

Retention Reloaded

Innovative und nachhaltige
Retention-Strategien die den
Unterschied machen

September 2024

Veronika Unterlerchner &
Katarina Roder

Geschichte und Zukunft von HR

Mitarbeitende -> als Produktionsfaktor

- Frederick Taylor
- Scientific Management
- Effizienz durch Arbeitsprozesse

Human Relations Bewegung

- 1930 Elton Mayo
- Hawthorne-Studie
- Aufmerksamkeit und Wertschätzung

Modernes Human Ressource

- Mitte 20. Jhd Arbeitsgesetze und Gewerkschaften
- HR PE und strategische Planung

Strategisches HRM

- HRM zunehmend
- strategischer
- TM, PE, OE im Fokus



Sustainable Human Resource Management

“One key element stood out above all else as a critical driver of organizational resilience: **people and culture**. The human element of resilience was consistently identified by respondents as the key foundation of resilience” (World Economic Forum, 2022, p. 3)

Southwest Airlines' Weg zur Erfolgreichsten Billigairline

Bewerben & Entwickeln

Jobsicherheit

- Kaum Leasing, Keine-Entlassungen-Politik, Fonds für bedürftige Mitarbeiter:innen

Recruiting mit Cultural Fit

- Sehr selektiv, Nutzung von Netzwerken von MA, umfassende Interviews

Entwicklung & Job Enrichment

- Breite Aufgabenbereiche, wenig Arbeitsregeln, alle Trainings intern, intensiv und kontinuierlich



Behalten & Motivieren

Belohnungssystem

- Attraktives Aktienbeteiligungsprogramm, Gewinnbeteiligung, bestbezahltesten MA, Einsatz von nicht-monitären Belohnungen, Partys

Informationsweitergabe

- Offen, ehrlich, transparent

Unternehmenskultur

- HR betreibt Kulturkomitees um Southwest-Spirit zu bewahren, Job-Tausch-Programme: Walk a Mile in My Shoes

Retention Reloaded

Vom Erkenntnisgewinn bis zum Organisationalen Lernen

1

Erkenntnisse gewinnen

- Mitarbeiter:innenbefragung
- Off-Boarding Interviews
- Stay-Interviews
- Netzwerk für ehemalige Mitarbeiter:innen

2

Hypothesen bilden

Analyse Workshop auf Basis der z.B. Off-Boarding Interviewergebnisse für 2024 (1.Q.2025)

3

Retention Ziele definieren

Ausgehend von der HR-Strategie Hypothesen weiterentwickeln und konkrete Retention Ziele definieren (inkl. KPIs im Q1.2025)

4

Individuen berücksichtigen

Berücksichtigung der Bedürfnisse einzelner Gruppen oder Anliegen im Employee Life Cycle in der Maßnahmengestaltung

5

Fluktuationstreiber pro-aktiv bearbeiten

Entwicklung konkreter Projekte zur Bearbeitung negativer Aspekte der Employee Experience, welche einen Einfluss auf die Fluktuationsrate nehmen

6

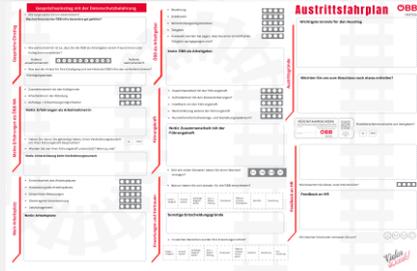
Organisationales Lernen vorantreiben

Prozesse- und Kommunikationsabläufe anpassen

05 Nächste Schritte bei Retention Reloaded

Übersicht unserer Retention Maßnahmen mit Ausgangspunkt Off-Boarding Interviews

Seit Jänner 2024



Off-Boarding Interviews

- Zielgruppe: Mitarbeiter:innen mit Eigenkündigung oder einvernehmlicher Trennung
- 97 Interviews durchgeführt
- 76 % Umsetzungsrate
- Positive Resonanz auf [Intranet](#) Beitrag

Ziel:

- Ausscheidenden Mitarbeiter:innen einen positiven Abschluss bieten
- Organisationales Lernen über „pain points“ vorantreiben

Rückfahr-schein

- 79 % nehmen "symbolischen" Rückfahrchein an
- Ticket wird zusätzlich zusammen mit einem persönlichen Brief im Anschluss des Interviews versandt
- Positive Resonanz



Ziel:

- Als Arbeitgeberin positiv in Erinnerung bleiben
- Offenheit für erneute Bewerbung kommunizieren

Seit Juni 2024



Ziel:

- Wertgeschätzte Mitarbeiter:innen zurückholen
- Sicherheit eines garantierten Arbeitsplatzes anbieten

Wiedereinstellungszusage

- Wiedereinstellungszusage für zwei Jahre
- Seit 06/24 in Umsetzung
- Wird im Off-Boarding Interview angeboten & erklärt
- 3 x angeboten

Seit August .2024

StayOnTrack

Das Netzwerk für ehemalige INFRA-Mitarbeiter:innen

- Prozess wird beim Off-Boarding Interview angestoßen
- Gesprächsleiter: innen laden persönlich zur Mitgliedschaft im Netzwerk ein
- Offen für alle ehemaligen Mitarbeiter:innen (Selbstkündigung)
- Zielgruppengerechte Angebote

Ziel:

- Starkes Netzwerk für ehemalige Mitarbeiter:innen aufbauen
- Anreize zur Rückgewinnung schaffen & Arbeitgebermarke stärken
- Bis Ende 2025 100 Mitglieder im Netzwerk begrüßen

Pilotprojekt: Stay-Interviews – nach dem Vorbild von IBM

Projektgenese und aktueller Status

Projektentstehung

Off-Boarding-Interviews zeigen:

- Mitarbeiter:innen sprechen oft vor ihrem Ausscheiden mit Führungskräften
- Zweidrittel (63 %) unserer Mitarbeiter:innen nehmen sich zwischen 3-12 Monate Zeit bevor sie ihren Austritt beschließen

Zielgruppe

Mitarbeiter:innen, bei denen die Führungskraft:

- einen Wechsel für möglich einschätzen und
- die dadurch entstehende Lücke als kritisch bewerten.

Aktueller Status

Pilot läuft sehr gut:

- erste Gespräche im Piloten haben stattgefunden
- Fragebögen sowie Prozesse wurden präzisiert
- weitere ASCs zeigten Interesse und wurden in den Piloten aufgenommen

Interviewergebnisse

Erste Ergebnisse:

- Fachliche oder persönliche Weiterbildungen, Coachings
- Individuelle Karriereplanungsmaßnahmen
- Führungskräfte Empowerment

Alles, was dazu beiträgt, Mitarbeiter:innen zu behalten, ist zu begrüßen. Wichtig ist, dass wir uns auch um jene kümmern, die schon länger im Unternehmen sind. Das hat es so noch nicht gegeben. Jedes persönliche Gespräch einer neutralen Stelle unterstützt die Führungskraft darin, ob sie richtig liegt..



Feedback vom Pilot Projektpartner,
Christian Schwankhardt, ASC-Leiter Tulln

Nutzen für die ÖBB-Infrastruktur AG

- Verringerung des Austrittsrisikos
- Vorantreiben des Talent Managements
- Empowerment der Führungskräfte

Nutzen für Mitarbeitende

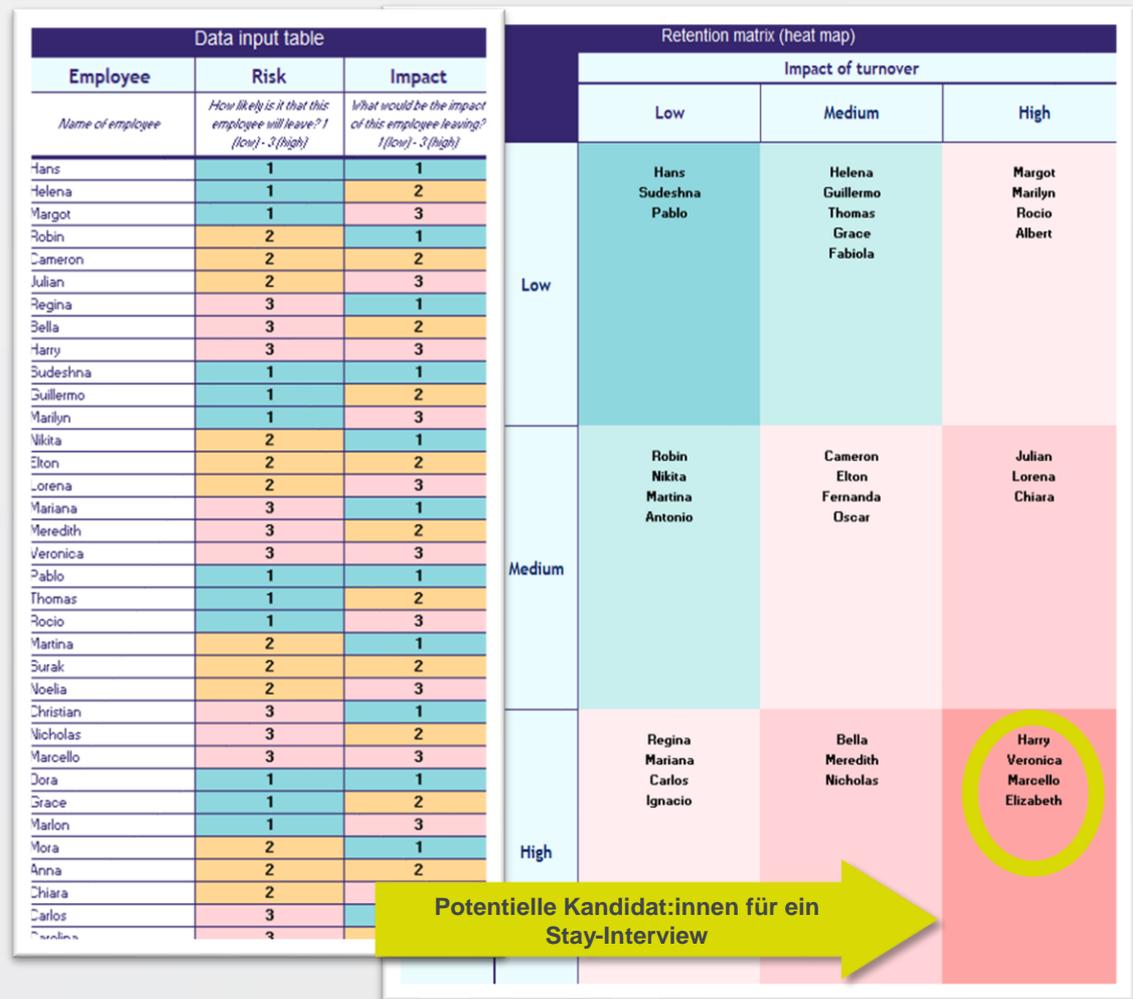
- Eröffnung von Optionen für den Verbleib
- Steigerung der Zufriedenheit/Wertschätzung
- Beratung & (emotionale) Entlastung

Nutzen für Führungskräfte

- Klarheit über die Situation einzelner Mitarbeiter:innen -> Entlastung
- Input für die Mitarbeiterentwicklung
- Learnings für das Talent Management

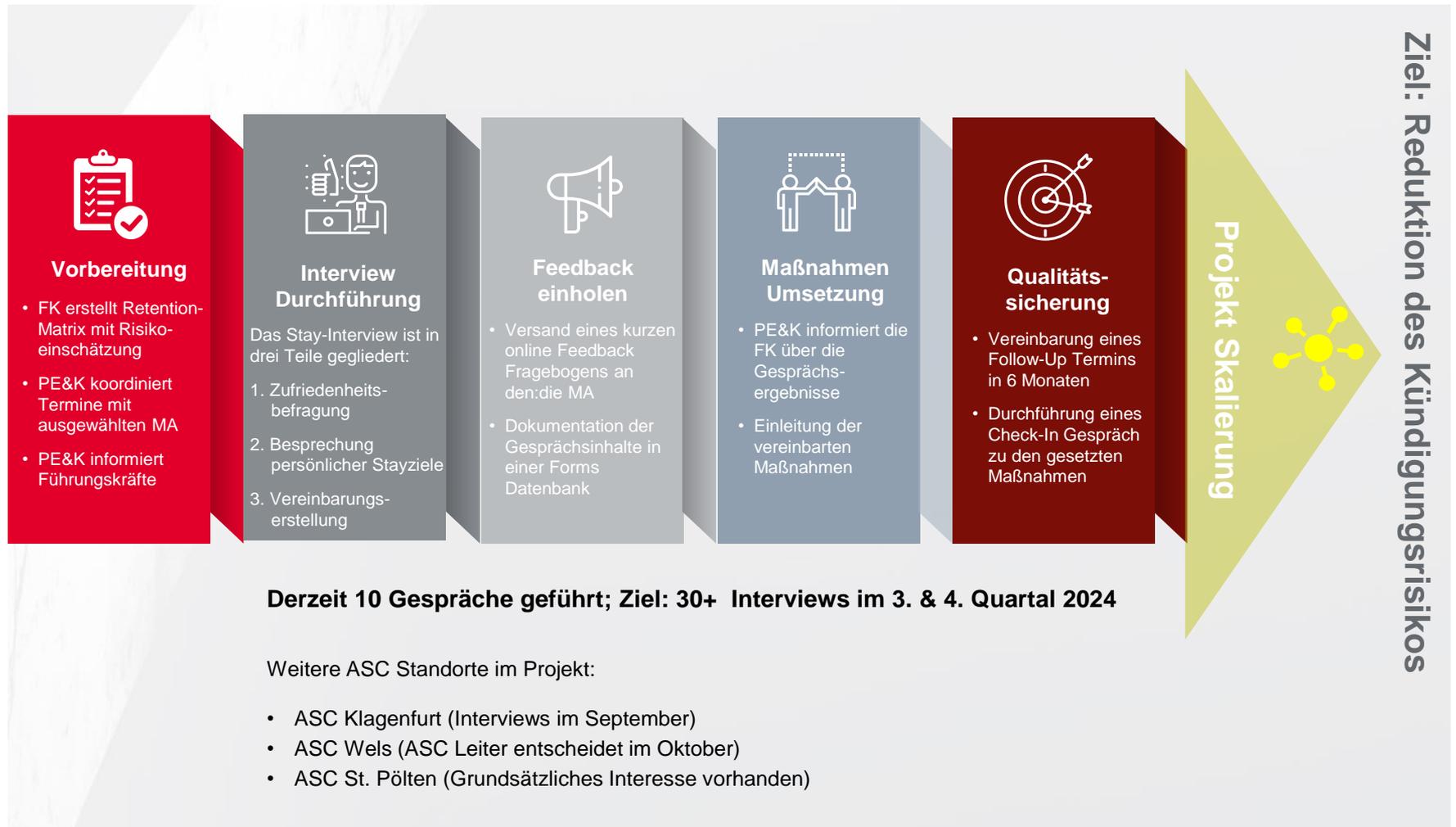
Stay-Interviews – McKinsey „hidden gems Matrix“ Strategische Auswahl der Interview Partner:innen

- Führungskräfte können diese **Retention Matrix** für eine Risikoanalyse ihrer Teammitglieder nutzen.
- Auf einer Skala von **1 bis 3** wird sowohl die **Wahrscheinlichkeit einer Kündigung (Risk)** für jedes Teammitglied eingeschätzt als auch der **Impact** des möglichen Verlusts bewertet.
- Jene Mitarbeiter:innen, welche in beiden Kategorien **hohe Werte** ausweisen (Impact of Turnover), sind potentiell geeignete Kandidat:innen für das **Stay-Interview**.



Pilotprojekt: Stay-Interviews

Umsetzungsprozess, Erweiterung und Ziel



Rückgewinnung von Talenten: Strategien zur Rückkehr ehemaliger Mitarbeiter:innen mit INFRA:StayOnTrack

INFRA:StayOnTrack – Das Netzwerk für ehemalige Mitarbeiter:innen

Kurzbeschreibung und Ziel

- INFRA:StayOnTrack ist ein Netzwerk für ehemalige Mitarbeiter:innen.
- Durch gezielte Maßnahmen werden Anreize zur Rückgewinnung von ehemaligen Mitarbeiter:innen gesetzt.
- Gleichzeitig wird unsere Arbeitgeberinmarke gestärkt.
- Unser Ziel: Die Gewinnung von 100 ehemaligen Kolleg:innen für unser Netzwerk „INFRA:StayOnTrack“ bis Ende 2025 im Teilkonzern ÖBB-Infrastruktur AG.

Mögliche Angebote

- Newsletter, Landingpage
- Mitarbeiter:innen-Magazins „Unter uns“
- Themen für wissenschaftliche Arbeiten
- Lerninhalte
- Networking und Social Events
- Jobangebote, Active Sourcing
- Bahnbistro
- Vergünstigungen (z.B. aus dem ÖBB-Katalog)
- Unterstützung bei einem Wiedereintritt (Returnee-Management)

Mitarbeiter:in verlässt das Unternehmen

Hinweis auf Netzwerk im Rahmen des Off-Boarding Interviews

Versand der Einladung zum Netzwerk

Teilnahme an INFRA:StayOnTrack

(zielgruppen-gerechte) Angebote

Returnee Management