben auch häufig hinter den Erwartungen zurück. Die ungewollte Fluktuation an Mitarbeitern wird nicht reduziert. Oder die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt nicht. Nicht weniger wichtig als Ziel sind die schwerer zu bewertenden „weichen Faktoren“, wie die Sicherung der Kompetenzen und die Innovationskraft. Der „Retention Navigator“ ist ein Instrument, um die Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung optimal zu planen und umzusetzen. Die Auswirkungen sind auch für das Recruiting positiv: Unternehmen, die in den einschlägigen Portalen von ihren Mitarbeitern positiv bewertet werden, besitzen auch für Bewerber eine viel höhere Attraktivität.

Der „Retention Navigator“ basiert auf einem 4x4, das in der Abbildung in den wesentlichen Elementen dargestellt wird. Die erste Vier bezeichnet die Leistungsgebiete, die jedes Unternehmen anbieten und steuern kann: 1. Die materielle Ausstattung, 2. Die institutionellen Bedingungen – von der Work-Life-Balance bis zur Unternehmenskultur, 3. Das soziale Umfeld und 4. Die persönliche Arbeit – von einer abwechslungsreichen Tätigkeit bis hin zu Karriereperspektiven.

Die zweite Vier bezieht sich auf das Navigieren der vier Leistungsgebiete. „Standards“, wie das Grundgehalt, sollten nicht zu weit von den in der Branche oder Region üblichen Marktbedingungen abweichen. Mitarbeiterbindung mit dem „Retention Navigator“ kann jedoch erreichen, dass der Mehrwert der Zusatzleistungen, wie ein außergewöhnlich positives Arbeitsklima, gewisse Defizite bei den Standardleistungen kompensiert – vorausgesetzt, dass dem Bedarf der Führungskräfte und Mitarbeiter entsprochen wird.

Nachdem als Erstes der Status ermittelt ist, liegt hier der zweite Schwerpunkt für den „Navigator“. Der Bedarf kann aus verschiedenen Quellen ermittelt werden, bis hin zur Auswertung der Gespräche mit Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen. Schonungslos werden offene Defizite angesprochen, die nicht den Erwartungen entsprechen.

Im dritten Schritt, der Konzeption, sollte mit der Melodie der „Employee Value Proposition“ das passende Orchester zusammengestellt werden, das die richtigen Instrumente am besten spielen kann.

Schließlich gilt es in der Umsetzung, flexibel für veränderte Bedarfe zu bleiben – für eine fortlaufende Weiterentwicklung des Programms. ◀

## „Retention Navigator“: Das 4x4 für höhere Mitarbeiterbindung

### 1. Status

- Bewertung der aktuellen Maßnahmen in den vier Themenfeldern
- Bewertung der bisherigen Ergebnisse, z.B. ungewollte Fluktuation
- Bewertung Aufwand & Ertrag
- Ableitung von Handlungsbedarf
- Themen für die Bedarfsermittlung

- Auswertung vorliegender Resonanzen
- Auswertung vorliegender Bedarfsermittlungen
- Umsetzung eigener Bedarfsermittlung, z.B. Interviews, Fokusgruppen
- Ggf. Umsetzung einer umfassenden „Retention Due Diligence“

### 2. Bedarf

### 3. Konzeption

- Priorisierung der Handlungsfelder für „Employee Value Proposition“
- Strategische Leitlinien & Projekte
- Festlegung der Leistungsfaktoren, z.B. Fluktuation, Zufriedenheit
- Festlegung Meilensteine
- Ermittlung Ressourcen

- Fokussierung der Maßnahmen: hohe Wirkung & geringer Aufwand
- Schaffung von Aufmerksamkeit & Durchdringung im Unternehmen
- Ggf. Supervision der verschiedenen operativen Bereiche
- Monitoring der Ergebnisse
- ggf. Justierung der Maßnahmen

### 4. Umsetzung



Autor

### Dr. Michael Groß

Managing Partner Groß & Cie. GmbH, spezialisiert in der Beratung im Talent Management und Change Management.

[www.gross-cie.com](http://www.gross-cie.com)

