

# Kompetenzen stärken & Mitarbeiter binden



► Die Nachwuchssuche wird schwieriger, die Mitarbeiterbindung wichtiger und parallel veraltet Wissen immer schneller. Das sind drei wichtige Herausforderungen im Talent Management, die nahezu jedes Unternehmen bewältigen muss. Der Erfolg einzelner Maßnahmen hängt dabei immer stärker vom Gesamtprogramm ab, z.B.: Mühsam gewonnene Mitarbeiter sind schnell wieder weg, wenn Perspektiven fehlen oder das Arbeitsumfeld nicht stimmt.

**Fähigkeiten** ausbauen und kombinieren. Für den Erfolg in der Zukunft.

## Konzert mit passendem Orchester und einer attraktiven Melodie

Erfolgreiches Talent Management für Führungskräfte und Mitarbeiter funktioniert wie eingängige Musik: Grundlage ist eine überzeugende Melodie, sprich Leitbild und Leistungsversprechen an alle Mitarbeiter. Diese sollte in der gesamten Partitur, also der Talent Management Strategie, erkennbar sein.

Dann ist ein Orchester mit den passenden Instrumenten aufzubauen, die flexibel je nach Bedarf eingesetzt werden. Zusammen ergibt sich ein attraktives Konzert, das nicht nur die Führungskräfte und Mitarbeiter anspricht.

Vielmehr spricht sich die Attraktivität – über soziale Medien und Bewertungsportale – auch schnell im Bewerbermarkt und bei Nachwuchskräften herum.

Die Maßnahmen im Talent Management unterstützen sich also gegenseitig. Dann wird das wichtigste Kapital Mitarbeiter gewonnen und gebunden.

## Heute für morgen sorgen

Für Unternehmen ergibt sich die Konsequenz, das Talent Management stärker in den Fokus zu rücken. Vor allem die Kompetenzentwicklung und Mitarbeiterbindung können die Grundlagen für den nachhaltigen Geschäftserfolg legen. Auf diese Investitionen in die Zukunft zu verzichten, kann langfristig sehr teuer werden.

**35%** aller deutschen Angestellten planen einen Jobwechsel oder halten diesen für möglich (Forsa, 2013).

Groß & Cie. beherrscht in diesen Bereichen nicht nur alle bekannten Instrumente. Dazu gehören das „Employer Branding“ oder auch die Führungskräfteentwicklung und das Wissensmanagement.

Mit dem „Retention Profile“ und dem „Retention Navigator“ stehen zudem zwei Methoden bereit, um durch unternehmensspezifische Programme die Mitarbeiter nachhaltig zu binden und die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.

*Auf den folgenden Seiten erfahren Sie zu beiden Instrumenten mehr.*

Das **Orchester** der Maßnahmen entscheidet.

## Die Instrumente, Unternehmen langfristig fit zu halten

Lebenslange Fort- und Weiterbildung	93	5	2
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Lebensphase	82	13	3
Flexible Arbeitsmodelle	79	14	5
Regelmäßige Leistungs- und Potenzialbeurteilung	76	17	6
Maßnahmen zur Gesunderhaltung / Gesundheitsförderung	73	16	8
Erweiterung des Tätigkeitsfeldes	65	27	7
Langfristige Karriereplanung	52	31	13

■ Sehr wichtig / wichtig 1+2   ■ Durchschnittlich wichtig 3   ■ Weniger wichtig / unwichtig 4+5   ■ keine Angabe

**Ohne Mitarbeiterbindung kein Geschäftserfolg**

Retention Management ist eine Kernaufgabe, damit Unternehmen im Wettbewerb einen Vorsprung haben. Engagierte, erfahrene und hochkompetente Führungskräfte und Mitarbeiter strahlen sogar auf Kunden aus. Untersuchungen haben bewiesen, dass die Kundenzufriedenheit und der durchschnittliche Kundenumsatz signifikant steigen, wenn die betreuenden Mitarbeiter eine hohe Bindung an das eigene Unternehmen besitzen.

Die zahlreichen Vorteile haben positive finanzielle Auswirkungen, sogar kurzfristig: Eine geringe ungewollte Abwanderung führt zu reduzierten Kosten für die Mitarbeitergewinnung und -einarbeitung. Gesunkene Krankenstände erhöhen die Produktivität.

**Vorteile von „Retention Management“**

Folgende Wirkungen sind in Untersuchungen wirtschaftlich bewertet worden:

- 1 **Kosten sparen:** Ein Jahresgehalt kann es kosten, bis ein neuer Mitarbeiter vergleichbar produktiv ist. Ob dieser Mitarbeiter passt, ist zudem unklar.
- 2 **Kompetenz ausbauen:** Potentiale von bekannten Mitarbeitern sind leicht zu aktivieren. Den Verlust an Wissen und Innovationskraft verhindern.
- 3 **Demographie begegnen:** Weniger Nachwuchs steht bereit. Und neue Mitarbeiter entscheiden sich eher für einen attraktiven Arbeitgeber, der gut bewertet wird.
- 4 **Wettbewerb bestehen:** Abwerbung von guten Leuten entgegenwirken. Der Bedarf möglichst jeden Mitarbeiters wird passgenau erfüllt.
- 5 **Kooperation sichern:** Durch die Erfüllung des Individuellen Bedarfs erhöht sich das Arbeitsengagement der Mitarbeiter, Erwartungen übertreffen zu wollen.
- 6 **Zielkonflikte lösen:** Die Präsenz zur Profilierung erhöht die Angriffsfläche für Abwerbungen. Der „Retention Navigator“ erhöht die „Immunität“.

**40.000**

Euro oder mehr kostet jeder ungewollt verlorene Mitarbeiter (IW, Köln 2012).

**Bindung entsteht vielfältig**

Meist braucht es für Führungskräfte und Mitarbeiter nur einen Grund zur Trennung. Keine Karriereperspektive, Stress mit der Familie, wenn die Arbeit kaum mehr Zeit lässt oder auch schlicht anspruchslose Aufgaben und kein marktgerechtes Gehalt.

Bindung entsteht dagegen durch eine Vielzahl an Aspekten – je nach Bedarf, der Berufssituation oder Lebenslage.

Kein Unternehmen kann für jeden Mitarbeiter das perfekte Paket schnüren. Das erwartet auch niemand und ist im „Retention Management“ nicht nötig.

Jedes Unternehmen kann aber die jeweils wichtigsten Aspekte identifizieren, je nach Branche und Situation. Vor allem vermeintlich „weiche Faktoren“ machen den Unterschied, wie z.B. das direkte Arbeitsumfeld – von der Infrastruktur über die Kinderbetreuung bis zur Unternehmenskultur.

Die materielle Ausstattung ist die Basis und entspricht zumeist üblichen Branchenstandards, den Anforderungen von

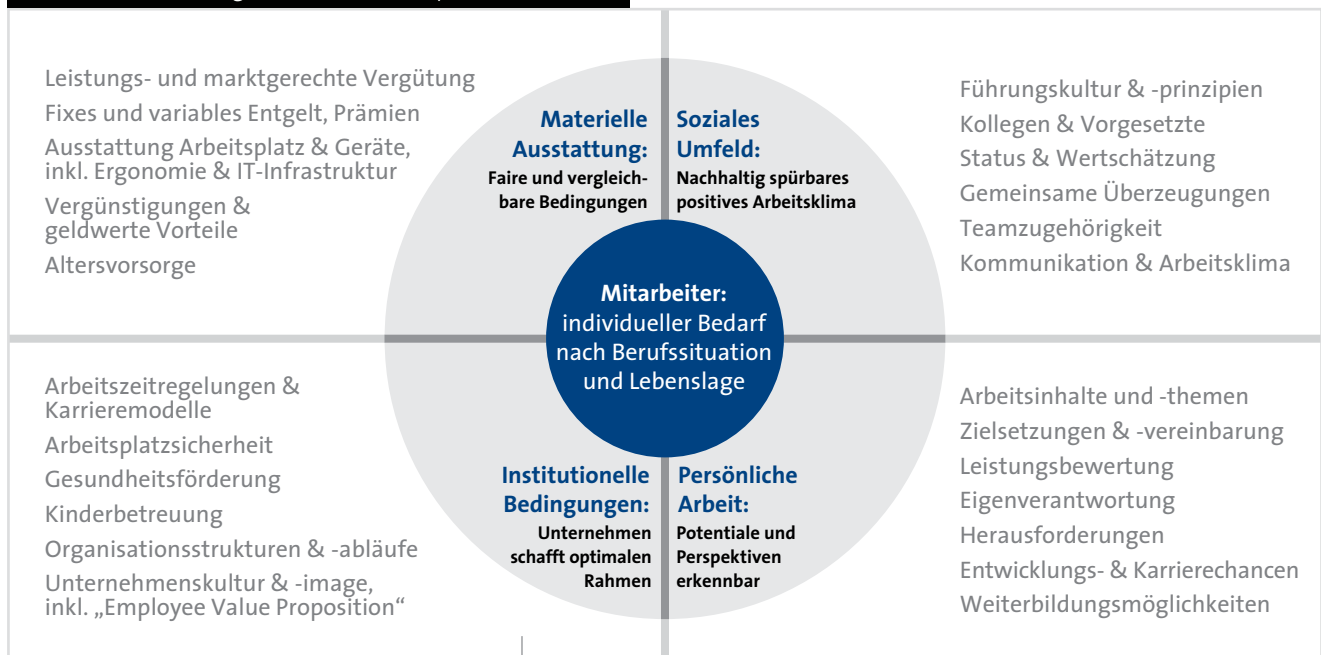
Gesetzgeber oder Tarifpartnern. Große Unterschiede sind selten. Jedenfalls erhöhen Entgelt & Co. allein die Mitarbeiterbindung kaum.

**8,7%**

beträgt die Fluktuation pro Jahr in deutschen Industrieunternehmen (IW, Köln 2012).

Das „Retention Management“ hat also den Anspruch, im komplexen Beziehungsgeflecht der verschiedenen Bereiche für jedes Unternehmen eine klare Struktur aufzubauen – eben unter einer Melodie, die passenden Instrumente für ein attraktives Konzert zu orchestrieren.

**Im „Retention Management“ die Kernaspekte fokussieren**



Bei den größten Defiziten mit dem höchsten **Bedarf** beginnen

### „Retention Profile & Navigator“ schaffen neue Perspektiven

Groß & Cie. besitzt zwei Instrumente mit hoher Relevanz für die strategische Personalentwicklung und operative Personalführung. Das aktuelle „Profile“ der Mitarbeiterbindung zeigt bereits mögliche kurzfristige Maßnahmen und Ergebnisse auf, um bisher versteckte Chancen im Retention Management zu nutzen.

Dazu zählen z.B. die leichtere Anwendung bestehender Instrumente und die Vereinfachung von Systemen und Modellen, die über Jahre ggf. zu komplex geworden sind, wie im Performance- und Kompetenzmanagement. Oder durch die Zusammenführung von Aktivitäten können gewünschte Potentiale aktiviert und Bedürfnisse erfüllt werden, wie im Arbeitsumfeld oder bei der Weiterbildung.

Mit dem „Navigator“ werden die Ressourcen, besonders das Personal und Budget, dauerhaft optimal eingesetzt. Inhaltliche Grundlage ist die „Employee Value Proposition“ als das Versprechen an alle Mitarbeiter. Mit dieser Melodie können die Instrumente im Gesamtprogramm gewichtet werden, je nach Bedarf der Mitarbeitergruppen.

# 6-12

Monate dauert es,  
bis ein neuer Mitarbeiter  
voll produktiv ist  
(EAPM, 2013).

Z.B. haben für Führungskräfte die langfristigen Anreizsysteme und Bonusmodelle zumeist eine höhere Bedeutung. Dagegen können in Fachabteilungen die Weiterbildungsmöglichkeiten sehr hohe Relevanz besitzen, Z.B. möchten IT-Entwickler, Ärzte oder Maschinenbauer sich vor allem auf dem aktuellen Wissensstand befinden, den ihr Unternehmen fördern sollte.

### „Wildwuchs“ und „Wunschkonzert“ vermeiden

Mit dem „Navigator“ werden dauerhaft die jeweils richtigen Instrumente in der passenden Kombination eingesetzt, um ein klares Profil als Arbeitgeber zu schaffen. Dadurch steigen nicht nur die Kompetenzen und Bindung. Die Abwanderung wird reduziert und die Attraktivität für neue Mitarbeiter erhöht.

Nicht zuletzt kann mit dem „Navigator“ der Bedarf von Kunden und im Wettbewerb viel schneller in das Talent Management überführt werden. Mit der Marktnähe steigt auch die Bereitschaft der Mitarbeiter und Führungskräfte zur Mitwirkung. Und dadurch wird letztlich ihre Bindung an das Unternehmen sogar enger als erhofft.



### Employee Value Proposition

Die EVP ist das inhaltliche Leitbild, quasi die „Melodie“, für den Aufbau des gesamten Talent Managements. Sie sollte eindeutig und relevant, überzeugend und möglichst unverwechselbar sein.

Jede einzelne Aktivität sollte einen Beitrag leisten, das Leistungsversprechen umzusetzen. Dadurch wird erreicht, dass die Mitarbeiter ihrerseits alle Fähigkeiten engagiert für das Unternehmen einsetzen und sich mit dem Unternehmen identifizieren.

Zudem steigt die Attraktivität für neue Mitarbeiter, da das Unternehmen ein klares Profil aufbauen und erhalten kann. Die EVP ist daher besonders für weniger bekannte Unternehmen und im Mittelstand sehr sinnvoll, um im Arbeitsmarkt zu bestehen.

# 22%

aller Unternehmen suchen mindestens  
einmal pro Jahr einen falschen Mitarbeiter aus  
(XING, 2012).

Komplexität senken und Bindung erhöhen

#### Retention Profile

- Ziel:** Optimierung der bestehenden Maßnahmen in den besonders relevanten Aktionsbereichen mit dem höchsten Bedarf und den größten Defiziten.
- Inhalt:** Bestandsaufnahme der HR-Strategie und vorhandener Aktivitäten, Bedarfsermittlung zur Mitarbeiterbindung im jeweiligen Unternehmen, im Branchenvergleich und ggf. Peer-Group.
- Ergebnis:** Objektive Statusbewertung Mitarbeiterbindung, Identifikation konkreter Handlungsbedarf, mögliche schnelle Maßnahmen und Veränderungen.

#### Retention Navigator

- Ziel:** Konzeption und Umsetzung nachhaltig wirksamer Bindungsprogramme, möglichst auf der Grundlage von bestehenden Maßnahmen.
- Inhalt:** Bestimmung der strategischen Leitlinien für die fortlaufenden Maßnahmen, Priorisierung der aktuellen Handlungsfelder nach Aufwand und Ertrag, Bewertung der Umsetzung.
- Ergebnis:** Optimaler Einsatz der Ressourcen, durchgängig wirksame „Employee Value Proposition“, Fokus auf die entscheidenden Bindungsinstrumente.

1. Reduzierung Abwanderung und Krankenstand, höhere Produktivität und Engagement
2. Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber, auch zur Gewinnung neuer Mitarbeiter

Bedarf und Potenzial bestimmen,  
Defizite erkennen und **Chancen** entdecken

Kernfaktoren aktivieren, **Mehrwerte**  
schaffen und Mittel passgenau einsetzen

Erfahrungen

## „Retention Navigator“ im Einsatz – In der Praxis bewährt



### Potentiale wecken – schnell und nachhaltig

**Das Wichtige richtig machen:** Die ausgewählten Maßnahmen sollten über Jahresbudgets hinausreichen, um wirken zu können. Wenige, wirklich wichtige Aktivitäten konsequent umgesetzt erreichen dabei manchmal mehr.

**Die Wirkungen zum Entwickeln nutzen:** Kennziffern zur Steuerung und Optimierung der Maßnahmen einsetzen, um optimal mit wechselnden Anforderungen zu agieren und vor allem die wirtschaftlichen Effekte zu erhöhen.

**Das Binden zum Gewinnen einsetzen:** Erfolgreiches Retention Management zieht neue Kollegen an, nicht nur über Bewertungen im Internet. Überzeugte Mitarbeiter wirken als Botschafter im Recruiting mit.

**Die Leitung unterstützt aktiv:** Die Präsenz des Top-Managements bei ausgewählten Aktivitäten erhöht die Bedeutung und Glaubwürdigkeit. Das Thema rückt im Unternehmen nach oben auf der Agenda.



### Programme versanden – trotz guter Absichten

**Verantwortung ist unklar:** Gerade weil Retention Management unterschiedliche Bereiche beteiligt (Personal, IT, Kommunikation, ...) ist die Federführung aus einer Hand elementar.

**Alles jedem recht machen:** Im Versuch, allen Interessen und Bedürfnissen gerecht zu werden, geht jeder rote Faden, danach die Wirkung und schließlich das Engagement verloren. Die EVP ist Maßstab für die Auswahl der Maßnahmen.

**Innovationen ignorieren:** Besonders neue Methoden und Software können große Vorteile bieten, das vorhandene Konzept besser umzusetzen, Mut zum Neuen sollte nie versiegen.

**Zielkonflikte aussitzen:** Personalthemen werden schnell sekundär, wenn operative Themen anstehen, Mitarbeiter sollten wissen, das Wichtige muss nicht (immer) durch das Dringende verschoben werden.

## Talent Management mit Groß & Cie.: Potentiale von Unternehmen aktivieren

Groß & Cie. fokussiert die wichtigsten Aspekte im Talent Management. Das Ziel ist, sich heute für das Morgen zu stärken. Dazu können in Unternehmen je nach Branche und Situation verschiedene Themen wichtig sein, um die Kompetenzen auszubauen:

Die Führungskräfte als Vorbilder entwickeln, Fähigkeiten verbessern und behalten. Die Organisation dafür besser gestalten, um flexibel auf künftige Anforderungen reagieren zu können. Ebenso steckt erhebliches Potenzial im Kompetenzmanagement, das Wissen im Unternehmen zu ermitteln, verfügbar und nutzbar zu machen. Wenige Unternehmen wissen, was alles in ihnen steckt.

Unsere Leistungen integrieren ggf. bestehende Ressourcen bei den Kunden, die in folgenden Bereichen durch unser Expertenwissen ergänzt werden:

- **Mitarbeiterbindung**, ganzheitliche Programme mit dem Einsatz der Instrumente „Retention Profile“ und „Retention Navigator“.
- **Employer Branding** für Mitarbeitergewinnung und -aktivierung, z.B. interne Kommunikationskampagnen, Mitarbeitermedien und Rekrutierungsaktivitäten.
- **Führungskräfteentwicklung** zur Umsetzung der Unternehmensstrategie, z.B. Aufbau Führungsprinzipien und Leitbild, Kompetenzprofile und Führungsrollen.
- **Kompetenzmanagement**, z.B. Entwicklung Kompetenzkarte und -profile, Systeme zum Wissenstransfer, Aufbau Kompetenzkapital-Index zur Steuerung.
- **Organisationsgestaltung** von Unternehmen, z.B. Bewertung Organisationspraxis, Beratung zur Neugestaltung, Coaching beim Organisationswandel.

### Kontakt



Geschäftsführer  
Dr. Michael Groß,  
Lehrbeauftragter  
an der „Frankfurt  
School of Finance &  
Management“.

Groß & Cie. GmbH  
61462 Königstein im Taunus  
Telefon: +49 171 2428624  
www.gross-cie.com  
m.gross@gross-cie.com

**Groß & Cie.**  
CHANGE . COACHING . CONSULTING