

Christian Liebhart

## **Employee Retention Management und die Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2008 Diplom.de  
ISBN: 9783836628204

**Christian Liebhart**

**Employee Retention Management und die Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung**



Christian Liebhart

## **Employee Retention Management und die Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung**

Christian Liebhart

**Employee Retention Management und die Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung**

ISBN: 978-3-8366-2820-4

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

Zugl. Fachhochschule Deggendorf, Deggendorf, Deutschland, Diplomarbeit, 2008

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2009

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur Diplomarbeit .....	4
<b>I. Problemstellungen deutscher Unternehmen</b> .....	5
1. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel .....	5
2. Wandel zur Wissensgesellschaft und Veränderungen der Arbeitsbedingungen .....	8
3. Veränderungen in der Mitarbeiter-Unternehmensbeziehung .....	9
4. Abnahme der Mitarbeiterloyalität .....	11
<b>II. Employee Retention Management in Unternehmen</b> .....	15
1. Ursprung und Einordnung der Mitarbeiterbindung .....	15
1.1. Allgemeine Begriffserklärung der Mitarbeiterbindung .....	15
1.2. Organisationales Commitment der Mitarbeiter .....	17
1.3. Vor- und nachgelagerte Prozesse im Personalbereich .....	19
1.4. Empirische Ergebnisse zur Bedeutung von Mitarbeiterbindung .....	22
2. Strategisches Retention Management .....	25
2.1. Betriebswirtschaftliche Unternehmenssteuerung .....	25
2.2. Verankerung in der Unternehmensstrategie .....	27
3. Operatives Retention Management .....	28
3.1. Analyse wichtiger Funktionen und Personen im Unternehmen .....	29
3.2. Analyse der Fluktuation im Unternehmen .....	31
3.3. Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen .....	35
3.4. Einleitung von Bindungsmaßnahmen und Retention-Controlling .....	38
4. Schlussfolgerung zur Mitarbeiterbindung in Unternehmen .....	41
<b>III. Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung</b> .....	45
1. Empirische Ergebnisse zur Mitarbeiterbindung .....	46
1.1. Studien zur Bedeutung von Mitarbeiterbindungsinstrumenten .....	46
1.2. Zusammenfassung der Studien .....	50
Inhalte und Wege der Mitarbeiterbindung .....	52
2.1. Aufstiegs-, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten .....	52
2.2. Unternehmenskultur und interne Kommunikation .....	57

---

2.3. Mitarbeiterführung im Unternehmen .....	60
2.4. Anerkennung und Entscheidungsfreiheit am Arbeitsplatz.....	65
2.5. Vergütungssysteme als Bindungselemente .....	69
2.6. Work-Life-Balance der Mitarbeiter .....	71
3. Betriebliche Weiterbildung in Deutschland .....	75
3.1. Definition der betrieblichen Weiterbildung .....	75
3.2. Wege und Ziele der betrieblichen Weiterbildung .....	77
3.3. Studien zur Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen.....	80
3.4. Rahmenbedingungen der betrieblichen Weiterbildung.....	83
4. Schlussfolgerung zu den Handlungsfeldern der Mitarbeiterbindung.....	85
<b>IV. Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>89</b>
<b>V. Literaturverzeichnis.....</b>	<b>93</b>
<b>VI. Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>108</b>
<b>VII. Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>109</b>

## **Vorwort zur Diplomarbeit**

Diese zweite Version meiner Diplomarbeit entstand aus der Tatsache, dass meine Arbeit von meinem betreuenden Professor mit der Note „sehr gut“ bewertet wurde und somit auch die Veröffentlichung meiner Arbeit vorschlug. Meine erste Version vom 28. August 2008 fand in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen unter dem Titel „Employee Retention Management – Die Funktion der Weiterbildung für Professionals in Deutschland diskutiert am Beispiel der Firma Xxx“ statt und kann aufgrund datenschutzrechtlicher Pflichten nicht veröffentlicht werden. Diese zweite Version enthält demnach „nur“ den theoretischen Teil; die praktische Ausarbeitung im Rahmen meiner Tätigkeit im Unternehmen ist nicht enthalten. Dadurch ergab sich auch der neue Titel meiner Arbeit „Employee Retention Management und die Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung“. Schließlich ist zu beachten, dass der Stand meiner theoretischen Ausarbeitungen auch weiterhin auf denen von Ende August 2008 beruht und dies beim Lesen bedacht werden sollte.

Dank sagen, möchte ich meinen zahlreichen Unterstützern bei meiner Arbeit: Meinen Freunden, den Bibliotheksmitarbeitern und meinem betreuenden Professor gebührt aufgrund ihrer Unterstützung ein großer Anteil an meiner Diplomarbeit. Ausdrücklich möchte ich auch noch meine Korrekturleser für ihre Mühen und ihre Geduld danken und meinem Unternehmen, dass die Veröffentlichung meines Theorieteils freundlicherweise genehmigt hat.

Letztendlich möchte ich darauf hinweisen, dass zur Vereinfachung bei den Formulierungen ausschließlich die maskuline Form verwendet wurde, wobei aber die feminine Schreibweise keineswegs benachteiligt werden soll. Ferner wird der Begriff „Mitarbeiterbindung“ mit der englischen Übersetzung „Retention Management“ gleichgesetzt. Auch „Personalbindung“ wird als Synonym von Mitarbeiterbindung gesehen.

Deggendorf, im März 2009

Christian Liebhart

## I. Problemstellungen deutscher Unternehmen

In der heutigen Dienstleistungsgesellschaft haben deutschen Unternehmen mit einigen Problemen zu kämpfen: Themen, die bereits in etlichen Studien aufgegriffen wurden, wie der demografische Wandel, der Fachkräftemangel, der Wandel in der Wissensgesellschaft und die Veränderungen der Arbeitsbedingungen sind in Deutschland den meisten Betrieben bekannt. Ebenfalls relativ neue Aspekte, die in den letzten Jahren mehr und mehr in den Fokus gerückt sind, gehören dazu: Die Veränderungen in der Mitarbeiter-Unternehmensbeziehung und die Abnahme der Mitarbeiterloyalität. Im Folgenden werden diese aktuellen Problemstellungen in deutschen Firmen näher erläutert und ein Überblick geschaffen, aufgrund welcher Einflüsse die Mitarbeiterbindung in der heutigen Zeit ein interessantes Personalinstrument ist.

### 1. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

Eine alternde Belegschaft zu managen ist eine große Herausforderung für deutsche Unternehmen. Lediglich 26 % der Befragten, der Studie „HR Landscapes – Defining the Future Path of Talent Management 2006“ der Managementberatung Hewlett Associates, bewerten die demographische Mitarbeiterstruktur als wichtigen Faktor für den Gesamterfolg des Unternehmens. Knapp 70 % der Betriebe gehen davon aus, dass jüngere Mitarbeiter in Zukunft stärker gefragt sind und frei werdende Positionen im Management besetzen.<sup>1</sup> „Über die Hälfte der befragten Unternehmen überarbeitete in der Vergangenheit ihre HR-Strategie. Nur wenige haben jedoch entscheidende Maßnahmen getroffen und ein strukturiertes und integriertes Talent Management-Programm eingeführt, um dem Wandel erfolgreich zu begegnen“<sup>2</sup>, so Piotr Bednarczuk, Geschäftsführer der Hewitt Associates GmbH in Deutschland.

Ende der neunziger Jahre machte ein markanter Ausspruch die Runde, der die Arbeitsmarktlage dieser Zeit verdeutlicht. Die Rede ist vom „War for Talents“. Es wird prognostiziert, dass es künftig deutlich schwieriger wird, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Hewlett Associates (2008).

<sup>2</sup> Hewlett Associates (2008).

Darüber hinaus ist es für Unternehmen entscheidend, diese Mitarbeiter auch zu binden. Doch was ist eigentlich schädlich an der Fluktuation? Liefert eine regelmäßige Durchmischung der Belegschaft nicht erst einen frischen Wind, der neue Ideen ermöglicht? Und ist es nicht ebenfalls ein sinnvolles Instrument, um weniger motivierte Mitarbeiter von selbst zu verlieren? Fluktuation hat zweifellos auch eine vorteilhafte Seite.<sup>3</sup> „Der Umstand an sich ist nicht wirklich problematisch. Strategisch bedeutsam wird er dann, wenn die Fluktuation erhebliche Transaktions- und Opportunitätskosten produziert und den Verlust von (Spezial-) Wissen verursacht“<sup>4</sup>, stellt Matthias Meifert, Mitglied der Geschäftsleitung der Managementberatung Kienbaum, dar.

Der Kampf um die besten Talente ist somit in vollem Gang. Bis vor kurzem konnten Arbeitgeber auf dem deutschen Bewerbermarkt beinahe nach Belieben aussuchen. Wobei hoch qualifizierte Mitarbeiter in ausgewählten Berufsgruppen, wie z.B. Ingenieure, schon immer eine Ausnahme bildeten. Kostendruck und eine angespannte Arbeitsmarktlage waren die entscheidenden Faktoren. Doch das Bild hat sich grundlegend geändert.<sup>5</sup> Die anhaltende gute Konjunktur hat nicht nur die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen steigen lassen, sondern ebenso die nach talentierten Mitarbeitern. „Besonders bei qualifizierten Fachkräften übersteigt die Nachfrage das Angebot wieder deutlich“, so schildert das Beratungsunternehmen Towers Perrin in der Global Workforce Study 2007-2008 die aktuelle wirtschaftliche Lage und ergänzt: „Das Gewinnen neuer Mitarbeiter mit erfolgskritischen Qualifikationen steht somit wieder im Fokus der meisten Personalverantwortlichen. Unternehmen müssen sich nun umso konsequenter als attraktiver Arbeitgeber („Employer of Choice“) positionieren.“<sup>6</sup>

Nach einer Studie der Deutschen Industrie- und Handelskammer fehlten der deutschen Wirtschaft bereits im Jahr 2007 rund 400.000 Fachkräfte. Eine Haufe-Studie zum Mangel an qualifizierten Mitarbeitern im Mittelstand unterstützt den Trend und kommt zu dem Ergebnis, dass 70 % der befragten Betriebe unter einem Fachkräftemangel leiden. Gleichzeitig melden die Maschinenbau- sowie die Metall- und Elektroindustrie, dass sie allein im Januar 2008

---

<sup>3</sup> Vgl. Meifert (2008) S. 16.

<sup>4</sup> Meifert (2008) S. 16.

<sup>5</sup> Vgl. Towers Perrin (2007) S. 7.

<sup>6</sup> Towers Perrin (2007) S. 7.

schon zehntausende neue Stellen geschaffen haben.<sup>7</sup> „Doch was die Branche der Personalberater erfreut, ist für viele Firmen bedrohlich: Fachkräfte bleiben Mangelware. Wo sie abgeworben werden, entstehen große Lücken im Personal. Das betriebsinterne Know-how geht mit der Innovationskraft der Fachkräfte an ein anderes Unternehmen verloren“<sup>8</sup>, beschreibt Kristina Enderle, freischaffende Journalistin, die Situation in einem aktuellen Artikel im Personalmagazin. Werner Pepels, Professor für Marketing an der Fachhochschule Gelsenkirchen/Bocholt, ergänzt: „Denn der Mitarbeiter nimmt alle Informationen, soweit diese nicht anderweitig dokumentiert sind, mit und hinterlässt damit eine Informationslücke, die erst wieder mehr oder minder aufwändig auszubügeln ist.“<sup>9</sup>

Ein Problem ergibt sich ebenso bei der Bevorzugung von jüngeren Arbeitnehmern bei Neueinstellungen in Betrieben. Aktuelle Zahlen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zufolge, beschäftigen rund 60 % aller Betriebe keine Mitarbeiter, die älter als 50 Jahre sind. Doch die Jugendfixierung wird zu einem gefährlichen Problem. Zählten 1950 doppelt so viele unter 20-Jährige wie über 60-Jährige zur Bevölkerung, wird es spätestens 2050 genau umgekehrt sein. Die Alterspyramide steht Kopf, und dem Sozialstaat Deutschland brechen die Beitragszahler weg. Überfordert scheint laut Winfried Gertz, von Beruf freier Journalist, in gleicher Weise die Wirtschaft zu sein. Schließlich trennen sich immer viele Firmen von ihren älteren Beschäftigten und vergeuden so überlebensnotwendiges Potenzial.<sup>10</sup>

Unternehmen müssen sich mehr denn je anstrengen, qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu finden, denn „[...] eine Steigerung des Human Capitals führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer gesteigerten Wertschöpfung im Unternehmen“<sup>11</sup>, beschreibt Uwe Schirmer, Studiengangsleiter für Handel und Dienstleistungsmanagement an der Berufsakademie Lörrach. Schon lange reicht es nicht mehr aus, bei Bedarf an neuen Mitarbeitern Stellenanzeigen zu schalten. Damit wandelt sich die Aufgabe und Verantwortung von Personalmanagern: „Personalabteilungen, die früher eher Verwaltungsorganisationen im letzten Gebäudeteil glichen, werden in Zukunft einen gewaltigen Bedeutungsaufschwung

---

<sup>7</sup> Vgl. Enderle (2008) S. 14.

<sup>8</sup> Enderle (2008) S. 14.

<sup>9</sup> Pepels (2002) S. 130.

<sup>10</sup> Vgl. Gertz (2004) S. 13.

<sup>11</sup> Schirmer (2007) S. 57.