

Retention-Management beginnt beim Austritt

Kostspielig Fluktuation kommt Unternehmen teuer zu stehen. Eine sorgfältige Analyse der Austritte bildet den ersten Schritt im Retention-Management.

TEXT: SABINA RENGGLI



SABINA RENGGLI, lic. oec. publ., ist Gründungsmitglied und Partnerin der Belares AG, Zürich. Das Unternehmen bietet unter anderem Fluktuationsanalysen sowie Beratung im Bereich Human Resource Management. T: 01 363 35 36, renggli@belares.ch

Aus verschiedenen Gründen sollten HR-Verantwortliche die Ursachen für Kündigungen kennen:

- Die Kosten der Fluktuation sind hoch: Administration des Austritts, Stellenwiederbesetzung, Einführung und Einarbeitung (vgl. Literatur 1 und 3).
- Eine hohe Fluktuation schadet dem Unternehmensimage – die Mitarbeiterrekrutierung wird erschwert.
- Bei einer hohen Fluktuation setzt die Arbeitskräftefluktuations-Demotivationspirale ein: Die Kernbelegschaft wird zunehmend unzufriedener. Sie muss (immer wieder) neue Mitarbeitende einarbeiten. Verdienen neue Mitarbeitende zudem mehr, wird die Kernbelegschaft zum eigentlichen Fluktuationsverlierer (vgl. Literatur 2).
- Handlungsfelder können erkannt und erforderliche Massnahmen begründet werden.

Die BKW FMB Energie AG in Bern möchte die Gründe für Austritte näher analysieren und zieht die Belares AG bei, damit die Anonymität der Mitarbeitenden gewährleistet wird. Für HR-TODAY gibt Sabrina Rizzo, Human Resources Consultant, Auskunft.

Sabina Renggli: Warum hat sich die BKW FMB Energie AG für eine Analyse der Austritte entschieden?

Sabrina Rizzo: Die Analyse der Austritte bildet einen wichtigen Bestandteil des Personalrisikomanagements. Wir möchten wissen, aus welchen Gründen uns wann welche Mitarbeitende verlassen und welches Image sie von unserem Unternehmen weitertragen. Nur so können wir gezielte Verbesserungsmassnahmen einleiten und intern entsprechend kommunizieren.

Weshalb werden die Austritte gerade jetzt analysiert? Viele Firmen sind doch froh, wenn Mitarbeitende gehen. Bei Bedarf gibt es genügend Nachschub.

S. R.: Die Analyse der Austritte bedeutet nicht, dass wir eine gesamthaft wesentlich tiefere Fluktuation anstreben. Das

***Austrittsmonitoring:** Das kleinste Unternehmen, für das Belares Analysen erstellt, beschäftigt 500 Mitarbeitende. Nicht in jedem Unternehmen läuft der Prozess ab wie bei der BKW FMB Energie AG. Austrittsmonitoring kann auch Personalverantwortliche unterstützen, die nur ein persönliches, strukturiertes Austrittsgespräch führen möchten.



SABRINA RIZZO, Human Resources Consultant, Personalfachfrau mit eidgenössischem Fachausweis, ist seit März 2001 HR-Consultant bei der BKW FMB Energie AG in Bern. Sie ist für den Bereich Vertrieb als Personalverantwortliche zuständig. Vorher war Sabrina Rizzo rund zehn Jahre in der Bankbranche in diversen Funktionen und Bereichen – zuletzt im Personalwesen – tätig.

T: 031 330 53 47
sabrina.rizzo@bkw-fmb.ch

wäre weder gut für unsere Mitarbeitenden noch für unser Unternehmen. Wir sind uns sehr bewusst, dass alle austretenden Mitarbeitenden wertvolles Know-how mitnehmen und ein Image weitertragen, das wir als Arbeitgeber erfahren und pflegen möchten – auch im Hinblick auf die Zukunft.

Weshalb hat sich die BKW FMB Energie AG für das System Austrittsmonitoring der Firma Belares AG entschieden?

S. R.: Standardisierte Austrittsgespräche in der HR-Abteilung führen wir seit einiger Zeit. Dabei zeigten sich vier Verbesserungswünsche: Als Erstes möchten wir den austretenden Mitarbeitenden

Anonymität in ihren Aussagen zu sichern, ohne dass wir den Kontakt zu ihnen verlieren. Dann wollten wir uns vom Auswertungsaufwand entlasten und trotzdem ein regelmässiges Controlling sicherstellen. Gleichzeitig möchten wir die Ergebnisse sichern, falls uns ein HR-Verantwortlicher mit seinen Erfahrungen verlässt. Als vierten Punkt wollten wir den Einfluss von Intervieweffekten verringern. Das Austrittsmonitoring von Belares lässt sich an unsere Abläufe und Bedürfnisse anpassen.

Wie funktioniert das Austrittsmonitoring*?

S. R.: Es handelt sich um eine ASP-Lösung. Wir greifen also via Internet auf das System zu: Tritt ein Mitarbeitender aus, sendet ihm der oder die zuständige HR-Verantwortliche aus dem System eine E-Mail mit einem Link auf einen Fragebogen zu.

Der Mitarbeitende füllt den Fragebogen direkt auf dem Internet aus und beantwortet statistische Fragen, beurteilt die Wichtigkeit von und die Zufriedenheit mit arbeitsrelevanten Faktoren, wählt den zutreffenden Austrittsgrund usw. Ausserdem wählt der Mitarbeitende, ob er mit dem oder der zuständigen HR-Verantwortlichen ein Austrittsgespräch wünscht und ob seine Antworten als Gesprächsgrundlage verwendet werden dürfen.

Der HR-Verantwortliche wird per E-Mail informiert, wenn der Mitarbeitende ein persönliches Austrittsgespräch wünscht, und er erhält eine Einzelauswertung mit den Antworten des Mitarbeitenden, wenn dieser damit einverstanden ist. Wichtig ist, dass Mitarbeitende anonym antworten können. Das Ausfüllen des Fragebogens ist freiwillig. Mit einer (automatisch durch das System generierten) Erinnerung zeigen wir den Austretenden, wie wichtig uns die Antworten sind. Der Rücklauf übersteigt 80 Prozent.

Wie häufig erhalten Sie Auswertungen?

S. R.: Die Gesamt- und Detailauswertungen erhalten wir halbjährlich. So können wir Entwicklungen verfolgen und rasch agieren.

Wie wird die Anonymität der Auswertungen gewahrt?

S. R.: Die Auswertungen erfolgen für das ganze Unternehmen, für jeden Bereich und für jede Abteilung. Sobald die Anzahl der Austritte auf einer Ebene geringer ist als drei, erhalten wir keine Detailangaben. Die Antworten gehen jedoch nicht verloren, da sie auf der aggregierten Ebene enthalten sind.

Was haben Sie bis jetzt mit den Auswertungen gemacht?

S. R.: Die ersten Auswertungen haben wir erhalten und analysiert. Nach den zweiten Auswertungen, die das ganze Jahr berücksichtigen, werden wir die zuständigen Vorgesetzten im Sinne eines Feedbacks informieren und weitere Bedürfnisse von diesen in die Befragung integrieren. Als weiteres Element führen wir per 1. Januar 2005 ein Einführungsmonitoring ein. Die Mitarbeitenden werden dabei mit der gleichen Methodik und mit einem analogen Fragebogen gebeten, die Einführungs- und Einarbeitungszeit kritisch zu reflektieren. Mit dieser Massnahme vervollständigen wir die Mitarbeiter- und Austrittsbefragungen zu einem umfassenden Gesamtbild. ■

Literatur

- 1) Cascio, Wayne F., Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations, Boston, Mass., PWS-Kent, ISBN 0-534-91938-3, 1991
- 2) Henneberger, Fred/Souza-Poza, Alfonso: Arbeitsplatzwechsel in der Schweiz, Bern [etc.], Haupt, ISBN 3-258-06510-1, 2002
- 3) Renggli, Sabina/Ziörjen, Kathrin: OP: Die Personalfuktuation kostet Millionen, competence 12/2003, S. 29-31

BKW FMB ENERGIE AG

Die BKW FMB Energie AG zählt zu den grossen in den europäischen Verbund integrierten Energieunternehmen der Schweiz. Sie beschäftigt rund 1700 Mitarbeitende, vorwiegend im Kanton Bern und Jura. Die HR-Abteilung der BKW nimmt die zentralen Dienstleistungsfunktionen im Personalbereich wahr. Sie umfasst die Fachbereiche Human Resources Services, Development und Controlling. Die HR-Abteilung zählt 19 Mitarbeitende und unterstützt die Geschäftsbereiche bei der Personalplanung, -gewinnung, -erhaltung, -entlohnung, -entwicklung und -freisetzung. Sie berät die Vorgesetzten bei ihren Führungsaufgaben und ist Ansprechpartner der Mitarbeitenden in allen Personalfragen.