

Schlüssel zur Retention sind individuelle Partnerschaften

Pauschale Leistungspakete werden valablen Wissensträgern in einem kompetitiven Arbeitgebermarkt nicht mehr gerecht: Sie schränken ein und motivieren eher dazu, nach besseren Alternativen zu suchen. Ein Plädoyer für das Aufbrechen interner Regeln und für laufende Anpassungen der individuellen Arbeitsverhältnisse.

Viele Unternehmen kämpfen damit, dass der grösste Teil der HR-Abteilung damit beschäftigt ist, Arbeitszeugnisse auszustellen, Austrittsinterviews zu führen, die frei gewordenen Funktionen mit den Linienverantwortlichen wieder neu zu positionieren, auszuschreiben, neue Kandidaten zu identifizieren, kennen zu lernen, auszuwählen und mit grossem Aufwand ins Unternehmen und ihre Funktion einzuführen. Mit der neuzeitlichen Wechselmentalität vorab bei hoch qualifizierten Wissensträgern und Führungskräften entstehen zudem hohe Kosten durch Wissensverluste und Projektverzögerungen. Diese indirekten Kosten sind umso höher, als gerade in Führungs- und Aussendienstfunktionen heute eine besonders hohe Fluktuation festzustellen ist. Die Fluktuation gehört deshalb auch häufig zu den grössten Kostenfaktoren eines Unternehmens. Für ein Unternehmen stellen sich somit im Zusammenhang mit Retention Management grundsätzlich zwei Fragen: Wie kann erstens die Fluktuation generell tief gehalten werden und wie können zweitens Schlüsselmitarbeitende, in die viele Ressourcen investiert werden, so lange wie möglich im Unternehmen gehalten werden?



Getty Image/Jeff J. Mitchell

Retention Management wird aber immer mehr zur eigentlichen Schlüsselherausforderung der gesamten Gesellschaft. Aufgrund der beinahe unbeschränkten Mobilität kämpfen heute bereits ganze Nationen damit, ihre teuer ausgebildeten Fachkräfte im eigenen Land zu halten. Der «War for Talents» ist schon lange nicht mehr ein rein unternehmensbezogener Wettbewerb. Heute gehört das Wissens- und Qualifikationsangebot einer Volkswirtschaft zu einem der wichtigsten komparativen Standortvorteile. Und Retention Management ist nicht nur ein betriebs- und volkswirtschaftliches Anliegen, es wird immer mehr auch zu einer gesellschaftlichen Herausforderung. So ist das klassische Familienmodell dadurch gefährdet, dass Lebenspartner sich in der Praxis immer weniger lebenslang aneinander binden lassen möchten. Immer mehr scheitern an dieser Herausforderung, immer mehr lassen sich auf dieses Unterfangen schon gar nicht mehr ein. Gesellschaftliche Institutionen klagen über mangelndes Engagement der jüngeren Generationen, da diese keine Verpflichtungen gegenüber «unnützen Vereinen» eingehen möchten.

Die Identifikation mit einem Unternehmen wird von der Identifikation mit dem eigenen persönlichen Erfolg abgelöst. Bindung und Loyalität sind offensichtlich out, Abwechslung und Bewe-

gung dafür in; Breite statt Tiefe, Veränderung statt Beständigkeit, Dynamik statt Ruhe, Flexibilität statt Loyalität, Optionen statt Sicherheit, Freiheit statt Verpflichtung, Individualität statt gesellschaftlicher Verantwortung.

Offensichtlich haben wir es hier mit einer grundsätzlichen Werteveränderung in unserer Gesellschaft zu tun, die ganz entscheidende Ver-

Die Mobilität der Wissens-träger führt auch zur Globalisierung des Wissenswettbewerbs

haltensänderungen mit sich bringt. Während viele Unternehmen versuchen, mit Talentförderungsprogrammen, neuen Vergütungsmodellen oder Kulturrezepten die Mitarbeitenden an sich zu binden, fehlt häufig ein ganzheitlicher und nachhaltiger Ansatz. Man rennt der Problematik hinterher, ohne einen eigentlichen Fort-Sprung zu realisieren. Ein solcher ist jedoch nur möglich, wenn wir uns zuerst der wichtigsten Einflussfaktoren und eigentlichen Hauptursachen dieser Entwicklung bewusst werden.

Die Wissensgesellschaft ist dafür verantwortlich, dass Wissen und Qualifikation heute der relevante Wirtschaftsfaktor sind und dem einzelnen Wissensträger somit auch sehr viel Verhandlungsmacht zukommt. Somit werden Hochqualifizierte in Zukunft den Unternehmen ihre Bedingungen für die Zusammenarbeit weit-

gehend diktieren können. Die individuelle Optimierung des persönlichen Nutzens stellt zunehmend die Loyalitätsbereitschaft in den Schatten. Die demografische Entwicklung verschärft diese Machtverlagerung insofern, als dass der relative Mangel an hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften immer grösser wird, die Wissensträger somit immer mächtiger. Die politische Öffnung und Globalisierung der Märkte, mitunter die Integration der Arbeitsmärkte, eröffnet dieser Entwicklung neue Dimensionen und führt dazu, dass die Mobilität der Wissensträger auch zur Globalisierung des Wissenswettbewerbs führt. Der «War for Talents» bekommt somit nicht nur eine internationale Tragweite, sondern auch eine politische Dimension.

Für diese Entwicklung entscheidend ist die zunehmende Individualisierung der einzelnen Wirtschaftssubjekte. Gesellschaftliche Werte verlieren an Bedeutung, während die Maxime der individuellen Selbstverwirklichung zelebriert wird. In den obersten Etagen der Maslow'schen Pyramide wird die Luft für Gesellschaftsinteressen erheblich dünner; der Stellenwert der Arbeit ist von Wertschätzung und Anerkennung geprägt, kaum mehr vom reinen Existenzgedanken, zumindest bei den qualifizierten Wissensträgern. Die starke Individualisierung hat auch zur Folge, dass die Bedürfnisse der Wissensträger individuell sind und somit pauschale Konzepte immer wirkungsloser werden. Zusammenfassend ist festzuhalten: Die Schlüsselmitarbeitenden haben individuelle Bedürfnisse. Sie haben die Macht, diese Bedürfnisse zu befriedigen, und finden ein Umfeld vor, das sie stärkt und dabei unterstützt (siehe Grafik 1).



Der Autor

Pascal Scheiwiler ist Direktor der Adecco Human Capital Solutions.

Ein Unternehmen muss sich nun die Frage stellen, wie es auf diesen Wertewandel reagieren kann, um mit einem neuen Arbeitsmodell den Bedürfnissen seiner Wissensträger nach Individualität gerecht zu werden. Wie kann es ein unternehmerisches Umfeld schaffen, um die Bedürfnisse des Einzelnen langfristig zu befriedigen und sie mit den Interessen des Unternehmens in Einklang zu bringen?

Dies ist nur dann möglich, wenn ein Unternehmen den Anspruch erhebt, die Bedürfnisse des Wissensträgers nach Breite, Veränderung, Dynamik, Flexibilität, Optionen, Freiheit und Individualität bedingungslos zu befriedigen. Das kann nur funktionieren, wenn das Unternehmen das Arbeitsverhältnis mit dem einzelnen Wissensträger auch ebenso flexibel und individuell definiert. Pauschale Konzepte oder Leistungspakete werden einem Wissensträger in einem kompetitiven Arbeitgebermarkt nicht gerecht; sie schränken ihn ein und motivieren ihn dazu, laufend zu optimieren und nach besseren Alternativen zu suchen.

Deshalb liegt der Schlüssel zur erfolgreichen Retention darin, individuelle Partnerschaften mit dem Einzelnen aufzubauen und dazu alle internen Regeln aufzubrechen; die einzigen Regeln sollten die gemeinsame Entwicklung und die laufende Anpassung der Arbeitsverhältnisse sein. Diese beinhalten individuelle statt unternehmensweite Arbeitsbedingungen, persönliche Zukunftsplanung statt allgemeiner Laufbahnplanung und Karriereemodelle, persönliche Leistungs- und Vergütungsvereinbarung statt eines systemischen Vergütungsmodells und individuelle Führungsrhythmen statt einer einheitlichen Führungskultur. Das bedingt, dass die Zufriedenstellung des Einzelnen über dem Gleichbehandlungsgebot steht. Das Verhältnis beruht dann nicht primär auf unternehmensweit gültigen Normen, sondern vielmehr auf einer individuellen Vereinbarung zwischen Wissensträger und Unternehmen. Um diese Partnerschaft nachhaltig erfolgreich zu gestalten, muss sie dynamisch weiterentwickelt und laufend überprüft und nachgebessert, das heisst den sich verändernden Bedürfnissen des Wissensträgers angepasst werden.

Als Erstes müssen die strategischen Wissensträger identifiziert und bestimmt werden. Um mit ihnen eine solche Partnerschaft zu etablieren, müssen dann die wirklichen Bedürfnisse des einzelnen Wissensträgers erörtert und analysiert werden. Dabei stellt sich bereits eine besonders

grosse Herausforderung: Wie können nicht nur die öffentlichen, sondern auch die geheimen und versteckten Bedürfnisse eines Wissensträgers offenbart werden? Gerade im Einstellungsprozess dürfte dies nicht ganz einfach sein. Es bedarf nicht nur einer offenen Kommunikationskultur zwischen dem Unternehmen und dem Kandidaten, sondern es braucht die richtigen Menschen im Unternehmen, die mit dem Wissensträger eine echte Vertrauensbeziehung aufbauen. Dieses Vertrauen ist dann die Basis für alle weiteren Schritte; bedingungslose Transparenz und Offenheit sind die Grundsteine für die Etablierung einer nachhaltigen Partnerschaft. Mit diesen Informationen kann dann gemeinsam mit dem Wissensträger eine völlig individuelle Partnerschaftvereinbarung getroffen werden. Dabei ist es wichtig, dass die involvierten Unternehmensvertreter von HR und Linie die entsprechenden Gestaltungskompetenzen haben, diese Vereinbarungen in eigener Verantwortung festzulegen und über die vom Unternehmen zu erbringenden Leistungen zu entscheiden. Gemeinsam müssen alle Parameter der Zusammenarbeit und des internen Karrieremanagements bestimmt werden. Gerade in grossen Unternehmensgruppen sollte die Vielfalt der Geschäftsbereiche ausgenutzt werden, um den Wissensträgern durch uneingeschränkte Durchgängigkeit des Systems Optionen zu eröffnen.

Dies bedingt, dass die Optik des Einzelnen eingenommen und dies vom HR konzernweit unterstützt wird. Bei KMU kann in Erwägung gezogen werden, mit anderen Firmen ausserhalb des direkten Wettbewerbs Karriereallianzen einzugehen, um ihren Wissensträgern zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Im Vordergrund sollte nicht der «Besitz» eines Wissensträgers stehen, sondern seine Zufriedenstellung, um so eine langfristige Bindung an das eigene Unternehmen und die Karriereallianz zu sichern. So können flexible Wissensträgerpools entstehen, die von mehreren Unternehmen gemeinsam betrieben und genutzt werden.

Generell lassen sich das Bedürfnis und die Notwendigkeit feststellen, Wissensressourcen flexibler zu verstehen, zu führen und einzusetzen. Beim Retention Management muss nicht automatisch im Vordergrund stehen, die Wissensträger physisch ans Unternehmen zu binden. Entscheidend ist für das Unternehmen vielmehr, den Zugang zum Wissen und die Bereitschaft der Träger zu flexibler Zusammenarbeit mit dem Unternehmen sicherzustellen. Somit erhält das

Retention Management eine neue Dimension, die die operative Umsetzung vereinfacht. Im Zentrum steht schliesslich die Frage, wie das Unternehmen Wissen, Qualifikation und Kapazität flexibel an das Unternehmen binden kann. Dies lässt sich auch bewerkstelligen, ohne die Träger dieses Wissens selber vollständig an das Unternehmen zu binden (siehe Grafik 2).

Es liegt auf der Hand, dass die Individualisierung der Arbeitspartnerschaft mit den Wissensträgern nicht unendlich weit getrieben werden kann. Im Bewusstsein der sich verschärfenden Problematik des Wissens- und Qualifikationsmangels sollten Unternehmen jedoch bereits heute versuchen, die eigenen Grenzen so weit wie möglich aufzubrechen. Denn nur so kann im Retention Management wirklich bei der Ursache der Loyalitäts- und Individualitätsproblematik angesetzt werden. Einzelne Pauschalinitiativen können Wissensträger vielleicht kurzfristig faszinieren, jedoch kaum nachhaltig ans Unternehmen binden.

Die Rolle des HR Managements wird dadurch neu definiert. Das Schwergewicht liegt nicht mehr wie heute häufig bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender, sondern vielmehr bei der individuellen und persönlichen Begleitung, Betreuung, Entwicklung, Begeisterung oder ganz einfach bei der Bindung der einzelnen Wissensträger. Die Aufgabe der HR-Abteilung besteht dann primär nicht mehr darin, Stellenbeschreibungen zu überarbeiten, Einstellungsgespräche zu führen oder Arbeitszeugnisse zu schreiben, sondern vielmehr in der logistischen Funktion, die Bedürfnisse der einzelnen Wissensträger mit Strukturen und Prozessen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Sie fungieren als Vermittler zwischen den Linienanforderungen und den individuellen Erwartungen der Wissensträger und unterstützen diese als Karrieremanager, Berater und Koordinator. Sie sind ausserdem die wichtigsten Vermittlungspersonen eines Unternehmens; es liegt an ihnen, Wissensträger und Unternehmen füreinander zu begeistern und aneinander zu binden. Das HRM braucht zur Bewältigung der neuen Herausforderungen weniger Administratoren oder spezialisierte Psychologen, sondern eher charismatische und begeisternde Persönlichkeiten, Integrationsfiguren, Vertrauenspersonen, Führungspersönlichkeiten. Dieses Profil treffen wir heute in HR-Abteilungen allerdings noch zu wenig an.

Pascal Scheiwiller

