

Beratungserfahrungen: Retention Management

Fokus auf Schlüsselfiguren statt Lieblinge

Aus dem Marketing ist bekannt, dass die Bindung bestehender Kunden mehr bringt als die Neukundengewinnung. Genauso läuft das People Management: Retention ist effektiver und effizienter als Recruiting. Doch sollte es nicht beliebig auf jede und jeden ausgerichtet sein oder nur auf die persönlichen Darlings. Wichtig auch hier: Konzentration auf bestimmte Personen und Funktionen und das richtige Wie. Was für Führungskräfte zu tun ist.

Auf die Frage, wer denn das Personal betreut, heben viele HR-Mitarbeiter beide Hände: „Wir kümmern uns!“ Auf die Gegenfrage, was denn beim Kümmern konkret passiert, fallen die Antworten eher mau aus. Die Begründung liegt auf der Hand: Um „das Personal“ kümmern sich die Mitarbeitenden inzwischen weitgehend selbst. Es braucht keine Betreuerinnen und Betreuer mehr, wie für Maschinen, als Aufsicht, damit alles rund läuft. Die meisten Angestellten, einst als abhängig Beschäftigte bezeichnet, möchten dies gar nicht mehr. Sie sind lieber für sich selbst verantwortlich, zumindest dann, wenn das Arbeitsleben rund läuft. Also längst nicht immer.

Außerdem gibt es Führungskräfte. Die, wie sämtliche einschlägigen Studien zeigen, für Engagement, Motivation und Retention maßgeblich sind, besonders in heiklen Phasen und bei Transformationen. Für das wichtigste „Instrument“ – die Wertschätzung – sind ohnehin die direkten Vorgesetzten zuständig. Schon klar, diese Chefs und Chefinnen sind längst nicht immer so, wie man sie sich idealtypisch wünscht. Bei deren Verbesserung können HR-Bereiche mitwirken, im Sinne von Leadership Management. Jedoch nicht dabei, den tatsächlich oder vermeintlich schlechten Führungskräften deren Vorgesetztenaufgaben abzunehmen, aus dem Eindruck heraus, als HR-ler könne man dies besser, auch ohne die Entscheidung und letzte Verantwortung zu übernehmen. Die Personalbetreuung, wo sie denn nötig wird und wertschöpfend wirkt, gehört zu den ureigensten Aufgaben der Führungskräfte.

Veränderte Kräfte im Arbeitsmarkt

Das Kräfteverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern hat sich merklich gedreht. Schon vor 25 Jahren rief McKinsey den „war für talents“ aus. Derart martialische Begriffe laden zur Schlacht ein. Retention Management ist hingegen eine friedvollere Angelegenheit: Ködern statt Kämpfen, Bindung statt Unterwerfung.

Die heutige Arbeitswelt ist einerseits geprägt von hohen Erwartungen auf individuelle Erfüllung durch den Job und andererseits durch attraktive und lukrative Verlockungen gleich um die Ecke. Firmen buhlen mittels Employee Experience um die Gunst kompetenter und engagierter Menschen. Denn die sogenannten Gamechanger scheinen knapp und knapper zu werden. Inzwischen fühlen sich auch viele normale Angestellte besonders und schauen sich um. Zumal professionelle Kopffäger mit ihren Anfragen das Selbstbild stärken und das Gras jenseits des Zaunes lecker riecht. Die neuen Buzzwords heißen nun „great resignation“ und „big quit“.

Dass Angestellte gehen, ist nicht grundsätzlich schlecht. Schließlich benötigt jede Erneuerung frische Luft und eine gewisse Fluktuation. Allerdings sollten nicht ständig die Topperformer weglaufen. Und mindestens gleichwertige Zugänge müssen solche „regretted leavers“ ersetzen. Dies ist wie im Teamsport, der wesentlich vom Einsatz der Leistungsträger geprägt wird. Adrian Ritz von der Universität Bern bringt das organisatorische Ziel auf den Punkt: „able to go, but happy to stay“.

Retention Management klingt nach einer systemischen Aufgabe. Daher findet die Mitarbeiterbindung oft Aufnahme in die People-Strategie von Unternehmen. Und sie wird entsprechend umgesetzt, etwa durch Retention-Prämien bei Firmenkäufen, Spot-Bonus-Programme für einen flotten Zwischenspur, Stock-Option-Pläne als Long-term Incentive und die sogenannten Goldfischeiche für Nachwuchsstars.

Um diese meist monetären Maßnahmen mit erhoffter Klebewirkung geht es hier jedoch nicht, dafür um die individuellen Möglichkeiten für Führungskräfte hinsichtlich des Haltens ihrer wichtigsten Leute. Denn dies liegt im persönlichen Interesse von Bereichsverantwortlichen, weil ansonsten die Erledigung anstehender Aufgaben und die Erfüllung betrieblicher Ansprüche schwerer fällt. Ein solcher – nicht uneigennützig – Altruismus gehört ins Tätigkeitsspektrum moderner Leader. Natürlich läuft dies nebenher, haben doch Chefs noch viele weitere Rollen zu erfüllen, als nur ihre besten Kräfte bei Laune zu halten.



Empfehlung #1: Konzentration

Wichtig ist es, sich auf ausschlaggebende Personen und auf erfolgskritische (und knappe!) Kompetenzen zu fokussieren. Startpunkt ist die Identifikation der Key Player, also die essenziellen Mitarbeitenden, etwa der erfahrene Werksleiter, die geschätzte Forscherin oder der vernetzte Vertriebler. Es geht um Schlüsselfunktionen, also Stellen, die zukünftig unverzichtbar sind und bei denen man besser als die Wettbewerber sein muss. Und um Schlüsselakteure und damit Wertschöpfer, die wegen individueller Eigenschaften – wie etwa Know-how, Do-how und kulturelle Heroen – unverzichtbar sind.

Methodisch reichen simple ABC-Analysen. Wobei die A-Gruppe deutlich weniger als zehn Prozent der Beschäftigten ausmachen sollte, weil die aufwändige Spezialbetreuung, das Pampern, auf nicht zu viele Köpfe gestreut werden kann. Da die Differenzierung der Belegschaft nach dem Wert für die Organisation und dem Nützlichkeitsprinzip bemessen wird, ist Retention Management aus einer egalitären Perspektive stets ungerecht und verstößt beim Einsatz von Privilegien gegen offizielle Leitbilder („Fairness“). Aber auch im sonstigen Leben werden nicht alle Fußballhelden, Fernsehstars oder Filmdivas.

Empfehlung #2: Perspektivwechsel

Es wäre zu kurz gedacht, lediglich auf die momentan Abwanderungsbereiten zu blicken. Denn die Wechselbereitschaft reift oft über mehrere Jahre, bis zum „point of no retain“. Bei der A-Gruppe geht es um die regelmäßige Beantwortung von drei Fragen, mindestens einmal im Jahr – aus deren jeweils subjektiven Sicht:

- Warum arbeitet dieser Bringer eigentlich überhaupt noch in meinem Bereich?
- Was muss geschehen, damit diese Leistungsträgerin weiterhin hierbleibt?
- Welche Zukunft sieht sie oder er eigentlich für sich in ein, zwei Jahren?

Immer öfter sind es private Eckpfeiler, die das Abwanderungsrisiko beeinflussen und für die die Führungskraft etwas übrighaben sollte, mit aufrichtigem Interesse: Schulzeit der Kinder, Krankheit der Eltern, Vernetzung am Ort, Abzahlung des Hauses. Wobei solche „Handschellen“ inzwischen eine immer geringere Einengung bedeuten. Heute brechen die wenigsten beruflichen Flüchtlinge gleich mit Sack und Pack in neue Gefilde auf. Pendeln unter der Woche ist normal geworden; in Zeiten von Hybrid Work und Homeoffice ohnehin. Es ist klar, dass man seine Perlen dafür recht gut kennen muss, nicht nur professionell als Humanressource.

Empfehlung #3: Individualität

Niemand gilt gerne als Dutzendmensch, am wenigsten die Überflieger. Wichtig ist, dass jegliche Maßnahme auf die individuellen Anforderungen und Bedürfnisse der Wechselfähigen ausgerichtet wird, ähnlich den personalisierten Medikamenten in der modernen Pharmazie (siehe die Übersicht im Kasten auf der Folgeseite).

Es geht um die Lösung von ständig (und oft nur verbalisiert) vorgebrachten Kritikpunkten: die „geringe“ Anerkennung, die „faden“ Aufgaben, die „grauen“ Aussichten, die „steifen“ Arbeitszeiten, die „blöde“ Administration. Nicht alles kann sofort geheilt werden, manches sogar überhaupt nicht, weil damit unlösbare Zielkonflikte verbunden sind. Dies muss die Führungskraft dann verdeutlichen; jedes Verschweigen oder Kleinreden von No-Gos ist perspektivisch ungut.

Die Dimension Geld („pay to stay“) darf in ihrer Bindungswirkung nicht überschätzt werden. Sie dient jedoch als leichtfertiges Argument, um die Grenzen von definierten Vergütungsbändern in Selbstbedienungsmentalität – und damit als Deal gegen die Organisation – massiv zu überziehen. Übrigens: Der Kündigungsgrund eines externen Gehaltssprungs ist für Wechselwillige die bequemste Erklärung für ihren Abgang. Ohne Frage, das Materielle muss passen. Aber im Ernstfall, falls es dafür nicht längst zu spät ist, können die überzogenen Köder anderer Unternehmen ohnehin nur durch weiche, wohlfehlende, wertschätzende Offerten übertrumpft werden. Am ehesten durch die nahe Autorität, den jeweiligen Boss, und nicht durch die ferne und anonyme Organisation.

Retention-Instrumente in der Einflussosphäre der direkten Vorgesetzten:

- Wertschätzung
- Feedback, Lob und konstruktive Kritik
- regelmäßige Information und abwägende Kommunikation
- interessante Tätigkeiten mit Flow und Thrive, wenig Routinen
- zusätzliche (Eigen-)Verantwortung („Autonomie“)
- vertrauliche Einbindung und Steigerung der Bedeutsamkeit („Partizipation“)
- absehbare und möglichst verlässliche Perspektive („Karriere“)
- fixe und variable Gehaltsentwicklung
- Spot-Bonus
- Reduktion von (unnötigen) Arbeitsbelastungen und (ungünstigen) Arbeitsbedingungen
- Flexibilität in persönlich schwieriger Zeit
- Mentoring und Coaching
- Qualifizierungsangebote und Personalentwicklung („Inspiration“)
- Hervorhebung bei interner wie externer Kommunikation („Prominenz“)
- Zugang zum Topmanagement und zu VIP-Events („Exklusivität“)
- Teamspirit im Kollegenkreis („Kohäsion“)
- Charisma, positive Energie und soziale Kompetenz der Führungskraft

Empfehlung #4: Diskretion

Retention Management bedeutet die Sonderbehandlung – im Klartext: Extrawurst – für einige wenige. Was als ungerecht gegenüber den übrigen Mitarbeitenden empfunden wird: von diesen, vom Betriebsrat, womöglich sogar vom bevorzugten Liebling selbst. Für die Vorgesetzten bewegt sich der Umgang mit diesem Gerechtigkeitsdilemma und ihrem Wunsch, auch dem nicht begünstigten Kollegenkreis weiter in die Augen blicken können, stets im Spannungsfeld zwischen Geheimniskrämerei und redlicher Darstellung. Wobei es oft Situationen gibt, in denen nach Abwägung die Diskretion der beste Ratschlag ist. Gerade beim Pampern gilt: „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold.“

Denn Retention-Maßnahmen haben einen expliziten oder impliziten Deal-Charakter, fernab der betrieblichen Öffentlichkeit. Verschwiegenheit ist besonders dann wichtig, wenn andernorts in der Organisation unfreundliche Maßnahmen gegenüber weniger umgarnten Mitarbeitergruppen umgesetzt werden. Tolle Leistungen hier und harte Kündigungen dort bleiben ein kommunikativer Spagat.

Empfehlung #5: Rückgrat und Resilienz

Als Folge der erstarkten Verhandlungsposition vieler Beschäftigter und deren Erwartungen an die berufliche Erfüllung werden Führungskräfte teils mit Vorstellungen konfrontiert, die ins Unerfüllbare gesteigert sind oder die jenseits eigener Handlungsräume liegen. Mitarbeitende fühlen sich schnell übergangen, schlecht behandelt oder schlicht vernachlässigt. Lösungen dafür fallen nicht leicht und kosten vor allem Führungszeit, ein heute besonders knappes Gut. Nüchtern betrachtet ist es selten kostenlos, das Verlangen nach Wertschätzung zu bedienen.



Es gibt den Punkt, der keinesfalls ins Reich des Wunsch-dir-was geschoben werden sollte, an dem auf maßlose Vorstellungen nicht mehr eingegangen werden kann. Und auch nicht mehr soll: Denn der oder die Vorgesetzte muss allzu unfaire Verzerrungen vermeiden. Wobei Retention Management im Lichte von Fairness stets eine Gratwanderung bleibt.

Und selbst mit größten Anstrengungen und Bemühungen der Führungskraft ist längst nicht garantiert, dass die Leistungsträger bleiben. Dafür haben Topperformer inzwischen zu viele

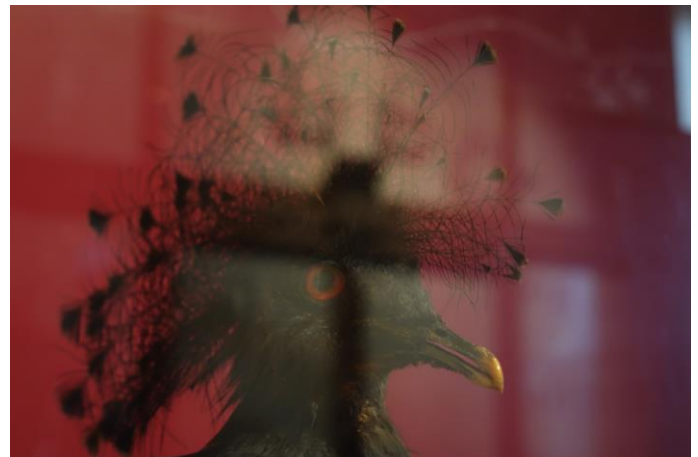
interne und externe Optionen. Und ihren eigenen Kopf und eine eigene Seele, für die der Arbeitsmarkt attraktive Möglichkeiten und charmante Versuchungen bietet. Wer als Vorgesetzter seinen Einsatz als Wettkampf versteht und bei jedem Abgang leidet (Kündigung = Niederlage), tut sich keinen Gefallen.

Mythen und Stories im Retention Management

Wie überall im Business, werden auch rund um die Mitarbeiterbindung ständig Märchen erzählt. Das erste: Im Profisport gibt es sogenannte Ausbildungsvereine mit ihrer Entwicklungsphilosophie. Dort werden Rookies entdeckt, es wird ihnen Zeit zur Reifung gegeben, um sie dann gegen eine Ablöse an reichere, größere Vereine abzugeben. Ähnliches wird in vielen Firmen erwartet, besonders im Zuge einer institutionalisierten Nachfolgeplanung. Keine Führungskraft solle ihre Topshots verstecken, sondern sie bereitwillig und zum Wohle des Ganzen intern ziehen lassen. Talente werden quasi wie ein öffentliches Gut auf der Allmende behandelt. Man müsse, so der Appell aus dem Topmanagement, seinen Bereichsegoismus vergessen und an den „personal growth“ der Talente denken. Für die Zielerreichung von Führungskräften ist dies jedoch meist dysfunktional, weshalb eine solch generöse Attitüde unklug ist. Zumal die Begriffe Transfererlös oder Ausbildungsvergütung innerbetriebliche Fremdworte sind und meist auch sonstige Anreize fehlen, seine guten Leute nicht doch zu bunkern.

Zweitens: Von vielen Führungskräften wird die eigene Zauberkraft überschätzt; wie Studien wieder und wieder bestätigen. Plus/minus 90 Prozent der Leader halten sich selbst für überdurchschnittlich, wie sie sich auch für Autofahrer und Liebhaber „way beyond average“ sehen. Die betriebliche Wirklichkeit sieht anders aus. Eine Studie befragte Mitarbeiter nach deren Produktivitätssteigerung, wenn sie statt ihres gegenwärtigen Vorgesetzten wieder den in ihrem Berufsleben bislang besten Vorgesetzten hätten. Das ist ein cleverer Studienansatz, der nicht das Ideal, sondern eine real erlebte Führungskraft als Maßstab nimmt. Über die Hälfte der Befragten vermutete für sich eine Steigerung zwischen 20 und 60 Prozent. Das ist viel, vom Retentionrisiko ganz zu schweigen. Die Schlussfolgerung: Ein Großteil der Führungskräfte sollte ihre persönliche Bindungswirkung nicht überschätzen.

Drittens: Manche Unternehmen, besonders Konzerne in starken Branchen, haben über die Jahre ein Gehaltsniveau entwickelt, das wie ein goldener Käfig wirkt. Jeder Wechsel in weniger großzügige Firmen wäre mit finanziellen Einbußen verbunden, zumindest nicht mit einer signifikanten Verbesserung, die man auf jeden Fall abgreifen möchte. Daher geht (fast) niemand mehr weg, was wie ein automatisches Retention Management wirkt. Solche Firmen haben einen erheblichen Anteil von einstmalig umgarnten und inzwischen lustlosen Erblasten. Im Selbstbild der Organisation und im Selbstwert ihrer Belegschaft ist jedoch weiterhin alles „super!“. Dort braucht es kaum Retention Management, sondern eine markt-induzierte Krise oder einen tatkräftigen Kulturwandel von oben, verbunden mit einem leistungsorientierten Performance Management: zur überfälligen Trennung von bräsigen Altstars. Die man überhaupt nur mit hohen Abfindungen, also teuer, loswird.



Impliziter Business Case

Das Pampern der Bringer muss sich für die Führungskraft lohnen. Dafür gibt es keine harte Rechnung, sondern einen starken Eindruck aus der Beantwortung von fünf Leitfragen, nicht mit kurzfristigem Blick, sondern mit mittel- bis langfristiger Perspektive. Gesetzt den Fall, dass Carmen oder Bernd tatsächlich geht:

- Wie verschlechtern sich die betrieblichen Prozesse in meinem Bereich?
- Welchen Verlust von Know-how und Do-how kann ich kaum kompensieren?
- Welche Kunden und Umsätze gehen mir durch Mitnahmeeffekte verloren?
- Wie schwindet die organisatorische Energie beim Abgang kultureller Heroen?
- Wie lange braucht es, um einen gleichwertigen Ersatz zu kriegen?

Selbst wenn die pauschale Aussage stimmt, dass niemand unersetzbar ist, kann der Weggang von Leistungsträgern verdammt wehtun. Die Nachbesetzung erfolgskritischer Abschiede stellt oft 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.“

Zumal jede Substitution, besonders die externe, alles andere als kostenlos zu haben ist: Experten veranschlagen für eine Nachbesetzung zwei bis drei Jahresgehälter, alle Kosten zusammengerechnet. Solche Budgets ermöglichen viele Bindungsmaßnahmen. Vom Start der Suche im Arbeitsmarkt bis zum erfolgreichen Einsatz vergehen oft ein bis zwei Jahre. Ein solcher Stillstand ist für jeden Tätigkeitsbereich überaus störend. Mehr als jeder dritte von außen eingestellte Ersatz erweist sich zudem als Flop. Mehrmalige Missgriffe lädieren das Image von Managern mit Faible für externe Kandidaten.

Eine weitere wichtige von vielen wichtigen Führungsaufgaben

Viel zu selten wird Retention in die bonifizierte Ziele von Führungskräften aufgenommen. Warum eigentlich? Natürlich haben die Vorgesetzten nicht sämtliche Einflussfaktoren unter ihrer Kontrolle, aber einige wesentliche liegen durchaus in ihren Händen. Zur Erfolgsmessung werden zwei Kennzahlen herangezogen: Die generelle Fluktuationsrate und – als deren Teilaspekt – die Quote der „regretted leavers“. Dabei werden nur solche Abgänge berücksichtigt, die man unbedingt vermeiden sollte.

Typische Fehler im Retention Management

- Zunächst nichts machen, das individuelle Verhalten seiner Leute abwarten und im Kündigungsfall panikartig überzogene Maßnahmen ergreifen.
- Seine Zeit für Bindungsmaßnahmen nach dem Motto „first come, first serve“ verschleudern oder mit Inbrunst lediglich seine Favoriten verwöhnen.
- Arbeitsverträge durch rechtliche Kunstgriffe wie etwa lange Kündigungsfristen oder harte Wettbewerbsverbote „ausbruchsicher“ gestalten.
- Den unaufhaltsamen Abgang erfolgskritischer Mitarbeiter als persönliche Niederlage beweinen und bei künftigen Wechselbereiten von vornherein aufgeben.

Retention Management ist zur Daueraufgabe von Business Leadern geworden, durch die erstarkte Verhandlungsposition vieler Beschäftigter und deren oft überspannten Erwartungen hinsichtlich beruflicher Erfüllung. Dies gilt besonders für Phasen des Wandels – und damit inzwischen ständig.

Führungskräfte praktizieren zielgerichtete Bindungsmaßnahmen eher selten. Ganz klar, der Aufwand an Zeit und Nerven ist nicht zu unterschätzen. Ein signifikanter finanzieller Aufschlag dient vielerorts als Ultima Ratio. Weshalb materielle Schnellschüsse eingesetzt werden, die nur das Organisationsbudget belasten und damit billiger sind als die wirklich wirksamen Instrumente wie zuvorderst die Wertschätzung. Wobei die empirisch belegte schwache Bindungswirkung von „mehr Geld“ vergessen wird, zumal die Gefahr wächst, sich von vermeintlich oder tatsächlich Abwanderungswilligen ausnehmen zu lassen. Reisende werden durch „money, money, money“ kaum aufgehalten. Sie verschieben allenfalls ihren Abfahrtstermin. □□□