

Den Retention Code entschlüsseln

Amelie Stegmüller / Susanne Lehner

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass vor allem Vergütung, Führung und Entwicklungsmöglichkeiten wichtige Indikatoren sind, wenn es um die Bindung von Mitarbeitenden geht. Auch bei DATEV hat man die Themen im Fokus. So zielt unter anderem ein neues Entwicklungsprogramm für angehende Führungskräfte auf die Beeinflussung dieser Retention-Faktoren.

Laut einer aktuellen ifo-Befragung aus dem Herbst 2023 geben 60 Prozent der befragten Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden an, dass ihnen nicht ausreichend passende Bewerber:innen für ausgeschriebene Stellen zur Verfügung stehen. Verstärkt wird das Problem dadurch, dass viele Organisationen infolge der Coronapandemie eine stark erhöhte Fluktuation beobachtet haben. Unternehmen stehen somit vor der Herausforderung, einerseits mit der bestehenden Belegschaft zurechtzukommen und diese zu binden sowie andererseits für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Beschäftigten zu sorgen.

Bei der DATEV eG kennt man das Problem der hohen Fluktuation nicht. Viele Mitarbeitende sind bereits 10, 20, teilweise 30 Jahre dabei. Bei insgesamt circa 8.700 Mitarbeitenden liegt die Fluktuationsrate im Schnitt nur bei circa zwei Prozent. In vielen anderen Unternehmen wäre das ein Risiko: Kompetenzen veralten, Betriebsblindheit sowie kontraproduktives Verhalten schleichen sich ein und es entsteht die Gefahr, Know-how in Scharen durch Renteneintritte zu verlieren. Doch DATEV hat nicht nur den „Retention Code“ für langfristige Mitarbeiterbindung geknackt, sondern auch einen Weg gefunden, die damit verbundenen Risiken in den Griff

zu bekommen. Doch werfen wir zunächst einen Blick in die Forschung.

Hypothesen bilden auf Basis von Forschungsergebnissen

Viele Organisationen stellen sich die Frage, welche Faktoren Mitarbeitende überhaupt an das Unternehmen binden. Ein erster Schritt kann darin liegen, auf Basis von Forschungserkenntnissen Hypothesen zu entwickeln, die dann unternehmensspezifisch anhand von People Analytics getestet und weiterentwickelt werden. Was auf den ersten Blick leicht klingt, ist in der Realität häufig wesentlich komplexer.

Denn die Umfragen und Studien betrachten oft nicht dasselbe Konstrukt. So untersuchen einige, welche Aspekte aktiv zur Mitarbeiterbindung beitragen („Retention“). Andere wiederum untersuchen, warum Mitarbeitende kündigen („Attrition“) – und gehen davon aus, dass die Minimierung der Kündigungsfaktoren automatisch zur Bindung beiträgt. Dies ist jedoch nicht unbedingt der Fall: Ein zu niedriges Gehalt kann für einen Mitarbeitenden zwar ein treibender Faktor für die Kündigung gewesen sein; das bedeutet jedoch nicht, dass Mitarbeitende automatisch bleiben, wenn das Gehalt hoch ist.

» Umfragen und Studien betrachten oft nicht dasselbe Konstrukt.

In der Forschung zeigen sich wiederkehrende Muster

Neben unternehmensspezifischen Faktoren zeigen sich in der Forschung sowohl zur Mitarbeiterbindung als auch zu Kündigungsgründen wiederkehren-

de Muster. Um nur zwei Studien exemplarisch zu nennen: Laut einer groß angelegten Befragung von Hays in Kooperation mit dem IBE Ludwigshafen aus dem Jahr 2023 spielen für deutsche Arbeitnehmer:innen unter anderem die Faktoren Betriebsklima, Vergütung und Führung eine entscheidende Rolle.

Immerhin 49 Prozent der Befragten geben an, dass eine transparente Beförderungspolitik maßgeblich zur Mitarbeiterbindung beiträgt. Ergänzt um Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Forschung ergibt sich ein noch umfassenderes Bild. So bestätigt eine große Metaanalyse von **Alex Rubinstein** und anderen Wissenschaftler:innen aus dem Jahr 2018 mit dem Fokus auf „Attrition“, dass die von Hays identifizierten Faktoren Betriebsklima und Führung zwar das Kündigungsrisiko erhöhen. Doch der zentrale Kündigungstreiber sind mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten.

Da ist er also, der Retention Code, zumindest mit Blick auf übergreifende Studienergebnisse: **Mitarbeitende bleiben scheinbar besonders gerne, wenn Führung, Vergütung und Entwicklungsmöglichkeiten ineinandergreifen.** Ein Blick in die DATEV zeigt, wie dieses Zusammenspiel in der Praxis funktionieren kann.

» Der zentrale Kündigungstreiber sind mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten.

Programm für Mitarbeitende mit Führungspotenzial

Führungskräfteentwicklung hat eine lange Tradition bei DATEV: Seit den 80er-Jahren gibt es strukturierte Angebote zur Identifikation und Entwicklung von Führungskräften. Der Zeit entsprechend glichen die vormaligen Führungs- und Fachlaufbahnen zwei Hühnerleitern auf dem Weg nach oben. Zu Beginn einer Führungs- oder Fachexpert:innen-Laufbahn standen intern durchgeführte Assessment-Center, die in einer klaren Entscheidung mündeten, nämlich in einem „Go“ oder „No“, ob die Stelle mit der betreffenden Person besetzt wird.

Doch mit sich verändernden Umweltbedingungen gingen neue Anforderungen an die Personalentwicklung einher: Das starre System konnte den veränderten Bedarfen nach mehr Durchlässigkeit zwischen den Laufbahnen, nach zusätzlichen



Abbildung: Es gibt verschiedene Retention-Hebel, um den Hauptgründen für Kündigungen entgegenzuwirken; Quelle: HRpepper

Anforderungen an transparente Karrierewege sowie neuen, teils sehr unterschiedlichen (agilen) Rollen mit Führungsverantwortung nicht mehr gerecht werden. Zudem sollte die Qualität von Führung bei DATEV gesteigert werden – unabhängig davon, ob es sich um „klassische“ oder indirekte Führung durch agile Führungspersonen oder Expert:innen handelt.

Infolgedessen hat das Personalentwicklungsteam im Jahr 2020 wissenschaftliche Erkenntnisse und die oben genannten organisationalen Bedarfe im Rahmen eines länger angelegten Design-Thinking-Prozesses in ein transparentes und effektives Entwicklungsprogramm übersetzt, unser **#FKW-Programm**. Im Ergebnis steht ein circa sechsmonatiger begleiteter Prozess, der interessierte Mitarbeitende mit Führungspotenzial bei ihrer Entwicklung begleitet.

» Viele Fachbereiche arbeiten mittlerweile mit geteilten Führungsrollen.

Teilnehmer:innen durchlaufen „Challenges“

Wer als Mitarbeitende:r Interesse am Entwicklungsprogramm hat, kann gemeinsam mit der Führungskraft die Passung besprechen. Unterstützt werden die Führungskräfte bei der anschließenden Auswahl neben dem Personalentwicklungsteam auch durch die HR Business Partner:innen, die bereits früh im Prozess darauf achten, dass die Vorauswahl an Potenzialträger:innen dem unternehmensinternen Anspruch an Vielfalt in Führung gerecht wird. Etwa hundert Personen werden auf diese Weise jährlich für den anschließenden Entwicklungsprozess ausgewählt.

Zu Beginn steht eine differenzierte **Kompetenz-erhebung**, in deren Rahmen die Stärken und Schwächen der zukünftigen Fach- und Führungskräfte auf Basis des DATEV-Kompetenzmodells und mit Blick auf die Anforderungskompetenzen der angestrebten Führungsrolle eingeschätzt werden. Begleitet von einer unterstützenden und netzwerkfördernden **Development Crew** aus HR und Führungskräften der Business-Bereiche durchlaufen sie im Anschluss eine Auswahl an individuell für sie auf der Grundlage der Kompetenzerhebung zusammengestellten „Challenges“ – von der Durchführung von Mitarbeitergesprächen bis hin zur Leitung von Fachprojekten.

Der große Vorteil? Die „Challenges“ können je nach Person und organisationalen Bedarfen gewählt

werden, sodass sie relevante Rahmenbedingungen und zum Beispiel aktuelle technologische Entwicklungen berücksichtigen. Zumindest für alle neuen Führungskräfte wird so die Passung zu relevanten Kompetenzen und Skills sichergestellt. Nach Beendigung des Programms erhalten die Teilnehmer:innen eine differenzierte Einschätzung ihrer Kompetenzen, Stärken und Schwächen in Form des sogenannten **Profil-Canvas**, mit dem sie sich im Rahmen von internen Besetzungsprozessen bewerben können.

Im Gegensatz zu einem „No“ oder „Go“ in klassischen Assessment-Verfahren vermittelt das Vorgehen daher, neben dem eigentlichen Zweck der Identifikation von Entwicklungspotenzialen, auch viel Wertschätzung für die Mitarbeitenden – ein Nebeneffekt, der die Bindung noch weiter stärkt.

Prozesstransparenz als zusätzlicher Erfolgsfaktor

Jede vakante Stelle mit Führungsverantwortung wird bei DATEV im ersten Schritt intern ausgeschrieben. Nur Mitarbeitende, die das #FKW-Programm durchlaufen haben, können sich darauf bewerben und sich im Rahmen einer Ernennung entsprechend gehaltlich weiterentwickeln.

Entsprechend birgt das Programm auch Risiken: Obwohl DATEV für die Potenzialentwicklungsprogramme ein eigenes Team zur Verfügung stellt, führt das aufwendige und von den Mitarbeitenden

Literaturquellen



- Silke Eilers, Prof. Dr. Jutta Rump, Frank Schabel, Kathrin Möckel (2022): HR-Report 2023: Mitarbeiterbindung.
- ifo Institut (2023): ifo Konjunkturprognose Herbst 2023.
- Alex Rubenstein, Marion Eberly, Thomas Lee, Terence Mitchell (2017): „Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover“, in: Personnel Psychology.

» Wer Mitarbeitende binden möchte, sollte sich (datenbasiert) damit auseinandersetzen, was der Belegschaft wichtig ist.

als sehr attraktiv wahrgenommene Verfahren dazu, dass es jährlich mehr Interessenten gibt als Personen, die am Entwicklungsprogramm teilnehmen können. Gleichzeitig hat das Programm einen Vorteil, der in der Organisationspsychologie immer wieder hervorgehoben wird: **Prozesstransparenz innerhalb von Organisationen – also die Nachvollziehbarkeit dessen, wie Entscheidungen zustande kommen sowie ein hohes Maß an frei zugänglichen Informationen zu diesen Prozessen – ist nachweislich ein Faktor, der „Attrition“ verringert.**

Keine Betriebsblindheit trotz geringer Fluktuation

Nach drei Jahren mit dem Programm ist die Akzeptanz in der Organisation groß und das Verfahren beliebt und anerkannt. Im Schnitt werden circa 90 Prozent der Teilnehmer:innen im Anschluss an die Teilnahme (wenn auch mit organischer zeitlicher Verzögerung, abhängig vom internen Stellenmarkt) für eine Führungsrolle ernannt. Das ist unter anderem auch möglich, da viele Fachbereiche der DATEV mittlerweile mit geteilten Führungsrollen arbeiten, und daher die Kombination aus Führungskompetenzen und exzellenten Fach-Skills verkörpert durch eine einzelne Person weniger wichtig geworden ist. Entsprechend kann ein Einstieg als Führungskraft in bestimmten Fachbereichen verstärkt kompetenzbasiert und weniger auf Basis spezifischer Skills erfolgen.

Bei einer Unternehmensgröße von mehr als 8.500 Mitarbeitenden entstand über die Jahre eine hohe Durchlässigkeit, die trotz der geringen Fluktuation im Unternehmen dafür sorgt, dass Teams nicht in Betriebsblindheit geraten oder in veralteten Strukturen verharren. **DATEV profitiert auf diese Weise von frischem Wind und innovativen Ideen durch „neue“ Führungskräfte aus anderen Unternehmensbereichen.**

Es wird an mehr als einem Hebel angesetzt

Keine Frage: Diese Art von Entwicklungsprogrammen ist auf den ersten Blick zeitaufwendiger und kostspieliger als ein Obstkorb oder auch die Einfüh-

rung einzelner Benefits. Doch sie sind wesentlich wirkungsvoller, da sie an mehr als einem Retention-Hebel ansetzen. So gilt für das #FKW-Programm bei DATEV:

- Es ermöglicht Entwicklung nicht nur bezüglich Verantwortung und Tätigkeiten, sondern auch bei der Vergütung.
- Es führt dazu, dass Mitarbeitende von gut ausgebildeten, umfangreich entwickelten Führungskräften geführt werden und sich dadurch potenziell die individuelle Zufriedenheit erhöht.

Wer also Mitarbeitende binden möchte, sollte sich (datenbasiert) damit auseinandersetzen, was der eigenen Belegschaft tatsächlich wichtig ist. Talentmanagement-Programme sind, wenn sie menschenzentriert und kundenorientiert gestaltet werden, in vielen Organisationen ein wirkungsvoller Ansatz, da sie nicht nur individuelle Entwicklungswünsche abdecken, sondern vor allem auch organisationale Bedarfe nach Leistung und Nachfolge auf Schlüsselpositionen decken. **cl**



Amelie Stegmüller

ist Beraterin für HR-Strategie bei HRpepper. Ihre Schwerpunkte liegen in der Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen HR und Fachbereichen und der Implementierung kundenorientierter Steuerungsmechanismen. Sie greift auf mehrjährige HR-Berufserfahrung in der Finanzbranche sowie auf branchenübergreifende Erfahrungen aus ihrem Beratungsalltag zurück.



Susanne Lehner

ist Diplom-Sozialwirtin und langjährige Personalentwicklerin. Bei DATEV e.G. verantwortet sie die Themen Potenzialidentifikation sowie Führungskräfteauswahl und -entwicklung. Davor war sie über 20 Jahre als Beraterin bei der „Schwarz und Partner GmbH“ tätig, zunächst als Projektleiterin, dann als Geschäftsführerin im Beratungsfeld Personal- und Führungskräfteentwicklung.