



Braincourt

Change Management

Retention Management

Instrumente zur Mitarbeiterbindung und -motivation
in Veränderungsprozessen für ein
zukunftsorientiertes Unternehmen

Victoria Herrera Diñeiro, Manager
Laura Christopoulou, Project Manager
Braincourt GmbH



1 MANAGEMENT SUMMARY

Unternehmen sehen sich in Zeiten des Wandels oft mit großen Schwierigkeiten konfrontiert. Die Arbeitswelt verändert sich und stellt in Form von hoher Komplexität, Widersprüchen, Widerständen und einem schnellen Veränderungstempo vermehrt Anforderungen an alle Betroffenen (Fach- und Führungskräfte). Veränderungen als Chance begreifen und diese Chancen gemeinsam zu nutzen erfordert ein ganzheitliches Change Management, welches die benötigte Flexibilität und das Durchhaltevermögen aller Beteiligten unterstützt. Wird dieser Wandel nicht gut vorbereitet oder gibt es Unstimmigkeiten in der Durchführung, beispielsweise durch unzureichende Kommunikation, vor allem in der Offenlegung der Ziele und des Nutzens dieser Veränderung, kann dies bei den Mitarbeitern zu Demotivation, Konflikten und Perspektivlosigkeit führen. Die Folgen sind Produktivitätseinbußen von bis zu 25%!

Gleichzeitig steigt das Risiko enorm, Leistungs- und Potentialträger durch mangelnden Einbezug in die Gestaltung der Veränderung zu verlieren. Eine Neubesetzung dieser Positionen kann Kosten bis zum 3-fachen des Jahresgehalts mit sich bringen!

Die einzige Lösung, diese Kosten zu umgehen, ist, die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und sie zur erforderlichen Flexibilität zu motivieren.

Mit dem Retention Management Ansatz von Braincourt kann das unterstützt werden.

2 ZIELE DES RETENTION MANAGEMENT

Das Retention Management hat zum Ziel, Leistungs- und Potentialträger langfristig an ein Unternehmen zu binden.

95% der Top 30 Unternehmen nennen das Engagement als wichtigsten Wettbewerbs- und Erfolgs-Faktor (BMAS, 2008). Ziel des Unternehmens muss es demnach sein, Mitarbeiter zu motivieren, sich an der Veränderung zu beteiligen. Mit der Einbindung der Mitarbeiter wird der Fluktuation aktiv vorgebeugt und der Know-how-Verlust der Leistungs- und Potentialträger verhindert.

Die Change-Ziele des Gesamtprojekts sind abgesichert, wenn alle erforderlichen Mitarbeiter und Führungskräfte in eine Richtung gehen. Eine schöne Nebenwirkung ist, dass eine eingeschworene Belegschaft die Attraktivität eines Unternehmens erhöht und seine Wettbewerbsfähigkeit dadurch steigert.

Worst case Szenario

Welchen Nutzen hat das Retention Management?

3 DAS VORGEHEN IM RETENTION MANAGEMENT

Das Vorgehen im Retention Management besteht aus 3 Schritten:

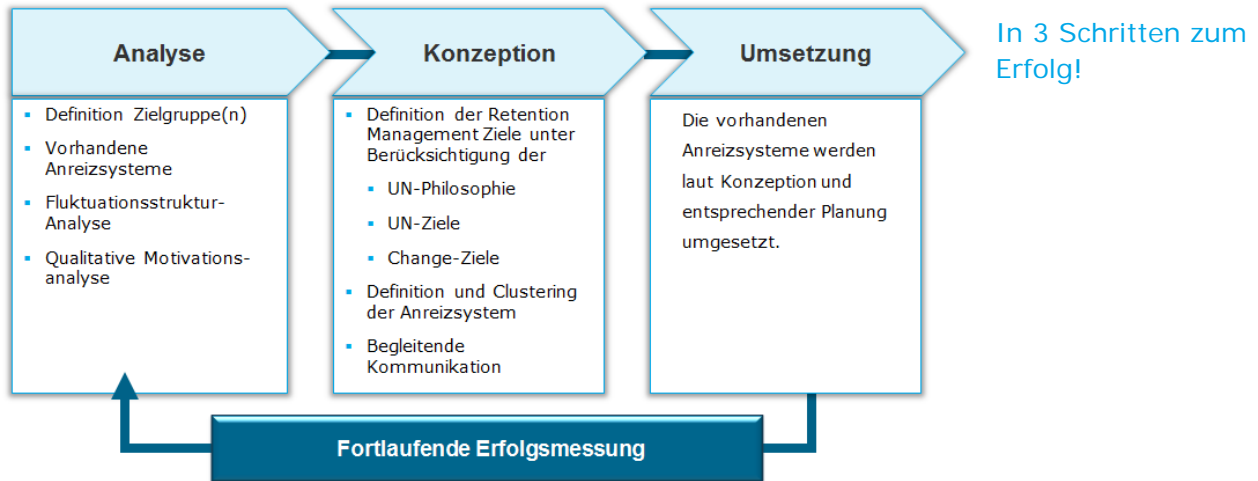


Abbildung 1: Das 3-stufige Vorgehen im Retention Management

3.1 Analyse

In der Analyse Phase werden zunächst die Zielgruppen definiert. Unterschieden wird hier in Leistungsträger, Potentialträger, strategisch wichtige Mitarbeiter und Spezialisten mit am Markt schwer verfügbaren Kompetenzen.

Im nächsten Schritt werden Antworten auf folgende Fragen gesucht:

Gibt es im Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle? Welche Karriere-modelle bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern? Wird den Mitarbeitern eine leistungsbezogene Vergütung angeboten? Werden Prämien gezahlt? Wird eine Mitarbeiterorientierte Führungskultur gelebt? Wie eigenverantwortlich können die Mitarbeiter und Führungskräfte agieren?

Die abschließende Fluktuationsstruktur- und Motivationsanalyse soll u.a. aufzeigen, welche Faktoren die Fluktuation im Unternehmen bedingen und mit welchen Fragen sich die Mitarbeiter bezüglich ihrer Motivation beschäftigen.

Konzentration der Energien und Kosten auf 20 % der Mitarbeiter (=unabhängbare MA), um sie im Unternehmen zu halten.

Bindungs-/ Motivationsfaktoren

3.2 Konzeption

In der Konzeptionsphase werden die Retention Management Ziele unter Berücksichtigung der Unternehmensphilosophie, den Unternehmenszielen und der generellen Zielsetzung des Veränderungsvorhabens definiert. Die wichtigsten Bindungsfaktoren sind in der Regel die Unternehmenskultur und das Unternehmensimage. Basierend auf den Ergebnissen der Ist-Analyse werden die erforderlichen Anreizmodelle und Maßnahmen konzipiert, mit denen die Mitarbeiter gehalten und motiviert werden können.

Definition de Ziele



Der Haupt-Motivationsfaktor für die Mitarbeiter ist die Führungskultur. Das Spektrum der Anreizkategorien reicht von finanziellen über soziale bis hin zu institutionellen Anreizen (siehe Grafik).

Finanzielle Anreize	Soziale Anreize	Institutionelle Anreize	Die Arbeit selbst
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsbezogene Vergütung ▪ Fixes und variables Entgelt ▪ Prämien ▪ Vergünstigungen ▪ Altersversorgung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MA-orientierte Führungskultur ▪ Teamzugehörigkeit ▪ Kommunikation ▪ Wertschätzung ▪ Status 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexible Arbeitszeitregelung ▪ Variable Karrieremodelle ▪ Unternehmensimage ▪ Unternehmenskultur ▪ Infrastruktur ▪ Arbeitsplatzsicherheit ▪ Gesundheitsförderung ▪ Verpflegungsangebot 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsinhalt ▪ Eigenverantwortung ▪ Herausforderungen ▪ Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. Schulungen)

Anreizkategorien

Abbildung 1: Das Spektrum der Anreizkategorien

Um eine durchgängige Motivation zu erreichen, bedarf es neben den Anreizen eines begleitenden und einbindenden Kommunikationsprozesses.

Kommunikation

Basierend auf Zielen des Change Managements werden die Ziele der Erfolgsmessung abgeleitet, Kennzahlen definiert und ein an den Zielen ausgerichtetes Methodenset entwickelt.

3.3 Umsetzung

Nach der erfolgreichen Konzeption der Anreizmodelle folgt nun deren Einbindung in die vorhandenen HR-Systeme und die **Umsetzung** des konzipierten Kommunikationsprozesses. Die Information über die neuen Anreizmodelle sollte alle Mitarbeiter erreichen. Nur so ist es möglich, den Mitarbeitern zu signalisieren, dass sie nicht übergangen, sondern wertgeschätzt werden. Sie werden durch Maßnahmen miteinbezogen und erhalten die Möglichkeit, in einen regelmäßigen Austausch mit ihren Vorgesetzten zu treten. Auf der einen Seite klären sich so Ängste und Sorgen, auf der anderen Seite fördert es das Engagement der Mitarbeiter.

In moderierten Arbeitsgruppen können Mitarbeiter mit ihrem Einsatz die Veränderung mitgestalten und erleben dadurch ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, Mitverantwortung und Wertschätzung.

Moderierte Arbeitsgruppen

Im Voraus wird eine Kerngruppe motivierter und engagierter Mitarbeiter und Führungskräfte ausgewählt, die sich als Botschafter und Motivatoren verstehen – die neuen Change Agents. Diese sind Multiplikatoren der Veränderungsvision und unterstützen aktiv die Umsetzung der konzipierten Maßnahmen.

Change Agents

Begleitend zum Umsetzungsprozess wird die Erfolgsmessung durchgeführt. Eine Messmethode kann beispielweise ein Interview einer repräsentativen Personengruppe innerhalb einer Zielgruppe sein. Grundlage hierfür ist ein anhand der Ziele entwickelter Interviewfragebogen, mit dessen Hilfe qualitative Wirkungsaspekte abgefragt werden, auf Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter

Erfolgsmessung



eingegangen werden kann und Folgemaßnahmen entsprechend konzeptionell adaptiert werden. Diese Interviews sollten in einem anhand der Maßnahmenplanung zu definierenden Zyklus wiederholt werden, um den Wirkungsverlauf darstellen zu können.

Zusätzlich wird eine Wertschätzung seitens der Mitarbeiter erreicht, indem ihre Meinung erfragt wird.

Wertschätzung

4 FAZIT

Das Retention Management verringert die Fluktuation in einem Unternehmen und steigert die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter. Die Kosten, die durch Verlust von Leistungs- und Potentialträgern und der dadurch notwendigen Neubesetzung entstehen, werden konsequent verringert.

Der Nutzen von Retention Management

Bei den bestehenden Mitarbeitern steigt das Unternehmen in seinem Ansehen, da das Wissen und die Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeiters gesehen und gefördert werden. Auch auf dem externen Arbeitsmarkt erhöht sich der Unternehmenswert und macht das Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber.

Retention Management leistet somit einen Beitrag zur Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und trägt zur Erhöhung des Unternehmenserfolges bei!

Zukunftsorientierung durch Retention Management



Ihre Ansprechpartnerinnen:

Victoria Herrera Diñeiro

Manager

Braincourt GmbH

Meisenweg 37

70771 Leinfelden-Echterdingen

Victoria.Herrera@braincourt.com

Laura Christopoulou

Project Manager

Braincourt GmbH

Meisenweg 37

70771 Leinfelden-Echterdingen

Laura.Christopoulou@braincourt.com

Telefon: + 49 (0)711 758 580 25 Telefon: + 49 (0)711 758 580 23