

# **Retention und Fluktuation: Mitarbeiterbindung - Mitarbeiterverlust**

KARIN HIRSCHFELD  
ID TEXT . BERLIN  
2006



UNI  
8-10 Avenue Reverdil  
CH - 1260 Nyon  
Tel.: +41 22 365 21 00  
Fax: +41 22 365 21 21  
Email: [contact@union-network.org](mailto:contact@union-network.org)  
<http://www.union-network.org>

UNI/P&MS/01-2006/0033

### INHALTSVERZEICHNIS

---

1.	Einleitung	4
2.	Mythos „Erosion“: Stabilität bleibt relevant	6
3.	Fluktuation: Erwünscht wie unbeliebt	8
4.	Fluktuation und ihre betrieblichen Folgen	9
5.	Keine einfache Entscheidung: Vielschichtige Motivlagen	12
6.	Erwartungen und Motive: Gründe des Wechsels	14
7.	Mitarbeiter binden: Elemente des Retention-Managements	18
8.	Wenn Mitarbeiter gehen: Den Wechsel gestalten	24
9.	Literatur	26

### 1. EINLEITUNG

---

Arbeitslosigkeit ist eines der gesellschaftlichen Kernprobleme der westlichen Industrieländer. Unternehmen wie IBM, Siemens oder Hewlett Packard betreiben Personalabbau in großem Stil. Zugleich beschreiben HR-Manager die Bindung von qualifizierten Mitarbeitern als eine der zentralen Herausforderungen an die Personalpolitik von Unternehmen. Warum wird intensiv um das eigene Personal geworben in einer Zeit, die in weiten Teilen von erzwungener Fluktuation geprägt ist?

Das Streben nach einem stabilen Mitarbeiter-Stamm hat handfeste Hintergründe: wenn Wissensträger gehen, ist nicht nur die Rekrutierung und Einarbeitung der Nachfolger mit erheblichen Kosten verbunden. Wo durch den Weggang von Mitarbeitern Projekte unterbrochen werden, eingespielte Beziehungen zu Kollegen und Kunden verloren gehen und lange aufgebautes Erfahrungswissen verschwindet, sind die Unternehmen mit erheblichen Folgeproblemen konfrontiert.

Auch die Makro-Entwicklung weist in Richtung einer höheren Bedeutung der Bindung von Mitarbeitern. Trotz einer hohen Arbeitslosigkeit in den westlichen Industrienationen werden qualifizierte Kräfte, folgt man den Prognosen, in absehbarer Zukunft zu einer zunehmend knappen Ressource. Bei hochqualifizierten Fachkräften und Managern treten heute bereits Engpässe auf, die sich angesichts der demografischen Entwicklung mit einer sinkenden Zahl junger Erwerbstätiger noch vergrößern dürften.

Mit einem umfangreichen Arsenal von Maßnahmen des Retention-Managements bemühen sich Unternehmen, die Loyalität ihrer „strategisch wichtigen“ Mitarbeiter zu sichern. „War for talents“ heißt die Parole, die zahlreiche Autoren der Managementliteratur ausgegeben haben. Die Aktivitäten, die als wichtigste Elemente der Mitarbeiterbindung gelten, sind weit gestreut und entsprechen in ihrer Gesamtheit einem Kompendium guten Managements. Von der leistungsabhängigen Entlohnung bis zur kostenlosen Massage, von transparenten Karrierepfaden über das Betriebsklima bis zum anerkennenden Vorgesetzten: fast alle Aspekte betrieblichen Handelns sind retention-relevant. Dementsprechend breit sind Konzepte, die auf die Arbeitgeber-Attraktivität zielen.

Das Bemühen von Arbeitgebern um die Treue des Personals ist dabei durchaus

## Retention und Fluktuation

selektiv und auf Leistungsträger und High Potentials gerichtet. Mitarbeiter binden – aber nicht alle, so lautet das Motto. Fluktuation ist nur bei manchen Zielgruppen unerwünscht und wird bei anderen sogar gefördert. Ziel ist also selten die Reduktion von Kündigungen an sich, sondern das Halten einer bestimmten Gruppe von Mitarbeitern.

Im Folgenden geht es zunächst um eine Einschätzung der aktuellen Trends in Sachen Beschäftigungsstabilität und die einzelbetriebliche wie gesamtwirtschaftliche Bewertung von Fluktuation. Mit Blick auf verschiedene Studien werden einige Ursachen und Faktoren des freiwilligen Arbeitgeberwechsels dargestellt. In einem nächsten Schritt stehen verschiedene Maßnahmen des Retention-Managements im Mittelpunkt. Dabei sollen auch die Folgen nicht realisierter Betriebswechsel – „angestaute Fluktuation“ – diskutiert werden, da sie oft mit anderen unerwünschten Verhaltensweisen wie vermeidbaren Fehlzeiten oder verringertem Engagement verbunden sind. Und da Fluktuation trotz aufwendiger Bemühungen der Unternehmen immer wieder stattfinden wird, werden zuletzt verschiedene Formen des Umgangs mit dem Fortgang von Mitarbeitern beschrieben. Denn ob und wie destruktiv Fluktuation sich auf das Unternehmen auswirkt, hängt nicht zuletzt davon ab, wie die Veränderung gestaltet wird.

Neben Erkenntnissen aus Fach- und Managementliteratur zum Thema Fluktuation und Mitarbeiterbindung werden im Folgenden auch die Ergebnisse eigener ausführlicher Interviews genutzt, die die Autorin mit mehreren fluktuationswilligen und ausgeschiedenen Mitarbeitern eines internationalen Dienstleistungsunternehmens führen konnte. Aufgrund der hohen Sensibilität der Aussagen sind die Daten anonymisiert.

### 2. MYTHOS „EROSION“: STABILITÄT BLEIBT RELEVANT

---

Bindungslose Jobnomaden, patchworkartige Berufsbiographien und die Erosion alles Langfristigen prägen die öffentliche Wahrnehmung der modernen Arbeitswelt. Kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse und `episodische Arbeitsformen` seien auf dem Vormarsch, so der amerikanische Soziologe Richard Sennett in seinem Werk „der flexible Mensch“ (1998). Das vermeintliche „Ende des Normalarbeitsverhältnisses“ ist Ausgangspunkt vieler Debatten über den Verlust von Stabilität. Dass das Erwerbsleben des beginnenden Jahrtausends von Jobhopping und kurzfristigen Engagements dominiert wird, stellt sich jedoch als ein moderner Erosions-Mythos heraus, wenn man die Zahlen etwas genauer betrachtet.

Tatsächlich haben einige Beschäftigungsformen sich gravierend verändert. So hat seit den 70er Jahren die Beschäftigung in Zeitarbeitsfirmen nicht nur in den USA stark zugenommen; der Einsatz von Zeitarbeitskräften ist in vielen Firmen zur Dauerlösung geworden (Benner 2002, S.30). Auch Teilzeitarbeit ist in den USA wie in mehreren europäischen Ländern gewachsen (Benner 2002, S.31; Bosch 2003, S.14). Keinen gravierenden Anstieg – und teilweise auch eine Abnahme – gibt es hingegen bei den befristeten Beschäftigungsverhältnissen. Selbstständige Erwerbsformen haben hingegen leicht an Bedeutung gewonnen – Freelancer stellen insbesondere im Bereich der kreativen und der Wissensarbeit eine zunehmend relevante Gruppe dar (ILO Employment Report 2001; S.31 f.). Ein Blick auf die Dauer von Beschäftigungsverhältnissen zeigt aber, dass der viel beklagte Verlust von Stabilität bei abhängig Beschäftigten mehr eine „gefühlte Destabilisierung“ (Erlinghagen/ Knuth 2003, S.503) denn eine empirische Realität ist. Eine Untersuchung in den OECD-Ländern belegt einen Anstieg der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit zwischen 1992 und 2000 um 2,1 Prozent (von 10,2 auf 10,4 Jahre) – mit einigen national-spezifischen Differenzen (Bosch 2003, S.16). Auch in deutschen Betrieben hat die Beschäftigungsstabilität seit Ende der 80er Jahre insgesamt zugenommen (Erlinghagen/ Knuth 2003, S.507). Umfassende Erosionsthesen, die Instabilität zur Norm und Fluktuation zum grassierenden Phänomen erklären, sind auf dieser Basis nicht haltbar. Eine hohe Betriebsbindung ist nicht nur Wunsch vieler Beschäftigter, sondern in weiten Teilen Realität.

Das Ausmaß freiwilliger Betriebswechsel weist Zusammenhänge mit der wirtschaftlichen Entwicklung auf. Wenn (Teil-) Arbeitsmärkte leergefegt sind

## **Retention und Fluktuation**

und qualifiziertes Personal knapp wird, nimmt die Fluktuation zu. In konjunkturschwachen Zeiten hingegen sinkt die Rate der Arbeitnehmerkündigungen. Zwar ist dabei durchaus ein beträchtliches Maß an Fluktuationsneigung der Beschäftigten vorhanden. Sie können sie jedoch in vielen Fällen nicht realisieren, also in einen tatsächlichen Betriebswechsel umsetzen – ein Phänomen, das sich auch als „angestaute Fluktuation“ bezeichnen lässt (Börner/ Maier/ Schramm 1996, S.11).

### 3. FLUKTUATION: ERWÜNSCHT WIE UNBELIEBT

---

Wo das Thema der freiwilligen Fluktuation im Mittelpunkt steht, geht es meist um die Frage ihrer Vermeidung. Zentrale Perspektive ist dabei die des „abgebenden“ Unternehmens, das einen wichtigen Know-How-Träger verliert, in dessen Qualifikation es zuvor möglicherweise umfangreich investiert hat. Im Vordergrund stehen dabei die Kosten der Stellenneubesetzung und der Einarbeitung neuer Personen, Zeitverzögerungen in strategisch wichtigen Projekten oder der Verlust von wichtigem Know-How. Auch die sozialen Nebenwirkungen des Ausscheidens im Betrieb wie die Verunsicherung bei Kollegen oder Geschäftspartnern werden als erhebliche „Folgeschäden“ verbucht. Andererseits treten Unternehmen aber immer auch als „Empfänger“ von mobilen Arbeitnehmern auf. Hier konzentriert sich die Betrachtung auf die Vorteile der Fluktuation. Neue Mitarbeiter bringen fremde Wissensbestände, eine wertvolle Sicht von außen und frische Impulse mit – angesichts des Risikos der „Betriebsblindheit“ bei altgedienten Mitarbeitern eine durchaus erwünschte Seite des Jobwechsels.

Die gesamtwirtschaftlichen Folgen der Fluktuation finden – ganz anders als beim Blick auf die Unternehmen, denen Arbeitskräfte abhanden kommen – eine durchaus positive Bewertung (vgl. Rippe 1974, S.9). Was aus einzelbetrieblicher Sicht als (unerwünschter) Kompetenzverlust beschrieben wird, firmiert in einer weiter gefassten Perspektive als wachstumsförderliche Mobilität, die die flexible Anpassung an sich ändernde Märkte, an Wissensentwicklungen und technische Innovationen ermöglicht. Wanderungsbewegungen – sei es zwischen Jobs, zwischen Unternehmen oder Regionen – werden denn auch von Individuen weithin gefordert; schon alleine, um ihre Wissens- und Erfahrungsbasis und damit ihre Marktgängigkeit (Employability) zu erhöhen.



### 4. FLUKTUATION UND IHRE BETRIEBLICHEN FOLGEN

---

Der Fortgang von Mitarbeitern ist mit zahlreichen quantifizierbaren und nicht quantifizierbaren Kosten verbunden. Schätzungen zum monetär berechenbaren Schaden variieren je nach Position des Ausgeschiedenen und der Schwierigkeit, geeigneten Ersatz zu finden. Häufig anzutreffen ist eine Formel, die die Kosten auf etwa 150 Prozent des Jahresgehalts – bei Topmanagern auch wesentlich mehr – beziffert (vgl. Teltschik 1999, S.125).

Zu den einzelnen Auswirkungen der Fluktuation zählen neben den **Rekrutierungskosten** für einen Nachfolger zunächst die **Nebenfolgen der Vakanz**: Arbeit muss während des Fehlens eines Mitarbeiters auf andere Personen umverteilt werden, Kollegen wie Geschäftspartner haben zeitweise keinen kompetenten Ansprechpartner, Deadlines für Projekte geraten unter Druck. Wenn Schlüsselpersonen und zentrale Know-How-Träger aus Projekten verschwinden, können insbesondere wissensintensive Vorhaben als Ganzes gefährdet sein. Nicht zu unterschätzen sind auch die Auswirkungen auf das **Betriebsklima**: das Fortgehen von Kollegen löst oftmals Irritation und Verunsicherung unter den Zurückgebliebenen aus.

Während der **Einarbeitung neuer Arbeitskräfte** entstehen nicht nur Kosten durch Orientierungsprogramme, Trainings und die Unterstützung durch Kollegen. Für einen längeren Zeitraum ist auch mit einer **geringen Produktivität** der neuen Mitarbeiter zu rechnen. So beschreibt ein Manager von *Service\** die Folgen des Ausscheidens von Vertriebsmitarbeitern: „Bis ein Neuer sich das notwendige Wissen angeeignet und Beziehungen aufgebaut hat, vergeht ein Jahr. Erstmal geht der Umsatz immer nach unten“. Eine Deloitte-Studie kommt zu folgendem Ergebnis: „it takes up to six months to get new employees working reasonably proficiently. It takes 18 months to get them integrated into the culture of an organisation and it takes 24 months before they really know the strategy and the business they have joined“ (Birchfield, 2001).

Wenn Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen, verschwindet mit ihnen meist auch ein hohes Maß an **Know-How**. Ein Großteil des für Organisationen bedeutenden Wissens ist erfahrungsabhängig und personengebunden. Anders

---

\* Der Firmenname wurde aus Gründen der Anonymität geändert. Es wurden fünf Mitarbeiter in leitfadengestützten qualitativen Interviews ausführlich über die Gründe ihrer Fluktuationsentscheidung sowie den Verlauf des Entscheidungsprozesses befragt. Drei der Befragten haben den Betrieb gewechselt, die anderen erwägen oder erwägen einen Jobwechsel. Daneben wurden im gleichen Unternehmen mehrere Kurzinterviews geführt.

## Retention und Fluktuation

als dokumentierbare Wissensbestände entsteht es durch lange Übung und gerinnt so zu der Intuition eines erfahrenen Praktikers. Die Übertragung von „tacit knowledge“ bedarf einer engen Interaktion zwischen den Beteiligten. Damit entzieht sich das „stille Wissen“ einem Transfer über Dokumente und Datenbanken. Hohe Fluktuation kann daher zu einer Art „Unternehmens-Amnesie“ führen. Das Ergebnis: „an inability to learn from individual past experiences – and the familiar pattern of repeated mistakes, re-invented wheels and other unlearned lessons“ (Kransdorff 2003). Insbesondere die Verjüngung von Belegschaften, bei der der Akzent auf der Nutzung des jeweils aktuellsten Wissens liegt, scheint aus dieser Sicht riskant. Denn gerade ältere Mitarbeitern mit großer Berufserfahrung und langer Betriebszugehörigkeit weisen das für Organisationen so wichtige Erfahrungswissen auf.

Auch kollegiale und geschäftliche Beziehungen sind in hohem Maß **personenabhängig** (und nicht funktionsgebunden) – die gegenseitige Kenntnis der Beteiligten und das über längere Interaktionen gewonnene Vertrauen in das Gegenüber ist ein wichtiges Schmiermittel für Arbeitsprozesse. So liegt in den eingespielten Kooperationsbeziehungen zwischen Kunden, Vertriebsleuten und Technikexperten bei Software-Projekten ein hoher Wert: „they build up an accumulated stock of knowledge and interaction. This is real creative capital, but it's stored in the relationships that exist among the employees and customers of organizations“ (Florida 2005). Dieses „Beziehungskapital“ erschwert die bruchlose Ersetzbarkeit von Mitarbeitern. Eine Verwaltungsmitarbeiterin von *Service* beschreibt, welche Folgen das Ausscheiden eines Vertriebskollegen hatte: „Unsere Geschäftspartner fragen, wo ist *Peter Meier*\*? Sie schätzen ihn als Person, und das zählt für sie mehr als unser Unternehmen und unsere Produkte“. Viele Kontakte werden dem ehemaligen Mitarbeiter zu seinem neuen Arbeitgeber folgen, der im gleichen Markt agiert.

Fluktuation führt oftmals zu **Kettenreaktionen** – insbesondere, wenn ausgeschiedene Mitarbeiter gleich noch einige Kollegen abwerben: „In unserer Branche ist das nichts Ungewöhnliches. Man geht woandershin und sagt ´ich bringe noch ein paar gute Leute mit´. Der neue Arbeitgeber freut sich darüber“, so ein Manager von *Service*. Dass eine das Unternehmen wechselnde Führungskraft drei oder vier ihrer alten Mitarbeiter „mitnimmt“, ist dabei keine Ausnahmeerscheinung.

Während die meisten der Autoren in einem breiten Konsens die Kosten und negativen Auswirkungen von Fluktuation in den Vordergrund stellen, weisen wenige andere auf eine Reihe **positiver Nebeneffekte** von Fluktuation hin.

---

\* Name anonymisiert

## Retention und Fluktuation

Zum einen würden die „harten“ Kosten der Fluktuation bei den meisten Berechnungen überschätzt und Spareffekte ignoriert: „In what should be a standard cost/benefit analysis, only the cost side of the equation is completed“ (Hansen 2005, S.37). Ein potenzieller messbarer Nutzen beruht im Wegfall von Jahresbonus und Prämienzahlungen an den Ausgeschiedenen. Im Zeitraum der Vakanz übernehmen meist andere Kollegen die Aufgaben der noch unbesetzten Stelle mit – oft ohne zusätzliche Entlohnung. Auch die Chance, Neueinstellungen auf einem niedrigeren Gehaltsniveau vorzunehmen, wird als Pluspunkt der Fluktuation gewertet: „Turnover among employees who have reached the high end of the pay structure generates substantial cost savings because the company can typically bring in a replacement at a lower rate“ (Jamie Hale, in: Hansen 2005). Als Vorteil der Fluktuation gilt außerdem das Einstromen neuer Ideen und Kompetenzen von außen. Fazit ist eine positive Einschätzung der Wanderungsbewegungen von Personal: „The pressing issue at many companies is not whether voluntary turnover is too high, but whether it is too low to provide opportunities for introducing new talent and resetting salaries“ (Hansen 2005).

### **Begehrte IT-Fachkräfte in Indien: Job-Hopping in der Boom-Industrie**

Der Zusammenhang von wirtschaftlicher Entwicklung und Fluktuation zeigt sich sehr plastisch in den Erfahrungen indischer Software-Unternehmen. In der Boomphase der exportorientierten IT-Industrie um die Jahrtausendwende lag die Fluktuationsrate indischer High-Tech-Experten bei 25-30 Prozent. Die hohe Nachfrage nach Expertise trieb nicht nur Gehälter in die Höhe, auch die Zahl abwandernder Fachkräfte auf der Suche nach dem meistbietenden Arbeitgeber erreichte aus Betriebssicht gefährliche Ausmaße. Ein IT-Manager, der sich wiederholt mit dem Verschwinden von Know-How-Trägern aus indischen Software-Projekten konfrontiert sieht, klagt: "Sobald man einen aufgebaut hat, geht er wieder". Die nach wie vor hohe „Attrition Rate“ gilt als Kernproblem indischer Dienstleister beim Know-How-Aufbau und der Akquisition anspruchsvoller Projekte: "High rates of employee turnover constitute one of the most important challenges to the ability of Indian firms to progress beyond providing low-end software coding, development and maintaining services" (Arora u.a. 2001, S.1279).

### 5. KEINE EINFACHE ENTSCHEIDUNG: VIELSCHICHTIGE MOTIVLAGEN

---

Entscheidungen zum Arbeitgeberwechsel sind komplexer Natur und selten durch einen alleinigen Faktor bedingt. In Interviews mit Mitarbeitern von *Service* zeigte sich ein jeweils ganz eigener Mix aus verschiedenen Gründen, der zur Entscheidung führte, zu gehen oder (noch) zu bleiben. Sie können in der alten Beschäftigungssituation wie auch im neuen Arbeitgeber liegen. Manche Fluktuationsentscheidungen sind im Wesentlichen vom Wunsch getrieben, ein unbefriedigendes Arbeitsverhältnis zu beenden – hier überwiegen also **Push-Motive**. Andere beruhen auf einem attraktiven Angebot eines neuen Arbeitgebers - **Pull-Faktoren**. Eine typische Aussage dazu lautet etwa : „Das war eine Gelegenheit, die ich nicht ausschlagen konnte“. So erklärt einer der ehemaligen *Service*-Mitarbeiter: „Es war kein Weglaufen, sondern eine Chance. Es war eine schwere Entscheidung, denn ich habe mich bei *Service* in unserem kleinen Team sehr wohl gefühlt“.

Die endgültige Entscheidung, den Arbeitgeber zu wechseln, steht manchmal erst ganz am Ende einer langen **Kette von Versuchen**, die eigene Situation anders zu gestalten. Fluktuation ist auch bei geringer Zufriedenheit mit der aktuellen Lage nur *eine* Option unter vielen. Je nach vorhandenen Einflussmöglichkeiten und den Kosten des Wechsels versuchen manche Mitarbeiter ihre Gestaltungsspielräume zu nutzen, um ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern. Oft fällt die Entscheidung zu gehen erst nach mehreren gescheiterten Versuchen, durch Gespräche mit den Vorgesetzten oder dem Personalmanagement die Situation *innerhalb* des Unternehmens zu verändern.

Vorhandene Fluktuationsneigung lässt sich nicht immer in einen tatsächlichen Arbeitgeberwechsel umsetzen. In einer Situation des „**Fluktuationsstaus**“ (Börner u.a. 1996, S.22) bleiben Mitarbeiter nicht aufgrund ihrer hohen Loyalität, sondern weil ihnen die Exit-Option verwehrt ist. Auch wenn diese Situation nicht unmittelbar in den Personalstatistiken sichtbar wird, hinterlässt sie Spuren. Eine nicht realisierbare Abwanderungsneigung kann sich in psychosomatischen Erkrankungen, der Zunahme von (freiwilligen) Fehlzeiten oder einem verringerten Engagement äußern. Ein Rückgang der Loyalität und Einsatzbereitschaft von erfahrenen Mitarbeitern ist nach außen nicht unbedingt klar erkennbar und kann sich über lange Zeiträume hinziehen. „Ich habe mich mit der Situation arrangiert und mir meine Schlupflöcher gesucht“, so ein *Service*-Mitarbeiter, der das Unternehmen erst nach mehreren Jahren der

## Retention und Fluktuation

Unzufriedenheit verließ. Besonders hoch ist das Risiko der „inneren Kündigung“ von Mitarbeitern in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit – wenn sich wenige externe Angebote zeigen – und bei Mitarbeitern, deren Arbeitsmarktchancen generell schlecht sind.

Ironischerweise können Faktoren, die als bindungsförderlich gelten, immer auch Mitarbeiter halten, die eigentlich schon auf dem Absprung sind: „Ich habe eine gewisse Komfortzone hier und bekomme nicht wenig Geld. Damit kann ich mich gut arrangieren“, so ein Mitarbeiter, der innerlich auf Distanz zu seinem Arbeitgeber gegangen ist, sein Engagement auf ein „ruhiges“ Maß zurückgefahren hat und offen für externe Angebote ist – sofern sie nur ausreichend attraktiv sind.

### **Headhunter: Katalysatoren der Fluktuation**

Eine Branche, zu deren Geschäftsgrundlage die Fluktuation von Arbeitskräften gehört und die dabei als wichtiger Vermittler und Beschleuniger auftritt, ist die Personalberatung. Die Aktivitäten von Headhuntern sind gefragt - auch in wirtschaftlich schwachen Phasen (Steppan 2005). Gerade im Bereich hochqualifizierter Fachkräfte und Manager spielen professionelle Personalberater bei vielen Betriebswechseln eine zentrale Rolle. In einer Untersuchung bei der neuseeländischen Telecom-Gesellschaft reagierten 60 Prozent der freiwillig ausgeschiedenen Manager auf ein Angebot von Headhuntern (Human Resources 2001, S.25); eigene Interviews in *Service* weisen in eine ähnliche Richtung: Die Mehrzahl der (zumindest erwogenen) Betriebswechsel folgte dem (An-) Ruf von Personalberatern. Dass das professionelle Abwerben einen wichtigen Beitrag zur Fluktuation von Mitarbeitern leistet, hat Implikationen für das Retention-Management von Unternehmen: manche Firmen richten ihre Aktivitäten nicht ausschließlich auf die Erhöhung der eigenen Attraktivität für das Personal, sondern versuchen, Einfallstore für Headhunter zu stopfen (etwa durch Trainings für Telefonzentralen und Sekretariate). Dafür gibt es bereits spezialisierte Dienstleister (vgl. Sunter 2002; [www.anti-headhunting.com](http://www.anti-headhunting.com)).

### 6. ERWARTUNGEN UND MOTIVE: GRÜNDE DES WECHSELS

---

Warum Mitarbeiter sich entscheiden, zu einem anderen Arbeitgeber zu gehen, wurde in einer Reihe von quantitativ angelegten Studien untersucht (unter anderem Yasar Tinar 1986; Nagel 2005; Süß/ Henning 2005). Auch über die besondere Motivlage hochqualifizierter Fach- und Führungskräfte liegt empirisches Material vor, das eine Reihe von Faktoren gegeneinander gewichtet (Rippe 1974; Kallus 2004). Unter den häufigsten Gründen für den Betriebswechsel werden arbeitsinhaltliche und karrierebezogene Motive oder die Unzufriedenheit mit dem eigenen Vorgesetzten und dem Betriebsklima angeführt (Rippe 1974, S.117; Süß/ Henning 2005, S.16).

Die Übernahme **neuer Herausforderungen** (oder das aktuelle Fehlen anspruchsvoller Arbeitsinhalte) ist ein zentrales Motiv für die Annahme neuer Jobangebote. In diesen Rahmen fällt auch die Wahrnehmung fehlenden Einflusses auf das betriebliche Geschehen: „Ob man selber etwas verändern und beeinflussen kann, ist der springende Punkt. Und das ging hier nicht mehr“, begründet ein Mitarbeiter von *Service* sein Fortgehen zu einem Arbeitgeber, der ihm eine Position mit größeren Freiheitsgraden und Gestaltungsmöglichkeiten bietet. Häufig stehen mit diesem Aspekt **Karrieremöglichkeiten** in Verbindung, die sich im bisherigen Unternehmen nicht in ausreichendem Maße, dafür aber beim konkurrierenden Arbeitgeber bieten. „Mittelfristig sehe ich bei *Service* keine großen Möglichkeiten für mich“, so ein ehemaliger Mitarbeiter. „Die Aufgabenverteilung im Unternehmen bietet wenig Raum, in den ich hineinstoßen könnte“. Ein weiterer Jobwechsler erklärt: „Ich war in einer Rolle gefangen, aus der ich herauswollte“. Vor der Entscheidung, das Unternehmen zu verlassen, lagen mehrere letztlich erfolglose Versuche, den eigenen Bereich auszubauen und die eigene Position im Unternehmen aufzuwerten.

Weit weniger relevant als oft vermutet sind **Einkommensverbesserungen**. Sie rangieren in den meisten Untersuchungen nur auf einem mittleren oder hinteren Rang der Fluktuationsmotive (Rippe 1974; Nagel 2005). Oftmals werden sie eher als angenehmer Nebeneffekt einer aufstiegsorientierten Fluktuationsentscheidung erlebt – und auch das Fehlen monetärer Verbesserungen erscheint manchmal als nachrangig: „Mein neues Gehalt ist nur unwesentlich anders als bisher und war kein treibendes Motiv“, erklärt ein Mitarbeiter von *Service*. Den Ausschlag für die Wechselentscheidung gab „eine

## Retention und Fluktuation

reizvolle Aufgabe“, die Aussicht auf langfristiges Wachstum bietet. Ein anderer Mitarbeiter berichtet von der Entscheidung, seinem Arbeitgeber treu zu bleiben, obwohl er sich durch Fluktuation monetär hätte verbessern können: das Angebot eines anderen Unternehmens, das ein „finanziell sehr attraktives Paket“ enthielt, schlug er aus. „Ich fühle mich wohl bei *Service*, das ist mir wichtiger“.

Bei der Entscheidung, eine neue Stelle anzunehmen, sind auch die **Marktposition** und die Zukunftschancen eines Unternehmens ein wichtiges Kriterium. Letztlich maßgeblich ist dabei oft die Frage der eigenen Arbeitsplatzsicherheit, deren Fehlen die Fluktuationsneigung verstärkt (Börner/ Maier/ Schramm 1996, S.15). Eine als unsicher empfundene Perspektive des Unternehmens und damit auch des eigenen Arbeitsplatzes spielte auch für den Jobwechsel eines *Service*-Mitarbeiters eine Rolle: „Ich habe das Ganze aus einer höheren Ebene betrachtet: wohin läuft der Markt? Hat er Zukunft? Im Moment ist *Service* nicht so gut aufgestellt – im Gegensatz zu meinem neuen Arbeitgeber“. Aus ähnlichen Gründen sind auch Restrukturierungspläne und Übernahmespekulationen oft mit einer verstärkten Suche nach anderen Optionen verbunden. „Niemand möchte der einzige aufrechte Mann sein, der als letzter von Bord geht“, merkt ein Manager an.

Nicht zuletzt gibt es eine Reihe von „Randfaktoren“, die ins Fluktuations-Kalkül einfließen – allem voran die private Situation und der Wohnort der Familie. **Private Gründe**, so das Ergebnis einer Umfrage unter Betriebswechslern, liegen oftmals ganz vorn auf der Liste der Triebfedern für einen Neustart – teilweise „noch vor den herausfordernden Arbeitsinhalten und deutlich vor Karriereperspektiven (...). Insbesondere der Arbeitsort des Lebenspartners und die Entscheidung für eine zukünftig gemeinsame Lebensgestaltung“ spielten bei vielen Fluktuationsentscheidungen eine tragende Rolle (Nagel 2005, S.26).

Anders als eine rein instrumentell-nutzenorientierte Sicht nahelegen könnte, entscheidet sich das Bleiben oder Gehen eines Mitarbeiters in weiten Teilen über die **affektive Bindung** (oder ihr Fehlen). Für die emotionale Verbundenheit und Identifikation mit dem Arbeitgeber sind vor allem das Verhältnis zu Kollegen, zu Vorgesetzten und zur Unternehmensführung von hoher Bedeutung. So bemerkt ein *Service*-Angestellter, der ein interessantes Wechsel-Angebot ausschlug: „Ich bin ein emotionaler Mensch und will mich wohlfühlen. Ich will morgens gerne zur Arbeit gehen und mich identifizieren. Das kann ich hier – zu dem anderen Unternehmen hätte ich nicht richtig gepasst“.

### „Ich will etwas beitragen“: Selbstbild und Erwartungen hochqualifizierter Angestellter

Hochqualifizierte Arbeitskräfte und Manager sind eine besonders begehrte Klientel des Retention-Managements. Verschiedene arbeits- und industrie-soziologische Studien beschäftigen sich mit der spezifischen Bedürfnislage dieser Zielgruppe.

Im Mittelpunkt des Selbstverständnisses der betrieblichen „Leistungsträger“ steht eine hohe **Ergebnisorientierung**. Zielgerichtet arbeiten zu können, „ungestört“ durch als irrational erlebte Vorgaben, steht ganz oben auf der Prioritätenliste der Hochqualifizierten. Unzufriedenheit resultiert häufig aus der „Nichtanhörung der in der Sache kompetenten Leute auf der operationalen Ebene“ oder Managern, „die über dem Arbeitsprozess schweben und diesen nur stören, wenn sie seinen Pragmatismus nicht hinreichend beachten“ (Kotthoff 1996, S.438).

Eine hohe **Arbeitsautonomie** betrachten die Professionals als unabdingbar für ihre kompetente Aufgabenerfüllung. Genau hier sehen viele die notwendige Basis einer erfolgreichen Arbeit gefährdet: Kritik richtet sich vor allem darauf, „dass die fachliche Eigenverantwortung im Aufgabenbereich in der Regel *keine* angemessene Verantwortung für die benötigten betrieblichen Ressourcen einschließt“, was zu „langwierigen Entscheidungsprozeduren mit vorgesetzten Stellen“ führe. (Kadritzke 1997, S.136).

Um den Anforderungen ihrer Position gerecht zu werden und einen Beitrag zu den Unternehmenszielen leisten zu können, sehen hochqualifizierte Angestellte eine enge **Einbindung in Information und Strategieentwicklung** als notwendig an. Im betrieblichen Alltag fühlen viele sich allerdings „schlecht „über die Integration ihrer Arbeit in größere betriebliche Zusammenhänge und über das Unternehmensgeschehen insgesamt unterrichtet“ (Kadritzke 1997, S.137).

Angesichts flacher Hierarchien und projektförmiger Organisationsformen werden vertikale **Karrierepfade** in vielen Unternehmen rar. Das Ziel, sukzessive mehr Verantwortung zu übernehmen, ist in diesen Strukturen – zumindest durch den traditionellen Aufstieg – schwer erreichbar. Manche Unternehmen versuchen, diese Problematik durch neue Karrieremodelle wie „Fachlaufbahnen“ zu lösen. Wichtiger Dreh- und Angelpunkt einer tragfähigen Entwicklungsperspektive sind transparente und glaubwürdige Methoden der **Leistungsbewertung**. Gerade diese sind aber nach Wahrnehmung vieler Angestellter eine Seltenheit: „Im Gegensatz zu manchen ausgefeilten Modellen der Personalentwicklung und Laufbahnplanung, die offiziell in den untersuchten Unternehmen existierten“, sei die betriebliche Entwicklung in der Wahrnehmung der Betroffenen zu weiten



## Retention und Fluktuation

Teilen von Selbstdarstellungsfähigkeiten, „Vitamin B“ und opportunistischem Anpassungsverhalten geprägt, was zu Ernüchterung, Verunsicherung und Demotivation führt (Kadritzke 1997, S.140).

Ein wichtiger Aspekt bei der Beurteilung ihres Unternehmens ist für hochqualifizierte Angestellte die „soziale Zugehörigkeit des **Topmanagements** zur Firma“. Die Vertreter der obersten Leitungsebene dienen als wichtiger Anker für die Loyalität gegenüber dem Gesamtunternehmen. Erwartet werde von den Mitgliedern der Führungsriege, „dass sie möglichst lange bleiben, dass sie sich für die Belegschaft interessieren und sich ihr gelegentlich präsentieren; dass sie das Gefühl rüberbringen, selbst mit im Boot zu sitzen“. (Kotthoff 1996, S.440). In der Praxis üben viele Kritik an einer Veränderung der Unternehmenskultur, die sie an einem „anmaßend-indifferenten Habitus von oberen Managern“ und deren „hermetischer Abschottung von der Belegschaft“ festmachen.

Hochqualifizierte Angestellte sind, folgt man ihrer Selbstbeschreibung, stark leistungsorientiert und verfügen bereits über ein hohes Maß an Eigenmotivation. Beim Versuch, Leistungsträger ans Unternehmen zu binden, müsse daher vor allem die Beseitigung von **demotivierenden Faktoren** im Mittelpunkt stehen (DGFP 2004, S.54) – also von Aspekten, die die Angestellten davon abhalten, das zu tun, was sie wollen: ihre Kompetenzen ergebnisorientiert ins Unternehmen einzubringen und sich dabei weiterzuentwickeln. Die Aussage eines Mitarbeiters von *Service*, der sich zunehmend offen für andere Jobmöglichkeiten zeigt, weist in eine ähnliche Richtung: „Ich arbeite gern zielorientiert und suche Bestätigung über meine Arbeit. Aktuell sehe ich aber nicht, wo das Unternehmen hinwill, und verstehe die Strategie nicht mehr. Ich weiß nicht mehr, wo ich dem Unternehmen einen Nutzen bringen kann“.

### 7. MITARBEITER BINDEN: ELEMENTE DES RETENTION-MANAGEMENTS

---

Mitarbeiter an sich zu binden und die Wahrscheinlichkeit ihres freiwilligen Ausscheidens zu reduzieren, liegt zumindest teilweise in der Reichweite von Unternehmen. Zwar entziehen sich ihnen einzelne Einflussmöglichkeiten – allen voran diejenigen, die den privaten Bereich betreffen. Gestaltungsspielräume jedoch liegen in arbeits- und unternehmensbezogenen Faktoren.

Ansätze zum Retention-Management stehen oftmals im Kontext der Diskussion über „attraktive Arbeitgeber“. Diese haben es – so die verbreitete Einschätzung – leichter, die Loyalität ihres Personals zu sichern<sup>2</sup>. Da das Bedingungsgefüge, das Mitarbeiter zum Gehen oder Bleiben motiviert, komplex ist und es kaum einen Aspekt gibt, der sich nicht auf das Commitment von Mitarbeitern auswirken kann, umfassen Ratgeber zum Retention-Management zahlreiche Elemente der Personalpolitik und Unternehmensgestaltung. Sie seien aufgrund der Fülle des Materials nur schlaglichtartig dargestellt.

Als zentrale **Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung** gelten (vgl. DGFP 2004):

- die Personalentwicklung,
- die Aufgabengestaltung,
- geeignete Führungsinstrumente und -personen
- und Anreizsysteme.

#### Die nötige Wissensbasis: Fluktuation messen, Motivationsbarrieren erkennen

Zunächst müssen Unternehmen wissen, mit welchen Motivlagen sie es zu tun haben, um sinnvolle Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung zu entwickeln. Empfohlen werden dabei vor allem **Befragungen** der Gesamtbelegschaft oder

---

<sup>2</sup> Das Beratungsunternehmen Hewitt, das international Befragungen zur Qualität von Arbeitgebern bei Mitarbeitern und Managern durchführt, berichtet von einer sehr viel geringeren freiwilligen Fluktuation bei den „besten Arbeitgebern“ (Baumruk u.a. 2004, S.12). Ganz eindeutig ist der Zusammenhang allerdings nicht, wie eine Liste der „Best Companies to Work for“ von Fortune 500 zeigt. Bei den 20 prämierten Unternehmen rangiert die Rate freiwilliger Fluktuation selbst innerhalb der gleichen Branche wie im Lebensmittelhandel zwischen 6 % (Wegmans Food Markets) und 32 Prozent (Whole Foods) (Hansen 2005, S.40). Insgesamt ist sowohl bei Zahlen über die freiwillige Fluktuation als auch über angeblich eindeutige kausale Zusammenhänge mit der Arbeitgeber-Attraktivität Zurückhaltung angebracht (vgl. Hielscher 2002, S.96).

## **Retention und Fluktuation**

relevanter Mitarbeitergruppen. Sie sollen erkennen lassen, wie es um das Commitment der Mitarbeiter bestellt ist, worin Motivationsbarrieren liegen und welche Verbesserungspotenziale es gibt. **Exit Interviews** beim Fortgang von Mitarbeitern sollen Aufschluss über die Gründe des Betriebswechsels geben und im risikofreien Raum möglichst ungeschönt Schwachpunkte und Problemfelder aus Sicht der Angestellten erkennen lassen. Neben einer Erhebung der freiwilligen Fluktuation in den einzelnen Unternehmensbereichen gehören auch Messwerte wie Fehlzeiten zu den „**Frühwarnsystemen**“ der Mitarbeiterfluktuation.

### **Rekrutierung: „Fit“ zwischen Personal und Unternehmen**

Retention-Management beginnt schon vor dem Eintritt eines Mitarbeiters ins Unternehmen. Neben der Rekrutierung von Personen, die zur Unternehmenskultur und Kollegen passen, spielt auch das Setzen realistischer Erwartungen der Bewerber an den neuen Arbeitgeber eine wichtige Rolle. Empfohlen wird daher, den potenziellen neuen Mitarbeitern einen praxisnahen Ausblick auf ihren zukünftigen Job zu vermitteln – einschließlich Überstunden, Reisebedarf und anderen Belastungsfaktoren. Auch die Einbindung von zukünftigen Bezugspersonen des Kandidaten in das Auswahlverfahren soll beiden Seiten frühzeitig ein Gefühl für die „soziale Passgenauigkeit“ des Bewerbers vermitteln.

### **Einarbeitung: Basis der Mitarbeiterbindung**

„The first few weeks of employment are the most critical time to lay the groundwork for long-term employee commitment and promote feelings of affiliation“ (Russell 2001, S.17). Orientierungsprogramme und Trainings in der Startphase sollten in dieser Sicht nicht rein informationshaltig sein, sondern Unternehmenskultur vermitteln und das Gefühl der Zugehörigkeit stärken. Auch der Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern als Mentoren können die Einbindung des neuen Kollegen in das Unternehmen stärken. Um ein hohes Interesse der Managements zu signalisieren und ein Bild der Unternehmensstrategien zu vermitteln, werden auch ´runde Tische´ mit Führungskräften höherer Ebenen empfohlen (DGFP 2004, S.67).

### **Aufgabengestaltung: Autonomie und Erfolgchancen**

Der Zuschnitt und die Gestaltung von Arbeitsaufgaben trägt in hohem Maße zur Motivation (oder im negativen Fall zum Gegenteil) bei. Eine zentrale

## Retention und Fluktuation

Anforderung an die Arbeitsgestaltung ist das „richtige Maß“ an Herausforderung, das weder zu Über- noch Unterforderung führt. Auch die Ausstattung mit den notwendigen Ressourcen und Kompetenzen tragen dazu bei, dass ein Mitarbeiter dazu in der Lage ist, Ergebnisse zu erzielen. Einen hohen Stellenwert nimmt die Einbindung qualifizierter Mitarbeiter in Problemlösungsprozesse und der Einfluss auf Unternehmensstrategien ein. „Enlisting them as key problem solvers can help strengthen their feelings of engagement and enhance their self-image as stakeholders“ (Russell 2001, S.18). Eine wichtige Rahmenbedingung ist die umfassende Organisationsstruktur. Flache Hierarchien und eine relativ hohe Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen kommen dem Bedürfnis nach professioneller Autonomie und Einflussnahme besonders entgegen (Eröcal 2005, S.19).

### Personalentwicklung: Wachstumschancen bieten

Für viele hochqualifizierte Mitarbeiter hat die Möglichkeit, ihre Kompetenzen kontinuierlich auszubauen und sich beruflich weiterzuentwickeln, eine hohe Priorität. Um diesen Wachstumsbedarf zu befriedigen, sind nicht nur Trainingsangebote, sondern vor allem herausfordernde Einsatzmöglichkeiten vonnöten. Zu der Zufriedenheit mit den Entwicklungschancen trägt auch die Transparenz und erlebte Fairness von Auswahl- und Beförderungsprozessen bei.

Besonders da, wo Angestellte Erwartungen an den vertikalen Aufstieg in der Unternehmenshierarchie hegen, sind den Möglichkeiten des Arbeitgebers aber Grenzen gesetzt. Umso mehr, als „flache Hierarchien“ und projektförmige Organisationsformen die verfügbare Anzahl von Leitungspositionen beschränken. Einige Unternehmen versuchen, als Alternative zur traditionellen Kaminkarriere „Fachlaufbahnen“ für Potenzialträger einzurichten (Gertz, in: Computerwoche 4.3.2005). Die individuelle Entwicklung der „Leistungsträger“ zu fördern, beinhaltet darüberhinaus ein gewisses Dilemma: denn hohe Investitionen in die Kompetenzentwicklung erhöhen die Marktgängigkeit des Personals und machen sie damit auch für andere Arbeitgeber besonders attraktiv.

### Führungsinstrumente: Ziele vereinbaren, Leistung bewerten

Unternehmensweit gültige **Leitlinien** sollen verbindliche Standards für die Führung von Mitarbeitern und die Zusammenarbeit setzen. Sie umfassen in der Regel Elemente wie einen respektvollen Umgang, konstruktives Feedback, Teilhabe der Mitarbeiter am Unternehmensgeschehen und eine transparente

## Retention und Fluktuation

Kommunikation. Von positiver Wirksamkeit sind solche Grundsätze nur, wenn sie Eingang in die Alltagspraxis und das Verhalten der Organisationsmitglieder finden – also der tatsächlich gelebten Unternehmenskultur entsprechen. Proklamierte Unternehmenswerte und „Core Values“, die im Gegensatz zur wahrgenommenen Unternehmensrealität stehen, erzeugen eher Misstrauen und Distanz.

Als eine wesentliche Grundlage für eigenverantwortliches, zielorientiertes Arbeiten gilt das Führen durch **Management by Objectives**, dessen Ziel es ist, „Eigeninitiative, Ergebnisorientierung und Selbstmotivation zu verstärken“ (DGFP 2004, S.59). In der Regel ist das Führen durch Ziele mit entsprechenden erfolgsbasierten Anreizsystemen verknüpft. Inwieweit sie zur Motivation von Mitarbeitern beitragen, hängt in hohem Maße davon ab, wie sie hinsichtlich ihrer Objektivität, Transparenz und Beeinflussbarkeit erlebt werden.

Da Führung nicht nur in Instrumenten verankert, sondern vor allem an Personen gebunden ist, kommt der **Bewertung von Führungsleistungen** einiges Gewicht zu. Ein „Führungs-Leistungsbarometer“, wie es in US-amerikanischen Unternehmen eingesetzt wird, soll umfassende Erkenntnisse über die Motivationslage einzelner Abteilungen geben und „neben weiteren Leistungskennzahlen wie Produktions- und Vertriebskennzahlen in die Berechnung der flexiblen Gehaltsbestandteile der Führungskräfte“ einfließen. Zu den erhobenen Werten gehören zum Beispiel die Fluktuationsrate und die Anzahl von Versetzungswünschen wie auch ein Mitarbeiterbefragungen (Geschwill 2001, S.3). Aufgrund der hohen Bedeutung des Vorgesetztenverhaltens für Mitarbeiter wird zum einen die Kompetenzentwicklung von Führungskräften gefordert – und zum anderen ihre konsequente Entfernung aus der Position, wenn sie keine ausreichende Führungs-Performance zeigen (Human Resources April 2001, S.25).

### **Anreizsysteme: Interessen befriedigen, Anerkennung zeigen**

**Monetären Anreizsystemen** wird eine wichtige – wenn auch nicht die ausschlaggebende - Funktion bei der Mitarbeiterbindung zugeschrieben. Sie sprechen nicht nur die materiellen Interessen der Mitarbeiter an, sondern spiegeln eine Wertschätzung ihrer Leistung wider. Zu den wichtigen Aspekten gehört neben der absoluten Höhe des Gehalts auch die „Verteilungsgerechtigkeit“ im Verhältnis zu anderen Mitarbeitern. Wichtige Faktoren sind daher eine „nachvollziehbare Strukturierung und Bewertung der Funktionen“ und ein „klar definierter Kriterienkatalog für die Vergabe leistungsbezogener variabler Gehaltsbestandteile“ (DGFP 2004, S.63). Für den Einzelnen muss die Beeinflussbarkeit der leistungsbasierten Elemente deutlich

erkennbar sein. Außerdem bieten viele Arbeitgeber Nebenleistungen wie Beiträge zur betrieblichen Altersvorsorge, attraktive Lebensarbeitszeitmodelle oder Aktienoptionen für Mitarbeiter, die teilweise an eine bestimmte Dauer der Betriebszugehörigkeit geknüpft sind (Teltschik 1999, S.126).

Wichtige **nicht-monetäre Anreize** beziehen sich etwa auf attraktive und flexible Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung, die die Work-Life-Balance der Angestellten mit in den Blick nehmen. Auch die Unterstützung berufstätiger Eltern, die ihnen die Integration von Beruf und Familie erleichtert, gewinnt zunehmend an Gewicht – sei es durch Kinderbetreuungs-Angebote oder die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten, wenn das Kind krank ist. Daneben gehören auch „Wohlfühl-Angebote“ wie eine Cafeteria und kostenlose Getränke, Massagen am Arbeitsplatz und Fitness-Studios oder organisierte Freizeitangebote zur Palette der Bindungsinstrumente.

### **„Die richtigen“ Mitarbeiter binden: Zielgruppen-Segmentierung**

Wo Fluktuation zu vermeiden und wo sie wünschenswert ist, sollte - so der Mainstream der Retention-Literatur – anhand der Position, der Leistungsfähigkeit und Ersetzbarkeit von Personen entschieden werden: Vor allem „strategisch wichtige Mitarbeiter“, für die nur schwer adäquate Nachfolger zu finden sind, sollten im Mittelpunkt von Retention-Management stehen (DGFP e.V. 2004, S.21). Mitarbeiterbindung, so der breite Tenor, ist als selektives Instrument zu konzipieren, das sich vor allem auf „High Performer“ bezieht und die weniger Leistungsstarken lieber heute als morgen ziehen lässt. „Not all employees perform equally – nor should they be mourned equally when they leave“ (Dalton 2005). Das Mitziehen von Leistungsschwachen gefährdet in dieser Sicht nicht nur den Unternehmenserfolg, sondern demotiviert die Belegschaft.

Vor allem aus US-amerikanischen Unternehmen gibt es zahlreiche Berichte, wie Fluktuationspolitik mit rigiden Beurteilungssystemen und Forced Rankings<sup>3</sup> verknüpft werden. In Unternehmen wie der Softwarefirma SAS oder der Restaurantkette Applebee werden dem Management für einzelne Mitarbeitergruppen klare Retentionsziele vorgegeben. „Managers have retention targets that they are expected to meet“ – mindestens 80 Prozent der Leistungsfähigsten sollen bleiben, „none of the bottom 20 percent“. Dass die Sinnhaftigkeit einer ranking-abhängigen Mitarbeiterbindung mit der Qualität der Leistungsbewertungen steht und fällt, liegt auf der Hand. Tatsächlich weisen Leistungsbeurteilungen oft methodische Probleme auf und sind in hohem Grade personenabhängig. Eine scharf selektierende Fluktuationspolitik ist daher mit einiger Vorsicht zu betrachten.

<sup>3</sup> Forced Rankings zwingen die Führungskräfte, die Mitarbeiter in leistungsbezogene Rangordnungen zu bringen und in „high performer“ und „low performer“ zu unterteilen. Durch Vorgaben wie die Normalverteilung sollen „zu weiche“ Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte vermieden und ein „Aussortieren“ der Leistungsschwachen ermöglicht werden.

## Retention und Fluktuation

Die verbreitete Konzentration des Retention-Managements auf Top-Kräfte hat einen weiteren Schwachpunkt. Mit der ausschließlichen Betrachtung von „Leistungsträgern“, die sich in herausgehobenen Experten- oder Managementpositionen befinden, wird die Bedeutung eingespielter Beziehungen und „einfacher Mitarbeiter“ für das stabile Funktionieren eines Unternehmens oder einzelner Teams unterschätzt. Denn breites Erfahrungswissen und die etablierte Kooperation mit Kollegen und Geschäftspartnern tragen auf allen Ebenen zu effizienten Prozessen bei. Auch ältere Arbeitnehmer, die beim Retention Management offenbar eher den Randgruppen zugerechnet werden, sollten stärker in den Blick von Human Resources Managern rücken: angesichts der demografischen Entwicklung ist in absehbarer Zeit mit einer Verknappung qualifizierter – vor allem junger - Arbeitskräfte zu rechnen, die der Bindung älterer Mitarbeiter neue Bedeutung verleiht.

### 8. WENN MITARBEITER GEHEN: DEN WECHSEL GESTALTEN

---

Selbst einen „Employer of Choice“, der die komplette Palette des Retention-Managements nutzt, werden immer wieder wichtige Mitarbeiter verlassen. Freiwillige Fluktuation gehört zur betrieblichen Normalität. Wie sie sich innerhalb des Unternehmens konkret auswirkt, lässt sich aber in einigen Dimensionen gestalten. Dazu gehören zum einen ein respektvoller Umgang mit der Entscheidung des „abtrünnigen“ Mitarbeiters und eine möglichst umfassende Übergabe an den Nachfolger. Zudem lassen sich auch „Ehemalige“ ans Unternehmen binden. Insgesamt erfährt der Umgang mit scheidenden Mitarbeitern – sei es bei arbeitgeberseitigen Kündigungen oder freiwilligem Weggang – eine hohe Aufmerksamkeit in der Belegschaft. Das Verhalten insbesondere des Managements in solchen Schlüsselsituationen wird von der internen Öffentlichkeit meist sehr sensibel registriert.

#### Verbrannte Erde? Der Umgang mit Exit-Entscheidungen

Manche Betriebswechsler erleben, sobald ihre Kündigung auf dem Tisch liegt, einen starken Bruch in den Umgangsformen. „Mein Chef redet seit meiner Kündigung nicht mehr mit mir“, so ein *Service*-Mitarbeiter. Teilweise entlädt die Enttäuschung von „verlassenen“ Kollegen und Vorgesetzten sich auch in wütenden Anrufen oder E-mails, in denen die scheidenden Mitarbeiter der Illoyalität und „Fahnenflucht“ bezichtigt werden. Für Mitarbeiter, denen die Fluktuationsentscheidung – gerade aufgrund der Loyalität gegenüber *Personen* – oftmals schwer fiel, stellen diese Reaktionen eine zusätzliche Belastung dar. Und in manchen Fällen übersehen „gekränkte“ Vorgesetzte möglicherweise noch vorhandene Chancen, den fluktuationswilligen Mitarbeiter zu halten.

Aus Unternehmenssicht kommt dem Umgang mit den Jobwechslern eine hohe Bedeutung zu. Eine bewusste Gestaltung der Phase zwischen ausgesprochener Kündigung und schließlichem Ausscheiden kann für das Unternehmen, die verbleibenden Kollegen wie auch den Nachfolger von hohem Wert sein – sei es, um in einem Exit-Interview Hinweise auf Motivationsbarrieren im Unternehmen zu erhalten, sei es durch eine umfassende „Geschäftsübergabe“. Die verbleibende Zeit konstruktiv zu nutzen, steht gerade da an, wo zentrale Know-How-Träger aus dem Unternehmen ausscheiden und der Transfer von Erfahrungswissen an Kollegen oder Nachfolger notwendig ist.



### **Nicht für immer verloren: Ehemalige anbinden**

In der Abschiedsphase die Basis für zukünftige Kooperation zu legen, erscheint auch in anderer Hinsicht als wichtig: Ehemalige Mitarbeiter sind potenzielle Empfehlungsgeber für ein Unternehmen. In manchen Fällen werden sie zu neuen, besonders engen Geschäftspartnern. „Die Kunden-Lieferanten-Beziehung steht von Beginn an auf einer anderen Ebene“ (Indialogo-Newsletter, [www.indialogo.de](http://www.indialogo.de)).

Nicht zuletzt sind einstige Angestellte auch mögliche zukünftige Mitarbeiter. „Jeder Mitarbeiter, der erfolgreich einige Jahre bei uns gearbeitet hat, findet mein Verständnis, wenn er den Job wechseln will. Er kann allerdings auch jederzeit zurückkehren. Schließlich profitiert unser Unternehmen dann von den Kenntnissen, die die Mitarbeiter bei anderen Firmen gesammelt haben“, so der Geschäftsführer eines Multimedia-Dienstleisters (Volker Tietgens, in: brand eins 1/2000). Die Einarbeitung ehemaliger Mitarbeiter ist wesentlich weniger aufwendig als bei Betriebsfremden; ihre Leistungsfähigkeit und ihre Integration in das Unternehmen sind mit weniger Risiken behaftet. In US-amerikanischen Unternehmen ist der Aufbau von Alumni-Netzwerken zunehmend übliche Praxis. Auch der deutsche Chiphersteller Infineon „nutzt bereits das Potenzial der so genannten Alumni: ‘Wir fragen regelmäßig nach, ob sie sich vorstellen können, wieder bei uns zu arbeiten’“ (Gillies 2005, S.21). Trotz der oftmals konfliktgeprägten Fluktuationsentscheidungen auch mögliche zukünftige Begegnungen im Auge zu behalten, kann daher für beide Seiten von Nutzen sein.

## 9. LITERATUR

---

- Arora, A./ Arunachalam, V.S./ Asundi, J./ Fernandes, R.* 2001: The Indian Software Services Industry, in: Research Policy, Oct. 2001, S.1267-1287
- Raymond Baumruk, Pi Wen Looi, Ted Maruszczak.* 2004: What Makes a Best Employer? Insights and Findings From Hewitt´s Global Best Employers Study, Hewitt Associates, 2004
- Chris Benner* 2002: Work in the New Economy. Flexible Labour Markets in Silicon Valley, Oxford
- Reg Birchfield* 2001: Cutting Employee Turnover Costs, in: Management Magazine, Oct. 2001, New Zealand
- Sabine Börner, Wilhelm Maier, Florian Schramm* 1996: Fluktuationsneigung trotz Unterbeschäftigung? Eine empirische Analyse zur Fluktuation in den 90er Jahren, TU Diskussionspapier 1996/14
- Gerhard Bosch* 2003: Das Normalarbeitsverhältnis in der Informationsgesellschaft, in: Institut Arbeit und Technik, Jahrbuch 2002/2003, Gelsenkirchen, S.11-24
- Aaron Dalton* 2005: Applebee´s Turnover Recipe, in: Workforce Management Online, May 2005
- DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung* 2004: Retentionmanagement. Die richtigen Mitarbeiter binden, Bielefeld
- Marcel Erlinghagen, Matthias Knuth* 2003: Arbeitsmarktdynamik zwischen öffentlicher Wahrnehmung und empirischer Realität, in: WSI Mitteilungen 8/ 2003, S.503-509
- Deniz Eröcal* 2005: Case Studies of Successful Companies in the Services Sector and Lessons for Public Policy, OECD Directorate for Science, Technology and Industry - STI Working Paper 2005/7
- Richard Florida* 2005: Managing those Creative Types, in: Gallup Management Journal, 11. Aug. 2005
- Winfried Gertz* 2005: Wie man gute Mitarbeiter bindet, in: Computerwoche 4.3.2005
- Roland Geschwill* 2001: War for Talents, Zauberwort Mitarbeiterbindung, in: Human Resources 2/2001
- Constantin Gillies* 2005: Der großen Dürre vorbeugen, in: ManagerSeminare Heft 83, Febr. 2005, S.18-21
- Fay Hansen* 2005: The Turnover Myth, in: Workforce Management, June 2005, S.34-40
- Volker Hielscher* 2002: Personalpolitik im Experten-Engpass, Berlin

## Retention und Fluktuation

- Human Resources* 2001: Turnover and Retention of Senior Managers. A Case Study of Telecom New Zealand Ltd., in: *Human Resources*, New Zealand, April 2001, S.23-25
- ILO World Employment Report* 2001: Freelancers on the Rise, in: *Life at Work in the Information Economy*, S.31f.
- Indialogo Newsletter*: Alumni-Netzwerke – Chance für die Zukunft der Unternehmen, aus: <http://www.indialogo.de/upload/pdf/Alumni-Netzwerke-ChancefurdieZukunft....pdf>
- Ulf Kadritzke* 1997: Die Grenzen professioneller Autonomie. Widersprüche moderner Unternehmenskulturen aus der Perspektive qualifizierter Expertenberufe, in: Ulf Kadritzke (Hrsg.): „Unternehmenskulturen“ unter Druck: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Berlin
- Michael Kallus* 2004: Arbeitsmarkt verbessert sich erst in ein, zwei Jahren. Weniger Job-Hopping im mittleren Management, CIO News 23.12.2004 ([www.cio.de/news/801279/index.html](http://www.cio.de/news/801279/index.html))
- Hermann Kotthoff* 1996: Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung, in: *Soziale Welt*, Heft 4, Jg. 47
- Arnold Kransdorff* 2003: Knowledge Management: How to Debrief and Cut the High Cost of Staff Churn, in: *Management Magazine*, New Zealand, February 2003
- Annette Nagel* 2005: Was Mitarbeiter bindet, in: *Personal*, Heft 4/ 2005
- Peter Nieder* 1981: Fluktuation, in: *Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie*, Stuttgart, S.162-165
- Wolfgang Rippe* 1974: Die Fluktuation von Führungskräften der Wirtschaft, Berlin
- Karen Russell* 2001: Retaining High-Performance Employees during Organisational Change, in: *Human Resources*, New Zealand, April 2001, S.17-18
- Richard Sennett* 1998: *The Corrosion of Character*, New York
- Henry Steinbau*: Bleib doch noch ein bisschen, in: *brand eins* 1/2000
- Rainer Steppan*: Umsatzplus beflügelt Personalberater, in: *ftd.de*, 28.6.2005
- Stefan Süß, Henning Ritter* 2005: Geld ist nicht alles, in: *Personal*, Heft 1/ 2005
- Sabine Sunter* 2002: Rote Karte für Headhunter, in: *Personalführung* 2/ 2002, S.38-39
- Norbert Teltschik* 1999: Mehr Gewinn durch Mitarbeiterbeteiligung: zeitgemäßes Entgeltmanagement als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung, Frankfurt/Main
- Mustafa Yasar Tinar* 1986: Humanisierung der Arbeit und Produktivität: Auswirkungen einer Erweiterung des Entscheidungsspielraums der Arbeitnehmer auf Fehlzeiten, Fluktuation und Arbeitsproduktivität in Wirtschaftsorganisationen, Frankfurt am Main/ Bern/ New York

