

# **Analyse des Handlungsbedarfs und Entwicklung einer betrieblichen Gestaltungsempfehlung für ein Retention Management am Beispiel der Novartis Pharma GmbH**

## **Diplomarbeit**

von

Maya Nadine Wunder

aus Nürnberg



BERUFSAKADEMIE LÖRRACH

– STAATLICHE STUDIENAKADEMIE –

UNIVERSITY OF COOPERATIVE EDUCATION

Studienbereich Wirtschaft

Betreuender Dozent  
Abgabetermin  
Kurs  
Studiengang  
Unternehmen

Prof. Dr. Uwe Schirmer  
26.08.2007  
SBWL / Personalmanagement  
Industrie / WIN 04 B  
Novartis Pharma GmbH

## Inhaltsverzeichnis

---

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	V
ANLAGENVERZEICHNIS .....	VI
KURZFASSUNG.....	VII
TEIL I EINLEITUNG.....	1
1    EINLEITUNG .....	1
1.1  Mitarbeiterbindung als Aufgabe eines zukunftsorientierten Personalmanagements.....	1
1.1.1  Ausgangslage .....	1
1.1.2  Definition des zu untersuchenden Problems .....	2
1.2    Zielsetzung .....	3
1.3    Vorgehen und inhaltliche Abgrenzung .....	3
TEIL II GRUNDLAGEN.....	6
2    DER BEGRIFF „RETENTION MANAGEMENT“ .....	6
3    ORGANISATIONSPSYCHOLOGISCHE DETERMINANTEN DER MITARBEITERBINDUNG .....	8
3.1  Vorbemerkung.....	8
3.2  Motivation.....	8
3.3  Arbeitszufriedenheit.....	9
3.4  Organisationales Commitment.....	12
3.4.1  Affektives organisationales Commitment.....	13
3.4.2  Normatives organisationales Commitment .....	14
3.4.3  Kalkulatives organisationales Commitment.....	15
3.5  Auswirkungen von Commitment .....	15
3.5.1  Positive Auswirkungen von vorhandenem organisationalen Commitment .....	15
3.5.2  Negative Auswirkungen von fehlendem organisationalen Commitment.....	17
3.5.2.1  Absentismus.....	17
3.5.2.2  Fluktuation .....	19
3.6  Wirkungszusammenhang .....	24
3.7  Zusammenfassung.....	26
TEIL III ANALYSE .....	28
4    BEDEUTUNG VON RETENTION MANAGEMENT FÜR DIE NOVARTIS PHARMA GMBH .....	28
4.1  Vorbemerkung.....	28
4.2  Die Novartis Pharma GmbH .....	28
4.2.1  Beschäftigtenstruktur .....	28
4.2.2  Statistische Daten der aktuellen Beschäftigungssituation.....	28
4.2.3  Ergebnisse der Employee Opinion Survey 2007.....	29
4.3  Arbeitsmarktpolitische Umfeldanalyse.....	30
4.3.1  Relevante Berufsgruppen für Novartis.....	30
4.3.2  Einflussfaktoren auf die zukünftige Verfügbarkeit der relevanten Berufsgruppen.....	31
4.3.2.1  Demographische Entwicklung .....	31
4.3.2.2  Entwicklungen auf dem Hochschulmarkt .....	34
4.4  Ableitung des Handlungsbedarfs .....	36

TEIL IV LÖSUNGSKONZEPT .....	37
5 VORSCHLAG ZUR ENTWICKLUNG EINES INDIVIDUALISIERTEN RETENTION MANagements .	37
5.1 Vorbemerkung.....	37
5.2 Zielgruppenanalyse .....	37
5.2.1 Ermittlung der Leistungsträger.....	37
5.2.2 Ermittlung des Austrittsrisikos.....	40
5.2.2.1 Das Motivationsgespräch als Führungsinstrument.....	40
5.2.2.2 Die Rolle der Führungskraft im Ermittlungsprozess.....	41
5.2.3 Einstufung des Mitarbeiters in Risikogruppe.....	42
5.3 Kategorische Systematisierung der Motivationsbarrieren .....	44
5.3.1 Vorbemerkung.....	44
5.3.2 Beispielhafte Motivationsbarrieren .....	45
5.3.2.1 Arbeitsinhalt.....	45
5.3.2.2 Atmosphäre .....	46
5.3.2.3 Work-Life-Balance .....	47
5.3.2.4 Führung .....	48
5.3.2.5 Perspektive .....	50
5.3.2.6 Entgelt .....	51
5.4 Umsetzung des individuellen Retention Managements .....	52
5.5 Kritische Betrachtung des Konzepts .....	54
TEIL V ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	55
6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK .....	55
6.1 Zusammenfassung.....	55
6.2 Ausblick .....	55
ANHANG .....	X
QUELLENVERZEICHNIS .....	XIV

## Abkürzungsverzeichnis

---

Abb.	Abbildung
Anm. d. V.	Anmerkung des Verfassers
AOC	Affektives Organisationales Commitment
CASH	Compensation And Social Benefits Handbook
CPO	Country Pharma Organization
DGFP	Deutsche Gesellschaft Für Personalführung
ebd.	ebenda
GJFA	Global Job Family Architecture
HR	Human Resources
i. e. S.	im engeren Sinn
IK	Innere Kündigung
i. w. S.	im weiteren Sinn
KOC	Kalkulatives Organisationales Commitment
KPI	Key Performance Indikator
NEC	Novartis Excellence Club
NOC	Normatives Organisationales Commitment
OC	Organisationales Commitment
OCB	Organizational Citizenship Behavior
OTR	Organisational Talent Review
o. V.	ohne Verfasser
PEC	Pharmaceutical Executive Committee
PMS	Performance Management System
RM	Retention Management
USP	Unique Selling Proposition
WLB	Work-Life-Balance

## Abbildungsverzeichnis

---

Abb. 1: Aufbau der Arbeit .....	5
Abb. 2: Funktionen des Personalmanagements .....	7
Abb. 3: Wirkung von Satisfiers / Dissatisfiers auf die Arbeitszufriedenheit .....	11
Abb. 4: Zusammensetzung des organisationalen Commitments .....	13
Abb. 5: Auswirkungen von Commitment .....	17
Abb. 6: Gründe für Fehlzeiten .....	18
Abb. 7: Differenzierung der Fluktuation .....	20
Abb. 8: Individuelle Arbeitsleistung im Ausscheiden und in der Einarbeitung .....	23
Abb. 9: Wirkungszusammenhang .....	24
Abb. 10: Qualifikationsbedarf in den Unternehmensbereichen .....	30
Abb. 11: Bevölkerungsentwicklung der 20- bis unter 30-jährigen 2010 bis 2050 .....	31
Abb. 12: Bevölkerungsentwicklung der 30 bis unter 65-jährigen 2010 bis 2050 .....	32
Abb. 13: Bevölkerungsentwicklung der 65-jährigen und Älteren 2010 bis 2050 .....	32
Abb. 14: Vergleich des Jugend- mit dem Altenquotienten 2002 bis 2050 .....	33
Abb. 15: Anteil der unter 35-jährigen Ärzte an allen berufstätigen Ärzten von 1991 bis 2006 .....	34
Abb. 16: Entwicklung der Zahl der Studierenden im Fach Humanmedizin 1993 bis 2005 .....	35
Abb. 17: Entwicklung der Zahl der Absolventen im Fach Humanmedizin von 1993 bis 2005 .....	35
Abb. 18: Tabelle inkl. beispielhafter Ergebnisse zur Ermittlung der Leistungsträger .....	37
Abb. 19: Tabelle mit hinterlegten Formeln zur Ermittlung der Leistungsträger .....	39
Abb. 20: Phasen eines Motivationsgesprächs .....	41
Abb. 21: Mitarbeitermatrix bzgl. der Zielgruppendefinition .....	43
Abb. 22: Gesamtergebnisse zu potenziellen Motivationsbarrieren mittlerer Führungskräfte .....	44
Abb. 23: Aufgabenmerkmale und deren Auswirkung auf die Arbeit .....	45

## Anlagenverzeichnis

---

Anlage 1: Ergebnisse einer Umfrage von Hewitt Associates unter Personalverantwortlichen zum Stellenwert der Personalressourcen für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg .....	XI
Anlage 2: Übersicht über die Kategorien der Fluktuationskosten.....	XII
Anlage 3: Altersgemäße Verteilung der Ärzte am Bsp. „Innere Medizin und Humanmedizin“ .....	XIII

## Kurzfassung

---

Diese praxisorientierte Diplomarbeit beschäftigt sich mit der Problematik der Mitarbeiterbindung (engl. Retention Management) für die Novartis Pharma GmbH. Zu Beginn wird das für das Verständnis dieser Arbeit notwendige organisationspsychologische Hintergrundwissen vermittelt. Um den Handlungsbedarf in Richtung eines auf bestimmte Mitarbeitergruppen ausgerichteten Retention Managements aufzuzeigen, wird eine Analyse der unternehmensinternen Gegebenheiten sowie der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Entwicklungstendenzen vorgenommen. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für eine auf die Novartis Pharma GmbH zugeschnittene Gestaltungsempfehlung einer nachhaltigen Retention Politik. Anhand der Zielgruppenanalyse wird eine Möglichkeit vorgestellt, wie ein Unternehmen seine Leistungsträger ermitteln kann. Innerhalb dieser Analyse wird das Motivationsgespräch als zentrales Instrument zur Bestimmung der Austrittswahrscheinlichkeit vorgestellt. Es werden zentrale personalpolitische Gestaltungsbereiche beleuchtet, innerhalb derer die Ursache einer mitarbeiterseitigen Demotivation liegen kann. Hierbei werden Verbesserungsansätze aufgezeigt als auch Optimierungsvorschläge gemacht. Bzgl. der praktischen Umsetzung des individualisierten Retention Managements werden Hinweise gegeben. Den Abschluss bildet eine kritische Betrachtung der Gestaltungsempfehlung.

Anmerkung:

Aufgrund der Vertraulichkeit der unternehmensspezifischen Analyse wurden einige Daten (vor allem aus Kapitel 4.2) entfernt. Die Arbeit wurde größtenteils so umgeschrieben, dass die Handlungsempfehlungen als Anregung für andere Unternehmen herangezogen werden können.

### **Stilistische Anmerkung:**

In der vorliegenden Arbeit gilt die männliche Form als geschlechtsneutral. Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird darauf verzichtet, jeweils die weibliche und die männliche Form zu verwenden.

# Teil I Einleitung

---

## 1 Einleitung

---

### 1.1 Mitarbeiterbindung als Aufgabe eines zukunftsorientierten Personalmanagements

#### 1.1.1 Ausgangslage

Die globale Integration der Wirtschaftsräume und der sich daraus ergebende Wettbewerbs- und Kostendruck hat zur Folge, dass sich deutsche Unternehmen in zunehmend komplexeren und von dynamischen Entwicklungen geprägten Märkten behaupten müssen. Die Unternehmen reagieren auf diese Gegebenheiten mit einer entsprechenden Flexibilisierung von Prozessen und Strukturen, was jedoch, betrachtet man die zunehmende Popularität der Arbeitnehmerüberlassung oder den im Zusammenhang mit Fusionen und Übernahmen häufig einhergehenden Stellenabbau, oft auf Kosten der fest angestellten Arbeitnehmer geht.

Die in der Globalisierung begründeten Veränderungen machen sich auch auf dem Arbeitsmarkt bemerkbar. Die Bedeutung nationaler Grenzen für Arbeitskräfte wird aufgrund der Transparenz bzgl. verfügbarer Arbeitsplätze, der zunehmenden Anerkennung von Qualifikationen sowie der aufgrund der Regelungen des freien Personenverkehrs uneingeschränkten Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis im europäischen Binnenmarkt geringer und ermöglicht eine zunehmende Mobilität der Arbeitskräfte innerhalb zusammenwachsender Arbeitsmärkte. Das Ziel hoch qualifizierter Arbeitnehmer liegt zunehmend darin, ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit (engl. Employability) zu erhalten bzw. zu erhöhen, um auch zukünftig auf dem immer anspruchsvoller werdenden Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben. Vor diesem Hintergrund verändert sich auch das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und damit der Stellenwert der langfristigen Mitarbeiterbindung.<sup>1</sup>

Den arbeitgeberseitigen Anforderungen bezogen auf Mobilität, Interkulturalität sowie eine ausgeprägte Lern- und Leistungsbereitschaft begegnen die Arbeitnehmer mit ebenso hohen Forderungen an den Arbeitgeber bzgl. einer interessanten und auf Entscheidungs- sowie Handlungsspielraum beruhenden Arbeitsaufgabe, guten Entwicklungsmöglichkeiten und einer attraktiven Vergütung ihrer Arbeitsleistung. Betrachtet man die Tatsache, dass trotz der aktuell hohen Arbeitslosigkeit in Deutschland viele Stellen, vor allem in Branchen mit hohen Qualifikationsanforderungen, nicht besetzt werden können, kommt dieser Entwicklung eine große Bedeutung zu.<sup>2</sup> Der aufgrund der demographischen Entwick-

---

<sup>1</sup> Seit 1995 ist die berufliche Mobilität und damit zusammenhängend die Fluktuation in den meisten EU-Mitgliedsstaaten deutlich gestiegen. Während 1995 im Durchschnitt 14,5 % der Arbeitnehmer weniger als ein Jahr und 9,6 % zwischen ein und zwei Jahren ihrer gegenwärtigen Beschäftigung nachgingen, stiegen die Zahlen im Jahr 2000 auf 14,9 % bzw. 10,5 %. Vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften: Aktionsplan der Kommission für Qualifikation und Mobilität (2002:26) nach Rockrohr (2006:165).

<sup>2</sup> Das Beschäftigungswachstum von Branchen mit hohen Qualifikationsanforderungen wächst derzeit in Deutschland um 3 % pro Jahr, während weniger wissensintensive Sektoren einen Beschäftigungsrückgang zu verzeichnen haben. Vgl. Glazinski (11/2003:14ff.).



lung zunehmende Fachkräftemangel wird diese Problematik weiter verstärken und dazu führen, dass vorhandene Potenziale zur Erschließung neuer Wachstums- und Beschäftigungsfelder nicht effektiv genutzt werden können. Dies hemmt die Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft<sup>3</sup> und intensiviert gegenseitige Abwerbungsbemühungen der Unternehmen („War For Talents“<sup>4</sup>) bezogen auf die gesuchten Arbeitnehmergruppen. Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Entwicklungen ist es deshalb notwendig, dass Unternehmen auf die Veränderungen am Arbeitsmarkt sowie den wirtschaftlichen und demographischen Wandel reagieren und frühzeitig die Weichen in Richtung einer auf Zielgruppen gerichteten Mitarbeiterbindung stellen.

### 1.1.2 Definition des zu untersuchenden Problems

Die Novartis Pharma GmbH (im Folgenden: Novartis) als eines der führenden Unternehmen der Pharmabranche fühlt sich zwar noch nicht in dem Ausmaß wie andere Unternehmen von der Situation, nicht die gewünschten Fach- und Führungskräfte für das eigene Unternehmen gewinnen zu können bedroht, ist sich jedoch der Bedeutung der aktuellen und zukünftigen wirtschaftlichen, politischen und demographischen Entwicklungen bezogen auf die Rekrutierung und Erhaltung von qualifizierten Arbeitnehmern bewusst. Die im Vergleich zu vergangenen Jahren geringere Anzahl geeigneter Bewerbungen auf eine Stelle sowie die Notwendigkeit einer mehrfachen Stellenausschreibung stellen Frühindikatoren dar, die bereits heute auf die erläuterten Entwicklungen hinweisen. Als vorausschauendes Unternehmen sieht es Novartis deshalb nach dem Motto „[a]ttract, develop and retain best talents“<sup>5</sup> als personalpolitische Notwendigkeit, sich mit dem Thema Mitarbeiterbindung zu befassen, um den zukünftigen Entwicklungen adäquat begegnen zu können.<sup>6</sup> Da Novartis einer wissensintensiven Branche angehört und sich in einem wettbewerbsstarken Markt behaupten muss, kommt der Bindung von fach- sowie unternehmensspezifischen Wissensträgern im Rahmen der Leistungserbringung eine herausragende Bedeutung zu. Diese Diplomarbeit befasst sich mit der Aufgabenstellung, die Handlungsnotwendigkeit bei Novartis bzgl. der Mitarbeiterbindung spezifischer Mitarbeitergruppen zu analysieren sowie eine Gestaltungsempfehlung für eine individualisierte Mitarbeiterbindungsstrategie zu entwickeln.

---

<sup>3</sup> Nach Angaben des Instituts der Deutschen Wirtschaft entstanden der deutschen Wirtschaft im letzten Jahr aufgrund des Ingenieurmangels Kosten in Höhe von 3,5 Milliarden Euro, da 48.000 offene Ingenieurs-Stellen nicht besetzt werden konnten. Vgl. Birkenstock (2007).

<sup>4</sup> Die Unternehmensberatung McKinsey verwendet diesen Begriff erstmals im Jahr 1998; übersetzt: Kampf um die Besten. Vgl. o. V.: URL: <http://www.4managers.de/themen/war-for-talents/>.

<sup>5</sup> Novartis (Hrsg.): Bewerberbroschüre.

<sup>6</sup> Eine Umfrage von Hewitt Associates unter Personalverantwortlichen zeigt den Stellenwert der Personalressourcen für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Siehe Anlage 1.

## **1.2 Zielsetzung**

Ein Ziel dieser Diplomarbeit besteht darin, dem Personalbereich von Novartis die zentralen psychologischen Determinanten aufzuzeigen, die in positiver Ausprägung die Stärke der Betriebsbindung eines Mitarbeiters beeinflussen. Der Leser soll dafür sensibilisiert werden, wie personalpolitische Gestaltungsfelder auf diese Determinanten wirken und wie dadurch eine positive Beeinflussung des Unternehmenserfolgs realisiert werden kann.

Weiterhin soll gezeigt werden, dass sich der Bereich Human Resources (HR) der Mitarbeiterbindungsproblematik vor dem Hintergrund unternehmensinterner wie –externer Gegebenheiten und Rahmenbedingungen in Zukunft verstärkt widmen sollte.

Das zentrale Ziel besteht darin, eine Gestaltungsempfehlung für eine Mitarbeiterbindungsstrategie zu entwickeln. Dabei soll dieses Konzept als innovativer Schritt in Richtung einer neuen Betrachtungsweise sowie als Anregung verstanden werden, wie man die Mitarbeiterbindung trotz einer standardisierten Vorgehensweise auf eine persönliche Ebene herunter brechen und gezielt im Hinblick auf individuelle Mitarbeiterbedürfnisse gestalten kann.

## **1.3 Vorgehen und inhaltliche Abgrenzung**

Das vorliegende erste Kapitel bildet mit der Skizzierung der Ausgangslage, Erläuterung der Problemstellung sowie Darstellung der verfolgten Zielsetzung die Einführung dieser Arbeit.

Innerhalb der Grundlagen erfolgt in Kapitel zwei eine Definition des zentralen Begriffs „Retention Management“ (im Folgenden: RM). In Kapitel drei werden die zentralen organisationspsychologischen Determinanten erläutert, die das Ausmaß der freiwilligen Verbundenheit eines Mitarbeiters zu seiner Organisation prägen. Hierbei beschränkt sich die Darstellung auf die grundlegenden Bestimmungsfaktoren und deren für den Inhalt dieser Arbeit relevanten Auswirkungen. Den Abschluss des Grundlagenteils bildet ein Wirkungszusammenhang, der die erläuterten Aspekte verdichtet und unter Einbeziehung zentraler personalpolitischer Gestaltungsfelder in einen übergeordneten Zusammenhang bringt. Diese Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit / Allgemeingültigkeit.

Der Hauptteil dieser Arbeit setzt sich aus der Analyse und dem Lösungskonzept zusammen. Da sich diese Arbeit als erster Schritt in Richtung eines systematischen und individuell ausgerichteten RM versteht, basiert die Analyse (Kapitel vier) auf einer Betrachtung der grundsätzlichen für das Aufzeigen eines Mitarbeiterbindungsbedarfs relevanten Rahmenbedingungen und Entwicklungstendenzen innerhalb wie außerhalb des Unternehmens. Eine tiefer gehende Betrachtung dieser und weiterer unternehmensinterner wie -externer Rahmenbedingungen (bspw. Arbeitsmarktchancen bestimmter Berufsgruppen) ist im Kontext dieser zeitlich beschränkten Ausarbeitung nicht möglich. Aufgrund der

Vertraulichkeit der unternehmensinternen Analyseergebnisse dürfen für diese Diplomarbeit nur ausgewählte / zensierte Daten verwendet werden. Auf Basis der Analyse wird ein Handlungsbedarf in Richtung eines nachhaltigen Bindungsmanagements der unternehmenserfolgskritischen<sup>7</sup> Personalressourcen abgeleitet. Im Anschluss (Kapitel fünf) wird ein Lösungskonzept für ein planvolles RM vorgeschlagen. Da es diesbezüglich keine allgemeingültige Vorgehensweise gibt, stellt dieses Konzept ausschließlich eine Orientierung dar. Die Basis bildet eine Zielgruppenanalyse, in der Leistungsträger identifiziert sowie deren individuelles Austrittsrisiko bewertet wird. Die kategorisierte Darstellung der zentralen für eine mitarbeiterseitige Kündigung verantwortlichen Motivationsbarrieren stützt sich auf eine empirische Studie sowie die Ergebnisse der diesjährigen Mitarbeiterbefragung. Nach einer kurzen Erläuterung der Barrieren werden konkrete Handlungsvorschläge gegeben. Da sich die Diplomarbeit auf eine Gestaltungsempfehlung beschränkt, wird auf eine Darstellung der Erfolgskontrolle<sup>8</sup> verzichtet. Den Abschluss bildet eine kritische Betrachtung des Konzepts, dessen Umsetzung abhängig von den unternehmensinternen Gegebenheiten ist und dementsprechend angepasst werden muss. Es wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben, da der Umfang dieser Arbeit nicht darauf ausgerichtet ist, alle Facetten dieses Personalinstruments zu beleuchten.

In Kapitel sechs erfolgt eine Zusammenfassung der erreichten Ergebnisse mit einem Ausblick in die Zukunft. Folgendes Schaubild verdeutlicht das inhaltliche Vorgehen:

---

<sup>7</sup> Als unternehmenserfolgskritisch werden hier Mitarbeiter bezeichnet, die eine besondere Position innehaben bzw. einen nicht unerheblichen Teil zum Unternehmenserfolg beitragen.

<sup>8</sup> Man spricht in dem Zusammenhang von Retention-Controlling.

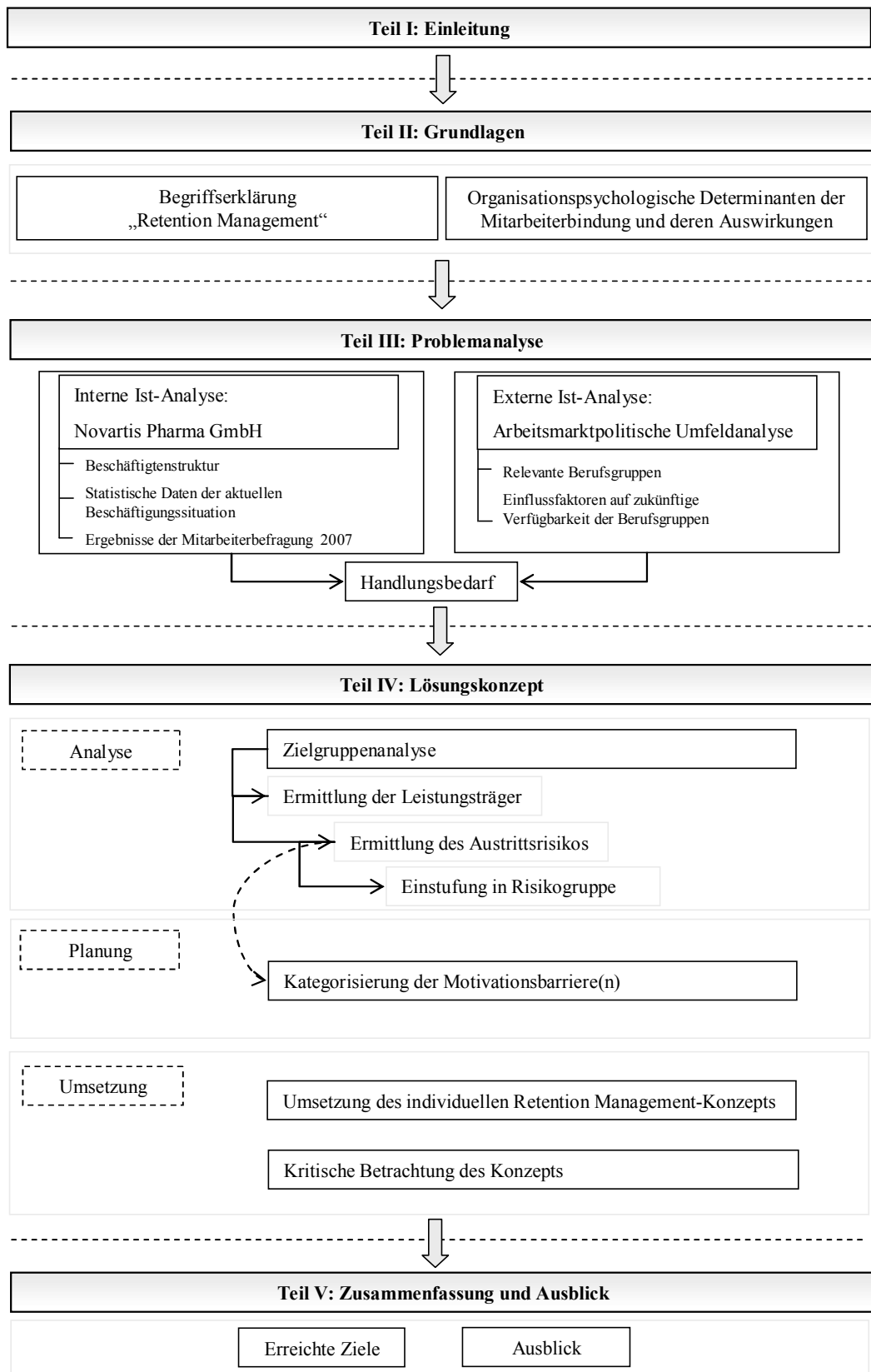


Abb. 1: Aufbau der Arbeit<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Eigene Erstellung.

## Teil II Grundlagen

---

### 2 Der Begriff „Retention Management“

---

Der Begriff Retention kommt vom lateinischen *retentio* (zurückhalten) und wurde im Jahr 2001 von Kienbaum im Rahmen einer Studie zur Mitarbeiterbindung erstmals im Kontext des Personalmanagements verwendet. Der in bestehender Literatur häufig verwendete Begriff „Mitarbeiterbindung“ kann widersprüchlich interpretiert werden. Einerseits kann darunter eine unfreiwillige „Bindung“ des Mitarbeiters an das Unternehmen bspw. durch vertraglich festgelegte Kündigungsfristen, Rückzahlungsverpflichtungen oder Wettbewerbsklauseln verstanden werden. Andererseits geht es darum, wie das Unternehmen die Loyalität seiner Mitarbeiter und deren freiwillige Verbundenheit zum Unternehmen langfristig erhalten kann. Im Folgenden werden die Begriffe RM und Mitarbeiterbindung synonym verwendet.

Szebel-Habig beschreibt die Mitarbeiterbindung als ein Phänomen „wonach seitens der Mitarbeiter ein besonderes Gefühl der Zugehörigkeit empfunden wird, das sich in Betriebstreue und damit einem faktischen Verbleib im Unternehmen niederschlägt“<sup>10</sup>. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) definiert Retention aus Arbeitgebersicht: „Retention ist aus Unternehmensperspektive das Ergebnis von Managementaktivitäten, die Mitarbeiter dazu veranlasst, im Unternehmen zu bleiben, Leistung zu erbringen und sich loyal gegenüber der Organisation zu zeigen.“<sup>11</sup> Die von vom Hofe verwendete Begriffsbestimmung vereint unter Einbeziehung der emotionalen wie vertraglichen Aspekte der Bindung beide Sichtweisen: „Mitarbeiterbindung betrachtet die vom Mitarbeiter empfundene Verbundenheit sowie seine Gebundenheit an ein Unternehmen [...]“<sup>12</sup>

Im Hinblick auf die negativen Konsequenzen einer unzureichenden Bindung liegt die Legitimierung von RM nach Klimecki / Gmür in der „Erhaltung von Engagement und Kompetenzen des Personals für die Realisierung der Unternehmensziele [...]. [...] Wenn Bindungsmaßnahmen fehlen, riskiert ein Unternehmen Qualifikations- und Motivationsverluste.“<sup>13</sup>

Die DGFP differenziert zudem zwischen strategischem und operativem RM. „Strategisches Retentionmanagement bezieht sich auf die strategische Ausrichtung der Personal- und Führungssysteme“<sup>14</sup> und schafft so den Rahmen für das operative RM. Als Handlungsfelder für das strategische RM werden hier Führung, Anreizsysteme, Personalauswahl und -entwicklung sowie die Arbeitsgestaltung ge-

---

<sup>10</sup> Szebel-Habig (2004:33).

<sup>11</sup> DGFP (Hrsg.) (2004:13).

<sup>12</sup> vom Hofe (2005:8).

<sup>13</sup> Probst / Knaese (1998), Kobi (2002) nach Gmür (2005:331).

<sup>14</sup> DGFP (Hrsg.) (2004:17).

nannt. Beim operativen RM geht es um die Implementierung von Maßnahmen, um strategisch wichtige Mitarbeiter bzw. -gruppen zu binden.<sup>15</sup>

Thom veranschaulicht die Einordnung der Mitarbeiterbindung in übergeordnetem Kontext des strategischen Personalmanagements, indem er die Mitarbeiterbindung als Prozessfunktion beschreibt, die von Querschnittsfunktionen des Personalmanagements beeinflusst wird.<sup>16</sup>

Metafunktion Strategisches Personalmanagement						
Querschnittsfunktionen	Prozessfunktionen					
Personalcontrolling	Bedarfsmittlung	Gewinnung	Entwicklung	Einsatz	<b>Bindung</b>	Freistellung
Personalmarketing						
Personalinformation						
Organisation des Personalmanagements						

Abb. 2: Funktionen des Personalmanagements<sup>17</sup>

RM dient aus qualitativer Sicht der Wissenserhaltung, Sicherung der Führungsqualität und Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit, was sich letztendlich auf die Loyalität der Kunden auswirkt, deren Treue das langfristige Bestehen des Unternehmens gewährleistet. Eine gewisse Betriebszugehörigkeit ist zudem notwendig, damit sich Investitionen<sup>18</sup> in das Humankapital<sup>19</sup> rentieren. Die dadurch erlangten Erfahrungs- und Lernkurveneffekte führen zu einer Erhöhung der Produktivität und somit zu einer Steigerung der Gesamrentabilität einer Unternehmung.

Unter Berücksichtigung der verschiedenen wissenschaftlichen Begriffsbestimmungen, wird RM für den Zweck dieser Arbeit wie folgt definiert: Um die den Erfordernissen des Unternehmens angepasste personelle Kapazität sowie die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Personals zu gewährleisten und um so Kosten aufgrund unerwünschter Fehlzeiten und Fluktuation zu reduzieren, werden unter RM alle Einflussfaktoren und personalwirtschaftlichen Maßnahmen verstanden, welche notwendig

<sup>15</sup> Vgl. DGFP (Hrsg.) (2004:17).

<sup>16</sup> Vgl. Moser (2002:2).

<sup>17</sup> Leichte Modifikation (Erhaltung wurde durch Bindung ersetzt, um eine einheitliche Begriffsverwendung zu gewährleisten) nach Moser (2002:2).

<sup>18</sup> Mit Investitionen sind z. B. Kosten für Personalentwicklungsmaßnahmen gemeint.

<sup>19</sup> Das Humankapital ist eine zentrale Erfolgsgröße innerhalb des RM, die den Wert des in der Belegschaft gebundenen Wissens, deren Methodenkompetenz, Kreativität, Leistungsfähigkeit und Motivation darstellt. Gerade in der heutigen Wissensgesellschaft kann sich ein Unternehmen einen durch wertvolles Humankapital gesicherten USP (Unique Selling Proposition = Alleinstellungsmerkmal) schaffen und sich so nachhaltig von der Konkurrenz abheben. Vgl. Schirmer (3/2007:57).

sind, die unternehmenserfolgs-kritischen Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und deren Motivation zu gewährleisten. Dies geschieht durch ein ganzheitliches und auf die Bedürfnisse der relevanten Zielgruppe<sup>20</sup> ausgerichtetes Bindungskonzept, das verschiedene personalpolitische Handlungsebenen<sup>21</sup> integriert. Dabei ist jedoch immer das Kosten-Nutzen-Verhältnis der durchzuführenden Maßnahmen zu beachten, da RM keinem Selbstzweck dient, sondern das langfristige Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten, verfolgt.<sup>22</sup>

### 3 Organisationspsychologische Determinanten der Mitarbeiterbindung

---

#### 3.1 Vorbemerkung

Eine der Hauptaufgaben der Retention-Forschung ist es, diejenigen Bestimmungsfaktoren zu identifizieren, die einen konkreten Einfluss auf das Bindungsverhalten der Mitarbeiter ausüben. Als zentrale Determinanten gelten Motivation, Arbeitszufriedenheit und Commitment,<sup>23</sup> die nachfolgend erläutert werden. Ein Wirkungszusammenhang verdeutlicht die Beziehungen zwischen diesen Determinanten, organisationalen Rahmenbedingungen / Prozessen und möglichen (personalpolitischen) Gestaltungsfeldern. Der Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg wird aufgezeigt.

#### 3.2 Motivation

Abgeleitet vom lateinischen motus (Bewegung, Antrieb), kann ein Motiv als Beweggrund und Leitgedanke des Handelns verstanden werden.<sup>24</sup> Motivation ist also eine auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtete Handlung, wobei einem Ziel mehrere Motive zugrunde liegen können.<sup>25</sup> Unter personalwirtschaftlichen Aspekten versteht man Motivation als die „Bereitschaft der Mitarbeiter im Unternehmen [...], gute [...] Leistungen zu erbringen bzw. die Anforderungen und Aufgaben am [...] Arbeitsplatz bestmöglich zu erfüllen“<sup>26</sup>.

Man differenziert zwei Motivationsarten: die intrinsische und die extrinsische Motivation. Die intrinsische Motivation gründet sich auf verinnerlichte Bedürfnisse und Beweggründe sowie das Interesse, das ein Arbeitnehmer seiner Tätigkeit entgegenbringt. Ihre Befriedigung erfolgt durch eine adäquate und als wichtig bzgl. der Erreichung der Bereichs- und Unternehmensziele beurteilten Aufgabe.<sup>27</sup> Die

---

<sup>20</sup> Es geht nicht darum, jeden Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Eine natürliche und gesunde Fluktuationsquote ist für die Anpassungsbereitschaft einer Organisation an ihre komplexe Umwelt essentiell. Vgl. Kapitel 3.5.2.2, S. 19ff.

<sup>21</sup> Bspw. die prozessuale (Personalintegration), instrumentelle (Personalmarketing), organisatorisch-strukturelle und kulturelle sowie führungsbezogene Ebene. Vgl. Schirmer (3/2007:51ff.).

<sup>22</sup> Vgl. ebd. S. 58.

<sup>23</sup> Vgl. Szebel-Habig (2004:47,57f.,140), Gutknecht (2007:40).

<sup>24</sup> Bezogen auf das Retention Management kann Arbeitsunzufriedenheit / Demotivation bspw. das Motiv für eine mitarbeiterseitige Kündigung sein.

<sup>25</sup> Vgl. Kressler (2001:14), Jost (2000:20).

<sup>26</sup> Büdenbender (2005:193).

<sup>27</sup> Vgl. Gmür (2005:279), Vgl. Grunwald (2001:63).

extrinsische Motivation ist tätigkeitsunabhängig und stellt eine direkte Verbindung zwischen der Leistungserbringung und einer in Beziehung zur Leistung gesetzten Belohnung her.<sup>28</sup> Ohne intrinsische Motivation erfolgt die Zielerreichung nur aufgrund kurz- bis mittelfristig dargebotener Leistungsanreize, die eine für das Unternehmen hohe finanzielle Belastung zur Folge haben. Zudem kann sich bei überhöhter Verwendung extrinsischer Motivatoren ein Verdrängungseffekt bzgl. der intrinsischen Motivation einstellen.<sup>29</sup> Der bewusste und sparsame Einsatz von Anreizinstrumenten ist deshalb essenziell, damit die intrinsische Motivation erhalten bleibt. Für das RM ist die bei High Potentials<sup>30</sup> stark ausgeprägte intrinsische Motivation zentral, da diese über ein „hohes Maß an Eigenmotivation“<sup>31</sup> verfügen. Es stellt sich folglich die Frage, wie ein Unternehmen Motivationsbarrieren bzw. Demotivatoren, die die intrinsische Motivation sowie die Arbeitsleistung beeinträchtigen und so in erster Linie die Abwanderung der Leistungsträger begründen, frühzeitig ermitteln und abbauen kann.<sup>32</sup> Eine Befragung von Wunderer / Küpers<sup>33</sup> zur Beeinträchtigung der Gesamtmotivation ergab, dass 27 % der Arbeitsfreude sowie Produktivitätsverluste von rund 23 % auf Motivationsbarrieren und deren Folgen zurückzuführen sind.<sup>34</sup> Demotivation kann durch das Zusammenwirken von individuellen, zwischenmenschlichen und organisationspezifischen Prozessen entstehen und sich als Ergebnis von Enttäuschungserfahrungen umso stärker gestalten, je intensiver, häufiger und langfristiger die Enttäuschungen bestehen und je mehr Versuche erfolglos blieben, sie zu überwinden und ihre Auslöser zu beseitigen.<sup>35</sup> Die Folgen von Demotivation können weitreichend sein. Ausgehend von einzelnen demotivierenden Faktoren kann, werden diese nicht beseitigt, mit der Zeit eine negative Gesamteinstellung der Arbeit gegenüber entstehen. Folge einer lang anhaltenden Demotivation kann die innere Kündigung, motivationsbedingte Fehlzeiten und letztendlich die reale Kündigung sein.

### 3.3 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit gilt als eine entscheidende Einflussgröße für „die Produktivität, Motivation und Loyalität“<sup>36</sup> und somit für das Retentionverhalten von Mitarbeitern<sup>37</sup> und sollte als wichtiges „Diagnose- und Steuerinstrument“<sup>38</sup> regelmäßig z. B. in Form von unternehmensinternen Umfragen oder Mitarbeitergesprächen erhoben werden. Auf diese Weise können Schwachstellen aufgedeckt und mittels

---

<sup>28</sup> Vgl. Jost (2000:98).

<sup>29</sup> Nach Frey verletzt ein Unternehmen mit anreizorientierter Bezahlung den impliziten Vertrag, der auf einer Wertschätzung des Engagements basiert. Vgl. o. V. Personalmagazin (2/2003:57).

<sup>30</sup> Charakteristiken von High Potentials nach Thom (2004:5): Höhere fachliche Ausbildung (z. B. Universität, Fachhochschule oder eine berufliche Vertiefung); sehr starke Motivation und Freude an einer herausfordernden Tätigkeit; sozial kompetenter Umgang mit Arbeitskollegen und Vorgesetzten; eher jüngere Personen, obwohl keine explizite Altersbeschränkung; stetiges Bedürfnis nach persönlicher und beruflicher Weiterbildung; vielseitig interessierte Menschen, welche auch nebenberufliche Tätigkeiten ausüben (meist auf einem qualitativ hohen Niveau).

<sup>31</sup> DGFP (Hrsg.) (2004:54).

<sup>32</sup> Vgl. ebd. S. 22.

<sup>33</sup> Wunderer und Küpers untersuchten in einem Forschungsprojekt von 1999 bis 2001 Motivationsbarrieren und deren Wirkung auf Arbeitszufriedenheit und Leistung von 200 Führungskräften mittlerer Ebene. Vgl. Kapitel 5.3, S. 44.

<sup>34</sup> Vgl. Küpers (5/2003:60).

<sup>35</sup> Vgl. Mittmann (1995:25), Küpers (5/2003:34).

<sup>36</sup> Szebel-Habig (2004:57).

<sup>37</sup> Vgl. vom Hofe (2005:63-64).

<sup>38</sup> Müller-Vorbrüggen (01/2004:42).



geeigneter Maßnahmen behoben werden.<sup>39</sup> Moser / Saxer definieren die Arbeitszufriedenheit als ein relationales Konzept, das die Arbeitseinstellung eines Mitarbeiters widerspiegelt und dessen Ausprägungsradius abhängig vom Bezugsobjekt ist.<sup>40</sup> Als stärkste Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit deutscher Arbeitskräfte gelten:

- Arbeitsinhalt
- Führungs- sowie Kommunikationsstil
- Unternehmenskultur
- Arbeitszeit- und Arbeitsortsmodele<sup>41</sup>

Das Ausmaß der Arbeitszufriedenheit ist das Ergebnis eines individuellen Bewertungsprozesses der beispielhaft genannten Faktoren und lässt sich mit Hilfe folgender Formel darstellen:

$$\text{Arbeitszufriedenheit} = f(\text{Soll-Ist-Differenz}) \times \text{Bedeutsamkeit}^{42}$$

Die Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit wird durch einen Vergleich der Bedürfnisbefriedigung in der erwarteten (Soll-) mit der tatsächlich erlebten (Ist-) Arbeitssituation und der subjektiv wahrgenommenen Bedeutung dieser Abweichung geprägt.<sup>43</sup> Ist die tatsächliche Bedürfnisbefriedigung kleiner als die erwartete, kommt es zu kognitiven Dissonanzen, die den Mitarbeiter in seiner Entscheidung nachträglich negativ beeinflussen.<sup>44</sup>

Der Zusammenhang zwischen Motivation und Arbeitszufriedenheit wird anhand der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg<sup>45</sup> veranschaulicht. Herzberg fasste die in einer empirischen Erhebung<sup>46</sup> untersuchten Faktoren in zwei Gruppen zusammen: Satisfiers (Motivatoren / intrinsische Faktoren) bzw. Dissatisfiers (Hygienefaktoren / extrinsische Faktoren).<sup>47</sup> Dissatisfiers sind Bedürfnisse im Zusammenhang mit der Vermeidung von Unzufriedenheit im Bereich des Arbeitsumfelds (Context-Variablen) und umfassen bspw. Unternehmenspolitik und Verwaltung, Personalführung, Beziehungen mit Vorgesetzten / Kollegen, physische Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit sowie Vergütung.<sup>48</sup> Ihr Vorhandensein wird als selbstverständlich betrachtet und führt ausschließlich zu einer

---

<sup>39</sup> Vgl. Szebel-Habig (2004:77).

<sup>40</sup> Vgl. Moser (2002:44f.).

<sup>41</sup> Vgl. Rockrohr (2006:169).

<sup>42</sup> urspr. Locke nach Gebert & von Rosenstiel (1996) nach Meifert (2005:55).

<sup>43</sup> Vgl. Meifert (2005:55), vom Hofe (2005:74), Bauer (2004:4).

<sup>44</sup> Vgl. Stotz (2007:199).

<sup>45</sup> Frederick W. Herzberg entwickelte zusammen mit Mausner, Snyderman und anderen die Zwei-Faktoren-Theorie, die als bedeutendste Theorie zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit gilt; siehe hierzu „The Motivation to Work“, 1959.

<sup>46</sup> Es wurden ca. 200 technische und kaufmännische Angestellte mit fundierter Berufsausbildung zu verschiedenen Arbeitssituationen befragt. Ziel war es festzustellen, welche Arbeitssituationen und -umstände als positiv bzw. negativ erfahren wurden und dementsprechend Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit auslösen. Vgl. Kressler (2001:38).

<sup>47</sup> Vgl. Bauer (2004:6), Kressler (2001:39ff.).

<sup>48</sup> Vgl. Graf (2005:25f.), Scholz (2000:883), Kressler, (2001:40).

Vermeidung von Unzufriedenheit, kann jedoch keine Zufriedenheit bewirken.<sup>49</sup> Satisfiers hingegen beziehen sich auf den Arbeitsinhalt (Content-Variablen) und somit auf Erfolg, Anerkennung, Herausforderung, das Bewusstsein, einen wertvollen Beitrag zu leisten, Vertrauen, Unabhängigkeit sowie Eigenverantwortung.<sup>50</sup> Ihre Erfüllung bewirkt Zufriedenheit, bei Nichtvorhandensein entsteht jedoch keine Unzufriedenheit.<sup>51</sup> Im Gegensatz zu Dissatisfiers, die die extrinsische Motivation ansprechen, haben Satisfiers eine größere Langzeitwirkung, da sie auf die intrinsische Motivation wirken.<sup>52</sup> Beide Faktorgruppen sprechen also grundlegend verschiedene menschliche Motive an, die sich auf zwei getrennten Kontinua befinden.<sup>53</sup>

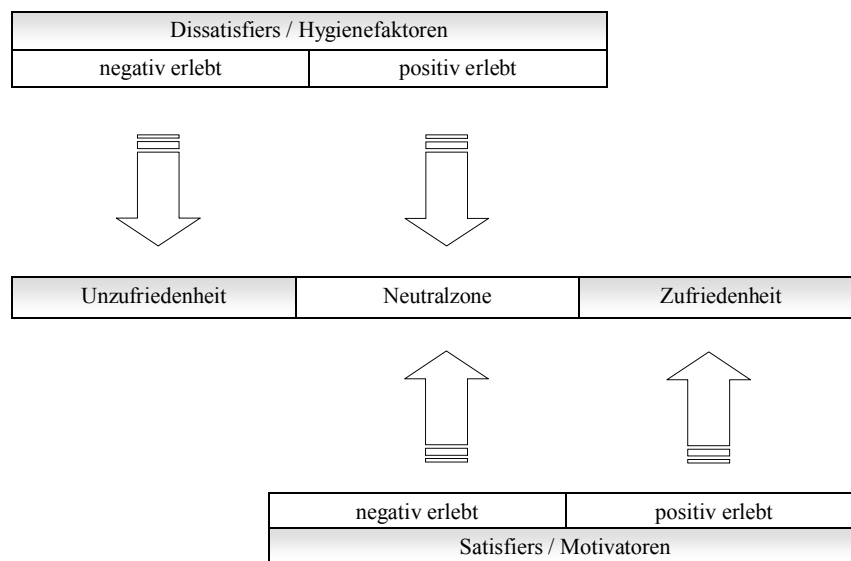


Abb. 3: Wirkung von Satisfiers / Dissatisfiers auf die Arbeitszufriedenheit<sup>54</sup>

Obwohl die Aussagen der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg einleuchten, muss man diese ebenso kritisch betrachten. Individuen sprechen auf verschiedene Faktoren in unterschiedlicher Art und Weise an. Dementsprechend können Hygienefaktoren auch eine motivatorische Wirkung entfalten. Weiterhin wurde die empirische Untersuchung im Jahre 1959 durchgeführt, in der die Hierarchie und Autorität sehr viel stärker ausgeprägt war als dies heutzutage der Fall ist.

Nach den Ergebnissen empirischer Untersuchungen geht von der Arbeitszufriedenheit eine zentrale Wirkung auf die Zahl der mitarbeiterseitigen Kündigungen aus.<sup>55</sup> So fand Moneck in einer empiri-

<sup>49</sup> Vgl. Jost (200:31f.).

<sup>50</sup> Vgl. Kressler (2001:41), Graf (2005:25f.), Scholz (2000:883).

<sup>51</sup> Vgl. Jost (2000:32).

<sup>52</sup> Vgl. von Rosenstiel (2003:167), Graf (2005:26).

<sup>53</sup> Vgl. Kressler (2001:40).

<sup>54</sup> Eigene Erstellung in Anlehnung an Söhner (1985) nach Bauer (2004:7).

<sup>55</sup> Vgl. vom Hofe (2005:74).

schen Untersuchung<sup>56</sup> heraus, dass 81 % der Frauen und 74 % der Männer aufgrund von Arbeitsunzufriedenheit auf jeden Fall einen Betriebswechsel veranlassen würden.<sup>57</sup> Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation ist jedoch häufig nicht klar ersichtlich. Aufgrund der durch den Mitarbeiter oftmals schwer abschätzbaren Konsequenzen einer Kündigung führt Arbeitsunzufriedenheit nicht zwangsläufig zu einem Austritt. Vielmehr leidet die Loyalität zum Unternehmen, es kommt zu einer inneren Kündigung und evtl. erst später zu einer realen Kündigung.

### 3.4 Organisationales Commitment

Die englische Entsprechung „to commit to“ wird übersetzt mit „sich verpflichten (zu)“ oder „festlegen (auf)“<sup>58</sup>. Commitment kann demzufolge auf betrieblicher Ebene als „Selbstverpflichtung“ und somit als Grundlage für die dauerhafte Zugehörigkeit eines Individuums zu einer Organisation angesehen werden. Nach den Erkenntnissen der Organisationspsychologie handelt es sich bei Commitment um eine zentrale Determinante, die die Beziehung zwischen einem Mitarbeiter und seiner Organisation charakterisiert und das freiwillige Bindungsverhalten des Mitarbeiters erklärt.<sup>59</sup> Als Bezugsrahmen für diese Arbeit wird das dreidimensionale Commitment Konzept nach Meyer und Allen verwendet, da es als zentrales Konzept der modernen Commitment-Forschung gilt und wissenschaftlich fundiert<sup>60</sup> werden konnte.

Die DGFP definiert Commitment als die „Identifikation einer Person mit dem Unternehmen, seiner Kultur und seinen Führungskräften“<sup>61</sup>, wobei sich diese Identifikation auf das Unternehmen als Ganzes, die Führungsebene, die Organisationseinheit, das Team, die eigene Aufgabe oder den direkten Vorgesetzten bezieht.<sup>62</sup> Wenn von Commitment gesprochen wird, ist damit in der Regel das organisationale Commitment (im Folgenden: OC)<sup>63</sup> gemeint, das man in affektives, normatives und kalkulatIVES OC differenziert.<sup>64</sup> Jede Komponente dieses mehrdimensionalen Konstrukts basiert auf einer unterschiedlichen psychologischen Grundlage innerhalb des Kontinuums zwischen emotionalem und kognitivem Pol und wirkt spezifisch auf die freiwillige Bindung eines Mitarbeiters an seine Organisation.<sup>65</sup> Abb. 4 verdeutlicht die Zusammensetzung des OC:

---

<sup>56</sup> Es wurden 531 Führungskräfte verschiedener Unternehmen befragt. Zusätzlich wurden Daten von 1.505 Führungskräften des SOEP (Sozio-ökonomisches Panel) und Daten von 9789 Mitgliedern der Union der leitenden Angestellten herangezogen.

<sup>57</sup> Vgl. Moneck (1998:124).

<sup>58</sup> Langenscheidt (2002).

<sup>59</sup> Vgl. Meifert (2005:38), Allen (1997:93), „As anticipated, the relations between organizational commitment and employee retention variables are well established. Several reviews report consistent negative correlations between organizational commitment and both employee intention to leave the organization and actual turnover.“ Allen (1997:25f.) nach Allen & Meyer (1996); Mathieu & Zajac, (1990); Tett & Meyer, (1993).

<sup>60</sup> Vgl. Meifert (2005:44f.), Allen (1997:16).

<sup>61</sup> DGFP (Hrsg.) (2004:13).

<sup>62</sup> Vgl. Meifert (2005:57).

<sup>63</sup> Meyer und Allen vergleichen das organisationale Commitment mit einem „psychological state“ (übersetzt Seelenzustand), welches den Mitarbeiter emotional an sein Unternehmen bindet. Vgl. Allen (1997:23).

<sup>64</sup> Vgl. ebd. S. 20ff.

<sup>65</sup> Vgl. Riesterer (2006:22), Allen (1997:13).

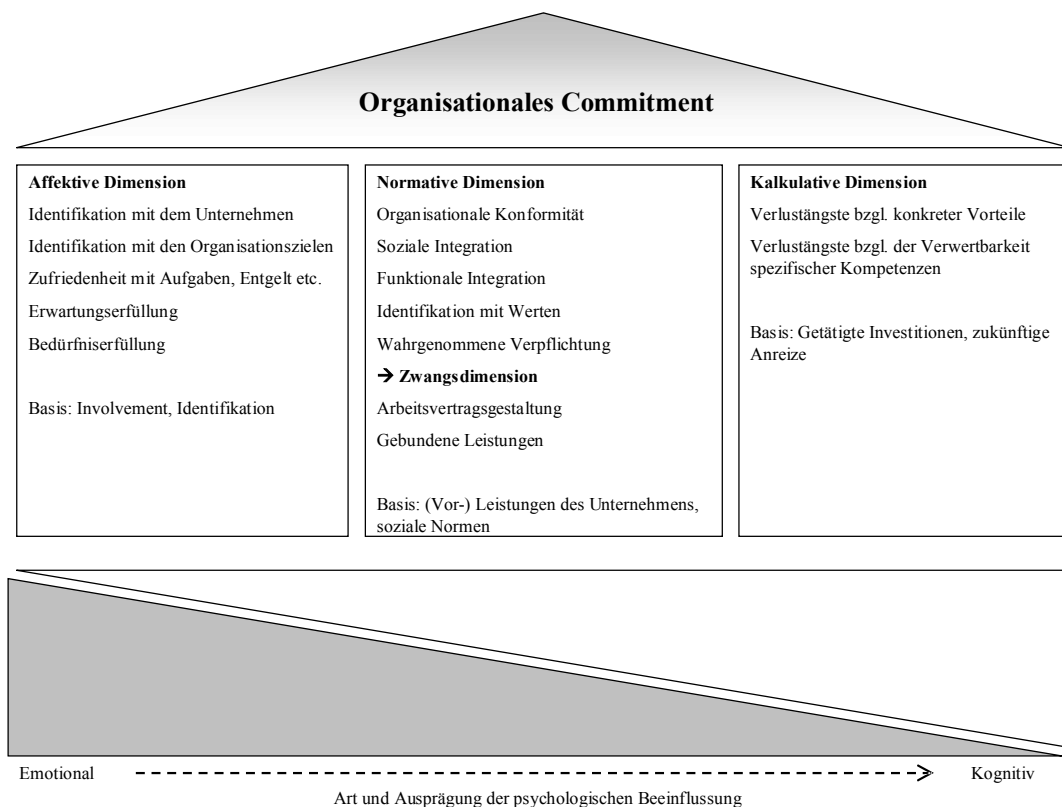


Abb. 4: Zusammensetzung des organisationalen Commitments<sup>66</sup>

Macht man sich das Verhalten eines Mitarbeiters, „[...] who stays with the organization through thick and thin, attends work regularly, puts in a full day (and maybe more), protects company assets, shares company goals, and so on [...]“<sup>67</sup> und dessen Auswirkung auf den Erfolg einer Unternehmung bewusst, stellt sich die Frage, wie es einem Unternehmen gelingen kann, bei den Mitarbeitern ein dauerhaftes Commitment aufzubauen und im Hinblick auf die Sicherung des Unternehmenserfolgs zu erhalten. Nachfolgend werden die einzelnen Commitment-Komponenten näher betrachtet.

### 3.4.1 Affektives organisationales Commitment

„Affective commitment refers to the employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization.“<sup>68</sup> Diese Komponente wird als subjektiv empfundene, innere Zuwendung zu einer Organisation auf emotionaler Ebene verstanden.<sup>69</sup> Das Individuum nimmt die vom Unternehmen kommunizierten und gelebten Ziele, Werte und Normen auf, setzt sich mit ihnen auseinander und gleicht sie mit den eigenen ab. Bei Übereinstimmung entsteht eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen, dessen Zielen sowie grundlegenden Überzeugungen und dadurch eine Identifikation mit demselben. Dies kann sich seitens des Mitarbeiters durch Empfindungen wie Freude und

<sup>66</sup> Eigene Erstellung in Anlehnung an Schirmer (3/2007:54), Riesterer (2006:22).

<sup>67</sup> Allen (1997:3).

<sup>68</sup> Ebd. S. 11.

<sup>69</sup> Vgl. Riesterer (2006:22).

einem Gefühl des Stolzes, ein Mitglied dieser Organisation zu sein, äußern.<sup>70</sup> Mitarbeiter mit starkem affektivem organisationalem Commitment (im Folgenden: AOC) verbleiben in der Organisation, weil sie es wünschen und sich die Mitgliedschaft als für sie positiv herausstellt.<sup>71</sup> Dementsprechend gelten Organisationsmitglieder mit ausgeprägtem AOC durch ihren dadurch bedingten Einsatz für die Unternehmensziele als wertvoller im Hinblick auf ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg, als Mitarbeiter, die nur über ein geringes AOC verfügen.<sup>72</sup> Auch im Hinblick auf das Retentionverhalten einer Person kommt dem AOC eine entscheidende Bedeutung zu.<sup>73</sup> So ist bei ausgeprägtem AOC das Bestreben einer Person sich nach einem alternativen Arbeitgeber umzusehen schwach ausgeprägt.<sup>74</sup> Das Unternehmen kann durch eine klare Kommunikation sowie transparente Entgeltgestaltung und Karriere- bzw. Aufstiegsplanung Einfluss auf den mitarbeiterseitigen Aufbau von Loyalität und AOC nehmen. Seitens der Führungskraft wirkt die Anerkennung von Kompetenz und Leistung sowie deren Bedeutung für das Unternehmen<sup>75</sup> förderlich auf die Entwicklung des AOC.

### 3.4.2 Normatives organisationales Commitment

Meyer und Allen sehen in dieser Commitment-Komponente ein relativ überdauerndes „[...] feeling of obligation to continue employment. Employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain with the organization.“<sup>76</sup> Normatives organisationales Commitment (im Folgenden: NOC) kann also als moralisch-ethische Verpflichtung<sup>77</sup> eines Mitglieds seines Unternehmens, den Organisationsmitgliedern oder seiner Arbeitsaufgabe gegenüber verstanden werden. Diese ist das Ergebnis der sozialen / funktionalen Integration<sup>78</sup> des Mitarbeiters im Laufe der Betriebszugehörigkeit. Dementsprechend ist die Kraft dieser Bindung abhängig davon, wie stark die Person es empfindet, in das „soziale Beziehungsnetz bzw. die betrieblichen Wertschöpfungsprozesse integriert“<sup>79</sup> zu sein. Obwohl es wissenschaftlich zu dieser Commitment-Komponente kein allgemeines Einverständnis hinsichtlich der Bedeutung für das RM gibt,<sup>80</sup> stellen Meyer und Allen fest: „On the basis of several studies, it appears that many of the work experiences that predict affective commitment [...] are also related, albeit less strongly to normative commitment...“<sup>81</sup> Das Unternehmen kann das NOC durch spezielle Integrationsmaßnahmen beeinflussen.

---

<sup>70</sup> Vgl. Schirmer (3/2007:50).

<sup>71</sup> urspr. Meyer und Allen (1991:67) nach vgl. Allen (1997:11).

<sup>72</sup> Vgl. Allen (1997:38).

<sup>73</sup> Vgl. ebd. S. 107.

<sup>74</sup> Vgl. Meifert (2005:49). Dieser Aspekt wird in Kapitel 6.2, S. 55 erneut aufgegriffen.

<sup>75</sup> Vgl. Meyer und Allen (1997) nach ebd. S. 48.

<sup>76</sup> Allen (1991:67) nach Allen (1997:11).

<sup>77</sup> Vgl. Riesterer (2006:22).

<sup>78</sup> Soziale Integration meint die Eingliederung eines Mitarbeiters in die Organisation, indem der Aufbau tragfähiger zwischenmenschlicher Beziehungen sowie die Erfüllung informeller Rollenanforderungen im Vordergrund steht. Demgegenüber ist die funktionale Integration auf das Bewältigen der Arbeitsanforderungen bezogen, es geht um die Ausbildung formeller Rollenanforderungen.

<sup>79</sup> Gmür (2005:338).

<sup>80</sup> Vgl. Meifert (2005:53).

<sup>81</sup> Meyer und Allen (1997), nach ebd. S. 54.

### 3.4.3 Kalkulatives organisationales Commitment

“Continuance commitment refers to an awareness of the costs associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because the *need* [sic] to do so.”<sup>82</sup> Der Mitarbeiter wägt den Nutzen mit den Kosten ab, die ein Verlassen der Organisation mit sich bringen würde.<sup>83</sup> Die Kosten (subjektive Bewertung der Verluste) und dementsprechend die Bindung ist umso größer, je mehr ein Individuum während seiner Betriebszugehörigkeit in materielles, soziales oder kulturelles Unternehmenskapital investiert hat. Ein Verlust materiellen Kapitals kann sich auf Pensionsansprüche oder Aktienoptionen beziehen, die mit einem Verlassen der Organisation hinfällig würden.<sup>84</sup> Soziales Kapital kann sich in einem individuellen Engagement mit dem Ziel der Beförderung ausdrücken, während kulturelles Unternehmenskapital unternehmensspezifische Qualifikationen und Kompetenzen sein können, die im Gegensatz zu Schlüsselqualifikationen in einem anderen Unternehmen u. U. wertlos sind.<sup>85</sup> In diesem Zusammenhang konnte belegt werden, dass zwischen dem kalkulativen organisationalen Commitment (im Folgenden: KOC) und der Verwertbarkeit der Qualifikationen / Kompetenzen am Arbeitsmarkt ein unmittelbarer Zusammenhang besteht. Verfügt ein Individuum über eine gute Employability<sup>86</sup>, ist sein KOC umso geringer ausgeprägt.<sup>87</sup> Mitarbeiter mit hohem KOC sind zwar aufgrund der Verlustangst an das Unternehmen gebunden, was jedoch nicht automatisch mit einer Leistungssteigerung einhergeht. „Indeed, evidence suggests that employees with strong continuance commitment might be poorer performers, engage in fewer citizenship behaviors, and exhibit more dysfunctional behaviors than those with weak continuance commitment.”<sup>88</sup> Der übermäßige Gebrauch bspw. finanzieller Anreize kann so durch den Aufbau von hohem KOC die ursprünglich beim Mitarbeiter vorhandene emotionale Verpflichtung den Unternehmenszielen gegenüber verdrängen. Der Mitarbeiter fühlt sich umso weniger dem Erfolg des Unternehmens als seinem persönlichen Zugewinn gegenüber verpflichtet, der auf einer subjektiven Kosten-Nutzen-Kalkulation beruht. Auf diese Weise trägt eine Organisation dazu bei, die originär mit der Mitarbeiterbindung verbundene Leistungsorientierung der Mitarbeiter zu zerstören, was dem Ziel des RM, engagierte und leistungsstarke Mitarbeiter zu erhalten, widerspricht.

## 3.5 Auswirkungen von Commitment

### 3.5.1 Positive Auswirkungen von vorhandenem organisationalen Commitment

Es konnte belegt werden, dass AOC neben der Bereitschaft sich aktiv in Optimierungsprozesse innerhalb der Organisation einzubringen, positiv mit der Anwesenheit in der Arbeit sowie der Loyalität

---

<sup>82</sup> Allen (1991:56,67) nach Allen (1997:11).

<sup>83</sup> Vgl. Riesterer (2006:23).

<sup>84</sup> Vgl. Habermann (11/2006:49).

<sup>85</sup> Vgl. Gmür (2005:340).

<sup>86</sup> Employability = Beschäftigungsfähigkeit.

<sup>87</sup> Vgl. Meifert (2005:51).

<sup>88</sup> Allen (1997:38).

dem Unternehmen gegenüber korreliert.<sup>89</sup> Das Unternehmen kann bei Mitarbeitern mit hohem AOC davon ausgehen, dass diese eine Unzufriedenheit hervorrufende Situation aktiv angehen. Demgegenüber belegen Studien, dass zwischen KOC und der Loyalität bzw. einem aktiven und auf Verbesserung ausgerichteten Verhalten kein Zusammenhang besteht. Weiterhin wurde ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen AOC und NOC und Stress bezogenen Faktoren wie emotionaler und körperlicher Erschöpfung belegt. In Bezug auf KOC wurde kein Zusammenhang festgestellt.<sup>90</sup>

Ferner wirkt sich Commitment auf die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters aus. Unter Arbeitsleistung i. e. S. wird die von der Stellenbeschreibung und von unternehmenspolitischen Richtlinien geforderte Leistung verstanden. Mitarbeiter mit starkem AOC fühlen sich dem auf ihre Arbeitsleistung bezogenen Erfolg in besonderem Maße verpflichtet. Demgegenüber wurde hinsichtlich des KOC und der Arbeitsleistung i. e. S. kein Zusammenhang festgestellt. Bezüglich des NOC herrscht Uneinigkeit. Einige Studien stellten einen positiven (jedoch im Vergleich zum AOC schwächer ausgeprägten) Zusammenhang zur Arbeitsleistung i. e. S. her, in anderen Studien war kein Zusammenhang zu erkennen.<sup>91</sup>

Eine ebensolche Beziehung besteht zwischen AOC und der Arbeitsleistung i. w. S. (Organizational Citizenship Behavior, im Folgenden: OCB). Unter OCB wird ein auf die Arbeit bezogenes Engagement verstanden, das über die von der Stellenbeschreibung / Organisation geforderte Leistung hinaus geht und als kritisch bezüglich des Unternehmenserfolgs gilt.<sup>92</sup> Beispielhaft wird die Hilfsbereitschaft und Rücksichtnahme Arbeitskollegen / Kunden gegenüber, Pünktlichkeit sowie die aktive Problembewältigung genannt.<sup>93</sup> Personen mit hohem AOC engagieren sich stark im Bereich des OCB, indem sie die eben aufgezählten Eigenschaften zeigen. In Bezug auf das NOC zeigt sich ein ebenso positiver, jedoch verglichen mit der Wirkung des AOC schwächerer Zusammenhang mit dem OCB. Für das KOC gibt es keine Einigkeit, ob eine Relation zum OCB besteht.<sup>94</sup> Dabei existiert keine im Vorfeld definierte Grenze zwischen der Arbeitsleistung i. e. S. und OCB; diese manifestiert sich vielmehr aufgrund der Arbeitseinstellung des Arbeitnehmers. So definieren Arbeitnehmer mit stark ausgeprägtem AOC / NOC die im Zusammenhang mit ihrem Job stehenden Aktivitäten und Verantwortlichkeiten umfangreicher, als Individuen mit schwachem Commitment.<sup>95</sup> Abb. 5 zeigt die erläuterten Zusammenhänge graphisch auf:

---

<sup>89</sup> Vgl. Allen (1997:26).

<sup>90</sup> Vgl. ebd. S. 35ff..

<sup>91</sup> Vgl. ebd. S. 28ff..

<sup>92</sup> Vgl. Kretschmann (2006:10ff.).

<sup>93</sup> Vgl. ebd. 16ff..

<sup>94</sup> Vgl. Allen (1997:33f.).

<sup>95</sup> Morrison (1994) nach ebd. S. 34f..

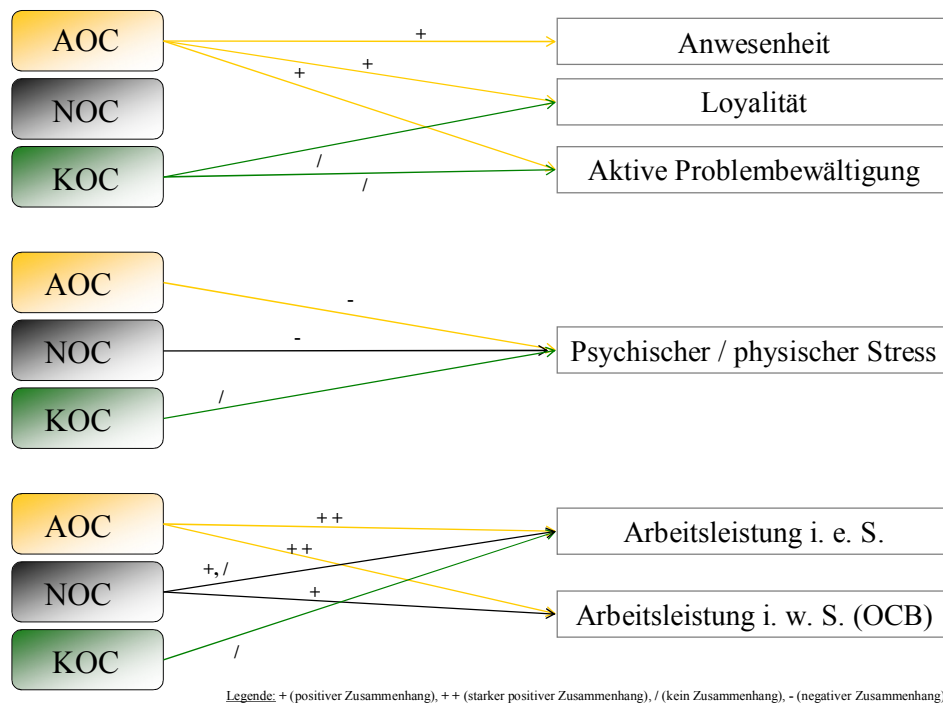


Abb. 5: Auswirkungen von Commitment<sup>96</sup>

### 3.5.2 Negative Auswirkungen von fehlendem organisationalen Commitment

#### 3.5.2.1 Absentismus

Im Unterschied zu Fehlzeiten, die sich aufgrund von Krankheiten oder gesetzlichen / vertraglichen Gründen (z. B. Fortbildung, Urlaub) ergeben, geht es beim RM um die Vermeidung von Absentismus (lat. absentia = Abwesenheit). Unter Absentismus werden die Fehlzeiten zusammengefasst, „die aufgrund besonderer Einstellung des Mitarbeiters und motivational bedingter Entscheidung, nicht zur Arbeit zu gehen [...] zustande kommen“<sup>97</sup>. Dementsprechend kann eine hohe Fehlzeitenquote als Zeichen eines Desinteresses bzw. einer Resignation bzgl. der aktuellen Arbeitssituation und daher als Frühwarnindikator einer drohenden mitarbeiterseitigen Kündigung interpretiert werden.<sup>98</sup> Abb. 6 zeigt die für Fehlzeiten<sup>99</sup> möglichen Ursachen exkl. vertraglicher / gesetzlicher Gründe auf:

<sup>96</sup> Eigene Erstellung.

<sup>97</sup> Marr (1996:16).

<sup>98</sup> Vgl. Grunwald (2001:92f.), Schirmer (3/2007:57), Pitsch (11/2002).

<sup>99</sup> Im ersten Halbjahr 2007 fehlte ein Arbeitnehmer im Durchschnitt 3,6 Arbeitstage; dies entspricht 3,34 % der Soll-Arbeitszeit (Vorjahr 3,37 %). Seit Einführung der Lohnfortzahlung im Jahr 1970 bzw. seit der Wiedervereinigung entspricht dies dem niedrigsten Krankenstand. Laut Arbeitsmarktforschern kann man dies mit der anhaltend hohen Arbeitslosigkeit sowie dem Wandel in der Beschäftigtenstruktur erklären. Vgl. Schiltz (2007).



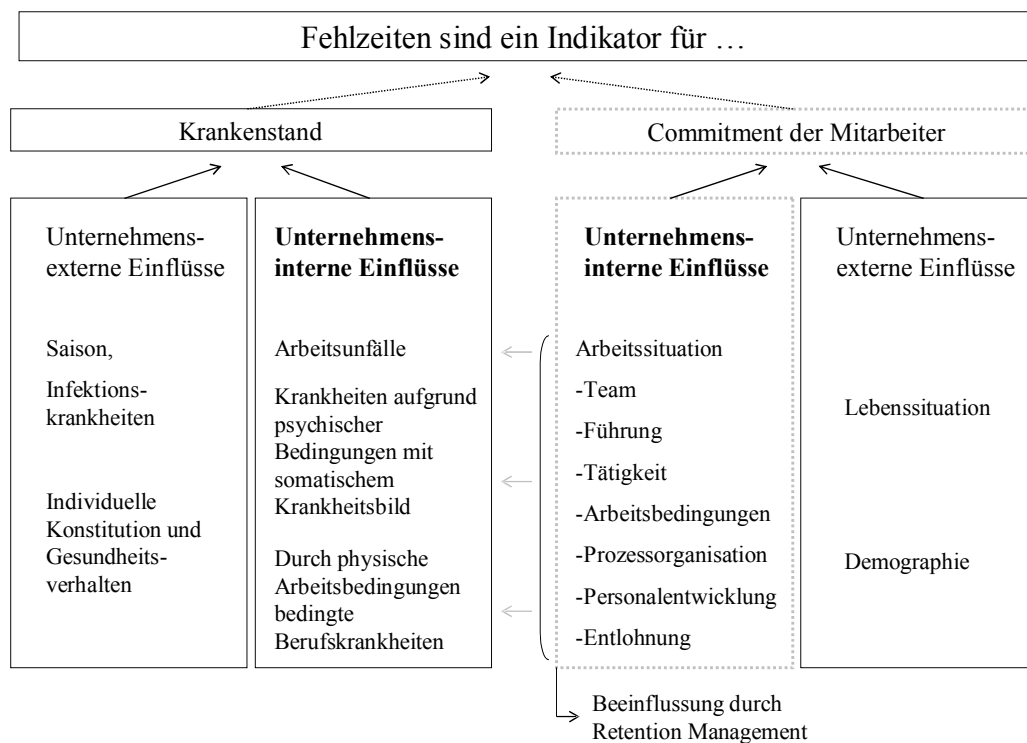


Abb. 6: Gründe für Fehlzeiten<sup>100</sup>

Absentismus kann sichtbar in Form der „Blaumachertage“ und unsichtbar in Form des psychischen Absentismus auftreten. Letztgenannter ist häufig bei Führungskräften zu finden, denn diese „können sich häufig nur psychischen Absentismus leisten, den kaum jemand merkt“<sup>101</sup>.

Beim psychischen Absentismus, auch innere Kündigung (im Folgenden: IK) genannt, handelt es sich um eine Art der mentalen (Leistungs-) Verweigerung, die auch als „stumme[r] Protest“ bezeichnet wird.<sup>102</sup> Die Merkmale einer IK sind vielschichtig und meist nicht offen zu erkennen. Sichtbare Anzeichen können ein mangelndes Engagement sowie eine niedrige Arbeitsleistung / Produktivität sein.<sup>103</sup> Eine der Hauptursachen für die IK liegen im Führungsverhalten des Vorgesetzten,<sup>104</sup> der durch eine unzureichende Kommunikation, fehlende Diskussionsbereitschaft, Misstrauen oder zu wenig Lob / Anerkennung den Nährboden für eine IK schafft. Die Erklärung hierfür liegt in einem arbeitnehmerseitigen Bruch des psychologischen Vertrags<sup>105</sup>, der auf diese Weise eine für sich selbst „faire“ und auf Selbstschutz basierende Situation herbeiführt.<sup>106</sup> Eine weitere Ursache für die IK ist die unzureichende Identifikation des Arbeitnehmers mit den Werten, Leitbildern und Zielen des Arbeitgebers. Im

<sup>100</sup> Eigene Erstellung in Anlehnung an Nieder (1998) nach Dürndorfer (2004:549).

<sup>101</sup> Marr (1996:37).

<sup>102</sup> Vgl. Pitsch (11/2002:55ff.).

<sup>103</sup> Vgl. Dürndorfer (2004:548).

<sup>104</sup> Vgl. Pitsch ((11/2002:55ff.).

<sup>105</sup> Der psychologische Vertrag existiert neben dem formalen Arbeitsvertrag und beinhaltet unausgesprochene Wünsche sowie gegenseitige Erwartungen der Vertragspartner. Auf Arbeitnehmerseite sind dies bspw. eine gerechte Behandlung, Schutz vor Unter- bzw. Überforderung, adäquate Kommunikation; der Arbeitgeber fordert Zuverlässigkeit, Loyalität etc. Vgl. Pitsch (11/2002:55ff.).

<sup>106</sup> Vgl. Kals (2006).

Rahmen des Wertewandels wird es zunehmend wichtiger, dass eine Organisation Werte verkörpert, die den „zentralen Lebensinteressen“<sup>107</sup> ihrer Mitglieder entsprechen oder mit ihnen zu vereinbaren sind und sich die Leistungserbringung so als „Investition in ein lohnendes Ziel“<sup>108</sup> darstellt. Hier liegt auch die Verknüpfung zur Motivationspolitik. Eine ausschließlich auf Belohnung ausgerichtete extrinsische Motivation hat keinerlei Einfluss auf die Identifikation des Arbeitnehmers mit seinem Unternehmen.<sup>109</sup> Der Grund, warum sich nach Forschungsergebnissen von Gallup nur noch 13 % aller befragten Arbeitnehmer als „stark motiviert“ bezeichnen<sup>110</sup> kann darin liegen, dass vielen Firmen der hohe Stellenwert der Identifikation nicht bewusst ist.<sup>111</sup>

Eine nach Abteilung, Altersklasse etc. differenzierte Fehlzeitenstatistik kann helfen, gegenwärtige Demotivatoren aufzudecken, um dementsprechend darauf reagieren zu können. Dieses Instrument versagt jedoch bei der IK, die sich nicht erheben lässt. Daher kann man aus Fehlzeitenstatistiken nur beschränkte Informationen über die tatsächlichen Motivationsverluste gewinnen. Wie in Abb. 6 verdeutlicht, können diese demotivierende Faktoren zu psychischen / psychosomatischen Krankheiten führen, die dann den krankheitsbedingten Fehlzeiten zuzuordnen sind.<sup>112</sup>

### 3.5.2.2 Fluktuation

Unter Fluktuation (lat. fluctuare = schwanken, unschlussig / unruhig sein)<sup>113</sup> wird die Schwankung der Belegschaftszahlen verstanden. Getreu dem Motto von Drucker „if you can't measure it, you can't manage it“<sup>114</sup> kommt der Fluktuationsquote eine wichtige Bedeutung im Rahmen des ökonomischen Retention-Controllings zu. Unter Fluktuation i. w. S. wird jeder Wechsel eines Arbeitnehmers von einem Arbeitsplatz zu einem anderen Arbeitsplatz verstanden, der sich sowohl unternehmensintern als auch -extern vollziehen kann.<sup>115</sup> Für diese Arbeit wird der Fokus auf die unternehmensexterne Fluktuation gelegt.<sup>116</sup> Abb. 7 zeigt die verschiedenen Fluktuationsarten und veranschaulicht die für das RM essentiellen Kategorien der arbeitnehmerseitigen Fluktuation:

---

<sup>107</sup> Mittmann (1995:29,33f.).

<sup>108</sup> Ebd. S. 124.

<sup>109</sup> Vgl. ebd. S. 28,34.

<sup>110</sup> Vgl. Volk (2007).

<sup>111</sup> Die jährlichen Opportunitätskosten aufgrund innerer Kündigung werden auf insgesamt 72,1 Milliarden Euro geschätzt. Vgl. Kals (2006).

<sup>112</sup> Vgl. Dahrendorf (1958) nach Graf (2005:52).

<sup>113</sup> Grunwald (2001:9).

<sup>114</sup> Peter F. Drucker (\* 19.11.1909 in Wien, + 11.11. 2005 in Claremont) war ein US-amerikanischer Ökonom österreichischer Herkunft und gilt als Pionier der deutschen Managementlehre. Stotz (2007:193).

<sup>115</sup> Vgl. Büdenbender (2005:111).

<sup>116</sup> Der Konzerninterne Wechsel zählt bei Novartis nicht in die Kategorie „ungewollte Fluktuation“ (da oft Bestandteil der Führungskräfteentwicklung) und wird deshalb in dieser Arbeit ausgegrenzt. Eine Betrachtung der konzerninternen Übertritte könnte jedoch Aufschluss über eine mögliche Unzufriedenheit der Mitarbeiter geben.

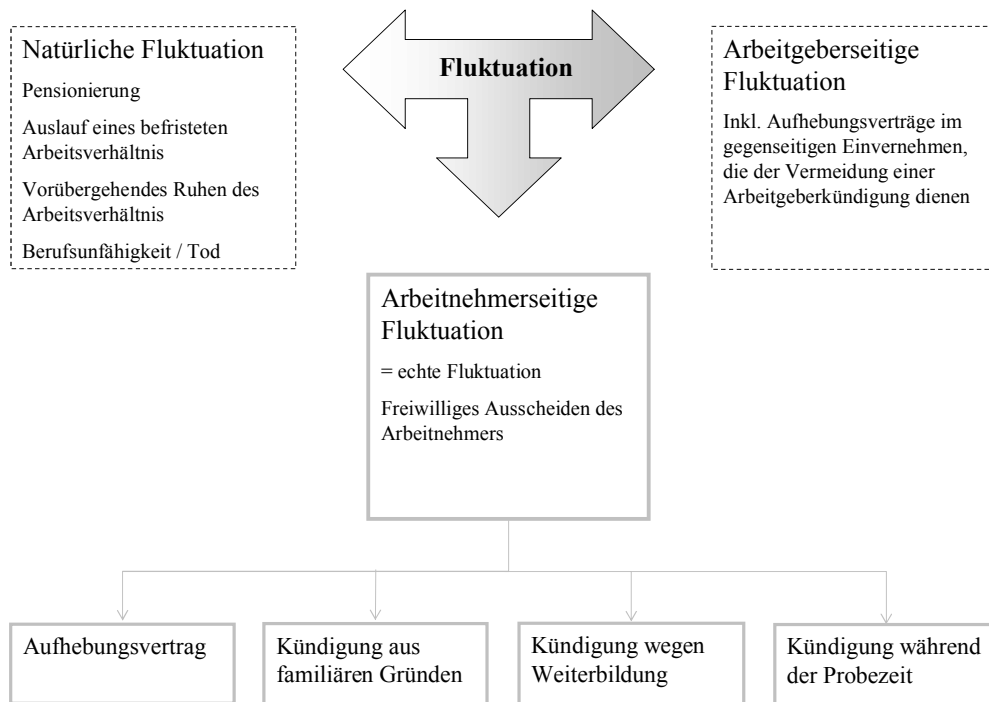


Abb. 7: Differenzierung der Fluktuation<sup>117</sup>

RM bezieht sich hierbei auf die echte und vom Unternehmen ungewollte Fluktuation<sup>118</sup> aus unternehmensbedingten Gründen, da eine Organisation bspw. familiär bedingte Austrittsentscheidungen nicht oder nur begrenzt beeinflussen kann.<sup>119</sup> Um die ungewollte Fluktuation zu verhindern, sollten die Gründe der Arbeitnehmerkündigungen konsequent verfolgt und analysiert werden. Dies kann mittels Austrittsinterviews erfolgen. Der anhand der Ergebnisse sichtbare Handlungsbedarf kann anschließend im Rahmen des RM bindungsförderlich umgesetzt werden.

Generell hat Fluktuation sowohl positive als auch negative Auswirkungen und es sollte nicht das Ziel sein, den Wert der Fluktuationsrate auf „Null“ zu senken.<sup>120</sup> Im Hinblick auf die dynamische Wirtschaftsentwicklung profitiert das Unternehmen von neuem Know-how und innovativen Ideen, die im Zuge einer Rotation der Belegschaft in das Unternehmen geschleust werden.<sup>121</sup> Genauso ist es für Unternehmen bzgl. der Zusammensetzung der Belegschaft vor dem Hintergrund der betriebswirtschaftlichen Erfolgssicherung bzw. -steigerung wichtig, sich von leistungsschwachen Mitarbeitern zu trennen.<sup>122</sup> Eine niedrige Fluktuationsquote zieht langfristig eine Überalterung der Belegschaft nach sich,

<sup>117</sup> Eigene Erstellung in Anlehnung an Grunwald, (2001:10), Stotz (2007:195).

<sup>118</sup> Während sich die natürliche / arbeitgeberseitige Fluktuation in gewissem Maße vorher bestimmen lässt, ist die Prognose der echten Fluktuation problematischer, da die Motive einer Mitarbeiterkündigung oft komplexer Natur und nicht offen erkennbar sind. Vgl. Grunwald (2001:10).

<sup>119</sup> Vgl. ebd. S. 18.

<sup>120</sup> Vgl. Moser (2002:16).

<sup>121</sup> Vgl. Biele (02/2002:47), Moser (2002:85).

<sup>122</sup> Vgl. Grunwald (2001:11f.). Dieses Statement klingt sehr hart. Normalerweise versucht ein Unternehmen im Rahmen der Personalentwicklung, eine Anpassung der mitarbeiterseitigen Leistung an die Erfordernisse zu erreichen.

was zu einer Anhäufung von kristallinem (Erfahrungswissen) und einer Abnahme von fluidem Wissen (Anpassungswissen) führt. Letzteres ist jedoch Voraussetzung für Innovationen und Kreativität. Um in der heutigen Wissensgesellschaft wettbewerbsfähig zu bleiben muss sich eine auf Know-how basierende Organisation deshalb eine hohe Anpassungsbereitschaft und Flexibilität bewahren, was meist nur mit einer gesunden Fluktuationsquote zu erreichen ist.

Negative Konsequenzen ergeben sich bei der Fluktuation von Leistungsträgern, deren Qualifikationsprofil schwer ersetzbar ist.<sup>123</sup> Die für das Unternehmen durch die Fluktuation erheblichen Kostenbelastungen führt die Bedeutung eines selektiven und auf das Halten einer bestimmten Mitarbeitergruppe<sup>124</sup> bezogenen RM deutlich vor Augen. „Eine einzige ungewollte Fluktuation eines Spezialisten [bspw. eines Mitarbeiters im Bereich Forschung und Entwicklung, Anm. d. V.] kann ein Unternehmen [...] um Jahre zurückwerfen.“<sup>125</sup> Trotz dieser zugegeben drastisch formulierten Folge werden Konsequenzen vorstellbar, die die Kündigung einer Spitzenkraft nach sich ziehen kann.

Fluktuationskosten lassen sich in direkte und indirekte Kosten differenzieren. Die direkten Fluktuationskosten sind Einzelkosten, die dem Arbeitsplatz direkt zugeordnet werden können. Sie „sind in ihrer Höhe und ihrem Anfall abhängig davon, ob eine Besetzung aus dem Unternehmen (interner Arbeitsmarkt) oder von außen (externer Arbeitsmarkt) erfolgt“<sup>126</sup>. Um eine möglichst vollständige Übersicht der direkten Kostenpositionen zu erreichen, wird von einer externen Rekrutierung ausgegangen. Kosten ergeben sich neben der Vertragsbeendigung aus Anwerbungs-, Auswahl-, Einstellungs- und Einarbeitungsprozessen.<sup>127</sup> In diesen Aktivitäten liegen hohe Kostenpotenziale. Gerade für die Führungskräfte rekrutierung können die Akquisitionskosten durch Einsatz eines Headhunters bzw. einer Personalberatung beträchtlich ausfallen. „Die Kosten für den Headhunter werden mit 20 % bis 30 % der Gesamtjahresbezüge der akquirierten Führungskraft als Provision angesetzt [...]“<sup>128</sup> Dazu kommen Personalkosten für Interviews / Assessment Center, Reise-, Verpflegungs-, Übernachtungs- und evtl. Umzugskosten. Um die optimale Qualifizierung des neuen Mitarbeiters zu gewährleisten, müssen zusätzlich Kosten für Orientierungsprogramme und Potenzialentwicklung (z. B. Coaching, Seminare, Trainings) kalkuliert werden. Zudem kann die neue Führungskraft ein höheres Gehalt beanspruchen, weshalb auch in diesem Bereich langfristig nicht zu verkennende Kosten liegen können.<sup>129</sup>

---

<sup>123</sup> Vgl. Grunwald (2001:13).

<sup>124</sup> Die Kosten im Zusammenhang mit einer Kündigung von Mitarbeitern, die im Unternehmen eine herausragend wichtige Position innehaben fallen entsprechend der Opportunitätskosten im Vergleich zu Mitarbeitern mit weniger erfolgskritischen Aufgaben höher aus. Vgl. Rockrohr (2006:173).

<sup>125</sup> Grunwald (2001:159).

<sup>126</sup> Meifert (2005:74).

<sup>127</sup> Vgl. Moser (2002:28).

<sup>128</sup> Grunwald (2001:157).

<sup>129</sup> Vgl. ebd. S. 157.

Nicht zu unterschätzen sind die indirekt aus der Fluktuation resultierenden Kosten (= Gemeinkosten) und die darin enthaltenen Opportunitätskosten, die die direkten Kosten um das eineinhalb- bis fünffache übersteigen können.<sup>130</sup> Beispiele für indirekte Fluktuationskosten (direkt / indirekt messbar):

- Koordination / Administration
- Veränderung der Organisationsstruktur
- Ersatzkräfte während der Vakanzzeit
- Produktivitätsverlust (Stillstand von Projekten, Mehrarbeit durch Umverteilung)
- Verunsicherung / Demotivation der Kollegen, evtl. Loyalitäts- und Vertrauensverlust
- Irritation der Kunden / Geschäftspartner
- Minderleistung während der Kündigungsfrist bzw. Freistellung und der anschließenden Einarbeitung des neuen Mitarbeiters
- Abbau von Humanvermögen<sup>131</sup>

Durch das übergangsweise Fehlen eines kompetenten Ansprechpartners leidet v. a. bei dienstleistungsorientierten Unternehmen der Kundenservice und es treten Imageschäden auf, die eine Abwanderung des Kunden und somit eine negative Beeinflussung des Unternehmenserfolgs nach sich ziehen können.<sup>132</sup> Auch der Abbau von Know-how und Erfahrungswissen sowie die Zerstörung von Netzwerken können dem Unternehmen bei dem Verlust einer Schlüsselperson<sup>133</sup> erheblichen Schaden zufügen. Weiterer Schaden entsteht, wenn der Kündigende weitere Kollegen abwirbt.<sup>134</sup> Nicht zu unterschätzende Opportunitätskosten liegen in der abnehmenden Arbeitsleistung des ausscheidenden Mitarbeiters während der vertraglichen Kündigungsfrist. Auch liegt die Effizienz des neuen Mitarbeiters während der Einarbeitungszeit unter dem Normalniveau, da interne Prozesse kennen gelernt und ein Netzwerk aufgebaut werden muss.<sup>135</sup> Abb. 8 stellt die Produktivitätsverluste graphisch dar:

---

<sup>130</sup> Vgl. Dürndorfer (2004:547).

<sup>131</sup> Vgl. Szebel-Habig (2004:31,53), Dürndorfer (2004:547), Bröckermann (2002:130), Paltauf (02/2003:42).

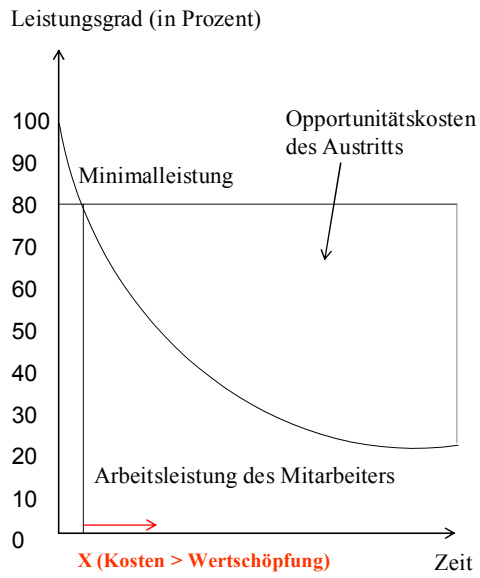
<sup>132</sup> Vgl. Dürndorfer (2005:90).

<sup>133</sup> Mit Schlüsselperson ist hier ein aus Unternehmenssicht erfolgskritischer Mitarbeiter gemeint.

<sup>134</sup> Vgl. Grunwald (2001:158), Szebel-Habig (2004:31).

<sup>135</sup> Vgl. Grunwald, (2001:157), Bröckermann (2002:130).

**Arbeitsleistung des  
ausscheidenden Mitarbeiters**



**Arbeitsleistung des  
Mitarbeiters in Einarbeitung**

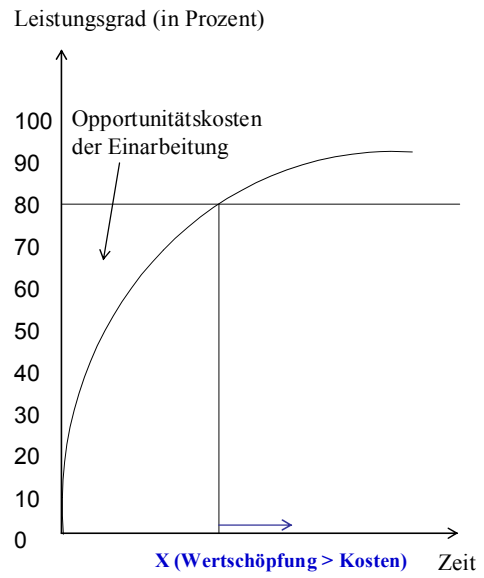
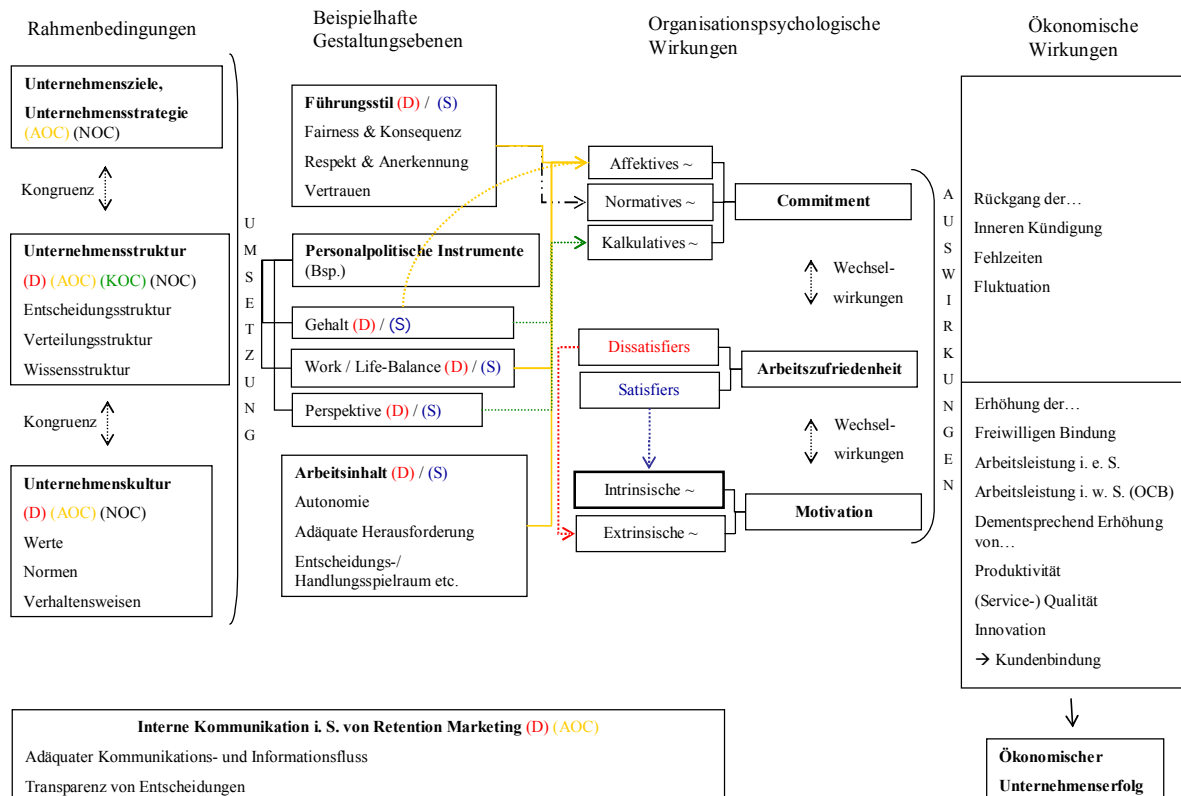


Abb. 8: Individuelle Arbeitsleistung im Ausscheiden und in der Einarbeitung<sup>136</sup>

<sup>136</sup> Eigene Erstellung in Anlehnung an Herbert (1991) nach Meifert (2005:78).

### 3.6 Wirkungszusammenhang

Abb. 9 zeigt die Zusammenhänge zwischen unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen, beispielhaften Gestaltungsebenen und den Einflussfaktoren auf das freiwillige Bindungsverhalten sowie den daraus resultierenden ökonomisch messbaren Folgen auf.<sup>137</sup>



Anmerkung: Aufgrund der unterschiedlichen Motivationsstruktur können personalpolitische Instrumente bei manchen Personen als Dissatisfier, bei anderen als Satisfier wirken. Eine eindeutige Zuordnung ist deshalb oft nicht möglich.

Abb. 9: Wirkungszusammenhang<sup>138</sup>

Ausgehend von den Unternehmenszielen und der daraus entwickelten Unternehmensstrategie als übergeordnete Orientierung für das RM,<sup>139</sup> ist die Unterscheidung in Unternehmensstruktur und -kultur die Grundlage für eine retentionorientierte Unternehmensführung. Die Unternehmensstruktur differenziert sich in Entscheidungs-, Verteilungs- und Wissensstruktur, die derart gestaltet werden müssen, damit die vom Mitarbeiter subjektiv empfundene Gerechtigkeitsbilanz im Sinne eines als fair empfundenen Aufwand-Ertrags-Verhältnisses stimmt. In der Entscheidungsstruktur werden Regelungen über die Arbeitsteilung, Koordination und Entscheidungsbefugnis der Mitarbeiter und Führungskräfte zusammengefasst. Die Verteilungsstruktur beinhaltet Regelungen über leistungs- und tätigkeitsorientierte Vergütungspolitik. Die Wissensstruktur umfasst die Allokation von Wissen und

<sup>137</sup> Die aufgezeigten Zusammenhänge erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

<sup>138</sup> Eigene Erstellung.

<sup>139</sup> Vgl. Weitbrecht (11/2005:10).

Know-how der Organisation, das zum größten Teil Personen gebunden ist. Um eine Basis für das RM bilden zu können, müssen diese Strukturen aufeinander abgestimmt sein und sich gegenseitig ergänzen.<sup>140</sup>

Die Summe der gelebten<sup>141</sup> Werte, Normen und Verhaltensweisen aller Mitarbeiter bestimmt die Unternehmenskultur, welche in die strategische Planungen des RM mit einzubeziehen ist und diese untermauert.<sup>142</sup> Dies wird durch eine adäquate unternehmensinterne Kommunikationspolitik im Rahmen des Retention Marketing<sup>143</sup> erreicht, die dem Personal die vom Unternehmen festgelegten Regelungen und Entscheidungen transparent, verständlich und damit berechenbar macht. Auf diese Weise kann eine adäquate Kommunikation zu einem großen Teil zur Entstehung von Commitment beitragen.<sup>144</sup> Auf die beispielhaft aufgeführten Gestaltungsebenen wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen, da diese Bestandteile des Gestaltungsvorschlags in Kapitel 5 sind.

Neben den vom Unternehmen nicht zu beeinflussenden persönlichen Eigenschaften des Mitarbeiters hängt die Ausprägung des AOC von strukturellen Bedingungen<sup>145</sup> sowie Arbeitserfahrungen<sup>146</sup> und tätigkeitsbezogenen Eigenschaften<sup>147</sup> des Mitarbeiters ab.<sup>148</sup> Für die Ausprägung des KOC sind die im Rahmen der Verteilungsstruktur geregelte Höhe des Gehalts sowie sonstige monetäre Anreize und in Aussicht gestellte Perspektiven von Bedeutung. Das NOC wird im Rahmen der funktionalen / sozialen Integration vom gesamten organisatorisch-strukturellen Kontext<sup>149</sup> sowie explizit von der Beziehung zum Vorgesetzten und zu anderen Organisationsmitgliedern beeinflusst.<sup>150</sup>

Mögliche den Unternehmenserfolg beeinflussende Auswirkungen können neben einer Erhöhung der Arbeitsleistung<sup>151</sup> und damit einer verbesserten Produktivität, Produkt- und Servicequalität sowie einer gesteigerten Innovationsbereitschaft in einem Rückgang der IK, einer Fehlzeitenreduktion sowie einer Reduktion der ungewünschten Fluktuationsquote<sup>152</sup> und damit in einer Optimierung des freiwilligen Bindungsverhaltens liegen. Entscheidend ist letztendlich die externe Wirkung auf Kunden, denn nur durch einen treuen Kundenstamm kann der Unternehmenserfolg langfristig gesichert werden.

---

<sup>140</sup> Vgl. Gruber (2000:4).

<sup>141</sup> Die Unternehmenskultur besitzt nur dann eine Leitfunktion für das Mitarbeiterverhalten, wenn sie authentisch ist, d. h. tagtäglich gelebt wird. Vgl. Gruber (2000:5).

<sup>142</sup> Vgl. Weitbrecht (11/2005:10).

<sup>143</sup> „Unter Retentionmarketing ist [...] die systematische Nutzung der Instrumente der Kommunikationspolitik zu verstehen, mit dem Ziel, die Wirkung der eingesetzten Maßnahmen durch Schaffung von Transparenz zu unterstützen.“ DGFP (2004:75).

<sup>144</sup> Die interne Kommunikation hängt von funktionalen, situativen sowie individuellen Faktoren ab, d. h. Kommunikation sollte nicht wahllos, sondern überlegt und gezielt anhand des jeweils notwendigen Informations- und Erklärungsbedarfs erfolgen.

<sup>145</sup> Hierunter fallen bspw. die Kontrollspanne, Grad der Zentralisation/Formalisierung, Organisationsgröße.

<sup>146</sup> Hierunter fallen bspw. Verhältnis zum Vorgesetzten, Wahrgenommenes Verhältnis von Arbeitsleistung und Entlohnung, entgegengebrachte Wertschätzung.

<sup>147</sup> Hierunter fallen bspw. Handlungsspielräume, Tätigkeitsanforderungen.

<sup>148</sup> Vgl. Meifert (2005:48).

<sup>149</sup> Hierunter fallen bspw. die vom Unternehmen propagierten Ziele und Leitwerte, Unternehmenskultur, die innerhalb der Entscheidungsstruktur festgelegten Regelungen über Arbeitsteilung / Entscheidungsbefugnisse.

<sup>150</sup> Vgl. Kapitel 3.4, S. 12ff.

<sup>151</sup> Vgl. Kapitel 3.5.1, S. 15. ff.

<sup>152</sup> Vgl. Kapitel 3.5.2, S. 17ff.



### 3.7 Zusammenfassung

Bei allen drei Commitment-Komponenten wollen die Mitarbeiter Mitglied des Unternehmens bleiben, nur aus jeweils unterschiedlichen Gründen. Ihnen ist jedoch gleich, dass eine enge Korrelation zur Fluktuationsneigung (negativer Zusammenhang) und damit zur Bleibeabsicht (positiver Zusammenhang) eines Mitarbeiters besteht.<sup>153</sup> Verglichen mit dem AOC ist beim KOC sowie beim NOC von einem schwächer ausgeprägten positiven Zusammenhang zur Bindungsbereitschaft auszugehen.<sup>154</sup> Der Mitarbeiter bleibt im Falle eines hohen KOC zwar bei der Organisation, jedoch beruht die Bindungsbereitschaft möglicherweise nur noch auf persönlichen Kosten-Nutzen-Rechnungen.

[...] [O]rganizations that attempt to get employees committed by making the cost of leaving prohibitive run the risk of creating continuance commitment, which, [...] does not have the same positive implications for on-the-job behavior and performance that affective commitment does. Indeed, it can have exactly the opposite effects.<sup>155</sup>

Im Gegensatz zum AOC besteht zwischen dem KOC und dem Absentismus kein signifikanter Zusammenhang. Bzgl. der Relation zwischen NOC und Absentismus besteht Uneinigkeit. So wurden nur in einer Studie Zusammenhänge entdeckt, in anderen gab es keine signifikanten Relationen.<sup>156</sup> Die aus dem AOC resultierende emotionale Bindung leistet einen stärkeren Beitrag zur betrieblichen Verbundenheit eines Mitarbeiters als die Arbeitszufriedenheit, wobei gegenseitige Wechselwirkungen zwischen diesen Konstrukten bestehen.<sup>157</sup> Ferner wird die Mitarbeiterzufriedenheit von Merkmalen des Arbeitsplatzes, Commitment hingegen eher von organisationalen Merkmalen beeinflusst.<sup>158</sup> Arbeitszufriedenheit ist kurzfristiger Natur, während Commitment ein längerfristiger Zustand ist, der durch kurze Perioden der Arbeitsunzufriedenheit nicht grundsätzlich erschüttert wird.<sup>159</sup> Somit kann die Fluktuationsneigung durch eine kombinatorische Betrachtung dieser Faktoren prognostiziert werden.

Das Commitment eines Leistungsträgers wird positiv beeinflusst, solange dessen intrinsische Motivation nicht durch Motivationsbarrieren behindert wird. Folglich sollte das Ziel des Unternehmens darin bestehen, vorhandene Motivationsbarrieren zu beseitigen.<sup>160</sup>

Als positives Resultat eines in seiner Ausprägung angemessenen Commitments wurde neben einer ausgeprägten Loyalität des Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen eine positive Korrelation bzgl. psychischem / physischem Stress sowie eine positive Wirkung auf die Arbeitsleistung i. e. S. und OCB dargestellt.

<sup>153</sup> Vgl. Meifert (2005:58), Allen (1997:26).

<sup>154</sup> Vgl. Meifert (2005:51).

<sup>155</sup> Vgl. Allen (1997:107).

<sup>156</sup> Vgl. ebd. S. 28.

<sup>157</sup> Vgl. Farkas & Tetrick (1989) nach Moser (1996:65), Jost (2000:60).

<sup>158</sup> Vgl. Glisson, Durick, 1988 nach Moser (1996:66).

<sup>159</sup> Vgl. Dürndorfer (2004:356f.), vgl. Moser (1996:64).

<sup>160</sup> Vgl. DGFP (Hrsg.) (2004:53f.).

Fluktuation, IK und Absentismus wurden als negative Folgen eines unzureichenden bzw. nicht existenten Commitments erläutert. Jedoch darf man aufgrund einer geringen Fluktuationsrate nicht automatisch auf ein allgemein hohes Commitment schließen. Die IK kann in dem Fall entsprechend hoch sein. Eine differenzierte Fluktuationserfassung gegliedert nach Abteilungen, Betriebszugehörigkeit, Alter etc. kann tiefer gehende Schlüsse erlauben.

## Teil III Analyse

---

### 4 Bedeutung von Retention Management für die Novartis Pharma GmbH

---

#### 4.1 Vorbemerkung

Um die Bedeutung eines Bindungsmanagements für Novartis festzustellen, erfolgt in diesem Kapitel eine Analyse der unternehmensinternen Gegebenheiten sowie -externen Rahmenbedingungen.

Anmerkung zur öffentlichen Fassung: Aufgrund der Vertraulichkeit und Unternehmensbezogenheit erfolgt hier nur ein kurzer Überblick. Die Ergebnisse werden nicht erläutert.

#### 4.2 Die Novartis Pharma GmbH

##### 4.2.1 Beschäftigtenstruktur

In diesem Kapitel wird die Zusammensetzung der Belegschaft analysiert. Betrachtet werden folgende Parameter, die im Lösungskonzept anhand der Gestaltungsempfehlung wieder aufgegriffen werden.

- Anzahl der Mitarbeiter insgesamt sowie aufgegliedert nach Innen- und Außendienst
- Akademikeranteil
- Anteil der leitenden Angestellten
- Altersstruktur
- Geschlechterverteilung

##### 4.2.2 Statistische Daten der aktuellen Beschäftigungssituation

Anhand einer Analyse der nach verschiedenen Gesichtspunkten differenzierten ungewollten Fluktuationsquoten<sup>161</sup> sowie einer nach Abteilung ausgewiesenen Fehlzeitenquote wird überprüft, inwieweit bei Novartis ein gegensteuernder Handlungsbedarf besteht.<sup>162</sup>

Folgende Analysen wurden durchgeführt:

- Ungewollte Fluktuation auf CPO<sup>163</sup> (Country Pharma Organization)-Ebene
- Ungewollte Fluktuation nach Abteilung

---

<sup>161</sup> Die Fluktuationsquote wird nach der BDA (Bund deutscher Arbeitgeberverbände e. V., Berlin)-Formel berechnet:  
Fluktuationsquote = (Anzahl der Abgänge \* 100) / Ø Personalbestand; Ø Personalbestand = (Anfangsbestand eines Ermittlungszeitraums + Endbestand) / 2 Stotz (2007:194).

<sup>162</sup> Eigene Auswertung der Fluktuations- und Fehlzeitendaten mit Unterstützung durch die Personalabrechnung.  
Der für das RM essenzielle KPI „ungewollte Fluktuation“ wurde explizit ermittelt.

<sup>163</sup> Damit ist die in Nürnberg angesiedelte Pharmasperte gemeint.

- Ungewollte Fluktuation nach Alter
- Ungewollte Fluktuation nach Betriebszugehörigkeit
- Fehlzeiten nach Abteilung

#### 4.2.3 Ergebnisse der Employee Opinion Survey 2007

Die diesjährige Mitarbeiterbefragung (Employee Opinion Survey, im Folgenden: EOS) ermittelte die Mitarbeiterzufriedenheit in den zentralen Kategorien. Für diese Analyse wurde der Vergleich zur nationalen Norm gewählt. Diese Gegenüberstellung ermöglicht den direkten Vergleich mit den Ergebnissen anderer deutscher Unternehmen und zeigt Verbesserungsansätze auf. Im Hinblick auf Kapitel 5.3 wurden einzelne Kategorien (Direkter Vorgesetzter, Work-Life Balance, Weiterbildung & Karriereplanung, Vergütung, Diversity & Inclusion<sup>164</sup>, Empowerment & Mitwirkung) ausgewählt, die einerseits potenzielle Motivationsbarrieren darstellen sowie andererseits ein Optimierungspotential beinhalten.

---

<sup>164</sup> „Diversity & Inclusion“ steht für die Nutzung der Mitarbeitervielfalt bzgl. Geschlecht, Nationalität, Religion, Alter, kulturellem Hintergrund etc.

### 4.3 Arbeitsmarktpolitische Umfeldanalyse

#### 4.3.1 Relevante Berufsgruppen für Novartis

Novartis bietet aufgrund einer Vielzahl unterschiedlicher Abteilungen gute Beschäftigungsmöglichkeiten für eine Vielzahl akademischer Fachkräfte. Abb. 10 zeigt sämtliche Abteilungen überblicksartig auf und spiegelt wider, welche Berufsgruppen in den jeweiligen Bereichen benötigt werden.<sup>165</sup>

Bereich \ Berufsgruppe	Medizin			Marketing		Außendienst		Informationstechnologie				Corporate Business & Public Affairs			Administration								
	Klinische Forschung	Monitoring	Arzneimittelsicherheit	Junior-Brand Manager	Medical Marketing Manager	Marktforschung	Pharmaberater	Training	Business Intelligence & Service	Marketing & Sales Applications	SAP	Infrastruktur	Gesundheitspolitik	Kommunikation	Business Development & Licensing	Key Account Manager	Business Planning & Analysis	Technischer Einkauf	Marketing Einkauf	Veranstaltungsmanagement	Strategische Planung & Projekte	Personal & Soziales (Personalbetreuung, Compensation&Benefits, Personalentwicklung-marketing)	
Humanmedizin																							
Promotion in Humanmedizin																							
Promotion in Humanmedizin + wissenschaftliche Expertise																							
Naturwissenschaften allg.																							
Biologie																							
Chemie																							
Pharmazie																							
Wirtschaftswissenschaften (insb. BWL)																							
(Wirtschafts-) Informatik																							
Sozialwissenschaften																							
Kommunikationswissenschaften																							
Politikwissenschaften																							
Rechtswissenschaften																							
Psychologie																							
Life Sciences																							
Pharmareferent																							
Technische Assistenten (PTA, MTA, BTA, CTA)																							

Abb. 10: Qualifikationsbedarf in den Unternehmensbereichen<sup>166</sup>

Der größte Bedarf an Akademikern besteht neben den Wirtschaftswissenschaftlern vor allem aus naturwissenschaftlichen Studienabsolventen (Humanmedizin, Biologie, Chemie, Pharmazie). Werden Biologen und Chemiker hauptsächlich im Marketing und Pharmazeuten größtenteils in der Medizin nachgefragt, bieten sich für Humanmediziner innerhalb der größten Bandbreite der Abteilungen Beschäftigungsmöglichkeiten.<sup>167</sup> Der Trend geht dahin, dass viele Arbeitsfelder in der klinischen Forschung zunehmend mit promovierten Medizinerinnen, die Spezialwissen in bestimmten Indikationsgebiete

<sup>165</sup> Eine Erläuterung der Abteilungen ist für diese Arbeit verzichtbar.

<sup>166</sup> Eigene Erstellung in Anlehnung an Novartis (Hrsg.): Bewerberbroschüre.

<sup>167</sup> Humanmediziner werden bspw. in der klinischen Forschung, Arzneimittelsicherheit, Marketing / Vertrieb etc eingesetzt.

ten aufweisen, besetzt werden.<sup>168</sup> Da die Humanmediziner in ihrem Tätigkeitsbereich über ein hohes fach- sowie unternehmensspezifisches Wissen verfügen und somit den unternehmenserfolgskritischen Mitarbeitern zuzuordnen sind, steht in Kapitel 4.3.2.2 gezielt diese Mitarbeitergruppe im Fokus der Analyse.<sup>169</sup>

#### 4.3.2 Einflussfaktoren auf die zukünftige Verfügbarkeit der relevanten Berufsgruppen

##### 4.3.2.1 Demographische Entwicklung

Die Ergebnisse der vom Statistischen Bundesamt durchgeführten Bevölkerungsvorausberechnung<sup>170</sup> dienen dazu, die demographische Entwicklung in Deutschland aufzuzeigen. Die graphische Darstellung von drei wesentlichen Bevölkerungsgruppen verdeutlicht den Fachkräftemangel, der sich zukünftig verstärkt abzeichnen wird.

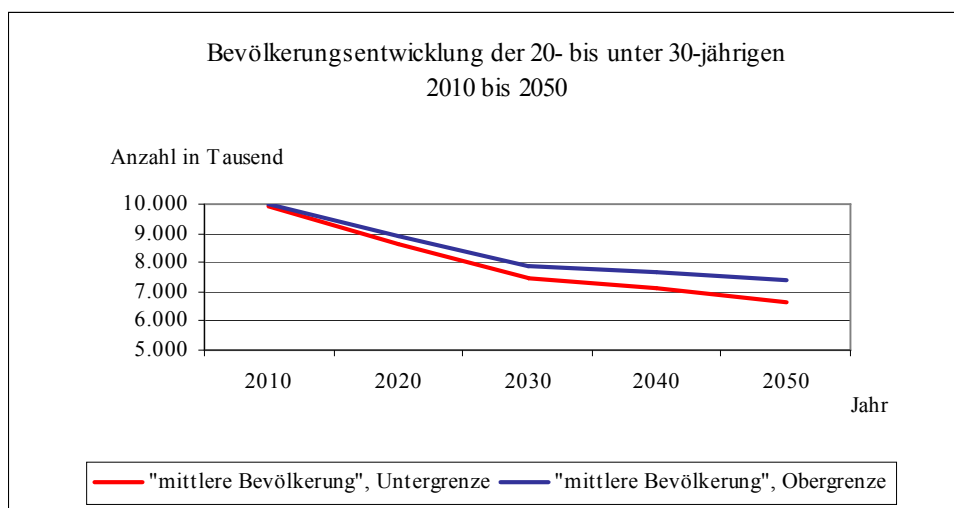


Abb. 11: Bevölkerungsentwicklung der 20- bis unter 30-jährigen 2010 bis 2050<sup>171</sup>

Zur jüngsten Altersgruppe im potenziellen Erwerbstätigenalter zählen die 20- bis unter 30-jährigen, deren Anzahl zugleich als Indikator für das künftige Potenzial an Studierenden und Studienabsolventen in Deutschland herangezogen werden kann. Aktuell umfasst sie 9,7 Millionen Menschen. Aufgrund der abnehmenden Geburtenrate wird diese Altersgruppe im Jahr 2020 bereits weniger als 9 Millionen Menschen umfassen. Im Jahr 2050 werden zu den 20- bis unter 30-jährigen nur noch 6,7 bzw. 7,4 Millionen Menschen gehören.<sup>172</sup>

<sup>168</sup> Neben dem Fachwissen werden zunehmend Managementfähigkeiten sowie Soft Skills (z. B. kommunikative Fähigkeiten, Teamgeist etc.) gefordert.

<sup>169</sup> Aufgrund des beschränkten Umfangs dieser Arbeit wird auf eine Analyse der weiteren Berufsgruppen verzichtet.

<sup>170</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a).

<sup>171</sup> Eigene Erstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt (2006a).

<sup>172</sup> Die Daten beziehen sich auf zwei Varianten der Bevölkerungsvorausberechnung; es wird jeweils ein Wanderungssaldo von 100.000 (rote Linie) bzw. 200.000 (blaue Linie) pro Jahr angenommen. Die Annahmen zur Geburtenhäufigkeit / Lebenserwartung sind konstant: Ge-

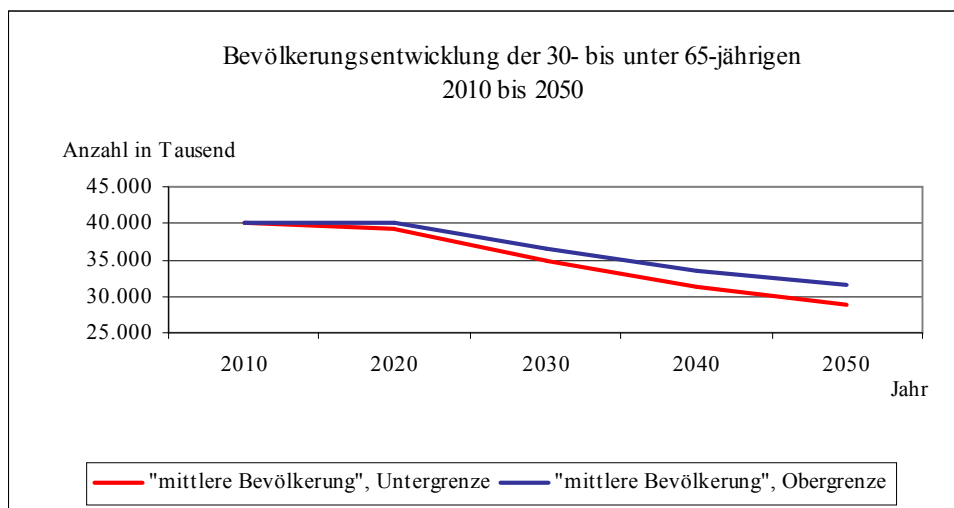


Abb. 12: Bevölkerungsentwicklung der 30 bis unter 65-jährigen 2010 bis 2050<sup>173</sup>

Die beiden Altersgruppen der 30- bis unter 50-jährigen sowie der 50- bis unter 65-jährigen wurden hier in eine übergeordnete Altersgruppe zusammengefasst, die den Hauptteil der Bevölkerung im Erwerbstätigenalter ausmacht. Heute gehören 25,2 Millionen Menschen in Deutschland zu der Untergruppe der 30-bis unter 50-jährigen. Im Jahr 2025 wird diese Altersgruppe auf ca. 20 Millionen zurückgehen und im Jahr 2050 je nach Wanderungssaldo 15,2 bzw. 16,8 Millionen betragen. Zu den 50-bis unter 65-jährigen gehören heute 15,1 Millionen. Diese Altersgruppe wird bis 2020 auf ca. 19 Millionen ansteigen.<sup>174</sup> Nach 2020 wird die Zahl der 50- bis unter 65-jährigen abnehmen und 2050 bei 13,7 Millionen bzw. 14,9 Millionen liegen.

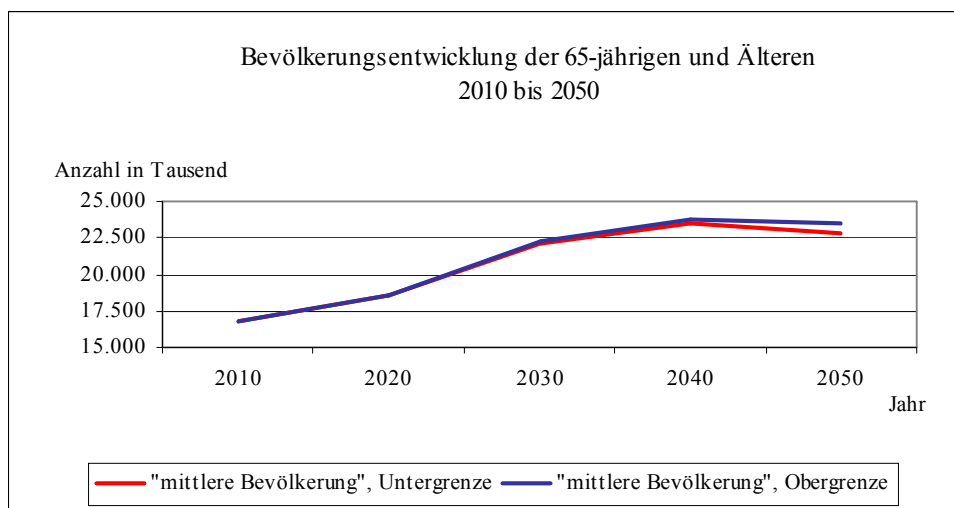


Abb. 13: Bevölkerungsentwicklung der 65-jährigen und Älteren 2010 bis 2050<sup>175</sup>

burtenziffer = 1,4 Kinder pro Frau, Zunahme der Lebenserwartung bei der Geburt um ca. 7 Jahre bei Jungen auf 83,5 Jahre und bei Mädchen auf 88,0 Jahre in 2050. Vgl. Statistisches Bundesamt (2006b).

<sup>173</sup> Eigene Erstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt (2006a).

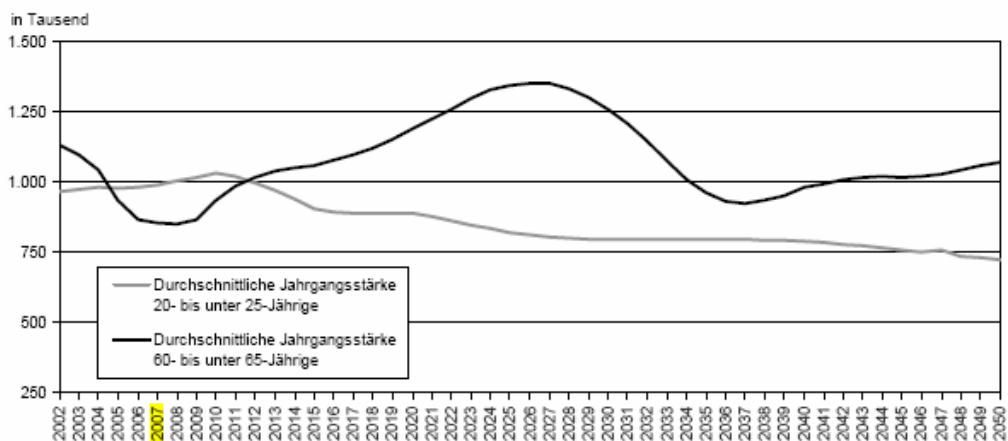
<sup>174</sup> Die Ursache liegt darin, dass geburtenstarke Jahrgänge aus den 1950er und 1960er Jahren in das Alter von 50 bis 64 Jahren aufrücken und die in den 1940er Jahren schwächeren Jahrgänge aus dieser Altersgruppe ausscheiden.

<sup>175</sup> Eigene Erstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt (2006a).

Demgegenüber ist in der Altersgruppe der 65-jährigen und Älteren in den nächsten Jahrzehnten ein drastischer Anstieg zu verzeichnen. Neben der zunehmenden Lebenserwartung ist der Anstieg der Deutschen im Rentenalter auf die geburtenstarken Jahrgänge zurückzuführen, die ab 2020 in das Rentenalter kommen. Die Zahl der 65-jährigen und Älteren wird laut Prognosen von 15,9 Millionen im Jahr 2005 um 50 % steigen, im Jahr 2037 knapp 24 Millionen betragen und schließlich im Jahr 2050 auf ca. 23 Millionen zurückgehen.<sup>176</sup>

Abb. 14 verdeutlicht, dass die Anzahl der aus dem Erwerbsleben ausscheidenden Menschen die Zahl der neu ins Erwerbsleben eintretenden ab dem kommenden Jahrzehnt deutlich übersteigen wird. Zudem wird der strukturelle Bedarf an hoch qualifizierten Fachkräften in Zukunft weiter zunehmen.<sup>177</sup> Dies wird in den nächsten Jahren zu einem immensen Fachkräftemangel führen, der bei den Berufsgruppen der Ingenieure und Mediziner bereits heute zu verzeichnen ist.

**Abb. 3 Vergleich der durchschnittlichen Jahrgangsstärken der Gruppe der 20- bis unter 25-Jährigen sowie der Gruppe der 60- bis unter 65-Jährigen von 2002 bis 2050**



Quelle: StBA 2004 – 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 5.<sup>39</sup>

Abb. 14: Vergleich des Jugend- mit dem Altenquotienten 2002 bis 2050<sup>178</sup>

<sup>176</sup> Statistisches Bundesamt (2006a:40ff.).

<sup>177</sup> Es wird von einem steigenden Wirtschaftswachstum, einer zunehmenden Technologisierung sowie einer Zunahme der wissensintensiven und innovativen Wirtschaftsbereiche ausgegangen. Vgl. Wissenschaftsrat (2006:20f., 12).

<sup>178</sup> Wissenschaftsrat (2006:21).



#### 4.3.2.2 Entwicklungen auf dem Hochschulmarkt

Der Mangel an Humanmedizinerinnen besteht bereits heute. Die Arbeitslosenquote bei den rund 300.000 Ärzten liegt insgesamt bei 2 %, bei den Fachärzten unter 1 %.<sup>179</sup> Betrachtet man die Ärzte der „Inneren Medizin“ und „Allgemeinmedizin“, so lag der Anteil der zum Jahresende 2006 50- bis 59-jährigen mit 27.467 bei 33 % der Gesamtzahl (82.593). Die Gruppe der 40- bis 49-jährigen macht zu diesem Zeitpunkt mit einer Zahl von 30.552 einen Anteil von 37 % aus. Insgesamt sind also rund 70 % aller Ärzte der „Inneren Medizin“ und „Allgemeinmedizin“ zwischen 40 und 59 Jahre alt und werden in den nächsten Jahren bzw. Jahrzehnten das Renteneintrittsalter erreichen. Die Gruppe der 60-jährigen und Älteren berufstätigen Ärzte macht mit einer Anzahl von 13.715 einen Anteil von rund 16 % aus. Im Gegenzug ist der Anteil der jüngeren Ärzte im Alter bis 39 Jahren mit knapp 13 % (10.859) vergleichsweise gering (siehe Anlage 3).<sup>180</sup> Diese Aussage wird durch Abb. 15 verdeutlicht, die den Rückgang des Anteils der unter 35-jährigen Ärzte an allen berufstätigen Ärzten in der Bundesrepublik aufzeigt:

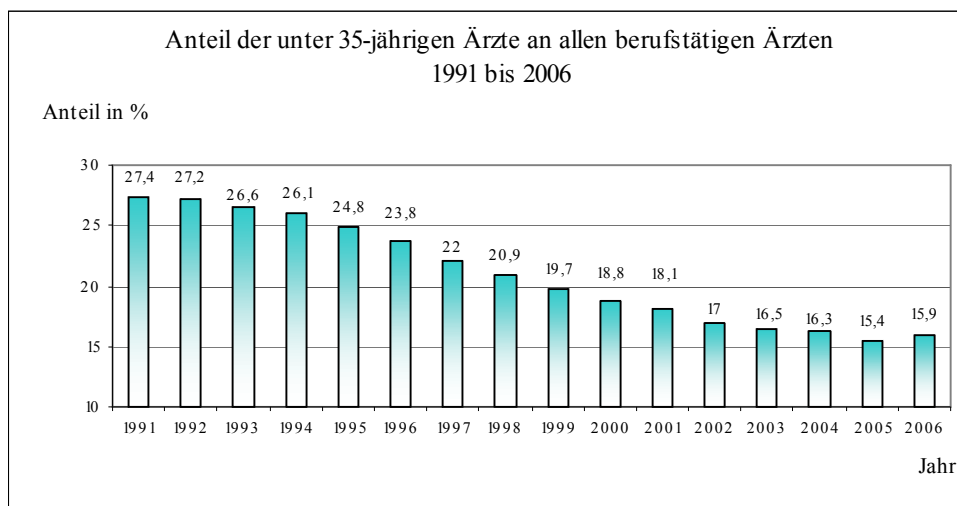


Abb. 15: Anteil der unter 35-jährigen Ärzte an allen berufstätigen Ärzten von 1991 bis 2006<sup>181</sup>

Die Abnahme des Anteils junger Ärzte bzw. die damit zusammenhängende Zunahme des durchschnittlichen Alters der Ärzte korrespondiert mit der abnehmenden Zahl der Studierenden im Fach Humanmedizin. In Abb. 16 ist die Entwicklung innerhalb des Zeitraums von zwölf Jahren dargestellt. Betrachtet man die Jahreseckdaten 1993 und 2005, so hat die Zahl der Studierenden um insgesamt 12.852 (-14 %) abgenommen.

<sup>179</sup> Vgl. o. V. URL: <http://www.unimagazin.de/rubrik/arbeitsmarkt20050301.jsp>.

<sup>180</sup> Vgl. Bundesärztekammer (2006).

<sup>181</sup> Eigene Erstellung in Ablehnung an ebd..

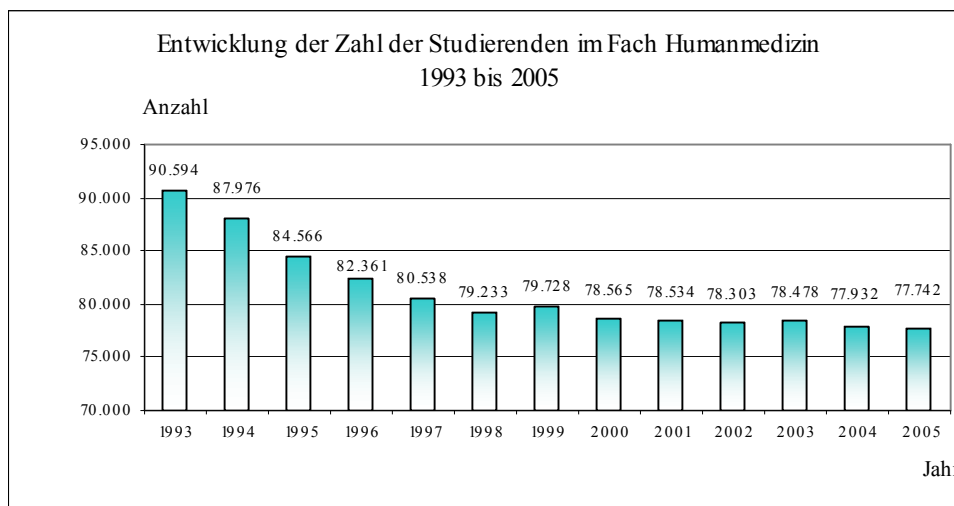


Abb. 16: Entwicklung der Zahl der Studierenden im Fach Humanmedizin 1993 bis 2005<sup>182</sup>

Bei der Anzahl der Absolventen ist demzufolge ebenso ein Rückschritt zu verzeichnen. Während im Jahr 1994 noch 11.978 Absolventen ihr Studium beendeten, sind es 1995 nur 10.268. Dieser Rückschritt setzt sich in den darauf folgenden Jahren fort und erreicht 2002 ein Mindestniveau von 8.870 Absolventen. In den Jahren 2003 bis 2005 betrug die Absolventenzahl im Durchschnitt rund 8.900. Bei einer Studiendauer von 12 bis 13 Semestern werden in den kommenden Jahren dementsprechend weniger Mediziner zur Verfügung stehen.

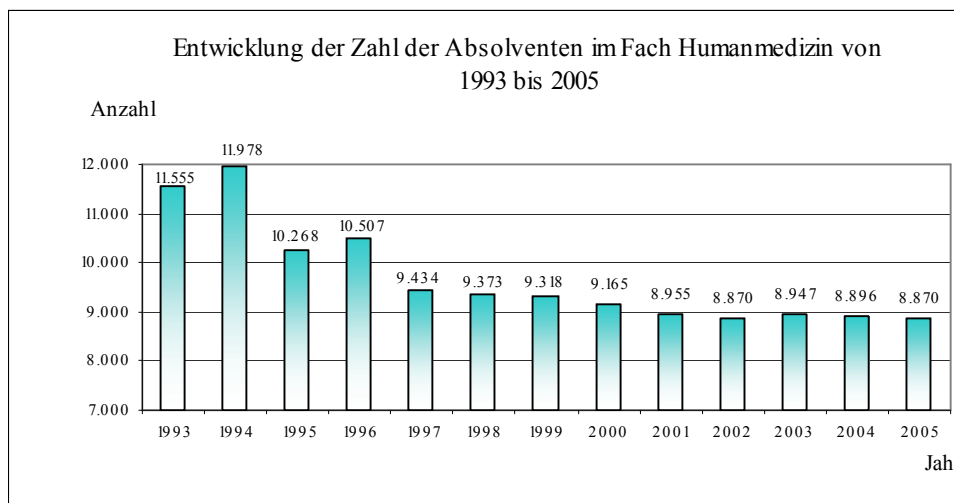


Abb. 17: Entwicklung der Zahl der Absolventen im Fach Humanmedizin von 1993 bis 2005<sup>183</sup>

Nach Aussagen der Bundesärztekammer müssten in den nächsten Jahren rund 2.200 Hausärzte nachrücken, um die in dem demographischen Wandel begründeten Lücken zu schließen. Aufgrund der Arbeitsbedingungen und Verdienstmöglichkeiten entscheiden sich jedoch viele Ärzte für ein Arbeitsfeld außerhalb der Patientenversorgung, bspw. in der Pharmabranche. Doch auch hier besteht ein zuneh-

<sup>182</sup> Eigene Erstellung in Ablehnung an Bundesärztekammer (2006).

<sup>183</sup> Ebd.

mender Bedarf an Medizinerinnen (vgl. Kapitel 4.3.1). Auf der anderen Seite lockt das europäische Ausland mit attraktiven Arbeitsbedingungen und besseren Verdienstmöglichkeiten. Vor allem die skandinavischen Länder und England verzeichnen einen akuten Ärztemangel und werben deutsche Mediziner ab.<sup>184</sup>

#### **4.4 Ableitung des Handlungsbedarfs**

Auf die Ableitung des Handlungsbedarfs bei Novartis wird in dieser öffentlichen Fassung nicht näher eingegangen.

Die Analyse der Entwicklung auf dem Hochschulmarkt ergab, dass bereits heute ein Mangel an Humanmedizinerinnen besteht und sich dieser in den kommenden Jahren weiter verstärken wird.

Der demographische Wandel wird aufgrund des Rückgangs der Bevölkerung im Studien- und Erwerbstätigenalter ebenso zu einer Verknappung der Fachkräfte beitragen; der Kampf der Unternehmen um die leistungsstarken Fachkräfte wird sich in Zukunft weiter verschärfen.

---

<sup>184</sup> Vgl. o. V.: URL: [www.uni-magazin.de/rubrik/arbeitsmarkt20050301.jsp](http://www.uni-magazin.de/rubrik/arbeitsmarkt20050301.jsp).

## Teil IV Lösungskonzept

### 5 Vorschlag zur Entwicklung eines individualisierten Retention Managements

#### 5.1 Vorbemerkung

Die in diesem Kapitel vorgeschlagene Herangehensweise entspricht der Idee eines Personalrisikomanagements mit dem Ziel, das Austrittsrisiko (und in dem Zusammenhang auch das Motivationsrisiko) von Schlüsselpersonen zu vermeiden. Die Zielgruppenanalyse dient der Ermittlung der für das RM relevanten Mitarbeitergruppen. Anhand des Motivationsgesprächs wird eine Möglichkeit dargestellt, Demotivatoren eines Mitarbeiters systematisch sowie stets auf dessen individuelle Situation abgestimmt zu hinterfragen, darauf aufbauend ein individuelles RM abzuleiten und entsprechend der mitarbeiterseitigen Bedürfnisse zielgerecht anzuwenden. Die dargestellten Motivationsbarrieren zeigen Ansätze, welche Aspekte im Mitarbeitergespräch hinsichtlich einer möglichen Demotivation besonders berücksichtigt werden sollten. Die endgültige Umsetzung des individualisierten RM erfolgt unter der Prämisse der Effektivität und Effizienz der eingesetzten Instrumente.

#### 5.2 Zielgruppenanalyse

##### 5.2.1 Ermittlung der Leistungsträger

Der erste Schritt der Zielgruppenanalyse besteht darin, die Bedeutung des Mitarbeiters für den Unternehmenserfolg zu analysieren. Dies kann anhand des nachfolgend skizzierten Schemas erfolgen, das die einheitliche und auf denselben Kategorien beruhende Bewertung der Mitarbeiter erleichtert.

	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	N	O
	ID	Name	Tätigkeit	PMS Rating 2007	PMS Rating kurz	OTR	GJFA	situative überragende Bedeutung	1 Punkt Rating 2007	1 bzw. 2 Punkte potent. Rating 2007	1 bzw. 2 Punkte GJFA	2 Punkte überragende Bedeutung	Retention-Punktzahl
2													
3	223913	Dr. Michael Hofer	XY	2,2	22	Promotable	3	Restrukturierung		1	1	2	4
4	235324	Sandra List	XY	3,2	32	High Potential	3		1	2	1		4
5	436272	Daniel Meister	XY	2,3	23		3	Produkteinführung			1	2	3
6	564738	Dr. Lisa Müller	XY	3,2	32	High Potential	1		1	2	2		5
7	958484	Dr. Ralf Schlosser	XY	3,2	32	Promotable	1		1	1	2		4
8	376645	Martin Kuske	XY	3,3	33		3		1		1		2

Abb. 18: Tabelle inkl. beispielhafter Ergebnisse zur Ermittlung der Leistungsträger<sup>185</sup>

Die persönlichen Daten des Mitarbeiters wie Identifikationsnummer, Name und Tätigkeit (Daten frei erfunden, Anm. d. V.) werden in den ersten drei Spalten der Tabelle aufgeführt.

<sup>185</sup> Eigene Erstellung.

Die für die Bewertung der Bedeutung des Mitarbeiters für das Unternehmen relevanten Kategorien befinden sich im mittleren Teil der Tabelle:

- Performance des Mitarbeiters (PMS-Rating)
- Potenzial des Mitarbeiters (OTR)
- Bedeutung der Stelle (GFJA)
- Situative überragende Bedeutung

Das Performance Rating [x;y] setzt sich aus den Kategorien Leistung [x] und Verhalten [y] zusammen, die sich durch Zielvereinbarung und Beurteilung ergeben.<sup>186</sup> Hier können jeweils Werte von eins bis drei erreicht werden. Um die Auswertung zu erleichtern, werden die individuellen Ausprägungen der beiden Faktoren in der nächsten Spalte als eine Zahl geschrieben, so wird z. B. die Bewertung [2;3] zu [23]. Neben Leistung / Verhalten erhebt Novartis regelmäßig das Potenzial ausgewählter Mitarbeiter. Dieser Prozess (OTR = Organisational Talent Review) bezieht sich auf die langfristigen Einsatzmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiter.<sup>187</sup> Novartis setzt den Fokus hierbei auf Mitarbeiter mit dem Potenzial „High Potential“ und „Promotable“.<sup>188</sup> Wird ein Mitarbeiter weder in die eine noch in die andere Kategorie eingeordnet, wird keine Punktzahl vergeben. An dritter Stelle wird die Einordnung der Position des Mitarbeiters in die „Global Job Family Architecture“ (GJFA) widergespiegelt.<sup>189</sup> Dahinter steckt die Systematisierung, dass jede Arbeitsstelle innerhalb des Unternehmens einem von sechs Bändern zugeordnet ist, das die Bedeutsamkeit der Position (personenunabhängig) widerspiegelt. Je nach der Position des Mitarbeiters werden Zahlen von 1 bis 6 vergeben, wobei die Kategorie 1 dem höchsten Band entspricht. Ferner werden situative Umfeldbedingungen einbezogen, denen im Rahmen der Mitarbeiterbindung eine überragende Bedeutung zukommt.<sup>190</sup>

<sup>186</sup> Das Performance-Management-System besteht aus einem Zielvereinbarungsgespräch zum Jahresanfang (Objective Setting), einem Zielerreichungsgespräch zur Jahresmitte (Mid-Year Performance Review) sowie einem Zielerreichungsgespräch zum Jahresende (Year-end Performance Review), das zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft geführt wird. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für das individuelle Incentive und Performance Rating sowie die Basis für das Zielvereinbarungsgespräch des darauf folgenden Jahres. Vgl. Novartis (Hrsg.): CASH. Handbuch für Führungskräfte.

<sup>187</sup> Der OTR-Prozess dient dazu, Stärken, Potentiale und mögliche Entwicklungsbedarfe von Führungskräften, Mitarbeitern in Kernfunktionen (z. B. Produktmanager, Medizinischer Fachreferent) sowie Mitarbeitern mit Führungspotential zu ermitteln (Einschätzung durch die Führungskraft, Selbsteinschätzung). Ein Ziel ist, mithilfe dieses globalen „Talentpools“ weltweit ausgeschriebene Stellenprofile mit den Qualifikationsprofilen interner Mitarbeiter abzugleichen. Weiterhin dient der OTR-Prozess dazu, nächste Karriereschritte sowie konkrete Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Der OTR-Prozess gewährleistet eine nachhaltige Nachfolgeplanung im Sinne eines weltweiten Talent Managements und umfasst alle Landesgesellschaften von Novartis weltweit. Vgl. Novartis (Hrsg.): Making Talent Our Competitive Advantage.

<sup>188</sup> Insgesamt werden im OTR-Prozess folgende Kategorien unterschieden: High Potential, Promotable, High Professional, Essential Contributor, none. Da es hier jedoch um die Zielgruppe der leistungs- und potentialstärksten Mitarbeiter geht, sind in diesem Fall nur die beiden höchsten Kategorien (High Potential, Promotable) relevant. Unterschied: High Potentials können in kurzer Zeit neue Aufgaben mit gesteigerter Verantwortung übernehmen (vgl. hierzu auch Fußnote Nr. 30, S. 9); Promotables benötigen im Vergleich einen etw. längeren Zeitraum, um einen Karriereschritt zu machen.

<sup>189</sup> Die GJFA ist ein globales Bezugssystem bzgl. einer einheitlichen Beschreibung von Stellen. Je nach den Kategorien Business Impact (Auswirkung), Functional & Technical know-how (Fachwissen), Influence (Einflussmöglichkeit) und Decision making (Entscheidungskompetenz) werden Positionen mit ähnlichen Anforderungen und Zuständigkeiten in Job-Familien zusammengefasst; diese werden sechs globalen Bändern zugeordnet. Dieses gemeinsame Referenzsystem soll Stellen weltweit vergleichbar machen und so einen konzerninternen Wechsel vereinfachen. Vgl. Novartis (Hrsg.): Global Job Family Architecture (Interne Mitarbeiterinformation).

<sup>190</sup> Z. B. anstehende Produkteinführung innerhalb der nächsten 12 Monate.

Im nachfolgenden und zentralen Schritt erfolgt eine Übersetzung der erläuterten Aspekte in Ziffern (Abb. 19), die pro Zeile in der letzten Spalte der Tabelle summiert werden und die Retention-Punktzahl ergeben.

	B	C	D	E	F	G	H	I
	ID	Name	Tätigkeit	PMS Rating 2007	PMS Rating kurz	OTR	GJFA	überragende Bedeutung
2								
3	223913	Dr. Michael Hofer	XY	2;2	22	Promotable	3	Restrukturierung
4	235324	Sandra List	XY	3;2	32	High Potential	3	
5	436272	Daniel Meister	XY	2;3	23		3	Produkteinführung
6	564738	Dr. Lisa Müller	XY	3;2	32	High Potential	1	
7	958484	Dr. Ralf Schlosser	XY	3;2	32	Promotable	1	
8	376645	Martin Kuske	XY	3;3	33		3	

K	L	M	N	O
1 Punkt Rating 2007	1 bzw. 2 Punkte potent. Rating 2007	1 bzw. 2 Punkte GJFA	2 Punkte überragende Bedeutung	Retention-Punktzahl
=IF(F3>31;1;"")	=IF(G3="Promotable";1;IF(G3="High Potential";2;""))	=IF(H3=1;2;IF(H3=2;2;IF(H3=3;1;IF(H3=4;1;""))))	=IF(I3="";"";2)	=IF(SUM(K3:N3)=0;"";SUM(K3:N3))
	=IF(G4="Promotable";1;IF(G4="High Potential";2;""))			
		=IF(H5=1;2;IF(H5=2;2;IF(H5=3;1;IF(H5=4;1;""))))		
			=IF(I6="";"";2)	
				=IF(SUM(K7:N7)=0;"";SUM(K7:N7))

Abb. 19: Tabelle mit hinterlegten Formeln zur Ermittlung der Leistungsträger<sup>191</sup>

Je höher die Punktzahl ist (maximal können sieben Punkte erreicht werden), desto größer wird das Austrittsrisiko bzw. die Retention-Notwendigkeit erachtet.

Hiermit wird eine objektive und systematische Bewertung aller Mitarbeiter gewährleistet. Diese Vorgehensweise stellt einen analytischen und effizienten Ansatz dar, wie ausgehend von der Gesamtblegschaft eine fokussierte Betrachtung der Mitarbeiter nach Priorität gelingen kann. Somit können auf den einzelnen Mitarbeiter abgestimmte individuelle Handlungsfelder und Aktionen definiert werden.

<sup>191</sup> Eigene Erstellung.

## 5.2.2 Ermittlung des Austrittsrisikos

### 5.2.2.1 Das Motivationsgespräch als Führungsinstrument

Um die Wirksamkeit des RM gerade bei Spitzenkräften zu erhöhen, ist eine persönliche Nutzenanalyse mit den damit verbundenen Präferenzen von entscheidender Bedeutung. Keine noch so gut durchdachte und kostenintensive Retention Maßnahme kann ihre Wirkung entfalten, wenn dies für den speziellen Mitarbeiter keinen oder nur einen geringen Zugewinn darstellt. Das Motivationsgespräch bildet die Grundlage, die in Kapitel 5.3.2 dargestellten Motivationsbarrieren systematisch sowie stets auf die individuelle Situation des Mitarbeiters abgestimmt zu hinterfragen, ein individuelles RM unter Berücksichtigung der dadurch entstehenden Kosten abzuleiten und entsprechend der Bedürfnisse zielgerecht anzuwenden. Auf diese Weise können Unzufriedenheit hervorrufende Faktoren beseitigt und damit die Grundlage für eine nachhaltige Motivation geschaffen werden. Das Motivationsgespräch ist eine Variante des Mitarbeitergesprächs<sup>192</sup> und ein unverzichtbares Element, um leistungsfördernde Beziehungen auf der Grundlage eines gegenseitigen Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aufzubauen.<sup>193</sup> Im Rahmen des RM kann das Motivationsgespräch als Diagnoseinstrument für eine mitarbeiterseitige Demotivation bzw. zur deren Prävention eingesetzt werden. Im Rahmen dieser Prävention spielen potenzielle Motivationsbarrieren<sup>194</sup> eine zentrale Rolle, da diese bei Vorhandensein die ursprünglich bei den Mitarbeitern vorhandene intrinsische Motivation blockieren können.<sup>195</sup> Im Gegensatz dazu sind aktuelle Motivationsbarrieren Faktoren, die bereits die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit eines Mitarbeiters verringern.<sup>196</sup> Vorhandene Motivationslücken können so erkannt, Ursachen<sup>197</sup> für vorhandene Missstände identifiziert und dementsprechend frühzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden.<sup>198</sup> Abb. 20 zeigt die gängigen Phasen eines Motivationsgesprächs:

---

<sup>192</sup> Unter einem Mitarbeitergespräch versteht man ein in festen Zeitabständen stattfindendes, strukturiertes und inhaltlich vorbereitetes Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Neben dem Motivationsgespräch sind weitere Varianten das Zielvereinbarungsgespräch, Beurteilungsgespräch, Fördergespräch, Einstellungs-/Kündigungsgespräch etc. Vgl. Hofbauer (2004:2), Stotz (2007:138).

<sup>193</sup> Vgl. Stotz (2007:141).

<sup>194</sup> Potenzielle Demotivatoren sind Faktoren, die „sehr stark negativ auf die Motivation der Person wirken würden, sofern sie aufträten“. Küpers (05/2003:36).

<sup>195</sup> Vgl. Braig (2006:21f.).

<sup>196</sup> Vgl. Küpers (05/2003:36).

<sup>197</sup> Ursachen können bspw. in einer mangelnden Selbständigkeit, unzureichendem Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Unterforderung, organisatorischen Mängeln liegen.

<sup>198</sup> Vgl. Hofbauer (2004:11), Grunwald (2001:78).

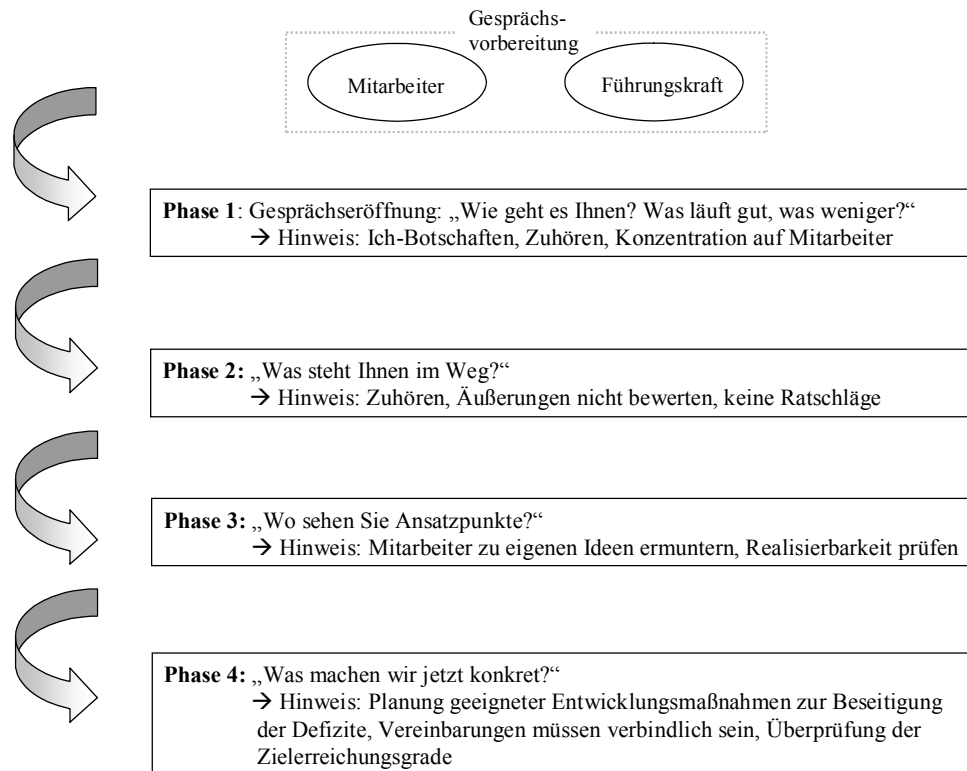


Abb. 20: Phasen eines Motivationsgesprächs<sup>199</sup>

Die Führungskraft sollte sich dem Mitarbeiter individuell widmen, um Motivationsbarrieren erkennen zu können. Zeitmangel ist jedoch eine häufige Ursache, weshalb Motivationsgespräche nicht regelmäßig geführt werden und so auf eine Leistungssteigerung des demotivierten Mitarbeiters verzichtet wird.<sup>200</sup> Gerade bei Führungskräften, die aufgrund ihrer Position eine firmeninterne Vorbildfunktion innehaben und das Abteilungsklima sowie Arbeitsumfeld der ihnen unterstellten Mitarbeiter prägen, sollten Demotivatoren und ein damit einhergehendes Austrittsrisiko frühzeitig erkannt, bewertet und entsprechende Maßnahmen vorgenommen werden.<sup>201</sup> Um den Mitarbeiter zu aufrichtigen und ehrlichen Äußerungen zu bewegen und um so einen konstruktiven Dialog zu ermöglichen, ist eine vertrauensvolle, offene und ungestörte Gesprächsatmosphäre essentiell.<sup>202</sup> Hier nimmt der Vorgesetzte eine zentrale Rolle ein.

#### 5.2.2.2 Die Rolle der Führungskraft im Ermittlungsprozess

Um die mitarbeiterseitige Einstellung von vornherein positiv zu beeinflussen, ist es die Aufgabe der Führungskraft, den Mitarbeiter rechtzeitig über die im Motivationsgespräch zu behandelnden Themen und die beabsichtigten Ziele zu informieren. Auf diese Weise kann der Mitarbeiter sich bereits im

<sup>199</sup> Eigene Erstellung in Anlehnung an Braig (2006:22ff.), Stotz (2007:144).

<sup>200</sup> Vgl. Braig (2006:27).

<sup>201</sup> Vgl. Küpers (05/2003:35).

<sup>202</sup> Vgl. Hofbauer (2004:65).



Vorfeld Gedanken über seine Demotivatoren und mögliche Lösungsansätze machen.<sup>203</sup> Als Repräsentant / Promotor der Unternehmenskultur sollte sich eine Führungskraft stets darüber bewusst sein, dass ihr im Rahmen der „Vermittlung, Erhaltung, Weiterführung und Veränderung der Unternehmenskultur“<sup>204</sup> eine zentrale Bedeutung zukommt. Um das Vertrauen des Mitarbeiters zu gewinnen und ihn auf diese Weise zu ehrlichen Äußerungen zu bewegen, ist die Übereinstimmung zwischen den im Rahmen der Organisationskultur konstatierten Werten / Verhaltensweisen und dem konkreten Verhalten der Führungskraft essentiell.<sup>205</sup> Neben der geforderten Fach- und Führungskompetenz sollte eine Führungskraft über ein Gespür für die Bedürfnisse und Probleme ihrer Mitarbeiter verfügen und Anzeichen erkennen, die auf eine Unzufriedenheit hindeuten. „Ein hohes Maß an Sozialkompetenz bedeutet [...], auf Wünsche und Befindlichkeiten der Mitarbeiter einzugehen, ohne die wirtschaftlichen Belange aus den Augen zu verlieren.“<sup>206</sup> Das von Novartis im Kontext der Weiterentwicklung der Organisations- und Führungskultur 2006 eingeführte und für alle Führungskräfte verbindliche Seminar „Kultur unter 4 Augen“ bildet eine Basis, um Führungskräfte bzgl. der Anforderungen in spezifischen Mitarbeitergesprächssituationen zu sensibilisieren und deren soziale Kompetenz zu schulen.<sup>207</sup> Diese können im Rahmen der Gespräche Erkenntnisse über ihre Mitarbeiter gewinnen, über die ein Dritter nicht in dem Ausmaß verfügen kann.<sup>208</sup> Aufgrund des täglichen Kontakts mit dem Mitarbeiter kommt der Führungskraft bei der Ermittlung des Austrittsrisikos eine zentrale Bedeutung zu. Ihre Aufgabe ist es, die aktuellen Bedürfnisse und Anliegen ihres Mitarbeiters aufzuspüren und im Rahmen der Zielgruppenanalyse zu bewerten. Es wird deutlich, dass im Rahmen des RM die Rolle der Führungskraft als Coach von immenser Bedeutung ist. Die Führungskraft setzt die Personalstrategien und –ziele konkret um, HR übernimmt hierbei eine unterstützende / beratende Funktion.

### 5.2.3 Einstufung des Mitarbeiters in Risikogruppe

Im ersten Schritt der Zielgruppenanalyse erfolgte eine individuelle Bewertung des betrachteten Mitarbeiters, um die Bedeutung der Bindung dieses Organisationsmitglieds für den Unternehmenserfolg festzustellen. Der zweite Schritt lag darin, anhand des Motivationsgesprächs das individuelle Austrittsrisiko zu ermitteln. Im nächsten Schritt erfolgt eine Synthese der beiden Analyseergebnisse, die mit Hilfe eines Risikoportfolios graphisch verdeutlicht wird. Die Y-Achse stellt hierbei die in Kapitel 5.2.1 ermittelte Bedeutung des Mitarbeiters für das Unternehmen dar, die X-Achse entspricht der in Kapitel 5.2.2 dargestellten Bewertung des ermittelten Austrittsrisikos. Der Mitarbeiter wird nun einer Risikogruppe zugeordnet. Abb. 21 verdeutlicht die Kategorisierung:

<sup>203</sup> Vgl. Hofbauer (2004:60f.).

<sup>204</sup> Sackmann (2004:41).

<sup>205</sup> Vgl. ebd. S. 41.

<sup>206</sup> Beiten (2006:56).

<sup>207</sup> Auszug aus den Novartis Leadership Standards: „(...) Kommuniziert wirksam: Fördert offene Kommunikation, verkündet klare Botschaften. (...) Besitzt Einfühlungsvermögen: Will und kann unausgesprochene oder nur teilweise ausgesprochene Gedanken, Gefühle und Anliegen anderer Menschen genau erkennen und verstehen. (...) Ergreift Initiative: Handelt proaktiv, um aktuelle oder künftige Probleme rechtzeitig anzugehen und neue Möglichkeiten zu nutzen. (...)“ Novartis (Hrsg.): Leadership Standards (Interne Mitarbeiterinformation).

<sup>208</sup> Beispiele: Wie ist die Stimmung des Mitarbeiters? Wie ist es um seine derzeitige Motivation bestellt? Ist der mit der Arbeitssituation zufrieden? Vgl. Hofbauer (2004:119).

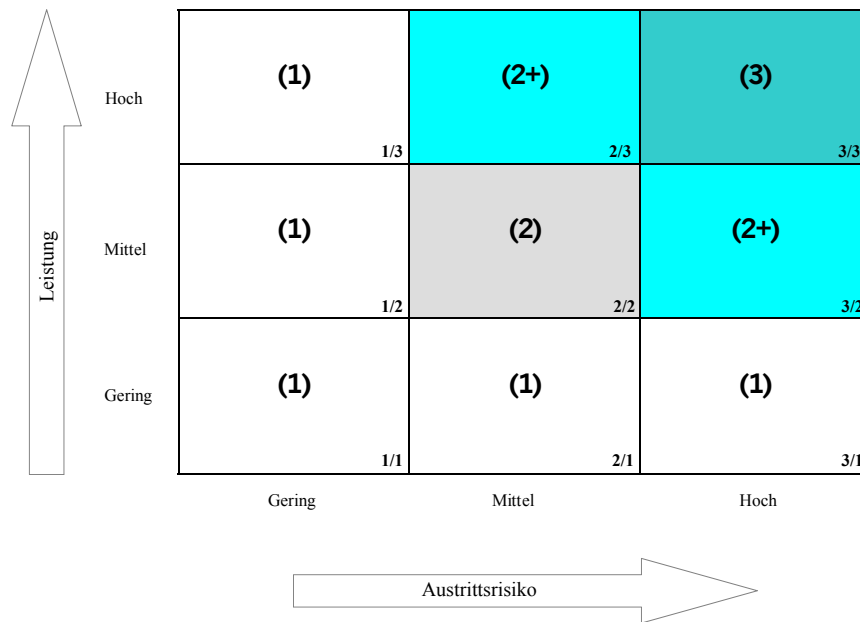


Abb. 21: Mitarbeitermatrix bzgl. der Zielgruppendefinition<sup>209</sup>

Ein für den Unternehmenserfolg aufgrund seiner Leistung bzw. seiner Position als besonders kritisch eingestufte(r) Mitarbeiter, bei dem gleichzeitig ein hohes Austrittsrisiko besteht, wird in das Feld 3/3 eingeordnet, das der Risikogruppe 3 entspricht. Diese bildet die Zielgruppe für individuelle Bindungsaktivitäten und erfordert, um eine für den Unternehmenserfolg strategisch relevante Wirkung erzielen zu können, besondere akute oder auf längere Sicht ausgelegte Retention Maßnahmen.<sup>210</sup> Mitarbeiter mit mittlerer Bedeutung für den Unternehmenserfolg aber hohem Austrittsrisiko werden in das Feld 3/2 eingeordnet und gehören somit der Risikogruppe 2+ an. Diese stehen ebenso im Fokus besonderer Bindungsaktivitäten. Demgemäß erfolgt eine weitere Abstufung, die aus der Graphik ersichtlich ist.

Hierbei sei angemerkt, dass die Kategorisierung der Mitarbeiter eine Momentaufnahme darstellt, um eine fokussierte Betrachtung der Mitarbeiter nach Priorität durchführen zu können.<sup>211</sup> Das eigentliche „Herzstück“ von RM ist es dann, geeignete Maßnahmen und Aktionen zu definieren, um das Austrittsrisiko dieser Mitarbeiter zu minimieren.

<sup>209</sup> Eigene Erstellung.

<sup>210</sup> Nach den Ergebnissen einer empirischen Studie (Befragung von 41 Personalverantwortlichen) wird die langfristige Bindung von Führungskräften für „sehr wichtig“ bis „wichtig“ eingeschätzt. Dagegen wird die Bindung von Angestellten und Facharbeitern mit Weisungsbefugnis als deutlich weniger wichtig eingeschätzt. Vgl. Mohneck (1998:56ff.).

<sup>211</sup> Vgl. Kapitel 5.2.1, S.43.

### 5.3 Kategorische Systematisierung der Motivationsbarrieren

#### 5.3.1 Vorbemerkung

Die nachfolgend dargestellten Motivationsbarrieren basieren auf einem von 1999 bis 2001 durchgeführten Forschungsprojekt, in dem Wunderer / Küpers potenzielle Demotivatoren von 200 Führungskräften mittlerer Ebene untersuchten. Je höher der prozentuale Anteil der Nennungen (vgl. Abb. 22) ist, desto relevanter sind die Barrieren für das RM.

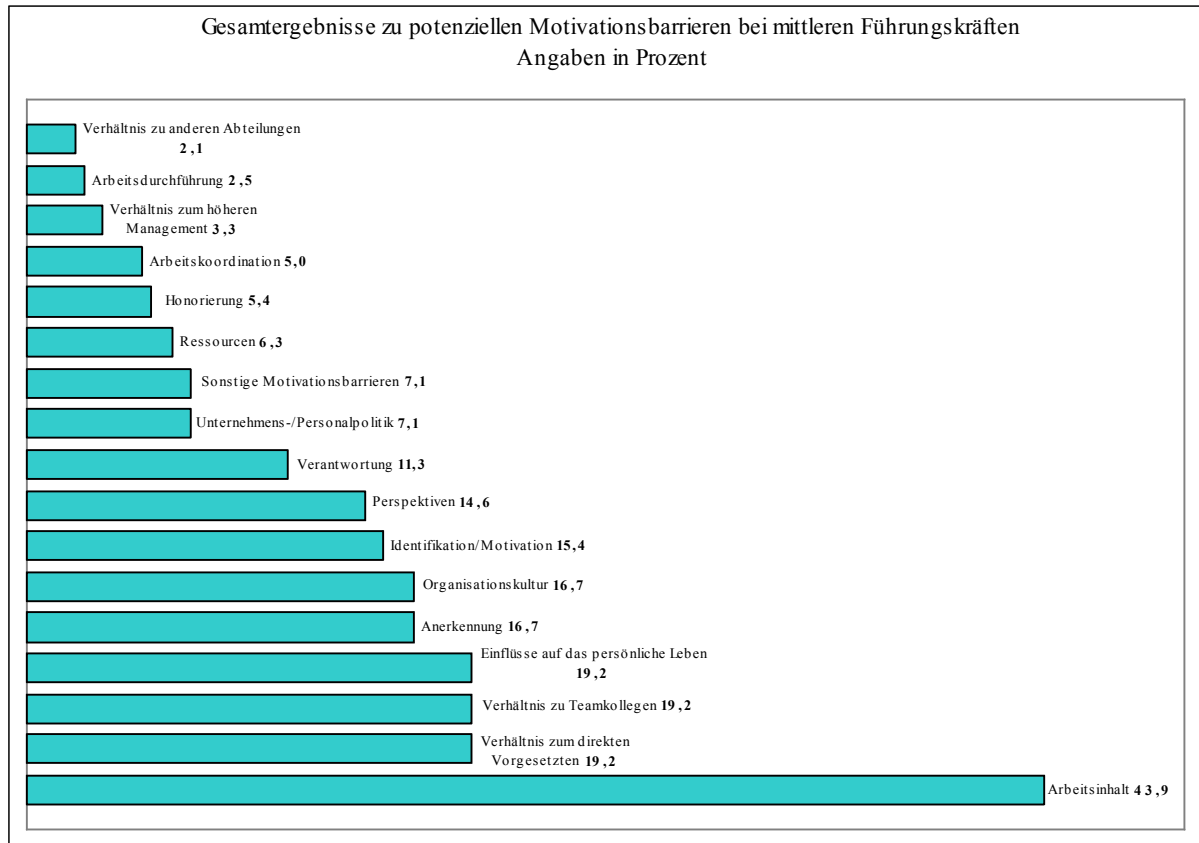


Abb. 22: Gesamtergebnisse zu potenziellen Motivationsbarrieren mittlerer Führungskräfte<sup>212</sup>

In Kapitel 5.3.2 erfolgt eine kurze Betrachtung der nach den Ergebnissen der Untersuchung zentralen potenziellen Motivationsbarrieren. Es wird geprüft, inwieweit diese Einfluss auf die extrinsische / intrinsische Motivation nehmen und welche Commitment-Komponente angesprochen wird. Die Handlungsvorschläge für Novartis basieren auf den Ergebnissen der EOS.<sup>213</sup>

<sup>212</sup> Eigene Erstellung in Anlehnung an Küpers (2003:181).

<sup>213</sup> Vgl. Kapitel 4.2.3.

### 5.3.2 Beispielhafte Motivationsbarrieren

#### 5.3.2.1 Arbeitsinhalt

Nach den Ergebnissen von Wunderer / Küpers bewerteten 44 % der Befragten den Arbeitsinhalt als den wichtigsten potenziellen Demotivator. Abb. 22 fasst die Aufgabenmerkmale sowie die daraus resultierenden Folgen zusammen:

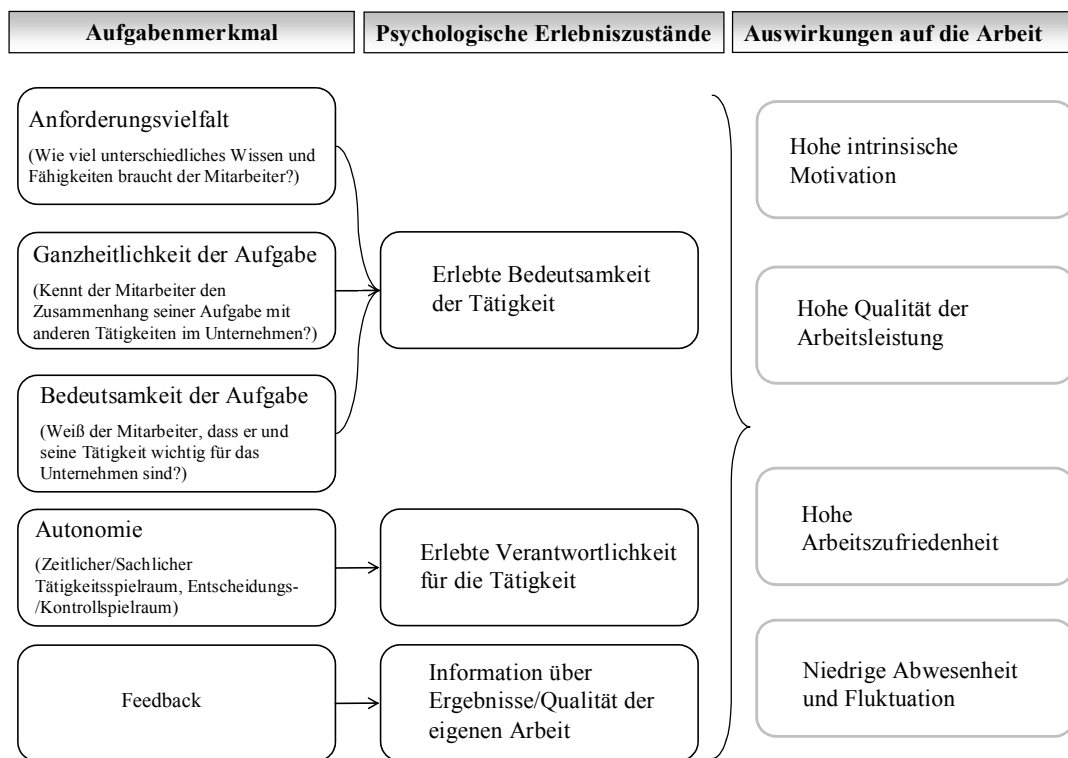


Abb. 23: Aufgabenmerkmale und deren Auswirkung auf die Arbeit<sup>214</sup>

Nach den Untersuchungen von Herzberg gilt der Arbeitsinhalt als bedeutsamster intrinsischer Motivator und nimmt starken Einfluss auf das AOC eines Mitarbeiters und so auf dessen freiwillige Verbundenheit zu seinem Unternehmen. Gerade für hoch qualifizierte Mitarbeiter geht die eigentliche Motivationskraft vom Arbeitsinhalt aus, der ihrem Tun einen Sinn verleiht.<sup>215</sup> Die Kategorie „Arbeitsinhalt“ wird hier mit der in der EOS aufgeführten Kategorie „Empowerment und Mitwirkung“ gleichgesetzt, wobei sich ein Teil der Fragen auch auf die damit eng in Zusammenhang stehende Unternehmenskultur bezieht. Im Rahmen der Weiterentwicklung der Novartis-Kultur wird unter dem Schlagwort „aspire“<sup>216</sup> u. a. gefordert, Prozesse zu vereinfachen und Entscheidungen durch mehr Selbstverantwortung der Mitarbeiter zu beschleunigen.<sup>217</sup> Da Motivation / Arbeitszufriedenheit in erster Linie

<sup>214</sup> Eigene Erstellung in Anlehnung an o. V.: Motivation als Führungsaufgabe. Online-Lehrbuch.

<sup>215</sup> Vgl. Küpers (5/2003:37), Brauner, C.; Wacha J. (2001:209) nach Moser (2002:51).

<sup>216</sup> aspire: achieving sustained performance: innovation, recognition and empowerment. Novartis (Hrsg.): Novum Pharma extra.

<sup>217</sup> Ein Instrument um „aspire“ umzusetzen sind die so genannten Kulturbotschafter, die eine Vermittlerposition zwischen dem Management und den Mitarbeitern inne haben und als Schnittstelle zwischen Top Down und Bottom Up Aktivitäten fungieren. Ihre Aufgabe ist es, „aspire“ in ihrem Bereich proaktiv voranzutreiben.

aus der Mitgestaltung / Mitwirkung erfolgt, kann die Arbeitsproduktivität eines Mitarbeiters durch ein größeres Maß an Autonomie um bis zu 50 % gesteigert werden.<sup>218</sup> Der Vorgesetzte spielt dabei eine zentrale Rolle. Laut Butler und Waldroop lassen sich hoch qualifizierte Mitarbeiter langfristig nur halten, wenn die jeweilige Aufgabe ihren tief verankerten Interessen und Begabungen entspricht.<sup>219</sup> So kann bspw. eine erhöhte Fluktuationsquote in den ersten Jahren der Betriebszugehörigkeit ein Anzeichen für ein unzureichendes Job-Matching sein.<sup>220</sup> Eine realitätsnahe Übermittlung von Informationen über das Unternehmen und die potenzielle Stelle trägt bereits vor der Einstellung zu einem Realistic Job Preview bei,<sup>221</sup> was das spätere Job-Matching erhöht und somit die Kündigungswahrscheinlichkeit verringert. Durch regelmäßige Kommunikation mit dem Mitarbeiter<sup>222</sup> bekommt die Führungskraft Einblick in das Matching on-the-job<sup>223</sup> und kann durch entsprechende Maßnahmen dessen Qualität und somit die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen. Zudem kann der Vorgesetzte durch positives Feedback sowie situationsspezifische Kommunikation bzgl. des Beitrags des Mitarbeiters zu Bereichs- und Unternehmenszielen,<sup>224</sup> Vertrauen in dessen Entscheidungskompetenz, sowie Übertragung eines angemessenen Handlungs- und Kontrollspielraums einen Beitrag zur positiven Gestaltung des Arbeitsinhalts und damit zur Motivation / Arbeitszufriedenheit seines Mitarbeiters leisten.<sup>225</sup> Durch Job Rotation<sup>226</sup> (auch im Rahmen von Auslandseinsätzen möglich) wird das Verständnis für verschiedene Arbeitsbereiche sowie deren Zusammenhänge transparent, was zur ganzheitlichen Wahrnehmung der eigenen Aufgabe beiträgt.<sup>227</sup>

### 5.3.2.2 Atmosphäre

Mit jeweils 19 % bilden die Kategorien „Verhältnis zum direkten Vorgesetzten“ und „Verhältnis zu Teamkollegen“ die zweitstärksten potenziellen Motivationsbarrieren. Mit 17 % belegt die Organisationskultur den dritten Rang. Da diese Aspekte hauptsächlich prägend für die im Unternehmen / Team vorherrschende Atmosphäre sind und hohe Korrelationen zwischen ihnen bestehen,<sup>228</sup> wurden sie in einem Cluster zusammengefasst. Das Ergebnis der EOS in der Kategorie „Direkter Vorgesetzter“ wurde in Kapitel 4.2.3 dargestellt. Die Beziehung zu Kollegen wurde nicht abgefragt. Die Unterneh-

---

<sup>218</sup> Vgl. Moser (2002:52).

<sup>219</sup> Vgl. Szebel-Habig (2004:44), Beiten (2006:61), die individuelle Ausformung der Arbeitstätigkeit ist auch unter dem Begriff „Job sculpting“ bekannt.

<sup>220</sup> Nach Schasse ist die Dauer der Betriebszugehörigkeit umso länger, je besser die Qualität des Job-Matchings ist, d. h. je besser die Bedürfnisse / Fähigkeiten des Mitarbeiters mit den Merkmalen des Arbeitsplatzes übereinstimmen. Die Kündigungswahrscheinlichkeit sinkt mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit, da immer weniger schlechte Matches entdeckt werden. Vgl. Schasse (1991:39ff.).

<sup>221</sup> Vgl. Rockrohr (2006:158).

<sup>222</sup> Vgl. Kapitel 5.2.2.1.

<sup>223</sup> Die vollständige Beurteilung des Matchings erfolgt erst während des Beschäftigungsverhältnisses. Vgl. Schasse (1991:47).

<sup>224</sup> Vgl. Küpers (5/2003:38).

<sup>225</sup> Das Performance Management System (PMS) leistet durch die gemeinsame Zielformulierung bereits einen positiven Beitrag zur mitarbeiterseitigen Mitbestimmung.

<sup>226</sup> „Unter Job Rotation [versteht man einen, Anm. d. V.] regelmäßigen und systematischen [...] Wechsel von Arbeitsplätzen und Arbeitsaufgaben der Beschäftigten untereinander.“ Bröckermann (2007:460) Job Rotation erfolgt bspw. im Rahmen der Personalentwicklung oder Führungsnachwuchskräfte-selektion. Vgl. Scholz (2000:515).

<sup>227</sup> Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2002:42f.).

<sup>228</sup> Vgl. Küpers (5/2003:37).

menskultur wurde nicht einheitlich erfasst; die Unternehmenskultur beeinflussende Aspekte enthielten jedoch die Kategorien „Empowerment & Mitwirkung“ sowie „Diversity & Inclusion“.

Die Unternehmenskultur ist im Kontext des RM von zentraler Bedeutung, da sämtliche Retention Maßnahmen mit ihr konform sein müssen, um eine nachhaltige Wirkung entfalten zu können. Eine als unzureichend eingestufte Unternehmenskultur ruft Unzufriedenheit hervor und zählt nach Herzberg zu den Hygienefaktoren. Zudem beeinflusst die Unternehmenskultur<sup>229</sup> die Ausprägung des AOC und NOC, welches erheblich zur freiwilligen Verbundenheit beiträgt.<sup>230</sup> Die gewünschte Organisationskultur<sup>231</sup> kann sich nur bei entsprechendem Führungs- und Kommunikationsverhalten entwickeln.<sup>232</sup> Da das Management für die zentralen Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens verantwortlich ist,<sup>233</sup> kommt diesem bzgl. der Gestaltung der Organisationskultur eine entscheidende Bedeutung zu. Dem Management bzw. den Führungskräften obliegt es deshalb, durch ihr Vorleben (z. B. Adäquate Kommunikation, Transparenz bzgl. getroffener Entscheidungen) die in der Unternehmenskultur verankerten Werte und Handlungsmuster zu etablieren, die die Mitarbeiter zu einem Demotivation vermeidenden Handeln befähigen.<sup>234</sup> Ist im Außendienst bspw. eine erhöhte Fluktuations- sowie Fehlzeitenquote zu verzeichnen, kann dieser durch eine verstärkte Übermittlung der Unternehmenskultur sowie durch eine intensivere Einbeziehung in das Unternehmensgeschehen (Kommunikationspolitik) entgegengewirkt werden. Um einer erhöhten Fluktuationsquote in den ersten Jahren der Betriebszugehörigkeit entgegen zu wirken, sollten gerade zu Beginn der Unternehmenszugehörigkeit intensive Integrationsmaßnahmen vorgenommen werden. Im Gegensatz zu materiellen Anreizen kann die Unternehmenskultur bei entsprechender Ausgestaltung einen USP darstellen, welcher das Unternehmensimage nach innen wie nach außen positiv prägt und vom Wettbewerb nicht kopiert werden kann.

### 5.3.2.3 Work-Life-Balance

Die Einflüsse auf das persönliche Leben belegen genauso wie das Verhältnis zum Vorgesetzten / Kollegen mit 19 % den zweiten Platz der potenziellen Motivationsbarrieren. Die Ergebnisse in der Kategorie „Work-Life-Balance/Arbeitszufriedenheit“ sind in Kapitel 4.2.3 ersichtlich; die Kategorie „Weiterbildung & Karriereplanung“ enthält ebenso eine auf die Work-Life-Balance<sup>235</sup> (im Folgenden: WLB) abzielende Frage. Nach Herzberg gehört die WLB zu den Hygienefaktoren, d. h. ist sie unausgeglichen, besteht Unzufriedenheit. Leistungsdruck sowie die damit einhergehenden Überstunden sind

---

<sup>229</sup> Wilkens (2004) fand empirisch heraus, dass das Commitment sich bei kurzer Verbleibezeit im Unternehmen häufig nur auf den für den Mitarbeiter maßgeblichen Personenkreis (Direkter Vorgesetzter, Team) bezieht und nicht auf die Gesamtheit des Unternehmens. Vgl. Riesterer (2006:25).

<sup>230</sup> Vgl. Rockrohr (2006:289).

<sup>231</sup> Die Organisationskultur wird hier als vom Unternehmen beeinflussbar angenommen (funktionaler Ansatz).

<sup>232</sup> Vgl. Rockrohr (2006:292).

<sup>233</sup> Vgl. Sackmann (2004:37).

<sup>234</sup> Vgl. Küpers (5/2003:38).

<sup>235</sup> „Der Begriff 'Work-Life-Balance' steht als Leitbild für die Gestaltung von arbeitsvertraglichen Vereinbarungen und der Arbeitsumgebung mit dem Ziel eines ganzheitlichen Lebensentwurfs: Das Individuum soll in der Lage sein, neben dem beruflichen Engagement auch persönliche Ziele zu realisieren und privaten Verpflichtungen gerecht zu werden. Gmür (2005:346).

maßgebliche Einflussfaktoren, die die WLB aus dem Gleichgewicht bringen.<sup>236</sup> Legt ein Unternehmen Wert auf eine Balance zwischen Arbeits- und Privatleben, hat dies vor dem Hintergrund der mitarbeiterseitigen Identifikation mit dem Unternehmen eine Steigerung des AOC zur Folge. Im Rahmen der Arbeitszeitregelung kann mit der Vertrauensarbeitszeit eine große Flexibilität erreicht werden. Dieses Arbeitszeitmodell kann jedoch vor allem bei Führungskräften zu Überbelastungssituationen<sup>237</sup> führen,<sup>238</sup> die ein Burn-out-Syndrom<sup>239</sup> verursachen können. Aufgrund des hohen Anteils erwerbstätiger Frauen sowie des sich immer stärker abzeichnenden Fachkräftemangels wird es in Zukunft zunehmend wichtiger, dass auch Führungskräfte Arbeit und Familie vereinbaren können.<sup>240</sup> Ein Zeitwertkonten-Modell in Kombination mit der Vertrauensarbeitszeit wäre eine Möglichkeit, eine zunehmende Flexibilität des Arbeitnehmers bzgl. seiner Arbeitszeit zu realisieren. Neben einer Einzahlung von Teilen des laufenden Gehalts, Sonderzahlungen wie Urlaubs- oder Weihnachtsgeld könnte der Arbeitnehmer auch Resturlaubsansprüche in das Zeitwertkonto einbringen. Gerade Führungskräfte mit permanent hohem Arbeitspensum überschreiten häufig die vertraglich geregelte Arbeitszeit oder lassen Urlaubsansprüche ungenutzt. Hier bietet sich im Rahmen der WLB eine aus dem Zeitwertguthaben finanzierte Arbeitsfreistellung über einen längeren Zeitraum (Sabbatical) an.<sup>241</sup> Unter Sabbatical „wird ein Arbeitszeitsystem verstanden, das periodisch längere Unterbrechungen der Arbeit vorsieht. [...] [F]ür die Dauer der Unterbrechung werden Zeiträume von vier Wochen bis zu sechs Monaten angeführt.“<sup>242</sup> Während dieser für die Erholung oder Weiterbildung vorgesehenen Arbeitspause wird das Arbeitsverhältnis aufrechterhalten.<sup>243</sup> Geht das Zeitwertguthaben bei einem Unternehmensaustritt verloren, hat dies einen Einfluss auf das KOC des Mitarbeiters. Da diese Gebundenheit allerdings keine Leistungssteigerung bewirkt, sollte eine Übertragungsoption auf ein anderes Unternehmen bzw. eine Auszahlung im Falle des Ausscheidens vorgesehen werden.<sup>244</sup> Voraussetzung für ein Funktionieren dieser Art der WLB ist eine aktive Förderung durch die Unternehmensleitung / Vorgesetzten.

#### 5.3.2.4 Führung

Bezüglich der von Wunderer / Küpers untersuchten Motivationsbarrieren werden die Kategorien „Anerkennung“ (17 %), „Identifikation/Motivation“ (15 %) sowie „Verantwortung“ (11 %) hier unter dem Schlagwort „Führung“ zusammengefasst, da von dieser ein maßgeblicher Einfluss auf die genannten Aspekte ausgeht.

<sup>236</sup> Vgl. Moser (2002:31).

<sup>237</sup> Im Mittelpunkt steht die Erledigung der Aufgabe, die Zeitkomponente wird demgegenüber vernachlässigt.

<sup>238</sup> Vgl. Fiedler-Winter (01/2007:35).

<sup>239</sup> Die Bedeutung des Wortes „Burn-out-Syndrom“ kommt aus dem Englischen „to burn out“, was soviel wie „ausbrennen“ bedeutet. Aufgrund andauernder und wiederholter (beruflicher) Belastungen können psychosomatische Beschwerden entstehen. Vgl. Büdenbender (2005:84).

<sup>240</sup> Moneck fand heraus, dass männliche Führungskräfte zunehmend auch aus familiären und sozialen Überlegungen bereit sind, einen Arbeitgeberwechsel in Betracht zu ziehen. Vgl. Moneck, (1998:120ff.).

<sup>241</sup> Vgl. Kümmerle (06/2007, 36ff.).

<sup>242</sup> Graf (2005:331) spricht von einer Dauer von mehreren Monaten bis zu mehreren Jahren. Bzgl. der praktischen Umsetzbarkeit erscheint dieser Zeitraum jedoch unrealistisch.

<sup>243</sup> Grunwald (2001:90).

<sup>244</sup> Vgl. Kümmerle (06/2007:38).

Das Führungsverständnis des direkten Vorgesetzten ist von entscheidender Bedeutung wenn es um das Betriebsklima, die Motivation, Arbeitszufriedenheit, Identifikation sowie das Commitment des Mitarbeiters und somit dessen Verweildauer geht.<sup>245</sup> Grundvoraussetzung ist, dass „die oberste Führungsmannschaft ethische Grundwerte vorlebt und die richtigen Rahmenbedingungen setzt“<sup>246</sup>, die von den Führungskräften operativ umgesetzt werden. Dabei übernimmt der Vorgesetzte vor dem Hintergrund dynamischer Unternehmensentwicklungen und steigender Komplexität der Aufgaben zunehmend die Rolle des Leaders<sup>247</sup>, dessen Führungsziel es ist, die Erreichung der Bereichs- / Unternehmensziele durch den „Aufbau leistungsfördernder Beziehungen“<sup>248</sup> zu seinen Mitarbeitern zu gewährleisten. Die Authentizität des Vorgesetzten spielt bei der Ausprägung des AOC sowie bzgl. des mitarbeiterseitigen Aufbaus einer tragfähigen organisationalen Loyalität / Identifikation eine zentrale Rolle. „Eine als authentisch bezeichnete Person wird von ihren Bezugspersonen langfristig als berechenbar, unverbogen, ungekünstelt wahrgenommen“<sup>249</sup>, was wiederum die mitarbeiterseitige Wahrnehmung der Unternehmenskultur beeinflusst. Bindungswirksam ist zudem eine Transparenz innerhalb der Informations- und Kommunikationspolitik, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit bezogen auf die Karriereplanung des Mitarbeiters sowie Anerkennung seitens des Vorgesetzten für eine gut geleistete Arbeit.

Kompetenz- und Verantwortungsübertragung<sup>250</sup> ermöglichen dem Mitarbeiter Handlungsspielraum sowie Partizipation in Entscheidungsprozessen.<sup>251</sup> „Merken die Arbeitnehmer, dass sie eigenverantwortlich arbeiten dürfen, so entsteht eine positive Beziehung zur Arbeit, die in hohem Maße die Identifikation mit der eigenen Arbeit [und so die intrinsische Motivation; Anm. d. V.] fördert.“<sup>252</sup> Das Motivationsgespräch übernimmt im Rahmen der Mitarbeiterführung die Funktion eines immateriellen Anreizes, denn „gut geführte Gespräche [...] werden als wohltuend empfunden und können die Zufriedenheit der Gesprächspartner deutlich steigern. Somit leisten sie [...] einen grundlegenden Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit.“<sup>253</sup> Führungskräfte sollten zudem regelmäßiges Feedback über ihr Führungsverhalten einfordern. Ein strukturiertes und durchdachtes 360-Grad-Feedback<sup>254</sup> kann dazu beitragen, eine evtl. vorhandene Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild zu erkennen, einen Verbesserungs- (z. B. bzgl. der internen Kommunikationsstruktur) oder Entwicklungsbedarf abzuleiten und dementsprechende Maßnahmen durchzuführen.<sup>255</sup>

---

<sup>245</sup> Buckingham, Coffmann (2001:26) nach vgl. Szebel-Habig (2004:99), Grunwald (2001:79).

<sup>246</sup> Szebel-Habig (2004:86).

<sup>247</sup> „Leader zeichnen sich [...] aus durch Disziplin, Augenmaß, Vertrauen und der Bereitschaft, sich mit jedem einzelnen Mitarbeiter auseinander zu setzen und ihn individuell zu fördern.“ Ebd. S. 100.

<sup>248</sup> Stotz (2007:35).

<sup>249</sup> Ebd. S. 58.

<sup>250</sup> Vgl. Kapitel 5.3.2.1, S. 45f..

<sup>251</sup> Vgl. Szebel-Habig (2004:102), Biele (02/2002:50).

<sup>252</sup> Jaeger (2006:47).

<sup>253</sup> Stotz (2007:144).

<sup>254</sup> Die Beurteilung erfolgt beim 360° Feedback durch Mitarbeiter einer niedrigeren sowie durch Kollegen der gleichen Hierarchieebene. Manchmal werden Unternehmensexterne (z.B. Lieferanten, Kunden) einbezogen. Vgl. Scholz (2000:445).

<sup>255</sup> Vgl. Szebel-Habig (2004:100), Scholz (2000:445), Stotz (2007:161), Lindert (2001:252).



### 5.3.2.5 Perspektive

Der Aspekt „Perspektive“ steht mit 15 % der Nennungen an fünfter Stelle der potenziellen Motivationsbarrieren. Eine systematische Personalentwicklung<sup>256</sup> / Karriereplanung kann innerhalb des RM dazu beitragen, die ungewollte Fluktuation vor allem im Führungskräftebereich zu vermeiden. Eine berufliche Weiterentwicklung beeinflusst sowohl die extrinsische (z. B. aufgrund höherer Entlohnung, zusätzlicher Lohnbestandteile etc.) als auch die intrinsische Motivation (z. B. mehr Verantwortung, größerer Entscheidungsspielraum etc.),<sup>257</sup> wirkt verstärkend auf das KOC und trägt so zur Mitarbeiterbindung bei. Moneck fand heraus, dass ein Mangel geeigneter Aufstiegschancen gerade bei hoch qualifizierten Fachkräften eine der Hauptursachen für einen Betriebswechsel darstellt.<sup>258</sup> Für unternehmerfolgskritische Mitarbeiter sollten deshalb Aufstiegschancen konkret aufgezeigt und entsprechende Fördermaßnahmen innerhalb der Personalentwicklung durchgeführt werden. Die verbesserte Qualifikation erhöht den internen Marktwert der Mitarbeiter und schafft die Voraussetzungen für einen beruflichen Aufstieg in der Zukunft. Durch den gegenseitigen Nutzen und die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens (Erhaltung der Employability) können Bindungsmaßnahmen darin bestehen, die Mitarbeiter an den Aus- und Weiterbildungskosten zu beteiligen, das jährliche Budget für Fort- und Weiterbildung abhängig von der persönlichen Performance zu bilden oder diese an eine Rückzahlungsverpflichtung im Austrittsfall zu knüpfen.<sup>259</sup>

Vor dem Hintergrund der zunehmend flacheren Hierarchien werden in Zukunft weniger Führungspositionen zur Verfügung stehen, was zu einem Konkurrenzkampf um Aufstiegspositionen führen kann. Diese Entwicklung und die Tatsache, dass sich manche fachlich hoch qualifizierten Mitarbeiter nicht zur Führung von Personal eignen, hebt die Bedeutung alternativer Laufbahnkonzepte hervor.<sup>260</sup> Unternehmen sollten deshalb neben der herkömmlichen Führungslaufbahn anderweitige Karrierewege aufzeigen, um für qualifizierte Fachkräfte attraktiv zu bleiben.<sup>261</sup> Um Spezialisten in bestimmten Tätigkeitsbereichen eine Perspektive aufzuzeigen, bieten sich Fach- oder Projektkarrieren<sup>262</sup> an.<sup>263</sup> Voraussetzung ist jedoch, dass diese Karrierewege ebenso wie die Managementkarriere Aufstiegschancen beinhalten, die mit einer Gehaltssteigerung und einem gewissen Ansehen verbunden sind. Anhand des Motivationsgesprächs kann analysiert werden, welcher Entwicklungsschritt den Bedürfnissen des Mitarbeiters am ehesten entspricht.

---

<sup>256</sup> Die Zielsetzung der Personalentwicklung besteht darin, sich nach den Bedürfnissen / Zielen der Mitarbeiter auszurichten und diese dabei mit den Interessen des Unternehmens abzugleichen. Vgl. Beiten (2006:59).

<sup>257</sup> Thom, (2001b:204) nach vgl. Moser (2002:54).

<sup>258</sup> Vgl. Moneck (1998:122f.), Grunwald (2001:80).

<sup>259</sup> Vgl. Szebel-Habig (2004:78).

<sup>260</sup> Vgl. Szebel-Habig (2004:111).

<sup>261</sup> Vgl. Grunwald (2001:220).

<sup>262</sup> Die Führungskarriere ist [...] eine Managementkarriere, deren Schwerpunkt in der Personalführung liegt, wobei traditionell [...] die Verantwortung für fachliche Aufgaben eingeschlossen ist [...]. Die reine Fachkarriere hingegen kommt ohne Führungsverantwortung aus. Die betreffenden [sic] Führungskraft betreut [...] eine Einheit aus rein fachlicher Perspektive, während die Personalverantwortung bei anderen Kollegen liegt. Towers Perrin (2007).

<sup>263</sup> Bertelsmann Stiftung (2002:42).

### 5.3.2.6 Entgelt

Der Aspekt „Entgelt“<sup>264</sup> zählt nach Meinung der befragten Führungskräfte (5 % der positiven Antworten) nicht zu den vorrangigen Motivationsbarrieren. Ein branchen-, funktions- oder standortübliches Gehalt wird vorausgesetzt, ist jedoch den Hygienefaktoren zuzurechen und wirkt ausschließlich auf die extrinsische Motivation. Ist die erwartete Entlohnung sehr hoch, kann dies die intrinsische Motivation verdrängen und dazu führen, dass der Arbeitnehmer seine Arbeit nur noch als Mittel zum Zweck hinsichtlich einer Optimierung seiner finanziellen Situation sieht.<sup>265</sup> Gerade bei hoch qualifizierten Arbeitnehmern, von denen kreative Problemlösungen und ein hohes Engagement gefordert wird, sollten finanzielle Anreize zulasten der intrinsischen Motivation nicht überverhältnismäßig eingesetzt werden.<sup>266</sup> Im Führungskräftebereich ist zudem auf den ausgewogenen Einsatz operativer (z. B. Short-Term-Incentive<sup>267</sup>) und strategischer (z. B. Long-Term-Incentive<sup>268</sup>) Entlohnungsformen zu achten, da letztgenannte langfristige motivatorische Anreize schaffen und durch eine Beeinflussung des KOC zur Mitarbeiterbindung beitragen.<sup>269</sup>

Neben der leistungsabhängigen Vergütung bieten viele Unternehmen ihren Beschäftigten zusätzlich eine breite Palette an freiwilligen Sozialleistungen. Der nach einer gewissen Zeit eintretende Gewöhnungseffekt führt jedoch zu einer Verringerung der Anreizwirkung. Ebenso erfolgt keine Abstimmung bzgl. der persönlichen Bedürfnisse, was den persönlichen Netto-Nutzen schmälert. Eine Individualisierung der zusätzlichen Leistungen kann jedoch bei optimaler Nutzung des Personalkostenbudgets die individuelle Anreizwirkung und damit die Bleibeabsicht der Mitarbeiter erhöhen. Die Möglichkeit der Gehaltsumwandlung im Rahmen der Dienstwagenregelung und der betrieblichen Altersversorgung<sup>270</sup> sowie das Wahlrecht zwischen Aktien und Aktienoptionen<sup>271</sup> für Spitzenkräfte verwirklicht bei Novartis bereits teilweise eine Flexibilisierung der Vergütungspolitik. Die Vollendung der vergütungspolitischen Individualisierung könnte anhand des Cafeteria-Systems<sup>272</sup> erfolgen, indem betriebliche Sozial-

<sup>264</sup> „Unter dem Entgelt wird die Summe aller der von der Organisation zu zahlenden materiellen Belohnungen für die von den Organisationsmitgliedern erbrachten Arbeitsleistungen verstanden. Dabei wird die Arbeitsleistung am Arbeitsverhalten und am Arbeitsergebnis gemessen.“ Grunwald (2001:66) Der Begriff „Vergütung“ stellt ein Synonym dar.

<sup>265</sup> Vgl. Friedli (2005:86).

<sup>266</sup> Vgl. Lindert (2001:235).

<sup>267</sup> Der Short-Term-Incentive bezieht sich auf operative Ziele und kann in Form einer Zielerreichungsprämie am Ende eines Beurteilungszeitraums erfolgen.

<sup>268</sup> Der Long-Time-Incentive bezieht sich auf strategische Ziele. Man unterscheidet zwischen aktienbasierten (z. B. Belegschaftsaktien, Aktienoptionen) oder kennzahlenbasierten (z. B. Marktanteil, Return On Investment) Ansätzen.

<sup>269</sup> Vgl. Grunwald (2001:82).

<sup>270</sup> Die betriebliche Pensionszusage durch teilweise Umwandlung der Gehaltszahlung (Deferred Compensation) hat den Vorteil, dass die Einkommensteuerberechnung nachgelagert erst bei Rentenbezug erfolgt, wenn der Steuersatz aufgrund des Rentenalters niedriger ist. Vgl. Stotz (2007:174), Szebel-Habig (2004:108).

<sup>271</sup> Kapitalbeteiligungen in Form von Aktienoptionen (Stock Options) verfolgen das Ziel, das unternehmerische Denken und Handeln der Führungskräfte sowie deren Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern und so die Betriebstreue zu erhöhen. Vgl. Szebel-Habig (2004:119), Kobi (2002:92f.), Haussmann (03/2006:49), Biele (02/2002:52).

<sup>272</sup> Das Cafeteria-System ist ein Entgeltmodell, wobei die Mitarbeiter innerhalb eines bestimmten Budgets zwischen verschiedenen Entgeltbestandteilen wählen können. Vgl. Scholz (2000:753).

leistungen auf die individuellen Präferenzen<sup>273</sup> der Mitarbeiter abgestimmt werden und damit eine Erhöhung des Netto-Nutzens bewirken.<sup>274</sup>

Many employees will find an attraction in certain status symbols such as the company car, which may actually outweigh the actual cost to the organisation of providing them. Although cash is attractive, one advantage of the cafeteria or total remuneration approach is that it helps to focus attention on the 'value' of providing benefits. It also assists in the design of reward packages which meet the demands of an increasingly diverse workforce which typically include both married and single parents, dual-career families, or individuals who may simply wish to place a different emphasis on the types of reward which they wish to receive....<sup>275</sup>

Das Cafeteria-System kann in Kombination mit Zeitwertkonten genutzt werden, indem ein Mitarbeiter z. B. Urlaubsansprüche anspart (Zeitkomponente), auf eine Auszahlung seines Incentives (Gehaltskomponente) sowie auf eine Dienstwagenoption (Sozialleistungen) verzichtet und stattdessen einen Freizeitausgleich (Sabbatical) in Anspruch nimmt.<sup>276</sup> Diese Flexibilisierung erhöht den individuellen Nutzen im Vergleich zu einer Inanspruchnahme der einzelnen Entgeltkomponenten und unterstützt so die Verbundenheit des Mitarbeiters zu seinem Unternehmen. Um den Administrationsaufwand des Cafeteria-Konzepts zu begrenzen, kann die Alternativenauswahl der Belegschaft bspw. an einem bestimmten Stichtag erfolgen und Gültigkeit für ein Jahr haben oder es können verschiedene Auswahlmöglichkeiten zu Angebotspaketen zusammengefasst werden.

#### **5.4 Umsetzung des individuellen Retention Managements**

Nachdem die individuellen Präferenzen des Mitarbeiters anhand des Motivationsgesprächs analysiert wurden, geht es im darauf folgenden Schritt um die Umsetzung eines individualisierten RM. Da die Mitarbeiterbindung letztendlich der Erhaltung / Steigerung des Unternehmenserfolgs dient, sollte der Auswahl der Mitarbeiterbindungsinstrumente eine betriebswirtschaftlich fundierte Effektivitäts- und Effizienzanalyse vorausgehen, in der die Kosten mit dem geschätzten Nutzen abgeglichen werden und eine Beurteilung der Maßnahmen bzgl. ihrer Wirkung auf das Bindungsverhalten und somit auf den Unternehmenserfolg vorgenommen wird. Dabei versteht man unter Effektivität den Grad der Zielerreichung („Die richtigen Dinge tun“), welcher eine Maßgröße für den Output darstellt. Effizienz wird als Relation von Input und Output definiert und stellt eine Maßgröße für die Ressourcenwirtschaftlichkeit dar („Die Dinge richtig tun“).<sup>277</sup> Die sich hieraus ergebende Problematik liegt darin, dass das Bindungsverhalten durch eine Vielzahl verschiedener Faktoren<sup>278</sup> beeinflusst wird, weshalb unikausale Wirkungszusammenhänge weder unterstellt noch konkrete Verhaltensänderungen aufgrund der per-

---

<sup>273</sup> Der Mitarbeiter geht hierbei nach dem Prinzip der Nutzenmaximierung vor, d. h. er wägt den Nutzen mit den Kosten der zur Verfügung stehenden Alternativen ab und wählt diejenige aus, bei der sein persönlicher Netto-Nutzen am größten ist. Vgl. Jost (2000:316f.).

<sup>274</sup> Vgl. Grunwald (2001:85f.), Stotz (2007:173), Scholz (2000:753).

<sup>275</sup> Denis Crowe in „Strategies for Human Resource Management“ nach Stotz (2007:173).

<sup>276</sup> Vgl. Graf (2005:234ff.), Szebel-Habig (2004:106f.).

<sup>277</sup> Vgl. Rockrohr (2006:325).

<sup>278</sup> Vgl. Kapitel 5.5, S. 54.

sönlichen Bedürfnis- und Motivationsstruktur eines Organisationsmitglieds prognostiziert werden können. Die Instrumentenauswahl ist infolgedessen eine Entscheidung unter Unsicherheit.<sup>279</sup>

Da eine Steigerung der Motivation auf einer Optimierung der Motivatoren als auch der Hygienefaktoren beruht, sollte ein wirksames Anreizsystem sowohl materielle, immaterielle als auch soziale Anreize umfassen.<sup>280</sup> Hierbei ist die Theorie des abnehmenden Grenznutzens zu beachten, der besagt, dass die Kosten mit zunehmendem Einsatz von Retention Maßnahmen linear steigen, der Nutzen für den Mitarbeiter jedoch ab einem gewissen Punkt nicht mehr wächst. Der Grenzertrag nimmt infolgedessen ab.<sup>281</sup> Folglich kommt es auf die richtige Kombination der Instrumente an, um Synergie-Effekte sowie einen größtmöglichen Nutzen zu den geringsten Kosten zu erreichen. Um eine Enttäuschung des Mitarbeiters aufgrund unerfüllter Erwartungen zu verhindern, sollte vor dem Motivationsgespräch definiert werden, welcher (monetäre) Aufwand hinsichtlich der Bedeutung des Mitarbeiters für das Unternehmen betriebswirtschaftlich gerechtfertigt ist. Die im Motivationsgespräch getroffenen Vereinbarungen hinsichtlich der Planung geeigneter Entwicklungsmaßnahmen bzw. Beseitigung der Defizite müssen eingehalten werden, um einen positiven Einfluss auf das mitarbeiterseitige Bindungsverhalten zu erreichen.

---

<sup>279</sup> Vgl. Rockrohr (2006:328f.).

<sup>280</sup> Vgl. Moser (2002:41).

<sup>281</sup> Vgl. Rockrohr (2006:328f.).

## 5.5 Kritische Betrachtung des Konzepts

Das vorgestellte RM-Konzept stellt aufgrund der Individualisierung eine Ideallösung dar, explizit auf die speziellen Bedürfnisse des jeweiligen Mitarbeiters einzugehen. Im Vergleich mit einem auf die gesamte Belegschaft bezogenen RM erfordert dieses Vorgehen eine hohe Flexibilität seitens des Unternehmens und impliziert einen höheren Personal-, Zeit- und damit Kostenaufwand als ein Vorgehen nach dem „Gieskannenprinzip“. Da sich RM in dieser Arbeit jedoch auf einzelne erfolgskritische Mitarbeiter (High Potentials bzw. High Performer)<sup>282</sup> fokussiert, ist dieser Ansatz aufgrund der höheren Erfolgsquote hinsichtlich der gezielten Beeinflussung der organisationspsychologischen Determinanten der Mitarbeiterbindung zu empfehlen.

Die Identifikation mitarbeiterseitiger Motivationsbarrieren anhand des Motivationsgesprächs funktioniert unter der Prämisse einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, die maßgeblich von der wahrgenommenen Unternehmenskultur beeinflusst wird.

Ferner existieren neben den auf das direkte berufliche Umfeld bezogenen Motivationsbarrieren weitere das Mitarbeiterbindungsverhalten beeinflussende Aspekte. Dies kann die allgemeine Konjunktur sowie die Arbeitsmarktattraktivität spezieller Berufsgruppen oder die persönliche Lebensphase sein, in der sich der Mitarbeiter befindet.

Diese multikausalen Einflüsse sowie die genannten Faktoren verdeutlichen die Problematik, eine Gestaltungsempfehlung für ein systematisches aber individuelles RM-Konzept zu entwickeln. Demzufolge soll die hier entwickelte Systematik als Vorschlag für eine mögliche Herangehensweise des RM aufgefasst werden, deren Umsetzung vor dem Hintergrund aktueller Gegebenheiten und Rahmenbedingungen auf das Unternehmen angepasst werden muss.

---

<sup>282</sup> Im Unterschied zu „High Potentials“ (vgl. Fußnote 188, S. 38 sowie Fußnote 30, S. 9) verfügen „High Performer“ bereits über eine hohe Arbeitsleistung in ihrem Gebiet.

## Teil V Zusammenfassung und Ausblick

---

### 6 Zusammenfassung und Ausblick

---

#### 6.1 Zusammenfassung

Die zentralen für das Verständnis der Ausführungen notwendigen organisationspsychologischen Determinanten wurden im Grundlagenteil erläutert. Im Rahmen der Analyse erfolgte eine differenzierte Betrachtung der unternehmensinternen sowie -externen Bedingungen, die einen Einfluss auf die zukünftige Verfügbarkeit der relevanten Berufsgruppen haben. Die daraus gewonnenen Ergebnisse zeigten den Handlungsbedarf in Richtung eines zielgruppenspezifischen RM auf. Mit dem Lösungskonzept wurde eine Herangehensweise vorgeschlagen, wie man Mitarbeiter mit einem hohen Wertschöpfungsbeitrag identifizieren, deren Austrittswahrscheinlichkeit bewerten und ein individuelles RM umsetzen kann. Das Motivationsgespräch wurde dabei als zentrales Instrument vorgestellt, mit Hilfe dessen gegenseitige Erwartungen zwischen Mitarbeiter und Unternehmen abgeglichen sowie vorhandene Motivationsbarrieren des Mitarbeiters erkannt werden können. Die vorgestellten Motivationsbarrieren dienen dazu aufzuzeigen, in welchen Bereichen die Ursache einer Demotivation liegen kann. Dabei wurden gezielt diejenigen Kategorien ausgewählt, die nach den Ergebnissen der EOS ein Optimierungspotenzial aufweisen. Für die Umsetzung des individuellen RM wurden konkrete Hinweise bzgl. der Effektivität und Effizienz der Maßnahmen gegeben, um dem letztendlichen Ziel, der positiven Beeinflussung des Unternehmenserfolgs, gerecht zu werden. Bzgl. der praktischen Umsetzbarkeit erfolgte letztendlich eine kritische Betrachtung der vorgeschlagenen Herangehensweise. Die mit der Diplomarbeit verfolgten Ziele wurden somit erreicht.

#### 6.2 Ausblick

Dem Bereich HR obliegt es in seiner Funktion als Business-Partner der Fachbereiche, deren Führungskräfte im Rahmen der Umsetzung der RM Aktivitäten beratend zu unterstützen. Um die Entwicklung einer firmenspezifischen Motivationsgesprächskultur zu beschleunigen und um ein einheitliches Qualitätsniveau zu gewährleisten, kann ein Gesprächsleitfaden ausgearbeitet und in das Führungskräftehandbuch „CASH“ integriert werden. Im Führungskräfte-seminar „Kultur unter 4 Augen“ können die für das Führen eines Motivationsgesprächs notwendigen Kompetenzen vermittelt werden. Weiterhin sollte HR die Führungskräfte durch regelmäßige und fokussierte Botschaften für die Bedeutung der Mitarbeiterbindung sensibilisieren, damit diese das Thema RM bzgl. unternehmenserfolgskritischer Mitarbeiter verinnerlichen. Ein Bestandteil des nächsten „Leader Phorums“<sup>283</sup> kann es sein, auf die hohen Produktivitätsverluste hinzuweisen, die sich aufgrund eines unzureichenden Commitments ergeben. Neben dem Motivationsgespräch kann der Bindungsgedanke im Rahmen vorhandener Maß-

---

<sup>283</sup> Das „Leader Phorum“ ist eine regelmäßige Versammlung von ca. 130 Führungskräften der Novartis.

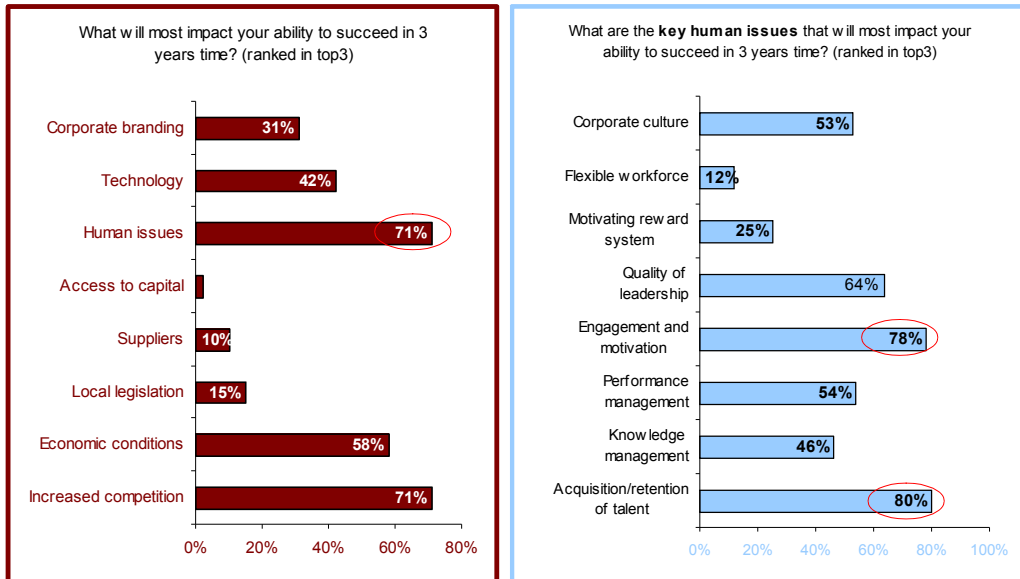
nahmen unterjährig umgesetzt werden. Auch kann das Mitarbeiterbeurteilungsgespräch im Rahmen des PMS um Zufriedenheits- und Entwicklungsaspekte erweitert werden.

# Anhang

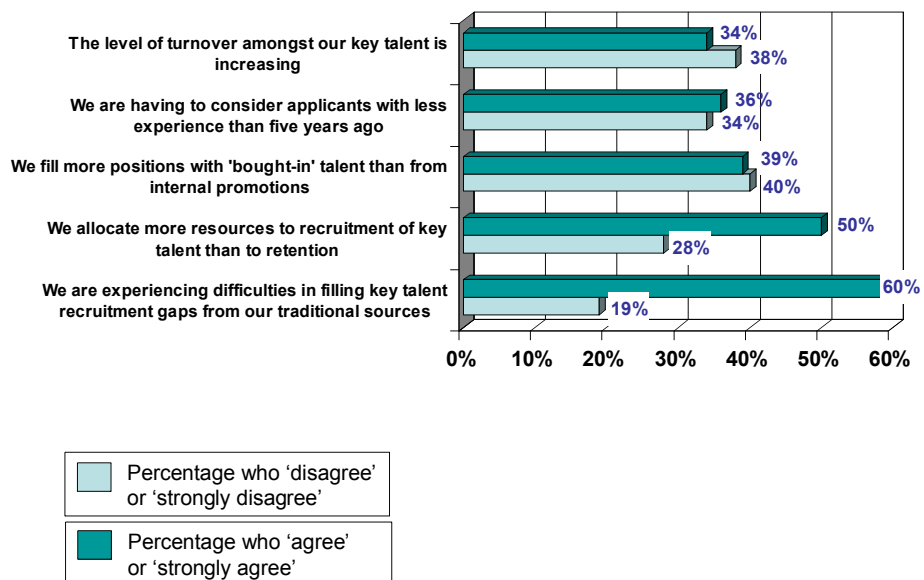
---



Anlage 1: Ergebnisse einer Umfrage von Hewitt Associates unter Personalverantwortlichen<sup>284</sup> zum Stellenwert der Personalressourcen für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg<sup>285</sup>



**Balance recruitment and retention—successful retention could become a differentiator**



<sup>284</sup> Die Anzahl der Befragten ist nicht bekannt.

<sup>285</sup> Hewitt Associates (2007).

Anlage 2: Übersicht über die Kategorien der Fluktuationskosten<sup>286</sup>

Kostenfaktoren, die im Falle einer Mitarbeiterkündigung auf das Unternehmen zukommen können (aufgegliedert nach zeitlicher Reihenfolge)		
Aufwandsblöcke	Kostenfaktoren	Messgröße
Vorfluktuationskosten	Innere Kündigung	Kosten der inneren Kündigung (z. B. Kosten der Verweigerung der Eigeninitiative, Herabsenkung der Arbeitsleistung auf ein Mindestmaß)
	Kommunikationskosten	Durchschnittliche Kosten der Kommunikation einer Kündigung (z. B. Bekanntmachung im Unternehmen, Kündigungsgespräch)
Fluktuationskosten	Administration bei Freistellung	Durchschnittliche Kosten d. Zeitaufwandes (z. B. Aktualisierung von Personaldaten, Zeugniserstellung)
	Funktionskosten	Durchschnittliche Kosten des Schutzes des Unternehmens (z. B. Freistellung, veränderte Aufgaben)
	Kosten mangelnder Kooperationsbereitschaft	Differenz zwischen Personalkosten und Wertschöpfung im Zeitraum der Freisetzung
	Ansprüche auf Resturlaub/ Überstundenkosten	Kosten in der Höhe des vorhandenen Urlaubs und der Überstunden
	Abwanderungskosten	Durchschnittliche Kosten des Kunden-, Lieferanten- und Mitarbeiterabflusses aufgrund persönlicher Kontakte
	Persönliche Beziehungen	Durchschnittliche Kosten des Beziehungsaufbaus und der Pflege für stellvertretende Mitarbeiter (z. B. Kunden- und Lieferantenkontakt, interne Mitarbeiter)
Übergangskosten	Spezifischer Wissensverlust	Schulungskosten zur Wiederherstellung von Kenntnissen bei stellvertretenden Mitarbeitern
	Mehrarbeits-, Überbrückungskosten	Durchschnittliche Kosten für Mehrarbeit
	Nichtrealisierbarkeitskosten	Durchschnittliche Kosten des Verlustes aufgrund nichtrealisierbarer Aufgaben (z. B. Aufträge, Angebotsvergleiche, Absprachen, Synergien)
	Werbung	Durchschnittliche Kosten der Werbung eines neuen Mitarbeiters (z. B. Stellenanzeigen, Headhunting)
Rekrutierungskosten	Auswahl	Durchschnittliche Kosten der Auswahl eines neuen Mitarbeiters (z. B. Vorstellungsgespräche, Assessment-Center)
	Einstellung	Durchschnittliche Kosten der Einstellung eines neuen Mitarbeiters (z. B. Vertragsvereinbarungen)
	Administrationsaufwand bei Einstellung	Durchschnittliche Kosten des Zeitaufwandes (z. B. Personalabteilung, Fachbereich, andere Bereiche: ggf. Gesundheitsdienst)
	Off-the-job Training	Durchschnittliche Trainingszeit und -kosten eines Mitarbeiters (z. B. Reisekosten, Gebühren)
	On-the-job Training	Einarbeitungszeit, -kosten durch Dritte
	Kosten der Abstimmung mit dem Betriebsrat	Durchschnittliche Kosten der Zeitaufwendungen für Abstimmungen mit dem Betriebsrat
	Persönliche Beziehungen	Durchschnittliche Kosten des Beziehungsaufbaus (z. B. Kunden- und Lieferantenkontakt, interne Mitarbeiter)
	Indirekte Einarbeitungskosten	Produktionsstörungen, erhöhter Verschleiß von Betriebsmitteln, Unruhe in der Belegschaft, erhöhte Unfallquote in der Einarbeitungszeit
	Fehlbesetzungsrisiko	Durchschnittliche Kosten einer Freisetzung, Übergangskosten und erneute Rekrutierungskosten

<sup>286</sup> Eigene Erstellung nach Rockrohr (2006:176ff.).

Anlage 3: Altersgemäße Verteilung der Ärzte am Bsp. „Innere Medizin und Humanmedizin“<sup>287</sup>

Tabelle 5: Berufstätige Ärztinnen/Ärzte nach Gebietsbezeichnungen und Altersgruppen Stand: 31. 12. 2006								
Gebietsbezeichnung	Anzahl absolut	Veränderung zum Vorjahr in Prozent	Altersgruppe					
			bis 34 absolut	35 - 39 absolut	40 - 49 absolut	50 - 59 absolut	60 - 65 absolut	über 65 absolut
0	1	2	3	4	5	6	7	8
Ohne Gebietsbezeichnung	91 724	1,7	44 545	14 786	18 458	10 649	2 502	784
Anästhesiologie	17 418	2,8	511	2 557	7 978	5 056	1 199	117
Anatomie	118	- 5,6	0	7	52	30	18	11
Arbeitsmedizin	2 703	0,2	25	207	1 011	1 027	344	89
Augenheilkunde	6 544	0,3	240	842	2 428	1 904	835	295
Biochemie	61	0,0	0	1	17	29	12	2
Chirurgie	28 414	2,3	604	4 331	11 750	8 383	2 722	624
Frauenheilkunde und Geburtshilfe	15 811	1,3	496	1 884	6 005	4 806	2 089	531
Hals-Nasen-Ohrenheilkunde	5 527	0,9	210	808	2 129	1 542	646	192
Haut- und Geschlechtskrankheiten	5 071	1,2	277	727	2 050	1 354	512	151
Humangenetik	227	3,2	7	35	90	66	20	9
Hygiene und Umweltmedizin	212	- 2,8	5	15	87	71	26	8
<b>Innere Medizin und Allgemeinmedizin</b>	<b>82 593</b>	<b>- 0,2</b>	<b>1 441</b>	<b>9 418</b>	<b>30 552</b>	<b>27 467</b>	<b>10 516</b>	<b>3 199</b>
Kinder- und Jugendmedizin	11 640	1,3	362	1 478	4 464	3 497	1 496	343
Kinder- und Jugendpsychiatrie u. -psychotherapie	1 354	4,2	25	170	612	393	123	31
Laboratoriumsmedizin	942	- 0,9	6	98	388	272	135	43
Mikrobiologie, Virologie u. Infektionsepidemiologie	645	- 0,2	15	68	289	172	74	27
Mund-Kiefer-Gesichtschirurgie	1 357	2,5	20	212	606	370	122	27
Nervenheilkunde	4 085	- 3,9	1	68	812	1 923	945	336

<sup>287</sup> Bundesärztekammer (2006).

## Quellenverzeichnis

---

### **Unternehmensinterne Quellen (gekürzt dargestellt):**

- Hewitt Associates (2007): Emerging Trends In Talent Management. Unternehmensinformation, 10.05.2007, Nürnberg.
- Novartis (Hrsg.): Bewerberbroschüre „Tauchen Sie ein ... und entdecken Sie die Welt von Novartis“, Nürnberg, 2003.
- Novartis (Hrsg.): CASH. Handbuch für Führungskräfte, Nürnberg, 01/2007.
- Novartis (Hrsg.): Global Job Family Architecture (Interne Mitarbeiterinformation),  
URL: <http://www.hri.novartis.intra/GJFA/index.html> [Abrufdatum: 26.07.2007].
- Novartis (Hrsg.): Interne Mitarbeiterinformation, Nürnberg, 06/2007.
- Novartis (Hrsg.): Interne Mitarbeiterinformation, Nürnberg, 2007.
- Novartis (Hrsg.): Making Talent Our Competitive Advantage. Performance Management & Talent Review, Managers' Guide, Basel, 2002.
- Novartis (Hrsg.): Novum Pharma extra, Nr.2, Nürnberg, 02/2007.
- Novartis (Hrsg.): Leadership Standards (Interne Mitarbeiterinformation)  
URL: [http://www.personal.de.novartis.intra/PersonalSoziales/files/Projekte/Weiterbildung/WeiBi\\_FK\\_Intranet/Novartis\\_Leadership\\_Standards.doc](http://www.personal.de.novartis.intra/PersonalSoziales/files/Projekte/Weiterbildung/WeiBi_FK_Intranet/Novartis_Leadership_Standards.doc) [Abrufdatum: 15.07.2007].
- 

### **Literaturquellen:**

- Allen, N. J. / Meyer, J. P. (1997): Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc..
- Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A. (2004): Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels. Mannheim: Institut für Marktorientierte Unternehmensführung.
- Beiten, M. (2006): Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2002): Strategien gegen den Fachkräftemangel. Band 2: Betriebliche Optionen und Beispiele. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Biele, G. / Huntziger, A.: Retention Management – Wie Unternehmen Mitarbeiter binden können, in: Wirtschaftspsychologie 02/2002, 47-52.
- Büdenbender, U. / Strutz, H. (2005): Gabler Kompakt-Lexikon Personal. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Braig, W. / Wille, R. (2006): Mitarbeitergespräche. Gesprächsführung aus der Praxis für die Praxis. Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Bröckermann, R. / Pepels, W. (2002): Personalmarketing. Akquisition, Bindung, Freistellung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V. (Hrsg.) (2004): Retentionmanagement. Die richtigen Mitarbeiter binden. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

- Dürndorfer, M. / Friederichs, P. (2004): Human Capital Leadership. Wettbewerbsvorteile für den Erfolg von morgen. Hamburg: Murmann Verlag GmbH.
- Dürndorfer, M. / Nink, M. / Wood, G. (2005): Human-Capital-Management in deutschen Unternehmen. Eine Studie von Gallup und The Value Group. Hamburg: Murmann Verlag GmbH.
- Fiedler-Winter, R.: Ergebnisse statt Anwesenheit, in: Personal 01/2007, 34-35.
- Friedli, V. / Thom, N. (2003): Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten. Bern: Haupt Verlag.
- Glazinski, B./ Rockrohr, G.: Was nützt Unternehmen die Work-Life-Balance?, in: Personal 11/2003, 14-18.
- Gmür, M. / Klimecki R. G. (2005): Personalmanagement. Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven. Stuttgart: Verlag Lucius & Lucius.
- Graf, A. / Hentze J. (2005): Personalwirtschaftslehre 2. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt.
- Gruber, K. F. / Karst, K. / Segler, T. (2000): Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen durch Commitment Management. Berlin / Heidelberg: Springer-Verlag.
- Grunwald, C. (2001): Personalerhaltung im oberen Management. Strategien und Maßnahmen zur Vermeidung ungewollter Fluktuation. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gutknecht, S. P. (2007): Arbeitszufriedenheit und Commitment. Der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf organisationsspezifische Einstellungen. Saarbrücken: Verlag Dr. Müller.
- Habermann, W. / Lohaus, D.: Emotionale Bindung ist out, in: PERSONAL 11/2006, 48-50.
- Hausmann, T.: Entwicklungsland in Sachen Mitarbeiterbeteiligung, in: Personalwirtschaft 03/2006, 46-49.
- Hofbauer, H. / Winkler, B. (2004): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. München und Wien: Carl Hanser Verlag.
- Jaeger, S. (2006): Mitarbeiterbindung. Zur Relevanz der dauerhaften Bindung von Mitarbeitern in modernen Unternehmen. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Jost, P.-J. (2000): Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kobi, J.-M. (2002): Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kressler, H. W. (2001): Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme: Motivation, Vergütung, Incentives. Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.
- Kümmerle, K.: Zeit und Geld für später sammeln, in: Personalwirtschaft 06/2007, 36-39.
- Küpers, W. / Wunderer, R. (2003): Demotivation – Remotivation, Wie Leistungspotentiale blockiert und reaktiviert werden. München/Kriftel/Neuwied: Luchterhand Verlag.
- Küpers, W. / Wunderer, R.: Virus Demotivation, in: Personalwirtschaft 5/2003, 34-39.
- Langenscheidt (2002): Taschenwörterbuch Englisch. Berlin und München.
- Lindert, K. (2001): Anreizsysteme und Unternehmenssteuerung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Marr, R. (1996): Absentismus. Der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Meifert, M. T. (2005): Mitarbeiterbindung. Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

- Mittmann, J. / Wunderer, R. (1995): Identifikationspolitik. Einbindung des Mitarbeiters in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Mohneck, B. (1998): Wandel des Verhaltens von Frauen und Männern in Führungspositionen. Ökonomische Analyse empirischer Daten und eigener Befragungsergebnisse. Dissertation des Fachbereichs Rechts- und Wirtschaftswissenschaften der Johannes Gutenberg- Universität Mainz.
- Moser, K. (1996): Commitment in Organisationen. Bern: Verlag Hans Huber.
- Müller-Vorbrüggen, M.: Personalbindung in dynamischen Unternehmen, in: Personalwirtschaft 01/2004, 39-42.
- o. V.: Tücken der Motivation: Wer zuviel zahlt, verliert, in: Personalmagazin 2/2003, 56-57.
- Paltauf, A. / Pfeiffer, R. E.: Die Effizienz von Freisetzungen ist kalkulierbar, in: Personalführung 02/2003, 42ff..
- Pitsch, R.: Innere Kündigung erkennen und gegensteuern, in: Personalwirtschaft 11/2002, 55-57.
- Riesterer, R. (2006): Mitarbeitercommitment. Leistungsbereite Mitarbeiter durch interne Kommunikation. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Rockrohr, G. (2006): Die Einflüsse des Freien Personenverkehrs auf das Arbeitsverhältnis, insbesondere die Mitarbeiterbindung. Berlin: Logos Verlag.
- Sackmann, S. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schasse, U. (1991): Betriebszugehörigkeit und Mobilität. Eine empirische Untersuchung zur Stabilität von Beschäftigungsverhältnissen. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.
- Schirmer, U.: Commitment fördern, Mitarbeiter halten. Retention Management zur Bindung von Leistungsträgern, in: Personalführung 3/2007, 48-58.
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München: Verlag Franz Vahlen.
- Stotz, W. (2007): Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität? Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- vom Hofe, A. (2005): Strategien und Massnahmen für ein erfolgreiches Management der Mitarbeiterbindung. Dissertation Nr. 2996 an der Universität St. Gallen. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- von Rosenstiel, L. (2003): Motivation managen. Psychologische Erkenntnisse ganz praxisnah. Weinheim, Basel, Berlin: Beltz Verlag.
- Weitbrecht, H.: Mitarbeiter emotional binden, in: PERSONAL 11/2005, 10-12.

---

### **Internetquellen:**

- Bundesärztekammer (2006): Ergebnis der Ärzttestatistik zum 31. Dezember 2006.  
URL: <http://www.bundesaerztekammer.de/downloads/Aerzttestatistik2006.pdf> [Abrufdatum: 28.06.2007].
- Birkenstock, A. / Laska, R. (2007): Zu wenig Fachkräfte. Ingenieurmangel bedroht Aufschwung.  
URL: <http://www.zdf.de/ZDFde/inhalt/8/0,1872,5558376,00.html> [Abrufdatum: 07.08.2007].

- Kals, U.: Kündigung ohne Kündigungsschreiben, in: FAZ.net, 04.04.2006.  
URL: <http://berufundchance.fazjob.net/s/RubB1E10A8367E8446897468EDAA6EA0504/Doc~E9FCB0BDF4C4E4DD7A899631E4FEAD0F6~ATpl~Ecommon~Scontent.html>  
[Abrufdatum: 16.07.2007].
- Kretschmann, B. (2006): Organizational Citizenship Behavior. Eine kritische Bestandsaufnahme anhand eines Fallbeispiels zur Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Digitale Dissertation an der Freien Universität Berlin, Fachbereich Erziehungswissenschaften und Psychologie, 11.07.2006  
URL: <http://www.diss.fu-berlin.de/2006/352/index.html> [Abrufdatum: 03.08.2007].
- Moser, R. / Saxer, A. (2002): Retention-Management für High Potentials. Konzeptionelle Grundlagen, empirische Ergebnisse, Gestaltungsempfehlungen. Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern  
URL: <http://www.iop.unibe.ch> [Abrufdatum: 07.06.2007].
- o.V.: Ärzte dringend gesucht, in: uni magazin 3/2005.  
URL: <http://www.unimagazin.de/rubrik/arbeitsmarkt20050301.jsp> [Abrufdatum: 28.06.2007].
- o. V.: Motivationsmanagement als Führungsaufgabe. Online Lehrbuch.  
URL: <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap4/motivmgt/motivmgt.pdf>  
[Abrufdatum: 02.08.2007].
- o. V.: URL: <http://www.4managers.de/themen/war-for-talents/> [Abrufdatum: 20.08.2007].
- Schiltz, C. B.: Immer weniger Deutsche melden sich krank, in: Welt online, 16.07.2007.  
URL: [http://www.welt.de/wirtschaft/article1029321/Immer\\_weniger\\_Deutsche\\_melden\\_sich\\_krank.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article1029321/Immer_weniger_Deutsche_melden_sich_krank.html)  
[Abrufdatum: 16.07.2007].
- Statistisches Bundesamt (2006a): 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Annahmen und Ergebnisse. Wiesbaden, 2006.  
URL: <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1019439> [Abrufdatum: 07.08.2007].
- Statistisches Bundesamt (2006b): Im Jahr 2050 doppelt so viele 60-jährige wie Neugeborene. Pressemitteilung Nr. 464 vom 07.11.2006.  
URL: [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2006/11/PD06\\_\\_464\\_\\_12421,templateId=renderPrint.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2006/11/PD06__464__12421,templateId=renderPrint.psml) [Abrufdatum: 07.08.2007].
- Towers Perrin (2007): Fach- oder Führungskarriere: Neue Chancen für Ingenieure? Interview mit Jörg-Peter Domschke.  
URL: [http://www.towersperrin.com/tp/jsp/hrservices\\_html.jsp?webc=203/de\\_DE/spotlight/germany\\_interview\\_Domschke.htm&language\\_code=de\\_DE](http://www.towersperrin.com/tp/jsp/hrservices_html.jsp?webc=203/de_DE/spotlight/germany_interview_Domschke.htm&language_code=de_DE) [Abrufdatum: 03.08.2007].
- Wissenschaftsrat (2006): Empfehlungen zum arbeitsmarkt- und demographiegerechten Ausbau des Hochschulsystems. Berlin: Pressemitteilung vom 30. Januar 2006  
URL: <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7083-06.pdf> [Abrufdatum: 07.08.2007].
- Volk, H.: Auf dem Weg in die innere Kündigung, in: FAZ.net, 04.01.2007.  
URL: <http://berufundchance.fazjob.net/s/RubC43EEA6BF57E4A09925C1D802785495A/Doc~E1555C247DE0345BEA53F5CE537CFF77B~ATpl~Ecommon~Scontent.html>  
[Abrufdatum: 16.07.2007].