

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades eines Masters in  
Sozialmanagement an der Alice Salomon Hochschule Berlin  
(Masterarbeit)

# **Effektives Personalmarketing – Wege zur nachhaltigen Mitarbeiterbindung**

vorgelegt von:

**Dana Göttert-Hauser**

Matr.-Nr.: 37971

Berlin, den 25.08.2016

Erstgutachter: Prof. Dr. Wolfgang Schneider

Zweitgutachter: Prof. Dr. Hans-Dieter Bamberg

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	III
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Relevanz des Themas und Zielsetzung .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2. Personalmarketing .....</b>	<b>6</b>
2.1 Personalmanagement .....	6
2.1.1 Ziele des Personalmanagements .....	6
2.1.2 Historische Entwicklung.....	7
2.1.3 Querschnittsfunktion Personalmarketing .....	8
2.2 Abgrenzung von externem und internem Personalmarketing .....	9
2.2.1 Externes Personalmarketing .....	10
2.2.2 Internes Personalmarketing.....	10
<b>3. Mitarbeiterbindung .....</b>	<b>12</b>
3.1 Die Bedeutung der Bindung an eine Organisation .....	12
3.1.1 Bedeutung der Bindung aus Mitarbeitersicht .....	13
3.1.2 Bedeutung der Mitarbeiterbindung aus Unternehmenssicht .....	14
3.1.2.1 Demographische Entwicklung in Deutschland .....	15
3.1.2.2 Fluktuationsfolgen .....	17
3.2 Motivierung der Mitarbeiter .....	19
3.2.1 Motivationstheorien .....	20
3.2.1.1 Inhaltstheorien .....	21
3.2.1.2 Prozesstheorien .....	25
3.3 Retentionmanagement.....	27
3.3.1 Begriffserläuterung .....	27
3.3.2 Prozess des Retentionmanagements.....	29
3.4 Voraussetzungen für nachhaltige Mitarbeiterbindung .....	30
3.4.1 Organisationales Commitment .....	31
3.4.1.1 Einflussfaktoren .....	33
3.4.1.2 Auswirkungen .....	35
3.4.2 Organisationale Identifikation .....	36

3.4.3 Commitment und Identifikation .....	37
<b>4. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung.....</b>	<b>39</b>
4.1 Rahmenbedingungen.....	39
4.1.1 Personalauswahl .....	40
4.1.2 Anreizsysteme .....	41
4.1.2.1 Materielle Anreize .....	42
4.1.2.2 Immaterielle Anreiz .....	43
4.3 Ausgewählte Maßnahmen zur Bedürfniserfüllung.....	43
4.3.1 Grund- und Sicherheitsbedürfnisse .....	44
4.3.2 Soziale Bedürfnisse .....	46
4.3.2.1 Unternehmenskultur.....	46
4.3.2.2 Mitarbeiterführung.....	47
4.3.2.3 Onboarding .....	48
4.3.3 Bedürfnis nach Selbstverwirklichung .....	49
4.3.3.1 Arbeitssituation .....	49
4.3.3.2 Work-Life-Balance .....	50
4.3.3.3 Personalentwicklung .....	53
4.4 Beurteilung zur Realisierbarkeit der ausgewählten Maßnahmen .....	56
<b>5. Effektives Personalmarketing im interkulturellen Kontext .....</b>	<b>58</b>
5.1 Mitarbeiterbindung in China .....	58
5.2 Bedeutung kultureller Einflüsse.....	59
5.2.1 Deutsch-chinesische Kulturunterschiede in der Forschung.....	60
5.2.2 Bindungsrelevante Werthaltungen.....	62
5.3 Recruiting von Fachkräften in China .....	64
5.4 Übertragung ausgewählter Bindungsmaßnahmen.....	65
5.4.1 Materielle und immaterielle Anreize.....	65
5.4.2 Unternehmenskultur und Betriebsklima.....	66
5.4.3 Rolle der Führungskraft .....	67
5.4.4 Ausgewogene Work-Life-Balance .....	68
5.4.5 Entwicklungsmöglichkeiten.....	69
<b>6. Schlussbetrachtung .....</b>	<b>71</b>
Quellenverzeichnis .....	73

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Emotionale Bindung der Mitarbeiter an Unternehmen im Jahr 2015 ...	15
Abbildung 2:	Bedürfnispyramide nach Maslow.....	22
Abbildung 3:	Prozess des Retentionmanagements.....	29
Abbildung 4:	Organisationales Commitment .....	35
Abbildung 5:	Gliederung ausgewählter Maßnahmen zur Bedürfniserfüllung.....	44

**Hinweis zur Genderformulierung:** Im Sinne der Lesbarkeit wird in der folgenden Arbeit auf die weibliche Form verzichtet. Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen meint die gewählte Formulierung beide Geschlechter.

# 1. Einleitung

## 1.1 Relevanz des Themas und Zielsetzung

Der demographische Wandel sowie der Wertewandel haben bereits heute einen bedeutsamen Einfluss auf die Unternehmen, und somit auch auf das Personalmanagement. Dieses sollte insbesondere Personalverantwortliche dazu veranlassen sich mit relevanten Themen auseinanderzusetzen und rechtzeitig mit geeigneten Maßnahmen zu reagieren, um den bevorstehenden Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können.

In den nächsten Jahren lässt der demographische Wandel, gekennzeichnet von der sinkenden Geburtenrate, und der gleichzeitig ansteigenden Lebenserwartung der Bevölkerung, die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter erheblich sinken. Gleichzeitig verändert sich der Wertewandel in unserer Gesellschaft, welcher auf den abgeminderten Stellenwert des Berufs in den Lebensentwürfen weist. Streben nach Individualität und Unabhängigkeit, veränderte Familienstrukturen, sowie das steigende Bedürfnis das Privatleben und Karriere miteinander zu vereinbaren, gewinnen immer mehr an Bedeutung. Die Arbeit bedeutet für die meisten Menschen, besonders für die jüngeren Generationen, nicht mehr allein die Sicherung von materiellen Bedürfnissen. Zwar droht durch Rationalisierungsprozesse und Zuwanderungen aus dem Ausland kein direkter Arbeitskräftemangel, jedoch lässt die Kombination von demographischen Wandel sowie Wertewandel den Bedarf an qualifizierten Arbeitnehmern in Zukunft enorm steigen. (vgl. Nerdinger, 2014, S. 369; DGFP, 2014, S. 4)

Der zunehmende Mangel an Fachkräften wird zudem zu veränderten Machtverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt führen. Immer häufiger können Arbeitnehmer zwischen Arbeitgebern wählen, wodurch sich der Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt zu entwickeln beginnt. Da sich der Bedarf nach Potenzial- und Leistungsträgern, sowie Schlüsselkräften mit erfolgswichtigen Kompetenzen in den nächsten Jahren noch weiter steigern wird, kann aus Unternehmenssicht von einem „War for Talents“ gesprochen werden. (vgl. Wolf, 2012, S. 470)

Im Angesichts dessen setzen viele Großunternehmen auf das externe Personalmarketing und versuchen durch ein gutes Employer Branding die Attraktivität ihres Unternehmens nach außen zu steigern. Teilweise investieren große Unternehmen hochstellige Beträge um ihrer Organisation ein neues positives Image zu verschaffen, durch welches mit lockenden

Versprechen potenzielle Fachkräfte angesprochen werden sollen. Jedoch ist die Anwerbung von neuen Mitarbeitern nicht erfolgreich, wenn diese nach einem kosten- und zeitintensiven Rekrutierungs- und Einarbeitungsprozess das Unternehmen nach kurzer Zeit wieder verlassen. Werden die durch Personalmarketing-Kampagnen und der ausgearbeiteten Markenbildung des Unternehmens nach außen getragenen Versprechungen nach innen nicht eingehalten, sind Enttäuschungen und Fluktuation vorprogrammiert. (vgl. Wolf, 2012, S. 470)

Nur durch die Förderung der Loyalität, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der vorhandenen Mitarbeiter, welche die Werte und Normen der Unternehmenskultur nach außen vermitteln, kann ein authentisches Bild des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt neue und passende Arbeitnehmer ansprechen. Daraus schließt sich, dass die nachhaltige Mitarbeiterbindung der Schlüssel für ein erfolgreiches Personalmarketing ist. Aufgrund dessen wird sich die folgende Arbeit auf das interne Personalmarketing und somit die Mitarbeiterbindung beziehen. Im Verlauf der Arbeit wird das externe Personalmarketing vorgestellt, jedoch nicht detaillierter erläutert.

Ein effektives Personalmarketing hat neben der Rekrutierung von neuen Fachpersonal die essentielle Aufgabe, diese langfristig in dem Unternehmen zu halten. Da angesichts der sinkenden Zahl an erwerbsfähigen Personen, eine nachhaltige Mitarbeiterbindung ein essentieller Erfolgsfaktor für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit für Unternehmen darstellt. Dies gilt besonders für kleine und mittelständische Unternehmen, wie auch für Non-Profit-Organisationen mit geringerem Kapital, um mit den großen Unternehmen im Wettbewerb aktiv bleiben zu können. Doch auch die Ressourcen zur Mitarbeiterbindung von Großunternehmen sind begrenzt. (vgl. Wolf, 2012, S. 471)

Damit Konzepte und Maßnahmen für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung auch bei knappen Ressourcen realisierbar sind, gilt es nur die effektivsten Maßnahmen umzusetzen. Um diese herauszufiltern, müssen Hintergründe der Arbeitsmotivation sowie Voraussetzungen einer nachhaltigen Bindung erarbeitet und analysiert werden, um die Wünsche und Bedürfnisse von Mitarbeitern zu ermitteln und durch passende Maßnahmen einen nachhaltigen Verbleib der Mitarbeiter in der Organisation zu erzielen.

Eine nachhaltige Mitarbeiterbindung ist nicht bloß für nationale Unternehmen bedeutend, weshalb nach dem erlangten Wissen über eine nachhaltige Mitarbeiterbindung in Deutschland,

die Thematik des effektiven Personalmarketings auf den interkulturellen Kontext übertragen wird.

Besonders Asien stellt mit seiner zunehmenden Dynamik für die deutsche Wirtschaft eine wichtige Rolle dar. Die dynamische Entwicklung Asiens konnte in den letzten 25 Jahren die Armut trotz starken Bevölkerungswachstums halbieren. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung geht davon aus, dass Asien bis zum Jahr 2050 ein Pro-Kopf-Einkommen erreichen kann, welches dem europäischen entspricht. Immer mehr deutsche Unternehmen nutzen die Dynamik Asiens und insbesondere Chinas, wodurch China mittlerweile der wichtigste Wirtschaftspartner Deutschlands in Asien ist. Derzeit sind über 5.000 deutsche Unternehmen in China tätig. (vgl. BMZ, 2015, S. 3; Auswärtiges Amt, 2016a)

Für viele Organisationen ist China längst mehr als nur ein investitionslohnender Absatzmarkt. Durch die Einführung der Reform- und Öffnungspolitik öffnete sich China zunehmend für ausländische Kulturen. Staatliche Kulturzentren, Kooperationen zwischen deutschen und chinesischen Universitäten und von diesen organisierten Konfuzius-Institute bieten Kenntnisse der chinesischen Sprache und Kulturvermittlung an, wodurch die chinesisch-deutsche Zusammenarbeit unterstützt wird. (vgl. Auswärtiges Amt, 2016a)

Auch in China engagieren sich zahlreiche deutsche Kulturmittler, wie das Goethe-Institut in Peking und Shanghai. Das Goethe-Institut ist ein weltweit tätiges Kulturinstitut der Bundesrepublik Deutschland, welches die deutschen Sprachkenntnisse im Ausland fördert und die internationale kulturelle Zusammenarbeit pflegt. (vgl. Goethe-Institut, 2016)

Das Goethe-Institut in China unterstützt durch kulturelle Veranstaltungen zur Vermittlung der deutschen Kultur den interkulturellen Austausch zwischen China und Deutschland. Durch ein Auslandspraktikum an dem Goethe-Institut Peking lernte ich neue Lebens- und Arbeitssituationen kennen und konnte einen intensiven Einblick in die Bildungs- und Sprachförderung sowie den interkulturellen Austausch und die Verständigung zwischen China und Deutschland erhalten. Meine Motivation ein Praktikum in China zu absolvieren wurde von unterschiedlichen Beweggründen bestärkt. Ein wichtiger Aspekt war es, mein durch den Bachelor of Arts und den Master of Arts erlangtes Wissen in der Praxis anzuwenden. Durch ein Praktikum im Ausland erhoffte ich mir des Weiteren, durch das Kennenlernen und Arbeiten mit neuen Menschen und Kulturen, erweiternde Erfahrungen und Kompetenzen zu erlangen. Aufgrund dessen wählte ich China, da ich große Erwartungen an ein Land mit einer Population

von über 1.3 Milliarden, welche aus einer Vielfalt ethnischer Gruppen und Völker besteht, hatte. (vgl. Auswärtiges Amt, 2016c) Und versprach mir diesbezüglich bedeutende kulturelle, soziale und organisatorische Unterschiede zu Deutschland.

Meine Beweggründe und Erwartungen an das Praktikum in China wurden voll und ganz erfüllt, und boten mir die Inspiration für diese Arbeit.

Aufgrund der zunehmenden Investitionen deutscher Unternehmen in China und vor dem Hintergrund kulturvergleichender Studien, welche deutliche Unterschiede aufweisen, sowie persönlich gesammelten Erfahrungen, wird sich die Übertragung auf den interkulturellen Kontext auf die Thematik des effektiven Personalmarketings für deutsche Unternehmen in China beziehen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es insbesondere:

- Informationen und Voraussetzungen für eine nachhaltige Mitarbeiterbindung zu ermitteln,
- effektive Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung zu erstellen,
- die Thematik der nachhaltigen Mitarbeiterbindung auf das interkulturelle Personalmarketing zu übertragen,
- die These zu widerlegen oder zu bestätigen, dass die Mitarbeiterbindung ein entscheidender Erfolgsfaktor für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit ist.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Zu Beginn der Arbeit wird das Personalmarketing sowie der Hintergrund und dessen Aufgabenfelder näher erläutert. Des Weiteren wird das externe und interne Personalmarketing definiert, woraus die Bedeutung des internen Personalmarketings deutlich wird.

Im dritten Kapitel wird die Thematik der Mitarbeiterbindung betrachtet. Es wird die Bedeutung der Bindung aus Mitarbeiter- sowie Unternehmenssicht aufgezeigt. Hierbei wird auf die aktuelle demographische Entwicklung und dessen Folgen für den Arbeitsmarkt eingegangen. Im nächsten Abschnitt wird die Motivation im Arbeitsprozess erklärt, um anschließend den Begriff des Retentionmanagements zu definieren sowie den Prozess des Retentionmanagements



näher zu erläutern. Abschließend werden die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung analysiert.

Aufgrund der vorangegangenen Kapitel ergibt sich die Notwendigkeit einer nachhaltigen Mitarbeiterbindung. Durch die gewonnenen Erkenntnisse über die menschliche Motivation sowie erforderliche Voraussetzungen werden im vierten Kapitel effektive Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung vorgestellt und anhand ihrer Wirkung kategorisiert, erläutert und bewertet.

In dem fünften Kapitel wird die Thematik des effektiven Personalmarketings auf den interkulturellen Kontext übertragen und die Relevanz der Mitarbeiterbindung in China aufgezeigt. Anhand von Forschungen zu kulturellen Unterschieden sowie bindungsrelevanten Werthaltungen werden ausgewählte Maßnahmen auf das interkulturelle Personalmarketing deutscher Unternehmen in China angepasst.

Die Arbeit schließt mit einer Schlussbetrachtung ab.

## **2. Personalmarketing**

### **2.1 Personalmanagement**

Das Personalmarketing wird weniger als eine eigene Organisationseinheit, sondern vielmehr als Querschnittsfunktion des Personalmanagements verstanden, da sich Maßnahmen und Ziele über die Aufgabenfelder des Personalmanagements hinweg ziehen. Weshalb im folgenden allgemeine Hintergründe erläutert werden. (vgl. Nicolai, 2009, S. 9)

Die Personalpolitik ist heutzutage ein gleichrangiger und integrierter Teil der Unternehmenspolitik geworden. Sie ist somit nicht länger nur eine Ressortaufgabe, sondern ist eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung. Dies setzte sich vor allem mit der Erkenntnis durch, dass ein entscheidender Gradmesser für die Wettbewerbsfähigkeit die Qualifikation, das Know-how, die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ist. (vgl. Olesch, 1997, S.11)

#### **2.1.1 Ziele des Personalmanagements**

Für das Personalmanagement ergeben sich zwei formale Zielgruppen:

- Wirtschaftliche Ziele
- Soziale Ziele

Unter den wirtschaftlichen Zielen stehen zunächst die Bereitstellung und der optimale Einsatz der Ressource Personal im Mittelpunkt. Die notwendige Anzahl von Mitarbeitern mit der passenden Qualifikation muss zur gewünschten Zeit am richtigen Ort sein. Dieses geschieht durch den internen oder externen Arbeitsbeschaffungsmarkt. Den qualitativen Defiziten wird u.a. durch Personalentwicklungsmaßnahmen entgegengewirkt.

Ein weiterer wirtschaftlicher Aspekt ist die Steigerung der Arbeitsleistung der Mitarbeiter und die damit verbundene Optimierung ihres Leistungsbeitrags. Dieses erfolgt größten Teils durch ein durchdachtes materielles und immaterielles Anreizsystem, welches sich positiv auf die Kreativität, unternehmerische Denken, und die Loyalität auswirken soll. (vgl. Nicolai, 2009, S.3-4)

Die sozialen Ziele spiegeln die Erwartungen, Interessen und Forderungen der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen wider. Sie beziehen sich auf die Verbesserung der materiellen und immateriellen Verhältnisse, welche teilweise voneinander abweichen können. Unter materielle Forderungen fallen z.B. ein höheres Entgelt, eine größere Arbeitsplatzsicherung oder auch höhere Betriebsrenten. Die immateriellen Erwartungen beinhalten unter anderem die Personalentwicklungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeiten, soziale Kontaktmöglichkeiten, oder auch die Arbeitsplatzsicherheit. (vgl. Nicolai, 2009, S.3-4)

Es scheint zunächst ein Zielkonflikt zwischen den wirtschaftlichen und sozialen Zielen zu bestehen. Jedoch besteht hier eine Zweck-Mittel-Beziehung:

Ein Unternehmen hat unterschiedliche Ressourcen. Eines davon ist das Personal. Diese unterscheidet sich durch einige Besonderheiten von anderen „Produktionsfaktoren“. Das Personal ist Aufgaben- und Entscheidungsträger, welches Kompetenz und Verantwortung beinhaltet. Zu dem bringt der Mitarbeiter als Individuum eigenständige Ziele und Vorstellungen in das Unternehmen mit ein. Er schließt sich zur Vertretung seiner Interessen mit Gleichgesinnten zu Koalitionen zusammen. Somit verursacht der Mitarbeiter zwar Kosten, ist jedoch gleichzeitig „Gewinnverursacher“ des Unternehmens. (vgl. Nicolai, 2009, S.4)

Damit die Ressource Personal bestmöglich eingesetzt werden kann, um eine Steigerung der Arbeitsleistung erreichen zu können, müssen die Besonderheiten des Personals beachtet werden. Dies bedeutet, dass die sozialen Ziele in den Managementprozess mit einzubeziehen sind, da diese letztlich zur Erreichung der wirtschaftlichen Ziele dienen.

### **2.1.2 Historische Entwicklung**

Erst Ende des 19. Jahrhunderts hat sich die Notwendigkeit des Personalmanagements durchgesetzt. Zuvor regierte die Meinung, dass das Personalwesen ein Verwaltungsakt sei, welcher Aufgaben der Lohnabrechnung und –auszahlung tätigt, Personalkarteien, Fehlzeitenkontrolle und Urlaubszeiten regelt. Anfang der sechziger Jahre kamen Sozialleistungen wie Gesundheitswesen, Kantine, und der Wohnungsbau hinzu. Worauf schließlich die Personalaquisition, Personalerhaltung und Leistungsstimulation folgten. (vgl. Olesch, 1997, S.12)

Seit den 80er Jahren hat sich eine Neuorientierung hin zu einer integrativen, proaktiven und

strategischen Sichtweise des Faktors Arbeit, in der Unternehmung entwickelt. Personalarbeit entfernte sich von der reinen Anwendung von Personaltechniken wie Personalplanung, -einsatz, -entwicklung - oder -entlassung und entwickelte sich zu einer Hauptmanagementaufgabe. (vgl. Horner, 2008, S.8-9)

Ausgangspunkt dieser neuen Entwicklung war der Gedanke die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern. Durch eine zunehmende Aufgabenspezialisierung und die Erkenntnis dass durch eine positive Gestaltung der Arbeit der Erfolg des Unternehmens erheblich gesteigert werden kann, wurde dieser Wandel notwendig. Die bisherige demographische Entwicklung und der schon damals drohende Mangel an Fach- und Führungskräften waren Auslöser für die Übertragung des Marketing-Gedankens auf das Personalmanagement. (vgl. Olesch, 1997, S.12-13)

### **2.1.3 Querschnittsfunktion Personalmarketing**

Unter dem Personalmarketing werden *„alle Aktivitäten des Unternehmens verstanden, die seine Stellung als Arbeitgeber gegenüber potenziellen und bereits vorhandenen Mitarbeitern verbessern“* (vgl. Nicolai, 2009, S.16) verstanden.

Ziel des Personalmarketings ist es durch die Arbeitgeberattraktivität sich auf dem externen und internen Personalmarkt bestmöglich zu positionieren, und somit die Gewinnung und Erhaltung notwendiger qualifizierter und motivierter Mitarbeiter zu erzielen. Durch die Übertragung des Gedankens des klassischen Produktmarketings auf das Personalmarketing, wird eine langfristig positive Markenbildung des Arbeitsplatzes angestrebt. Kunden sind in diesem Sinne die aktuellen und künftigen Mitarbeiter, welche es zu überzeugen, zu motivieren und langfristig an das Unternehmen zu binden gilt. (vgl. Strutz/ Wiedemann, 1992, S. VIII)

Das Personalmarketing kann dazu beitragen, dass das Unternehmen als ein positiver Arbeitgeber wahrgenommen wird, und somit aus der Masse der konkurrierenden Arbeitgeber heraussticht. Dieses hat zur Folge, dass neue Mitarbeiter eigenständig mit dem Unternehmen Kontakt aufnehmen, bzw. weiterhin im Unternehmen tätig bleiben und ist somit ein Schlüsselfaktor für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. (vgl. Nicolai, 2009, S.16)

Das Personalmarketing befasst sich mit der systematischen Gestaltung zwischen der

Organisation mit dem Faktor Arbeit und bestehenden bzw. potenziellen Mitarbeitern. Es umfasst die Planung, Organisation, Durchführung und die Kontrolle der personalpolitischen Maßnahmen die zur Erreichung der Unternehmensziele führen. Dieses beinhaltet die Findung, Einbringung, Bindung und Freisetzung von Mitarbeitern. (vgl. Bröckermann; Pepels, 2013, S. 5)

## **2.2 Abgrenzung von externem und internem Personalmarketing**

Zunächst werden im Rahmen des Personalmarketings die internen und externen Zielgruppen ermittelt, welche für das Unternehmen besonders interessant sind. Bei diesen soll eine nachhaltige „Arbeitgeber-Marke“ geschaffen werden. Es soll ein Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens vermittelt werden, wodurch dieses sich von anderen Arbeitgebern unterscheidet und als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird. Durch den Wertewandel und drohenden Fachkräftemangel wird es für Unternehmen in Zukunft noch wichtiger sein, die eigene Attraktivität für den Arbeitsmarkt, durch eine authentische Unternehmenskultur, sowie einer starken Arbeitgebermarke zu erhöhen. Bei dem sog. Employer Branding, bzw. dem strategischen Aufbau einer Arbeitgebermarke, ist die Authentizität vorherrschend. Vor dem Hintergrund der heutigen Zeit ist es nicht schwer z.B. über Bewertungsportale im Internet, die Glaubwürdigkeit des äußeren Auftretens mit dem tatsächlichen Verhalten aufzudecken. Stimmen die Versprechen und das tatsächliche Verhalten überein, kann das Employer Branding nicht nur auf potentielle Mitarbeiter gerichtet werden, sondern fördert die Bindung der bereits erhaltenen Mitarbeiter an das Unternehmen. (vgl. Bröckermann; Pepels, 2013, S. 45)

Es lassen sich zwei Richtungen des Personalmarketings unterscheiden:

*Externes Personalmarketing*, bei dem es in erster Linie um die Mitarbeitergewinnung geht und *internes Personalmarketing*, bei dem die Mitarbeiterbindung im Zentrum steht. Das externe, sowie das interne Personalmarketing unterscheiden sich in ihren grundsätzlichen Vorgehensweisen nicht. Zunächst sind die anzusprechenden Zielgruppen festzulegen, woraufhin die Besonderheiten dieser ermittelt werden. Anschließend werden spezielle Personalmarketing-Konzepte für die anzusprechenden Zielgruppen entwickelt.

Mit *Zielgruppen* sind zum einen die Mitarbeitergruppen gemeint, die bereits im Unternehmen beschäftigt sind und dessen Erfolge wichtig sind. Zum anderen geht es um Arbeitnehmer, die noch nicht zu dem Unternehmen gehören, und an deren Bewerbung man interessiert ist. (vgl. Nicolai, 2009, S.16-17)

## **2.2.1 Externes Personalmarketing**

Das externe Personalmarketing befasst sich damit, sich möglichen externen Arbeitnehmern positiv zu präsentieren und somit ihr Interesse zu wecken, sich bei dem Unternehmen selbstständig zu bewerben. Die Mitarbeiterwerbung soll vor allem potenzielle Mitarbeiter ansprechen, die hoch motiviert und qualifiziert sind. In internationalen Unternehmen wird oft mit einem einheitlichen optischen Auftritt und einem einheitlichen Recruiting-System gearbeitet. (vgl. Nicolai, 2009, S.16-17)

Ziele: „Attraction“

- Positives Arbeitgeberimage
- Bekanntheitsgrad des Unternehmens steigern
- Ausreichend Bewerberpotential sicherstellen
- Recruitingkosten senken

Das externe Personalmarketing umfasst die Gewinnung neuer Mitarbeiter, weshalb das Unternehmen von möglichst vielen geeigneten Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden soll. Ziel dabei ist es, das Unternehmen bei den gewünschten Zielgruppen bekannt zu machen, einen geeigneten Zugang aufzubauen und ein dauerhaft aktives Interesse am potentiellen Arbeitgeber herzustellen. Somit soll sichergestellt werden, dass genügend Bewerber aufmerksam werden, welche sich bestenfalls initiativ bewerben, was als positive Folge Recruitingkosten einspart. (vgl. Strutz/ Wiedemann, 1992, S. VIII)

## **2.2.2 Internes Personalmarketing**

Bei dem internen Personalmarketing richtet sich das Employer Branding auf die Mitarbeiter die bereits in dem Unternehmen arbeiten, dem internen Arbeitsmarkt. Dieses umfasst alle Maßnahmen, welche die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitsgeber für die eigenen Mitarbeiter erhalten oder steigern lässt. Als eine Querschnittsfunktion befasst es sich mit allen Aufgabenfeldern des Personalmanagements und arbeitet dort gezielt um die Mitarbeiterbindung zu fördern. Förderliche Beispiele sind hier attraktive Vergütungssysteme, gute Arbeitsbedingungen, hohe Arbeitsplatzsicherheit, gezielte Weiterbildungs- und internationale Karrieremöglichkeiten für die Mitarbeiter. (vgl. Nicolai, 2009, S.16-17)

Ziele: „Retention“

- Steigerung des Commitment und der Loyalität gegenüber dem Unternehmen
- Fluktuationsrate im Unternehmen senken
- Pool von potentiellen Nachwuchs-Führungskräften aufbauen

Das Ziel des internen Personalmarketings ist, die bereits vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen emotional zu binden und somit die Wechselbereitschaft zu verringern und ungewollte Fluktuation zu verhindern. Maßnahmen in diesem Bereich beziehen sich auf das Commitment und die Loyalität der vorhandenen Mitarbeiter. (vgl. Strutz/ Wiedemann, 1992, S. VIII)

Das erfolgreiche externe Personalmarketing ist jedoch von dem internen Personalmarketing abhängig. Wird die formulierte Attraktivität nicht von den bestehenden Mitarbeitern nach außen getragen, oder die Erwartungen nicht bestätigt, kann das Arbeitgeber-Image ins Negative geraten. Besonders in der heutigen Zeit kann die Authentizität schnell über Social Media und ihren Bewertungs-Plattformen überprüft werden. Die Grundlage eines effektiven Personalmarketings ist demnach ein erfolgreiches internes Personalmarketing. (vgl. Wolf, 2012, S. 470)

### **3. Mitarbeiterbindung**

Unter Mitarbeiterbindung wird die *„Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation, die Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen empfinden und erleben“* (vgl. Felfe, 2008, S. 25) verstanden.

#### **3.1 Die Bedeutung der Bindung an eine Organisation**

Die Antwort auf die Frage, wie wichtig es jemanden ist, in dem Unternehmen oder in der Organisation tätig zu sein, bei der sie gerade beschäftigt ist, hängt direkt mit der individuellen Verbundenheit und Identifikation mit diesem Unternehmen zusammen. Die meisten Menschen verbringen einen großen Teil ihres Lebens in Organisationen, um ein gewisses Ziel zu erreichen. Ziele die verfolgt werden sind u.a. Geld zu verdienen, die Ausbildung, gesellschaftlichen Nutzen zu leisten oder sich selber zu verwirklichen und Freude zu haben. Dieses beginnt bereits im Kindergarten und zieht sich durch die Schule, Sportvereine etc., bis zum Berufsleben. Sie alle haben das Ziel unterschiedliche Bedürfnisse zu erreichen und jeweils Bindungen verschiedener Qualität und Bedeutung zu entwickeln und zu erleben. (vgl. Felfe, 2008, S. 9)

Die Frage ob man sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren kann, diese freudig oder mit Stolz vertreten werden, oder ob sie eher ein neutrales und weniger emotionales Gefühl auslösen, ist für den Wert der Bindung von großer Bedeutung.

Gründe für Freude oder Stolz haben vielfältige Ursachen. Sie können von der Überzeugung der Dienstleistungen, die Qualität der Produkte des Unternehmens reichen, oder mit dem positiven hohen Image in der öffentlichen Wahrnehmung abhängen, welches mit einem hohen Prestige verbunden ist. Es geht um die Beziehung zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und dem Unternehmen bzw. Organisation in der er tätig ist. Diese Beziehungen weisen, wie auch in anderen Lebensbereichen, unterschiedliche Qualitäten auf, welche sich nicht einfach danach unterscheiden lassen wie gut oder schlecht wir sie beurteilen, sondern hängen mit vielen weiteren Merkmalen zusammen. So können Beziehungen und Bindungen eher eng und mit einem hohen Grad an gegenseitiger Verpflichtung und Verbindlichkeit einhergehen, oder eher locker und unverbindlich sein und den jeweiligen Beteiligten einen gewissen Spielraum erlauben. Zudem entstehen Bindungen aus unterschiedlichen Motiven heraus, welche aus



rationalen Erwägungen hervorgehen, wie die Erreichung eines Ziels, oder aus emotional geprägten Motiven, wie Sympathie, soziale Bedürfnisse nach Kontakt, Anerkennung und Zugehörigkeit. (vgl. Felfe, 2008, S. 9-11)

### **3.1.1 Bedeutung der Bindung aus Mitarbeitersicht**

Eine positiv erlebte Beziehung stellt in mehrfacher Hinsicht eine bedeutsame Ressource dar. Menschen streben danach sich anderen anzuschließen. Die Gewissheit dazuzugehören, vermittelt ein Gefühl von Sicherheit, Orientierung und Geborgenheit, und verhindert gleichzeitig das Gefühl von Einsamkeit und Isolation.

Die Zugehörigkeit zu einer Organisation oder einem Unternehmen kann das Bedürfnis nach Bindung befriedigen, wie durch selbst gewählte Gruppen wie Partnerbeziehungen, Familie oder Vereine. Neben den emotionalen Bedürfnissen erhöhen Beziehungen zudem die Chance auf soziale Unterstützung bei der Bewältigung unterschiedlicher Probleme. Menschen die über enge und stabile Netzwerke von Beziehungen verfügen, fällt es in der Regel leichter, schwierige Probleme erfolgreich zu bewältigen.

Zudem bilden soziale Beziehungen einen wichtigen Bestandteil unserer Identität. Der Mensch definiert sich als Individuum nicht nur aufgrund bestimmter Eigenschaften, Fähigkeiten und individuellen Erfahrungen, sondern auch durch die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Gruppen. Jeder gehört einer Familie an, ist Mitglied in Vereinen oder zählt aufgrund bestimmter Merkmale und Kategorien, wie Alter, Interessen, Geschlecht usw. zu bestimmten sozialen Gruppen. Auch Organisationen können zu diesen sozialen Gruppen gezählt werden, wodurch die Mitgliedschaft in Organisationen ebenfalls ein Teil unserer Identität ist. Die charakteristischen Eigenschaften die der Organisation zugeschrieben werden, gelten auch für einzelne Mitarbeiter, wenn sie sich mit dieser identifizieren. Solch positive Eigenschaften erzeugen Gefühle wie Freude und Stolz, die den eigenen Selbstwert stärken und ein konsistentes Selbstkonzept fördern. (vgl. Felfe, 2008, S. 12-13)

Das Bedürfnis sich einer erfolgreichen Gruppe anzuschließen resultiert aus dem Motiv der Selbstaufwertung. Gegenteilig kann die Zugehörigkeit zu einer Organisation deren Werte und Merkmale wenig mit den eigenen Vorstellungen gemein haben oder diesen sogar widersprechen, mit einem erheblichen psychischen Schaden verbunden sein.

Eine positive Verbundenheit mit der Organisation kann neben dem direkten positiven Einfluss auf den Selbstwert auch eine indirekte Wirkung haben. Eine positive Bindung kann schädigende Einflüsse von Stressfaktoren, Unannehmlichkeiten und Belastungen abmildern, da sie im Hintergrund für Orientierung und Sicherheit sorgt, sowie das Selbstvertrauen stärkt. (vgl. Felfe, 2008, S. 12-13)

Es kann festgehalten werden, dass eine positiv erlebte Bindung zu einer Organisation wichtige Motive nach Zugehörigkeit befriedigt und somit die Chancen auf Kontakt, Anerkennung und soziale Unterstützung fördert. Zudem verhilft eine positiv erlebte Bindung zu einem hohen Selbstwert und einem stabilen, konsistenten Selbstbild

### **3.1.2 Bedeutung der Mitarbeiterbindung aus Unternehmenssicht**

Der Gedanke den Arbeitgeber zu wechseln rückt immer mehr in den Fokus der gesamten Belegschaft einer Organisation. Blieben Mitarbeiter in den 1950er Jahren noch durchschnittlich 24 Jahre in einem Unternehmen, waren es in den 1960er Jahren nur noch fünf Jahre. Heute sind im Durchschnitt weniger als drei. Dies trifft heutzutage besonders auf die jüngeren Generationen zu. Für die meisten Hochschulabsolventen ist das Antreten eines Arbeitsverhältnisses zurückzuführen auf den Gedanken: „es ist eine gute Referenz“, woraus sich schließen lässt, dass der Gedanke eines dauerhaften Verhältnisses von vornherein ausgeschlossen ist. Besonders bedauerlich für die Organisationen ist, dass insbesondere das qualifizierte Fachpersonal das Unternehmen verlässt, während das geringer qualifizierte Personal bleibt. (vgl. Bröckermann; Pepels, 2013, S. 12-13)

Das Gallup-Institut erstellt jedes Jahr eine Studie über die emotionale Bindung von Mitarbeitern in Deutschland an ihren Arbeitsplatz. Anhand der Arbeitnehmeraussagen teilt der sogenannte Engagement Index diese in drei Kategorien ein. Arbeitnehmer ohne, mit geringer und mit hoher emotionalen Bindung an den Arbeitsplatz. Die jährlichen Ergebnisse können von mehreren Studien bestätigt werden, und weisen auf den geringen Anteil der emotional gebundenen Mitarbeiter. (vgl. Gallup GmbH, 2015, S. 11-12; Bröckermann; Pepels, 2013, S. 12-13)

Die Hochrechnung der Ergebnisse des Bundesdurchschnitts aus dem Jahr 2015 werden in der folgenden Abbildung dargestellt:

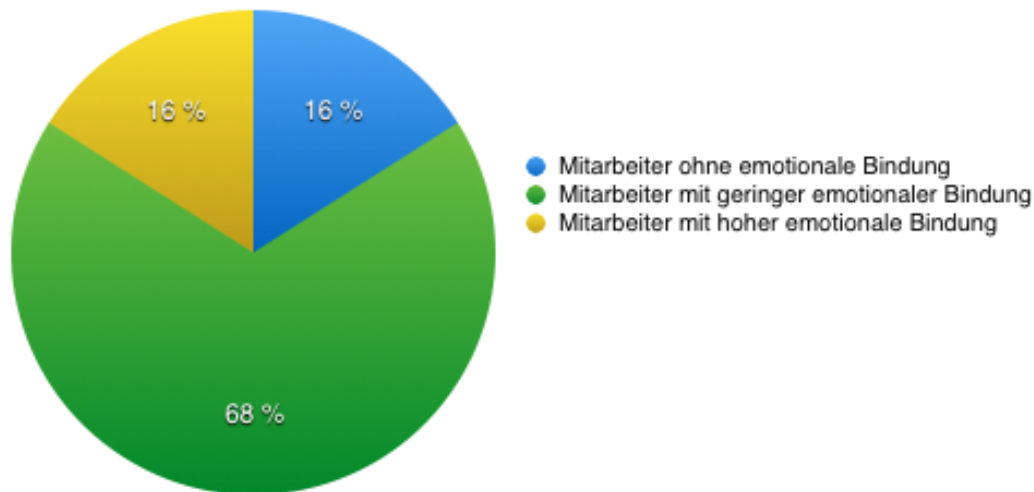


Abbildung 1: Emotionale Bindung der Mitarbeiter an Unternehmen im Jahr 2015

Quelle: In Anlehnung an Gallup GmbH, 2015 S.12

Derzeit weisen 16% der Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen und zeichnen sich demnach mit einem hohen Engagement und Motivation auf. 68% sind gering emotional an ihr Unternehmen gebunden, wodurch ihre Arbeit nicht besonders hervorsteht und sie wie vereinbart durchgeführt wird. 16% haben keine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber, und bereits innerlich gekündigt. (vgl. Gallup GmbH, 2015, S. 11-14)

Der Grad der emotionalen Bindung hat Einfluss auf Fehlzeiten, Fluktuation sowie auf das Weiterempfehlen der Organisation als Dienstleister und Arbeitgeber. Demnach haben Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung weniger Fehlzeiten als Mitarbeiter ohne emotionale Bindung. Zudem haben 87% der Personen mit hoher Bindung angegeben, dass sie in drei Jahren noch beabsichtigen in dem derzeitigen Unternehmen tätig zu sein. 84% planen sogar ihre berufliche Karriere bei dem aktuellen Arbeitgeber. Hingegen sind es 30% bei Personen ohne emotionale Bindung die sich in drei Jahren noch bei dem gleichen Unternehmen sehen und bloß 23% planen ihre Karriere in dem aktuellen Unternehmen. (vgl. Gallup GmbH, 2015, S. 13)

### 3.1.2.1 Demographische Entwicklung in Deutschland

Die Entwicklung der Bevölkerung in Hinblick auf ihre Größe und Struktur ist durch den

demographischen Wandel stark gekennzeichnet. Dieser gewann in den letzten Jahren zunehmend an Interesse, da die deutsche Bevölkerung schrumpfen und gleichzeitig altern wird, welches erhebliche Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt mit sich bringt.

Das Bestandhaltungsniveau pro Frau liegt bei 2,1 Kindern, die aktuelle Geburtenziffer liegt aktuell bei 1,4 Kindern pro Frau, und unterbietet dieses bereits seit ca. 40 Jahren. Hinzu wird eine Neigung zur späteren Familiengründung als vor einigen Jahren deutlich. Des Weiteren steigt die Kinderlosenquote für die Gesamtheit aller Frauen. (vgl. Statistisches Bundesamt, 2015, S. 5; 30)

Dem gegenüber steigt die durchschnittliche Lebenserwartung der Bevölkerung, die Menschen werden immer älter. In den letzten 140 Jahren hat sich die Lebenserwartung der Bevölkerung mehr als verdoppelt. Dies lässt sich vor allem auf den medizinischen Fortschritt, Hygiene, und bessere Wohn- und Arbeitsbedingungen zurückführen. (vgl. Statistisches Bundesamt, 2015, S. 34)

Laut Statistischem Bundesamt ist der demographische Wandel im Jahr 2013 längst angekommen. Die stagnierende Geburtenrate führt dazu, dass jeder neue Jahrgang kleiner wird und die Zahl der potenziellen Mütter sinkt. Bereits Anfang der 1970er Jahre überstieg die Sterbezahl die Geburtenzahl, welches zu einem Geburtendefizit führte. 2013 hatte dieses, mit 212.000, seinen Höchststand erreicht. Bei angenommenen konstanten Anstieg des Geburtendefizits wird sich die Zahl bis 2060 auf etwa 500.000 erhöhen. (vgl. Statistisches Bundesamt, 2015, S. 5, 15-17)

Heutzutage dominiert noch die Altersklasse der Menschen im Erwerbsalter von 20- bis unter 65-Jährigen mit 61%. Diese wird jedoch bis 2060 altern, wodurch sich die Bevölkerungsstruktur weiter verändern wird. Laut der koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts wird sich der Anteil der Menschen im Erwerbsalter auf 51% reduzieren. Betrug die Anzahl der Kinder und Jugendlichen im Jahr 2013 noch 18%, wird sie dieser Prognosen zu Folge auf 16% sinken. Jeder dritte Mensch ist dann, daraus zu Folge, 65 Jahre alt. Die Bevölkerungsvorausberechnungen beziehen sich auf eine schwächere Zuwanderungsrate, jedoch hat auch eine hohe Zuwanderung nur minimale Auswirkungen auf die Altersstruktur der Bevölkerung. (vgl. Statistisches Bundesamt, 2015, S. 17)

Hervorstechend ist demzufolge, dass der Anteil der älteren Personen wächst, wo hingegen der Anteil der Jüngeren schrumpft. Das bestehende Ungleichgewicht zwischen den verschiedenen Altersgruppen ist so stark, dass dieses weder durch eine höhere Geburtenrate noch durch

Zuwanderung ausgeglichen werden kann. (vgl. Statistisches Bundesamt, 2015, S. 12)

Der bereits vorhandene Fachkräftemangel wird sich durch die zunehmend kleiner werdende Bevölkerungszahl weiter verschärfen. Die demographische Entwicklung weist offensiv darauf hin, von welcher Bedeutung die Sicherung der Fachkräfte für die wirtschaftliche Zukunft in Deutschland ist. Aspekte wie Arbeitgeberattraktivität und Loyalität der Mitarbeiter werden zunehmend zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil. Die kommenden Herausforderungen an die Unternehmen und vor allem an das Personalmanagement zeigen auf, wie relevant eine erfolgreiche Bindung aus Organisationssicht ist. (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2013, S. 20; Bröckermann/ Pepels, 2013, S. 15-16)

### **3.1.2.2 Fluktuationsfolgen**

Die Mitarbeiterbindung soll durch verschiedene Anreize eine Motivationssteigerung erreichen, welches zu einer Leistungssteigerung führt und drohende Abgänge durch eine innere Kündigung vermeidet. Des Weiteren sollen durch sie Fehlzeiten verringert und ungewollte Personalabgänge verhindert werden. Durch die Reduzierung von Fehlzeiten, als auch durch das Vorbeugen innerer Kündigungen und Mitarbeiterfluktuation, hat die Mitarbeiterbindung einen bedeutenden Einfluss auf den ökonomischen Erfolg für die Organisation. Die Mitarbeiterfluktuation ist die deutlichste Messgröße für die Mitarbeiterbindung. Die Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung sollen die Reduzierung der ungewollten Fluktuation von wertvollen Mitarbeiter erzielen. Um die Maßnahmen des Bindungsmanagements erfolgreich umsetzen zu können, ist es wichtig die Fluktuationsgründe der Mitarbeiter zu kennen, um ihnen so zukünftig entgegenwirken zu können. Häufige Gründe das Unternehmen zu verlassen, entstehen aus emotionalen Entscheidungen, wie z.B. dass die eigene Einstellung nicht mit den Werten und Zielen des Unternehmens übereinstimmen, die Arbeitsleistung nicht genug wertgeschätzt wird, Entwicklungsmöglichkeiten fehlen usw., oder aus finanziellen Gründen wie eine nicht markt- oder leistungsgerechte Entlohnung. Sind die Fluktuationsgründe bekannt, kann das Personalmanagement mit den Bindungsmaßnahmen an diesen arbeiten und sie verbessern. (vgl. Bröckermann/ Pepels, 2013, S.12-13)

Die Fluktuation bringt zum Teil auch positiv zu betrachtende Folgen mit sich, wie unter anderem Reorganisations- und Optimierungsmöglichkeiten, oder die Chance auf erfolgreiche Neueinstellungen, welche andere Perspektiven und neues Wissen mit einbringen.

Personalabgänge bieten eine Aufstiegsperspektive für die verbleibenden Mitarbeiter. Auch ist es vorteilhaft, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, deren Leistung zu gering war oder persönlich nicht in das Unternehmen gepasst haben. Das Ziel der Mitarbeiterbindung ist daher nicht darauf ausgerichtet die Fluktuation auf null zu bringen. Eine Fluktuationsrate von null Prozent ist unerreichbar, da Mitarbeiter das Unternehmen verlassen aufgrund von Gründen, auf welche die Organisation keinen Einfluss hat, beispielsweise aus familiären Gegebenheiten. Diese ist allerdings aus Unternehmenssicht häufig auch nicht erwünscht, da durch eine gezielte Fluktuation und die Erneuerung des Personals neue Impulse für das Unternehmen erreicht werden können. (vgl. Bröckermann/ Pepels, 2013, S.13; 82)

Dem gegenüber stehen jedoch die negativen Folgen, wie vor allem das Risiko auf den Verlust von wichtigen Schlüsselqualifikationen, welche schwere Konsequenzen mit sich bringen kann. Durch den Verlust des individuellen, möglicherweise kaum übertragbaren Know-how besteht folglich die Gefahr Kunden oder Klienten mit dem Verlassen zusätzlich zu verlieren, das Projekte nicht erfolgreich beendet werden oder gar nicht erst entstehen. Welches einen starken Umsatzverlust mit sich zieht. Des Weiteren lastet durch die anfallende Mehrarbeit ein erhöhter Druck auf den verbliebenen Mitarbeitern, es entwickelt sich ein eventuell negatives Betriebsklima, was die Motivation und Zufriedenheit sinken lässt. (vgl. Bröckermann/ Pepels, 2013, S.13-14)

Ein weiterer Aspekt sind die direkten Kosten der Fluktuation, welche sich auf die Wiederbesetzung der Stelle beziehen. Dazu gehören die Übergangskosten, welche alle aufgabenbezogenen Kosten beinhalten, die entstehen solange kein neuer Mitarbeiter die Aufgaben der unbesetzten Stelle übernimmt, sowie die Personalbeschaffungskosten wie Neuausschreibung, das Auswahlverfahren sowie die Einarbeitung. Besonders in der Einarbeitungszeit können ungeahnte Kosten versteckt sein. Die Einführung eines neuen Mitarbeiters an das Unternehmen und die Kollegen dauert in der Regel drei bis sechs Monate, in dieser Zeit ist mit einer geringeren Produktivität zu rechnen. Zudem besteht das Risiko einer Fehlbesetzung, welche in dem Fall einen erneuten Kündigungs- und Personalbeschaffungsprozess, und die dazu gehörigen Kosten, mit sich führen würde. (vgl. Rockrohr, 2006, S. 171-172)

Neben den direkten Kosten machen die Folgen einer Fluktuation deutlich, dass diese den Organisationserfolg mitbestimmen. Unternehmen sollten sich über die Folgen bewusst sein und durch beeinflussbare Faktoren einer ungewollten Fluktuation vorbeugen.

## 3.2 Motivierung der Mitarbeiter

Soll ein Mitarbeiter sich langfristig an ein Unternehmen binden, muss dieser sich für seine Arbeit motivieren und sich mit der Organisation identifizieren können. Damit Unternehmen passende Anreizsysteme für ein erfolgreiches Bindungsmanagement gestalten können, muss ihnen bekannt sein, wie und unter welchen Umständen sich die menschliche Motivation entwickelt.

Das menschliche Verhalten wird durch die Motivation gesteuert, diese erklärt die Richtung, die Intensität und das Engagement, sowie dessen Dauer. Voraussetzung der Motivation ist die Wechselwirkung von Anreiz, in einer bestimmten Situation, und den bestehenden Motiven des Menschen. Motive werden als erstrebenswerte Zielzustände verstanden. Die Motivation ist dabei ein Zusammenspiel mehrerer, verschieden herrschender Motive, so beinhaltet z.B. der Wunsch nach einer interessanten Tätigkeit, ein gutes Gehalt, sowie auch Anerkennung. (vgl. Nicolai, 2009, S. 133)

Die Motivation im Arbeitsprozess lässt sich in extrinsische und intrinsische Motive unterscheiden. Extrinsische Motive sehen die Arbeit als Mittel zum Zweck an, sie werden durch ihre Folgen und Begleitumstände befriedigt. Intrinsische Motive werden hingegen durch die Arbeit an sich befriedigt. Dieses hat zur Folge, dass Mitarbeiter mehr Leistung erbringen umso mehr sie sich mit der Arbeit identifizieren können. Bei komplexen Aufgaben ist die intrinsische Motivation deutlich höher als bei einfachen.

- Extrinsische Motive: Geldmotiv  
Sicherheitsmotiv  
Status- und Prestigemotiv
- Intrinsische Motive: Leistungsmotiv  
Kompetenzmotiv  
Kontaktmotiv (vgl. Nicolai, 2009, S. 138-139)

Das offensichtlichste Arbeitnehmermotiv ist das *Geldmotiv*, welches bei jedem Menschen eine unterschiedliche Ausprägung findet. Zum einen ist es als eine Art Tauschwert für Produktion und Dienstleistungen angesehen, zum anderen als Maßstab der erbrachten Leistung und Symbol für Anerkennung, Status oder auch Sicherheit.

Das *Sicherheitsmotiv* beinhaltet das Streben die Gefahren die der Bedürfnisbefriedigung schaden, zu reduzieren oder zu verhindern. Ein zu stark ausgeprägtes Sicherheitsmotiv kann zu einer verringerten Leistung und Eigeninitiative des Mitarbeiters führen.

Das *Status- und Prestigemotiv* beschreibt das Streben sich von anderen abzugrenzen und herauszuragen. Den Status bekommt der Mitarbeiter von Kollegen und Vorgesetzten, in dem er Verhaltenserwartungen erfüllt oder ihnen nicht gerecht wird.

Auf der Seite der intrinsischen Motive beruht das *Leistungsmotiv* auf dem Empfinden der gestellten Aufgaben als Herausforderung. Komplexere Aufgaben steigern von einem leistungsmotivierten Mitarbeiter den Arbeitseifer und die an sich gestellten Anforderungen. Der Anreiz besteht in der Bewältigung dieser, zu einfache Aufgaben lösen keine Steigerung aus. Geld kann als Maßstab der Leistungserbringung, im Vergleich zu anderen, dienen.

Ein *kompetenzmotivierter* Mitarbeiter hat das Bedürfnis sein Aufgabengebiet bestmöglich zu beherrschen. Bei Entwicklungen mitzubestimmen, sowie selbstständig und eigenverantwortlich handeln zu können, lassen seine Motivation steigern. Fremdkontrolle und Routine können sich hingegen nachteilig auswirken.

Das *Kontaktmotiv* beruht auf dem Streben nach Zugehörigkeit. Dieses befriedigt neben dem Bedürfnis nach Schutz und Anerkennung auch das nach Geselligkeit. Unternehmen können das Motiv durch Arbeitsformen von Projekt- und Gruppenarbeit, aber auch durch Betriebsfeiern befriedigen. (vgl. Nicolai, 2009, S.138-140)

### **3.2.1 Motivationstheorien**

Bis heute gibt es keine allgemeingültige Theorie der Motivation, stattdessen existieren zahlreiche Erklärungsansätze. Diese werden in Inhalts- und Prozesstheorien unterschieden. Die einen beschäftigen sich mit dem Inhalt der Bedürfnisse, die anderen mit dem Prozess der Motivation, und versuchen die Entstehung und den Einfluss auf das menschliche Verhalten herauszufinden.

Es kann keine einheitliche Theorie erstellt werden, da sie alle die Problematik aufweisen, dass jedes Verhalten durch unterschiedliche Motive hervorgerufen werden kann, und dass ein Motiv unterschiedliche Verhaltensweisen auslösen kann. Somit kann nicht immer ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Motiv und menschlichem Verhalten hergestellt werden. Obwohl Inhaltstheorien ohne den Motivationsprozess nicht entstehen, und Prozesstheorien immer auch inhaltstheoretische Elemente enthalten, weisen sie nur wenige Berührungspunkte



zueinander auf. Zudem erklärt jede Theorie nur einige Aspekte der Motivation. (vgl. Nicolai, 2009, S. 141)

Die Motivationstheorien bieten dennoch Verständnishilfen und Handlungsempfehlungen.

### **3.2.1.1 Inhaltstheorien**

Die bekanntesten Inhaltstheorien sind die Bedürfnispyramide von Maslow, die ERG-Theorie von Alderfer und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.

#### **Bedürfnispyramide von Maslow**

Die Bedürfnispyramide von Maslow wurde in den vierziger Jahren aufgestellt und anschließend vier Jahrzehnte lang weiterentwickelt. Diese gliedert die menschlichen Bedürfnisse in fünf hierarchische Stufen, von denen die ersten vier als Defizitbedürfnisse zu bezeichnen sind. Die fünfte Stufe beinhaltet Wachstumsbedürfnisse, die durch die Entfaltung des menschlichen Potentials befriedigt werden. Diese erlangen erst an Bedeutung, wenn die darunterliegenden Bedürfnisstufen befriedigt sind. Nach Maslow trifft die, von ihm aufgestellte, Bedürfnishierarchie auf jeden Durchschnittsmenschen zu.

Den Grundstein der Bedürfnispyramide legen die *physiologischen Grundbedürfnisse*. Diese beinhalten z.B. Gesundheit, Nahrung, Schlaf und Kleidung, diese betreffen die Selbsterhaltung. Bezogen auf das Arbeiten in einer Organisation, können dies beispielsweise eine ausreichende Bezahlung, soziale Leistungen oder eine Gesundheitsvorsorge sein.

*Sicherheitsbedürfnisse* bezeichnen das Streben nach materiellen und zwischenmenschlichen Sicherheiten. Ein sicherer Arbeitsplatz, Absicherung im Krankheitsfall, ausreichende Altersversorgung, Unfallversicherung und die dauerhafte Zugehörigkeit zu einer Arbeitsgruppe sind entsprechende Anreize im Unternehmen.

*Soziale Bedürfnisse* umfassen das Streben nach Integration, Gemeinschaft und Kommunikation. Bezugnehmend auf den Arbeitsalltag können diese durch Werkskantinen, Projektteams und Betriebsausflügen befriedigt werden.

Die Stufe des *Bedürfnisses nach Anerkennung* (sog. ICH-Bedürfnisse) umfasst das Streben nach Selbstachtung, Macht und die Bestätigung durch andere. Diese können unter anderem durch Aufstiegsmöglichkeiten und Statussymbole gedeckt werden.

Die höchste Stufe die das *Bedürfnis nach Selbstverwirklichung* beinhaltet, beschreibt das Streben nach der Ausschöpfung der eigenen Möglichkeiten und die Realisierung der eigenen Pläne. Anreize können u.a. Mitbestimmung, Delegation von Verantwortung und kooperative Führung sein. (vgl. Nicolai, 2009, S. 141-143)



Abbildung 2: *Bedürfnispyramide nach Maslow*

Quelle: *An Anlehnung an Nicolai 2009 S. 142*

Die nächsthöhere Bedürfnisstufe wird nach Maslow erst aktiviert, wenn alle darunterliegenden befriedigt sind. Somit ist die die niedrigste nicht befriedigte Stufe für das Handeln des Menschen relevant. Durch die Befriedung dieses Bedürfnisses entsteht Wohlbefinden. Werden Defizitbedürfnisse befriedigt, wirken sie nicht mehr motivierend, wobei Wachstumsbedürfnisse weiterhin motivieren. Deren Befriedigung verstärkt sogar das Streben nach weiterer Befriedung. Durch geänderte Lebenssituationen können befriedigte Bedürfnisse wieder aktiviert werden, beispielsweise werden Sicherheitsbedürfnisse wieder relevant, wenn ein Mitarbeiter entlassen wird und eine neue Stelle suchen muss. (vgl. Nicolai, 2009, S. 143)

Trotz vieler Kritiken, aufgrund der ungenauen Abgrenzung zwischen den Stufen sowie mangelnder empirischer Überprüfung, weckt die Maslowsche Theorie in der Wirtschaft großes Interesse. Entscheidungsträgern wird verdeutlicht, dass es wichtig ist, Anreize zu differenzieren, um die Mitarbeiter nach den aktuellen Bedürfnissen gezielt zur Leistung anzuregen. Somit dient die Bedürfnispyramide nach Maslow als Orientierungshilfe für die Entwicklung eines Anreizsystems.

### **ERG-Theorie von Alderfer**

Die ERG-Theorie baut auf den Überlegungen von Maslow auf und fasst die fünf Bedürfnisstufen in drei Stufen zusammen.

- *Existenzbedürfnisse (Existence Needs)*: unter diesen werden die physiologischen Bedürfnisse und die materielle Sicherheit verstanden.
- *Soziale Bedürfnisse (Relatedness Needs)*: diese beziehen sich auf Kontakt, Achtung und Wertschätzung.
- *Wachstums- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse (Growth Needs)*: umfassen das Streben nach Entfaltung und Selbstverwirklichung.

Ähnlich wie Maslow geht Alderfer davon aus, dass ein unbefriedigtes Bedürfnis dominant ist. Es wird nach dessen Befriedigung gestrebt, nach diesem wird das nächst höhere Bedürfnis relevant. Jedoch kann das niedrigere, bereits befriedigte Bedürfnis, wieder in umgekehrter Richtung aktiviert werden, wenn die Befriedigung des höheren blockiert ist. Es dient dann als eine Art Ersatz für das höhere Motiv, das nicht befriedigt werden kann, und ist somit weiterhin verhaltensrelevant. Die in der dritten Stufe vorkommenden Wachstumsbedürfnisse werden, nach Alderfer, umso stärker, desto mehr sie befriedigt werden. Das Anspruchsniveau des Menschen steigert sich, er strebt mehr und mehr nach Entfaltung und Selbstverwirklichung.

### **Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg**

Aufbauend auf den Ergebnissen der Pittsburgh-Studie entwickelte sich die Zwei-Faktoren-Theorie. In dieser gaben Ende der fünfziger Jahre ca. 200 Ingenieure und Büroangestellte Auskunft über positive und negative Aspekte ihrer Arbeit. Sie wurden danach befragt, welche Faktoren Zufriedenheit hervorrufen und welche Unzufriedenheit vermeiden bzw. abbauen. Das Ergebnis war, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit keine gegensätzlichen Pole sind, sondern differenzierter zu betrachten sind. Demnach ist das Gegenteil von Unzufriedenheit die Nicht-Unzufriedenheit. Wobei der Zufriedenheit die Nicht-Zufriedenheit gegenüber steht. (vgl. Holtbrügge, 2013, S. 17)

Herzberg unterteilt die Bedürfnisse der Menschen entsprechend in zwei Kategorien:

- Hygienefaktoren
- Motivatoren

Durch das Fehlen bestimmter Bedingungen in der Arbeitssituation, der Hygienefaktoren, kommt es zu Unzufriedenheit. Sind diese vorhanden, baut sich die Unzufriedenheit ab. Jedoch führt es nicht zu Zufriedenheit, sondern lediglich zu Nicht-Unzufriedenheit. (vgl. Nicolai, 2009, S. 144)

Bezogen auf die Arbeitssituation bedeutet dies, dass eine Verschlechterung der Hygienefaktoren zu Unzufriedenheit führt, eine Verbesserung dieser jedoch nur bewirkt, dass die Mitarbeiter nicht länger unzufrieden sind. Hingegen der Motivatoren kann eine Veränderung der Hygienefaktoren keine höhere Leistung bewirken. Sind diese nicht ausreichend genug befriedigt, folgt Unzufriedenheit, welches eine negative Arbeitseinstellung und Absinken der Leistung mit sich zieht. Das Beseitigen der Unzufriedenheit auslösenden Faktoren führt jedoch nicht zu einer Leistungssteigerung, sondern verhindert nur den weiteren Rückgang.

Unter Hygienefaktoren fallen hauptsächlich die Arbeitsumgebung und die Rahmenbedingungen, unter denen die Arbeit durchgeführt wird. Somit handelt es sich hierbei in erster Linie um extrinsische Bedürfnisse. (vgl. Nicolai, 2009, S. 144-145)

Hygienefaktoren am Arbeitsplatz:

- Entgelt
- Arbeitsbedingungen und –sicherheit
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Führungsverhalten des Vorgesetzten
- Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen
- Personalpolitik (vgl. Nicolai, 2009, S. 145-146)

Die Zufriedenheit kann nur die Veränderung der Motivatoren beeinflussen. Wobei es sich im Wesentlichen um intrinsische Bedürfnisse handelt. Deren Befriedigung führt zu Zufriedenheit, geschieht dies nicht, führt dies zu Nicht-Zufriedenheit.

Zu den Motivatoren gehören:

- Selbstbestätigung und Leistungserfolg

- Inhalt der Arbeit
- Anerkennung
- Aufstieg
- Verantwortung (vgl. Nicolai, 2009, S. 146)

Somit ergibt sich, dass eine Steigerung der Leistung nur über eine Veränderung der Motivatoren möglich ist. Besonders bei der Arbeitsstrukturierung und in den Arbeitsinhalten können starke Leistungsanreize geschaffen werden.

### 3.2.1.2 Prozesstheorien

Die Prozesstheorien versuchen die Motivation zu verstehen, und wie diese das menschliche Verhalten steuert. Es werden vor allem die Erwartungen, Erfahrungen und Einstellungen des Menschen analysiert, die Bedürfnisinhalte sind hierbei nicht von großem Interesse.

Sie lassen sich insbesondere in die Erwartungsalenzttheorien und die Gleichgewichtstheorien unterscheiden.

#### VIE-Theorie nach Vroom

Nach der VIE-Theorie von Vroom entsteht Motivation durch eine Verknüpfung von Valenz, Instrumentalität und Erwartung.

*Valenz (V)* wird als Wert des Endziels verstanden und bezeichnet somit die subjektiv wahrgenommene Attraktivität, die mit der Zielerreichung verbunden ist.

Die *Instrumentalität (I)* weist auf wie der Mitarbeiter bestimmte Handlungen und das daraus folgende Ergebnis zur Zielerreichung einschätzt. Die Ergebnisse werden in zwei Ebenen unterschieden. Auf der ersten Ebene erreichte Ziele, wie z.B. das Entgelt, dienen zur Befriedigung der primär verfolgten Ziele des Mitarbeiters (Zweck-Mittel-Denken).

Die *Erwartung (E)* beschreibt die subjektive Einschätzung des Mitarbeiters, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass eine Handlung erfolgreich ist. (vgl. Holtbrügge, 2013, S. 21)

Motivation entsteht nach Vroom wenn diese drei Faktoren miteinander multipliziert werden. Grundvoraussetzung der Motivation ist also das Vorhandensein der drei Faktoren. Existiert einer der Faktoren nicht ist er somit gleich null, und das Ergebnis der Multiplikation ebenfalls.

Wird die Motivation mit den (passenden) individuellen Fähigkeiten multipliziert, entsteht daraus Leistung. (vgl. Rosenstiel, 2003, S. 50-51)

Betrachtet man die Theorie unter personalwirtschaftlichen Aspekten, sollten die Aufgaben so strukturiert werden, dass der Mitarbeiter es für wahrscheinlich hält, das gewünschte Arbeitsergebnis zu erreichen. Zusätzlich muss das Ergebnis die Anreize des Mitarbeiters gewähren, also die Bedürfnisbefriedigung fördern. Dies ergibt sich, wenn die Anreize so gestaltet sind, dass sie die aktivierten Bedürfnisse des Mitarbeiters weitgehend entsprechen. (vgl. Nicolai, 2009, S.148-149)

Die VIE-Theorie nach Vroom beschreibt nicht, welche Faktoren die Erwartungen und Valenz beeinflussen, jedoch weist sie auf, dass für eine Steigerung der Motivation mehr nötig ist, als eine reine Erhöhung der Anreize.

### **Anreiz-Beitrags-Theorie von Simon und March**

In der Anreiz-Beitrags-Theorie wird davon ausgegangen, dass ein Gleichgewicht zwischen Anreiz und Beitrag (Arbeitsleistung) anzustreben ist. Der Mitarbeiter vergleicht die von dem Unternehmen gegebenen Anreize mit seinen geleisteten Beiträgen, und beurteilt ob es sich um eine angemessene Gegenleistung handelt. Bei den Anreizen kann es sich um monetäre, sowie nicht-monetäre Anreize handeln. Sie dienen der Bedürfnisbefriedigung und erzielen weitere Leistungen in dem Unternehmen. Es muss ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Anreizgewährung und seinen Beiträgen für das Unternehmen, erbrachter Leistung, erkennbar sein. (vgl. Holtbrügge, 2013, S. 19)

Die Arbeitsbeziehung wird so lange aufrechterhalten, wie sich die Anreize und Beiträge aus dem subjektiven Empfinden des Mitarbeiters im Gleichgewicht befinden, oder die Anreize die Beiträge übersteigen. Wird ein Ungleichgewicht empfunden, kann es zur Überlegung kommen das Unternehmen zu verlassen. Ob dies jedoch eintritt, hängt zum einen von dem Ausmaß der Unzufriedenheit ab, und zum anderen von den Alternativen die sich auf dem externen Arbeitsmarkt bieten. Bleibt der Mitarbeiter trotz Unzufriedenheit in dem Unternehmen, kann es zu einer verringerten Arbeitsleistung führen. (vgl. Nicolai, 2009, S.148)

### **Gleichheitstheorie von Adams**

Die Gerechtigkeitstheorie, auch bekannt als Equity Theory oder Gleichheitstheorie, deren Grundlage die Anreiz-Beitrags-Theorie bildet, geht von einer subjektiv betrachteten

Austauschbeziehung zwischen Mitarbeiter und dem Unternehmen aus. Zu dem vergleicht er sein eigenes Input-Output-Verhältnis mit den von anderen Mitarbeitern. Unter Output werden alle Belohnungen bezeichnet, die das Unternehmen gewährleistet: Entgelt, Status, interessante Aufgaben, Sozialleistungen usw. Die Motivation und das Verhalten des Mitarbeiters sind abhängig ob er sich „gerecht“ oder „ungerecht“ im Vergleich zu seinen Kollegen behandelt fühlt. Herrscht das Gefühl der Ungerechtigkeit seines Input-Output-Verhältnisses gegenüber dem seiner Kollegen, entstehen innere Spannungen, die er versucht durch verschiedene Alternativen abzubauen. Entweder:

- Er passt sein Input-Output-Verhältnis durch Veränderung seiner Arbeitsleistung, nach seinem subjektiven Empfinden, dem der Vergleichspersonen an.
- Forderung nach Steigerung der Outputs oder neuer Outputs.
- Es werden die Aufgaben innerhalb des Unternehmens gewechselt.
- Oder er verlässt das Unternehmen. (vgl. Nicolai, 2009, S.149; Rosenstiel, 2003, S. 50-51)

Die Gleichheitstheorie macht deutlich, wie wichtig die wahrgenommene Gerechtigkeit für die Mitarbeiter ist, wodurch das Personalmanagement stets bemüht sein sollte, „Gerechtigkeit“ (Lohngerechtigkeit) zwischen den Mitarbeitern herzustellen. Ein aus der Gleichheitstheorie entstandenes Anreizmittel ist das Cafeteria-System, auf welches im folgendem weiter eingegangen wird. (vgl. Nicolai, 2009, S.149)

### **3.3 Retentionmanagement**

#### **3.3.1 Begriffserläuterung**

Das Retention (=Bindung) Management umfasst alle systematisch geplanten Aktivitäten zur langfristigen Bindung der Mitarbeiter an die Organisation. Aus der Unternehmensperspektive besteht daher die Aufgabe darin, durch verschiedene Maßnahmen die Mitarbeiter im Unternehmen zu motivieren, ihre Leistungsbereitschaft zu fördern, ihre Loyalität zu festigen und ihre Erhaltung zu erzielen. Basis dabei ist die Freiwilligkeit der Verbundenheit. Eine zwanghafte Gebundenheit, durch juristische Maßnahmen, wie z.B. lange Kündigungsfristen, Wettbewerbsverbot oder Rückzahlungsklauseln, erreichen zwar eine Gebundenheit an das Unternehmen, jedoch eignen sie sich nur in begrenzten Umfang zur Reduzierung der Fluktuation. Zu dem kann dies zu dysfunktionalen Retentioneffekten führen, wodurch die

Mitarbeiter zwar in dem Unternehmen bleiben, jedoch durch eine innerliche Kündigung ein verringertes Engagement und Produktivität aufweisen.

Die Mitarbeiterbindung hingegen, umfasst die emotionale Einstellung der Zugehörigkeit, Verbundenheit und Identifikation eines Mitarbeiters mit seinem Unternehmen. Für den Unternehmenserfolg ist es von großer Bedeutung, dass das Retentionmanagement fest im Personalmanagement verankert ist und dieses als dauerhafte Aufgabe betrachtet. (vgl. Bröckermann; Pepels, 2013, S. 32)

Die erwünschte freiwillige Bindung basiert auf einer besonderen Einstellung des Mitarbeiters der Organisation gegenüber, dem *organisationalen Commitment*, welches in Kapitel 3.4.1 detailliert beschrieben wird. Das Retentionmanagement sieht seine Aufgabe darin, durch systematisch abgestimmte Personalinstrumente die zentralen Dimensionen des Mitarbeiter-Commitments positiv zu beeinflussen.

Faktoren eines erfolgreichen Retentionmanagements geben u.a. die Fehlzeiten der Mitarbeiter an, sowie den Anteil der intern zu besetzenden Stellen für Führungspositionen, oder eine systematische Fluktuationsanalyse. Letztere beinhaltet die Auswertung der zeitlichen Entwicklung der Fluktuation, des Weiteren erforscht sie die Austrittgründe und analysiert die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Fluktuation und der dadurch drohende Arbeitskräftemangel bezieht sich hauptsächlich auf die Fachkräfte, und weniger auf das geringer qualifizierte Personal, dadurch sollte das Retentionmanagement seinen Fokus folglich auf die qualifizierten Mitarbeiter legen. Natürlich sollten keine Mitarbeiter von den Maßnahmen des Retentionmanagements ausgeschlossen werden, jedoch sollte berücksichtigt werden, dass häufig die Mitarbeiter die Organisation verlassen, die man gerne binden möchte, und diejenigen bleiben, die nicht Leistungs- oder Potenzialträger sind. Neben der Reduzierung der Fluktuation und der Senkung der Fehlzeiten kann ein erfolgreiches Retentionmanagement zu einer Steigerung des Engagements sowie Motivation und zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen, was im Idealfall eine Leistungs- und Produktivitätssteigerung mit sich bringt. Dieses lässt darauf schließen, dass eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung einen maßgeblichen Beitrag zu einem verbesserten Unternehmensergebnis hat. (vgl. Bröckermann; Pepels, 2013, S. 12; Felfe, 2008, S. 74)



### 3.3.2 Prozess des Retentionmanagements

Der Prozess des Retentionmanagements ist ein mehrstufiges Konzept. Es beinhaltet geplante personalwirtschaftliche Maßnahmen welche die Reduktion von Fluktuation anstreben. Da das Retentionmanagement als dauerhafte Aufgabe betrachtet wird, gilt es dieses regelmäßig zu überarbeiten und anzupassen. Aufgrund dessen ist der Prozess des Retentionmanagements, im Folgenden, als Kreislauf dargestellt. Das Vorgehen lässt sich in vier Phasen erläutern.

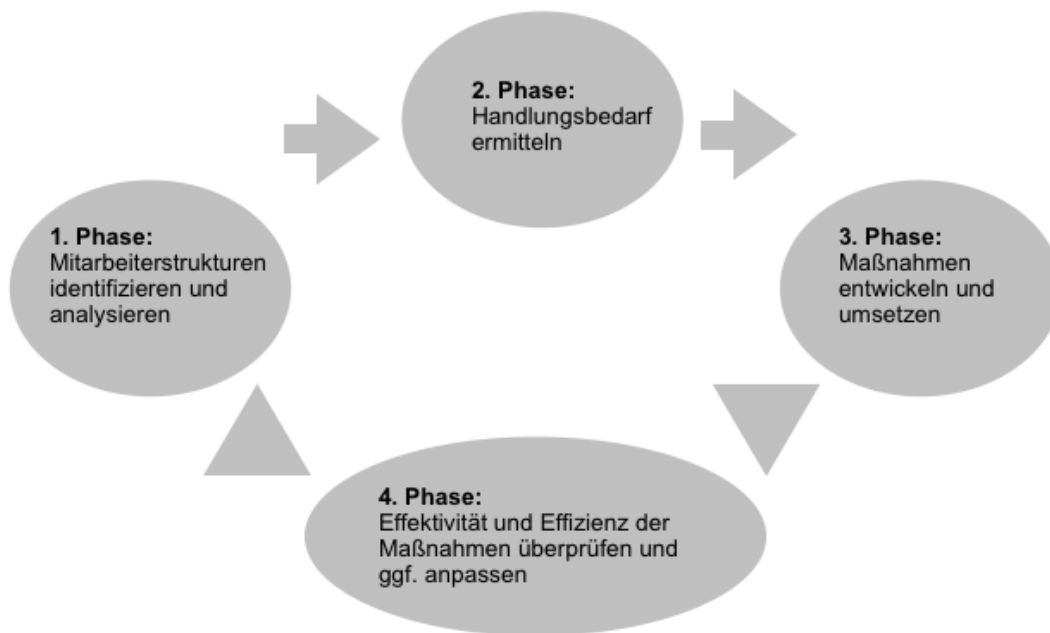


Abbildung 3: Prozess des Retentionmanagements

Quelle: In Anlehnung an Preißling, 2010, S. 89 und Wucknitz/ Heyse, 2008, S. 27

#### 1. Mitarbeiterstrukturen identifizieren und analysieren:

In der ersten Phase werden die vorhandenen Mitarbeiterstrukturen identifiziert und nach bestimmten Merkmalen analysiert. Dies umfasst u.a. die Bewertung der Leistung und der Mitarbeiterpotenziale, sowie die Identifikation der Schlüsselkräfte des Unternehmens. Hier kann der Fokus des Retentionmanagements auf bestimmte Personengruppen gelegt werden, die für das Unternehmen in Hinblick auf ihre Leistung oder Potenzial positiv hervorstechen. Nachdem die Zielgruppe definiert wurde, werden alle relevanten Informationen dieser gesammelt. Durch dieses sollen u.a. Informationen

über die Stärke der aktuellen Bindung an das Unternehmen, Motivationsgründe, und angestrebte langfristige Ziele an das Unternehmen gesammelt werden.

2. Handlungsbedarf ermitteln:

In der zweiten Phase wird anhand der analysierten Mitarbeiterstrukturen ermittelt wie hoch die Fluktuation ist und in welchem Ausmaß Handlungsbedarf besteht. Hilfreich sind hierbei, strukturierte Austrittsgespräche bzw. Abgangsgespräche zu führen, da Mitarbeiter die bereits gekündigt haben, oftmals ehrlicher sind als noch fest angestellte Mitarbeiter. Hierdurch lassen sich Fluktuationsursachen ermitteln, und weisen Gründe auf, die zu einer Arbeitsunzufriedenheit und damit zur Fluktuation beigetragen haben.

3. Maßnahmen entwickeln und umsetzen:

Anschließend folgt die dritte Phase, welche die Umsetzung der zielgruppenspezifischen Retention-Maßnahmen umfasst. Es ist die umfangreichste Phase, und nimmt die längste Zeit in Anspruch. Unterschiedliche Entwürfe und Umsetzungsprozesse können parallel, oder nacheinander laufen. Diese können sowohl materielle, wie auch immaterielle Anreize beinhalten.

4. Evaluation:

Die vierte Phase schließt den Prozess mit der Erfolgskontrolle ab, bevor der Kreislauf durch Gewinnung der evaluierten Ergebnisse erneut beginnt. Es wird der Grad der Zielerreichung, sowie das Kosten-Nutzen-Verhältnis gemessen, um bei Bedarf die Maßnahmen anzupassen. (vgl. Preißling, 2010, S. 88-89; Bröckermann/Pepels, 2010, S. 24-25)

### **3.4 Voraussetzungen für nachhaltige Mitarbeiterbindung**

Im Folgenden wird auf zwei relevante wissenschaftliche Konzeptualisierungen von Bindung eingegangen. Diese sind zum einen das organisationale Commitment und zum anderen die organisationale Identifikation. Beide Konzepte sind sich einander sehr ähnlich und haben ihre Wurzeln in Theorien der Sozial- und Organisationspsychologie, haben jedoch auch unterschiedliche Akzente. Das Konzept des Commitments betrachtet die Mitarbeiterbindung als individuelle Einstellung gegenüber dem „Objekt“ Organisation, handelt somit von der individuellen Perspektive.

Der Identitätsansatz argumentiert dagegen eher aus der Gruppenperspektive. Die Organisation und Organisationbereiche werden hier als soziale Gruppen betrachtet, welche interagieren, kooperieren und konkurrieren. Die Zugehörigkeit zu solchen Gruppen erklärt die Entwicklung organisationaler Identität.

### **3.4.1 Organisationales Commitment**

Der aus dem Englisch stammende Begriff „Commitment“ bedeutet übersetzt: Verbundenheit, Verpflichtung, Loyalität (Langenscheidt, 2016). Das organisationale Commitment beschreibt daher, stark vereinfacht, die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen. Aufgrund der positiven Wirkung für die Organisation wie auf die Mitarbeiter weckt das organisationale Commitment immer mehr Interesse für die Forschung der Mitarbeiterbindung. Im besten Fall erhöht das Commitment die Leistung der Mitarbeiter und reduziert ihre Fluktuation und ihren Absentismus, das Fehlen aufgrund von motivationalen Ursachen. (vgl. Süß, 2006, S. 257)

Durch den organisationalen Wandel, u.a. durch Globalisierung, flexiblere Organisations- und Beschäftigungsformen, flachere Hierarchien sowie veränderte Anforderungen und Aufgaben, wird die Bindung an ein Unternehmen zwar erschwert, jedoch sind die Organisationen zunehmend darauf angewiesen, dass sich Mitarbeiter über das Geforderte hinaus engagieren und auch in schwierigen Zeiten zu dem Unternehmen halten. Durch eine entsprechende emotionale Verbundenheit sollte die Bereitschaft hierzu größer sein, als bei einer als unwichtig empfundenen Beziehung. Auch stark gebundene Mitarbeiter sollten in Krisenzeiten weniger zu Fluktuation neigen und eine stärkere Toleranzgrenze bei Unannehmlichkeiten aufweisen. Commitment erweist sich somit als ein wesentlicher Erfolgsfaktor. (vgl. Felfe, 2008, S. 26)

Das Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) unterteilt die Definition von Commitment in drei Aspekte:

1. Es beschreibt die starke Akzeptanz und Identifikation mit den Zielen und Werten der Organisation,
2. zudem das Einsetzen für die Organisation,
3. sowie den Wunsch in der Organisation zu bleiben. (vgl. Felfe, 2008, S. 68)

Das organisationale Commitment wird als ein psychologischer Zustand, welcher zum einen die Beziehung des Mitarbeiters zum Unternehmen charakterisiert und zum anderen Einfluss auf

seine Entscheidung hat, das Arbeitsverhältnis weiterzuführen oder zu beenden, beschrieben. (vgl. Felfe, 2008, S. 26).

Schlussfolgernd ist Commitment ein psychologisches Band zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen, welches ihn dazu bringt im Unternehmen zu bleiben. Es ist eine freiwillige Selbstverpflichtung und führt dazu, dass der Mitarbeiter in einem besonderen Ausmaß dazu bereit ist, sich für das Unternehmen einzusetzen. (vgl. Felfe, 2008, S. 26; Süß, 2006, S. 257)

Das beschriebene psychologische Band charakterisiert die Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Organisation, hinsichtlich der Wertigkeit, Wertschätzung, Verbindlichkeit und zeitlicher Perspektive. Es ist ein „*komplexer psychologischer Zustand, der die Beziehung einer Person zum Unternehmen näher beschreibt*“ (Kaiser; Ringlstetter, 2008, S. 157).

Das Commitment in Unternehmen lässt sich in drei Arten unterscheiden:

das affektive, das normative und das kalkulatorische Commitment.

Dieses dreidimensionale, psychologische Konstrukt welches auf Meyer und Allen (1991) zurückzuführen ist, konnte mehrfach empirisch belegt werden und ist bis heute der meist genutzte Forschungsansatz. (vgl. Felfe, 2008, S. 36-37)

Das **affektive Commitment** beschreibt die positive Einstellung eines Mitarbeiters zu seinem Unternehmen. Es resultiert aus der strukturellen Einbindung des Mitarbeiters in das Unternehmen aufgrund einer emotionalen, positiven Zuwendung, das bedeutet der gleichen Normen, Werte und Ziele sowie seiner Identifikation mit dem Unternehmen. Entstehung hierfür sind positiv erfüllte Bedürfnisse und Erfahrungen in der Arbeit, bestätigte Erwartungen an die Arbeitsaufgabe, -umfeld, oder Führungskraft. Dies fördert die Arbeitszufriedenheit, welche ein zentraler Faktor zur Entstehung von affektiven Commitment ist. Durch die emotionale Bindung an das Unternehmen wird das Arbeitsverhältnis durch den Mitarbeiter gewollt fortgesetzt. (vgl. Kaiser; Ringlstetter, 2008, S. 157-158)

Das **normative Commitment** resultiert aus dem moralischen Gefühl sich dem Unternehmen gegenüber verpflichtet zu fühlen. Dieses Gefühl ergibt sich beispielsweise aufgrund (Vor-) Leistungen des Unternehmens durch Ausbildungsmaßnahmen, oder aufgrund kulturabhängiger Gesellschaftsnormen wie Verbindlichkeit oder Pflichtbewusstsein. Der Mitarbeiter bleibt im Unternehmen, weil er es sollte. (vgl. Kaiser; Ringlstetter, 2008, S. 158)

Das **kalkulatorische Commitment** entsteht aus der Kosten-Nutzenüberlegung des

Mitarbeiters. Das Verlassen des Unternehmens würde zu viele Risiken mit sich bringen. Zudem lässt es sich auf fehlende Alternativen am Arbeitsmarkt zurückführen, die der Mitarbeiter für sich sieht. Aufgrund dessen ist diese Form des Commitments nicht immer positiv für die Organisation, da häufig die Arbeitsleistung der Mitarbeiter mit einem hohen kalkulatorischen Commitment geringer ist. Es wird in dem Unternehmen geblieben, weil es sein muss. (vgl. Kaiser; Ringlstetter, 2008, S. 158)

Die drei Commitment-Arten können gleichzeitig verspürt werden, mit unterschiedlichen Ausprägungen. Das organisationale Commitment eines Mitarbeiters besteht in der Realität somit immer aus der Kombination der drei Arten. Ein Mitarbeiter kann zum Beispiel über ein hohes affektives, ein mittleres normatives und ein geringes kalkulatorisches Commitment verfügen. Er kann sich somit stark mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren, ist stolz darauf, in dem Unternehmen zu arbeiten und emotional verbunden. Der Mitarbeiter fühlt, unabhängig davon, sich dem Unternehmen gegenüber verpflichtet (bspw. aufgrund der Ausbildung), und denkt somit nicht über mögliche Konsequenzen durch das Verlassen des Unternehmens nach. (vgl. Felfe, 2008, S. 37-38)

Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass Commitment nicht bloß gegenüber der Gesamtorganisation, sondern gegenüber mehreren arbeitsbezogenen Teilaspekten, wie z.B. Arbeitsgruppe, Führungskraft, Beschäftigungsform und Karriere, entstehen kann. Diese unterschiedlichen Zielrichtungen des Commitment, die Commitment-Foci, münden zusammenführend in das organisationale Commitment des Mitarbeiters, oder können den zentralen Focus darstellen. Eine Differenzierung der verschiedenen Foci lässt ein Verständnis über die Verbundenheit eines Mitarbeiters entwickeln, wodurch Verhaltenskonsequenzen genauer angepasst werden können. (vgl. Bröckermann/ Pepels, 2013, S. 33-35)

### **3.4.1.1 Einflussfaktoren**

Es gibt viele Einflussfaktoren die auf das Commitment wirken, bspw. haben die von dem Unternehmen gestalteten Arbeitsbedingungen, unter diese fallen u.a. das Anreizsystem, der Führungsstil oder die Unternehmenskultur, eine Wirkung auf das Commitment der Mitarbeiter. Die Einflussfaktoren lassen sich in personenbedingte, arbeitssituationsbedingte und organisationsbedingte Merkmale einteilen.

- Personenbedingte Merkmale:

Diese beschreiben die individuellen demographischen Merkmale einer Person, hierzu gehören z.B. das Geschlecht, das Alter, das Qualifikationsniveau, die Entlohnung, sowie das persönliche Streben nach arbeitsbezogener Routine oder Abwechslung, etc.

- Arbeitssituationsbedingte Merkmale:

Die Kennzeichen der Tätigkeit, so wie die Arbeitsaufgabe (-inhalt), das Verhältnis zu, und Verhalten von Vorgesetzten und Kollegen, befristeter Arbeitsvertrag.

- Organisationsbedingte Merkmale:

Die Kultur und Struktur der Organisation sowie personalwirtschaftliche Aspekte. (vgl. Süß, 2006, S. 257)

Der wahrgenommene Ist-Zustand der arbeitssituationsbedingten Merkmale hat dabei einen unmittelbaren Einfluss auf das affektive Commitment, eine positive Wahrnehmung wirkt sich Commitment fördernd aus. (vgl. Süß, 2006, S. 257)

Des Weiteren beeinflussen zwei weitere Faktoren das organisationale Commitment. Die Motivation, sowie die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters. Sie wirken mit dem Commitment als zusammenhängende Faktoren. Die Motivation definiert sich hierbei aus den Beweggründen die zur Arbeitsleistung führen, wodurch Organisationen diese durch Anreize fördern, und folgend auch das Commitment der Mitarbeiter steigern können. Die Arbeitszufriedenheit beschreibt die Einstellung gegenüber der Arbeitssituation. Sie ist gegeben, wenn die individuellen Erwartungen an eine konkrete Arbeitssituation erfüllt sind, so dass die Bedürfnisse befriedigt werden. Übertrifft man diese, kann es sogar zu einer Mitarbeiterbegeisterung führen, welche durch die Mitarbeiterbindung angestrebt werden sollte. Bleiben die individuellen Erwartungen unerfüllt, entsteht eine Arbeitsunzufriedenheit, welche umso größer ist, desto stärker das Missverhältnis empfunden wird. (vgl. Felfe, 2008, S. 154-155; Wolf, 2012, S. 473)

Das organisationale Commitment und die Arbeitszufriedenheit weisen viele Parallelen auf. Der wesentliche Unterschied liegt jedoch in der Definition. Das Commitment bezeichnet die Bindung zu der Organisation und hält diese aufrecht. Die Arbeitszufriedenheit beschreibt nur die Einstellung gegenüber der eigenen Arbeitssituation und ist meist zeitlich instabil. Das Verhältnis zwischen dem Commitment und der Arbeitszufriedenheit wird empirisch in beide Richtungen belegt, demnach fördert die Arbeitszufriedenheit das Commitment, sowie umgekehrt. Es kann jedoch allgemein gesagt werden, dass je stärker das organisationale Commitment ist, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit. (vgl. Süß, 2006, S. 257-258)

### 3.4.1.2 Auswirkungen

Folgen des organisationalen Commitments sind, neben dem allgemeinen Wohlbefinden, zum einen die positive Bindung des Mitarbeiters, wodurch Fehlzeiten sowie die Kündigungsrate abnehmen und zum anderen können die Mitarbeiterpotenziale bestmöglich genutzt werden, welches zu einer Steigerung der Arbeitsleistung und des Organizational Citizenship Behavior (OCB) führt. Das OCB beschreibt das selbständige und eigenverantwortliche Engagement eines Mitarbeiters, welches über die vertraglich geregelten Pflichten hinausgeht. Somit hat das organisationale Commitment auch positive Auswirkungen auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg der Organisation. (vgl. Felfe, 2008, S. 112-122)

Die stärkste Wirkung weist das affektive Commitment auf, gefolgt von dem normativen und anschließend das kalkulatorischen Commitment. Vor allem das affektive Commitment weist einen hohen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit und der Fluktuation auf, da dieses durch erfüllte Erwartungen und Bedürfnisse erhöht wird, sollten Unternehmen an diesem gezielt ansetzen. (vgl. Süß, 2006, S. 257)

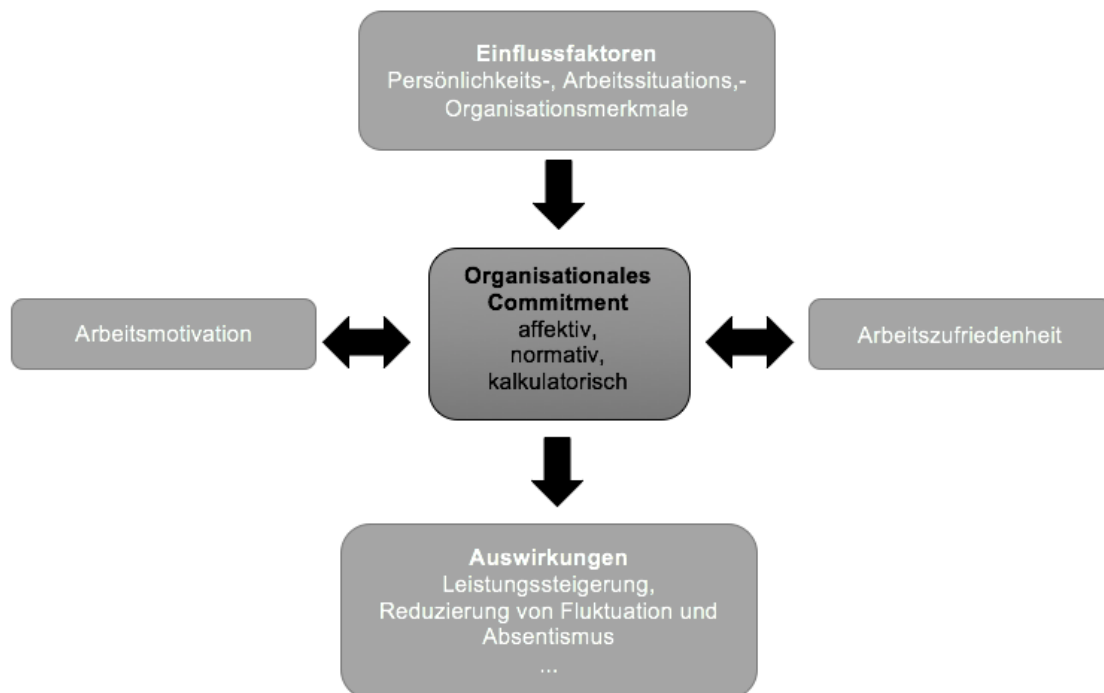


Abbildung 4: Organisationales Commitment

Quelle: In Anlehnung an Süß, 2006, S 258

### 3.4.2 Organisationale Identifikation

Ein weiterer Ansatz der die Bindung von Mitarbeitern in Organisationen zu erfassen und erklären versucht, ist das Konzept der organisationalen Identität. Während das Commitmentkonzept die Mitarbeiterbindung als eine Art individuelle Einstellung gegenüber der Organisation beschreibt, argumentiert der Identitätsansatz eher aus der Gruppenperspektive.

Organisationen und Organisationsbereiche stellen hier soziale Gruppen dar, welche interagieren, kooperieren und konkurrieren. Die organisationale Identität wird durch die Zugehörigkeit zu Gruppen erklärt. (vgl. Felfe, 2008, S. 53)

Organisationale Identität wird dadurch beschrieben, wenn die Einstellungen, Gedanken und Emotionen gegenüber der Organisation bedeutend für die eigene Identität sind. Somit hat sie nicht allein Auswirkungen auf das Verhalten in der Organisation, wie es beim Commitment beschrieben wird, sondern sind für die eigene Identität von Bedeutung. Die Zugehörigkeit beeinflusst also das Selbstkonzept und den Selbstwert. Der Grundgedanke dieses Konzepts geht aus der Annahme hervor, dass die menschliche Identität nicht nur auf seinen individuellen, persönlichen Eigenheiten beruht, sondern dass es zudem einen Teil der Identität gibt, welcher sich über die Zugehörigkeit an sozialen Gruppen definiert. Die Identifikation mit einer Gruppe hat Einfluss auf die Identität eines Menschen und somit auch auf sein Verhalten. (vgl. Felfe, 2008, S. 53)

Die organisationale Identifikation hat ihren Ursprung in der sozialen Identifikation und stellt eine besondere Form dieser dar. Ashford und Mael (1989) setzten den Anstoß für die systematische Übertragung der theoretischen Annahmen über die soziale Identifikation auf den unternehmerischen Kontext. Mittlerweile beschäftigen sich vielzählige Autoren mit der Entstehung und der Auswirkung über die Annahmen der sozialen Identität (Social Identity Approach) auf den organisationalen Kontext. Organisationale Identifikation bedeutet, das Bewusstsein über die Zugehörigkeit zu einer Organisation, und dass mit diesen, Gefühle wie z.B. Stolz verbunden sind und dies ein bestimmtes Verhalten nach sich zieht (z.B. Verteidigung der Organisation nach außen). Identifikation ist ein natürlicher Hergang, den sich die Organisationen zu nutzen machen können. Kümmern sie sich nicht aktiv um die Identifikation ihrer Mitarbeiter, richtet sich diese möglicherweise auf andere Ziele. (vgl. Felfe, 2008, S. 53-54)

Die Übertragung des Ansatzes der sozialen Identifikation auf den organisationalen Kontext unterlag in den letzten Jahren unter der Differenzierung verschiedener Komponenten. Dieses



multidimensionale Konzept bringt viele Parallelen zu dem des Commitments mit sich. In dem Konzept der organisationalen Identifikation werden vier Komponenten unterschieden, die kognitive, affektive, evaluative und konative.

- Die kognitive Komponente befasst sich mit dem Prozess der Selbstkategorisierung. Diese beinhaltet die Wahrnehmung und das Bewusstsein zugehörig zu einer bestimmten Gruppe zu sein.
- Die affektive Komponente beschreibt die emotionale Bewertung der Gruppenmitgliedschaft. Sie befasst sich mit der Stärke der Identifikation mit der Gruppe und stellt die Frage wie gern oder ungern jemand Mitglied dieser ist.
- Die evaluative Komponente beinhaltet welchen Wert der Gruppe von außen zugeschrieben wird. Sie befasst sich mit der Frage von Status und Prestige.
- Die konative Komponente beinhaltet das Verhalten auf die Gruppe, inwieweit diese sich für die Ziele und Werte der Organisation einsetzt.

Ziele der organisationalen Identifikation können, wie bei dem Commitment, unterschiedlich ausgerichtet sein (u.a. Organisation, Arbeitsgruppe, Personen). Diese sind zudem abhängig davon, ob eher die personale oder die soziale Identität im Vordergrund steht. Welche Identität wann im Vordergrund steht hängt je nach Mensch individuell ab. Steht in einer Situation die personale Identität im Fokus, hat z.B. die Identifikation eines Mitarbeiters mit seiner Karriere stärkere Auswirkungen auf die arbeitsbezogene Einstellung und die Verhaltensweisen. Steht andererseits die soziale Identifikation mehr im Vordergrund, richten sich das Denken und Verhalten des Mitarbeiters an seiner Identifikation mit entsprechenden sozialen Gruppen. (vgl. Felte, 2008, S.66-67)

### **3.4.3 Commitment und Identifikation**

Die Identifikation wird von vielen Autoren als Bestandteil des Commitments beschrieben, sowie umgekehrt. Die Definitionen von Commitment, wie die des OCQ, beschreiben die Identifikation als definitorischer Bestandteil des Commitments. Auch das dreidimensionale Konzept von Meyer und Allen misst der Identifikation eine zentrale Rolle zu, indem das affektive Commitment die Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Normen, Werte und Ziele beschreibt.

Besonders die definitorischen Überschneidungen weisen auf die Ähnlichkeiten der beiden

Konzepte. Insbesondere bei den jeweiligen affektiven Komponenten wird dies deutlich, zudem beinhalten beide Konzepte neben diesen, auch kognitive Komponenten.

Das organisationale Commitment zeigt zeitlich stabilere Ergebnisse als die organisationale Identifikation, sowie die Motivation und Arbeitszufriedenheit. Es eignet sich somit am besten als Erklärung und Vorhersage des Fluktuationsverhaltens der Mitarbeiter, durch welches passende Maßnahmen entwickelt werden können. (vgl. Felfe, 2008, S. 74)

Jedoch kann durch eine gelungene Unterstützung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen das Commitment gesteigert werden.

## **4. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung**

Zufriedene und motivierte Mitarbeiter weisen ein höheres Engagement auf und sind leistungsbereiter, welches zu dem Erfolg einer Organisation beiträgt. Aufgrund dessen, und vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, dem einhergehenden Fachkräftemangel, sowie dem Verschieben der Machtverhältnisse ist es besonders wichtig für Unternehmen sich mit den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter auseinanderzusetzen und diese mit personalpolitischen Maßnahmen an sich zu binden und sich somit im Wettbewerb erfolgreich positionieren zu können.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden Maßnahmen, welche auf einen dauerhaften Verbleib der Mitarbeiter in der Organisation ausgerichtet sind, vorgestellt. Vor dem Hintergrund knapper Ressourcen ist die Effektivität dieser kennzeichnend, um ein bestmögliches Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erzielen. Die Bedeutung eines effektiven Personalmarketings wird steigend von Unternehmen und Forschungen erkannt, jedoch weisen die Zahlen der Gallup Studie auf eine problematische Umsetzung des Retentionmanagements. Der nur kleine Anteil von 16% der deutschen Mitarbeiter ist demnach emotional an ihren Arbeitgeber gebunden. Um eine Stärkung des affektiven Commitments sowie eine Motivations- und Leistungssteigerung der Mitarbeiter zu erreichen, müssen Unternehmen durch passende Retention-Maßnahmen den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht werden.

Auf Basis der bisherigen Ausarbeitung zu den Hintergründen der Arbeitsmotivation von Mitarbeitern, sowie die Übertragung der Dimensionen des Commitments auf den Retentionansatz, werden nachfolgend ausgewählte Maßnahmen, hinsichtlich der Bedürfniserfüllung aufgezeigt, um diesen gerecht werden zu können und somit die emotionale Bindung zu erhöhen.

### **4.1 Rahmenbedingungen**

Die Grundlage einer nachhaltigen Mitarbeiterbindung ist, dass diese in der strategischen Planung der Organisation berücksichtigt wird. Das Unternehmen sollte strategische Ziele erarbeiten, welche in einem festgelegten Zeitraum erfüllt werden sollen, z.B. ein 3-Jahresplan der die vollständige Einführung eines Retentionmanagements beinhaltet. Durch eine

Festlegung auf welche relevanten Mitarbeitergruppen sich das Retentionmanagement beziehen soll, in der Regel die für den Organisationserfolg mindestens eine mittlere Bedeutung haben und bloß bedingt bis gering verfügbar sind, kann ein Bindungskonzept erarbeitet werden. (vgl. Bröckermann/Pepels, 2013, S. 39-40)

Für die festgelegten Zielgruppen werden anschließend durch allgemeine Studien oder gezielte interne Mitarbeiterbefragungen, Informationen über relevante Bedürfnisse, Einstellungen, Werte, Ziele usw. gesammelt. Aus diesen können spezifische Anliegen der Mitarbeiter analysiert werden. Zu beachten ist die besondere Bedeutung zwischen den unterschiedlichen Generationen. Durch Ähnlichkeitsanalysen lassen sich Sozialisations- und Bedürfnispräferenzen ermitteln, welche natürlich im individuellen Unterschiede aufweisen, jedoch eine hilfreiche Einschätzung über die allgemeinen Charakteristika bieten. Beispielsweise werden den sogenannten „Baby-Boomern“ andere Eigenschaften zugeschrieben als der „Generation-Y“. Ihnen wird zugeschrieben, dass sie autoritäre Strukturen akzeptieren, Gleichberechtigung und Fairness wesentliche Werte sind, sowie Beständigkeit suchen. Der Generation-Y hingegen wird Selbstbewusstsein und Überheblichkeit zugesagt, sowie das Bedürfnis nach starker Selbstverwirklichung und Individualität. Auch der Anspruch an die Work-Life-Balance, ist im Gegensatz zu anderen Generationen höher. (vgl. Bröckermann/Pepels, 2013, S. 23-24; 39-40)

Ein Bewusstsein über die Unterschiede weist auf, dass es ein allgemein geltendes Bindungskonzept wenig sinnvoll ist und macht die Bedeutung der Individualität der Maßnahmen deutlich.

#### **4.1.1 Personalauswahl**

Das Personalbindungsmanagement kann bereits vor der Einstellung des Mitarbeiters beginnen. Durch das Vergleichen der Werte des Bewerbers mit dem Wertesystem des Unternehmens lässt sich feststellen ob diese zueinander passen. Auch die persönlichen Lebenserfahrungen können auf eine Kompatibilität, beispielsweise auf die Standortbestimmungen, schließen lassen. Liegt das Unternehmen in einer sehr ländlichen Region, könnte dies einem urban geprägten Arbeitnehmer langfristig schwerfallen. Ob die Stelle aufgrund von fehlenden Alternativen angenommen wird, ist ein weiterer wesentlicher Faktor. Die Möglichkeit zwischen mehreren Optionen wählen zu können, lässt auf eine

freiwillige und motivierte Entscheidung schließen, welche eher eine positive Einstellung und Bindungsbereitschaft der Organisation gegenüber mit sich bringt. Diese Thematiken kann der Arbeitgeber, vor der Einstellung, in einem Vorstellungsgespräch hinterfragen.

Beispiele für weitere „Bindungsförderer“:

- Sog. „Variety seeking“, das persönliche Bedürfnis nach Veränderung und Abwechslung,
- Berufliche Erwartungen und Ziele,
- Soziale,- und räumliche Mobilität (vgl. Felfe, 2008, S.147; Bröckermann/Pepels, 2013, S. 41-42)

Im Gegenzug ist es wichtig, dass der Arbeitgeber seine Versprechungen dem Bewerber gegenüber einhält. Werden die gegebenen Versprechungen über seine zukünftige Aufgabe, Entwicklung etc. nicht eingehalten, entsteht bereits zu Beginn eine Enttäuschung, welche der erste Schritt in Richtung Fluktuation sein könnte. Das Vorstellungsgespräch sollte von daher immer ehrlich und offen geführt werden.

#### **4.1.2 Anreizsysteme**

Im Sinne eines Anreizsystems besteht die Aufgabe für Unternehmen darin ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Anreizen, welche zur individuellen Bedürfnisbefriedigung und Mitarbeiterbeiträgen zur Realisierung unternehmerischer Aufgabenstellungen, herzustellen. (vgl. Bröckermann/ Pepels, 2013, S. 342)

Anreize sorgen dafür, dass Motive, welche eine Verhaltensbereitschaft hervorrufen, in ein tatsächliches Verhalten umgesetzt werden. Sie veranlassen ein konkretes Verhalten, wenn sie sich in den Bedürfnissen eines Menschen wiederfinden. Zudem können sie Bedürfnisse aktivieren, welche zu einem motivierten Verhalten führen. Aufgrund gezielt eingesetzter Anreize, können Unternehmen ein angemessenes Gleichgewicht zwischen der individuellen Bedürfnisbefriedigung und den Mitarbeiterbeiträgen, zur Umsetzung unternehmerischer Aufgabenstellungen, schaffen. Durch regelmäßige Mitarbeiter-, und strukturierte Austrittsgespräche können Bedürfnisse und Ziele, die aktuelle Zufriedenheit oder Engagement, sowie Gründe für Fluktuation der Mitarbeiter, ermittelt werden. Unternehmen können aus diesen Informationen passende Anreizsysteme entwickeln. Angelehnt an der Anreiz-Beitrags-

Theorie, versuchen Organisationen ein Gleichgewicht zwischen passenden Anreizen und den zu leistenden Beiträgen zu erreichen. (vgl. Nicolai, 2009, S. 138; Scherm/ Süß, 2010, S. 119)

Anreizsysteme können nur die erwünschten Wirkungen erzielen, wenn sie Kriterien der Gerechtigkeit, Gleichheit und Transparenz erfüllen. Erinnernd an die Anreiz-Beitrags-Theorie von Simon und March, vergleicht der Mitarbeiter die an ihn erwartete Anforderung, die von ihm erbrachte Leistung, sowie den gebotenen Anreiz. Werden diese als ungerecht empfunden, kann Demotivation und eine Reduzierung der Leistung folgen, bis hin zur Kündigung. Unter dem Gleichheitsprinzip sollten die gleichen Anreize für gleiche Anforderungen geboten werden, damit diese den Vergleich mit Kollegen standhalten können. Das dritte Kriterium beinhaltet die Transparenz und die damit einhergehende Nachvollziehbarkeit des Anreizsystems. Dieses gewährleistet die Wahrnehmung der Anreize und stellt die erwünschten Wirkungen bei den Mitarbeitern ein. (vgl. Scherm/ Süß, 2010, S. 120)

Es kann in materielle (monetäre) und in immaterielle (nicht-monetäre) Anreize unterschieden werden. Jedoch lassen sich Anreize oft nicht eindeutig einer Gruppe zuordnen, da sie Elemente beider Gruppen enthalten. Zum Beispiel: Eine Beförderung dient primär als ein immaterieller Anreiz, da mit ihr jedoch meist eine Lohnerhöhung verbunden ist, stellt sie auch einen materiellen Anreiz dar. (vgl. Nicolai, 2009, S. 153-154)

#### **4.1.2.1 Materielle Anreize**

Materielle Anreize zielen auf die Befriedigung der Grundbedürfnisse und der Sicherheitsbedürfnisse ab. Sie beziehen sich auf das Entgelt und Sozialleistungen. Primär unterstützt die empfundene gerechte Entlohnung die Bindung, der eigenen sowie diese im Vergleich zu den anderen wahrgenommenen Entlohnungen, der Mitarbeiter an das Unternehmen. Entscheidend für die Bindung ist die Transparenz und Gerechtigkeit der eingesetzten Instrumente. Eine besondere Rolle für das Retentionmanagement spielt die persönliche Einflussmöglichkeit auf die Höhe und Gestaltbarkeit des Gehalts für Führungskräfte und außertarifliche Mitarbeiter. Das angebotene System muss auf die Bedürfnisse der Zielmitarbeiter ausgerichtet sein. (vgl. Bröckermann/ Pepels, 2013, S. 94)

##### **Materielle Anreize**

- Entgelt
- Sozialleistungen

#### **4.1.2.2 Immaterielle Anreiz**

Immaterielle Anreize richten sich auf die menschlichen Bedürfnisse nach Kontakt, Anerkennung und Selbstverwirklichung. Einen besonderen Teil von immateriellen Anreizen bietet die Personalentwicklung, welche Aufstiegsmöglichkeiten mit sich bringt, und gleichzeitig einen Aspekt der Zukunftssicherung des Unternehmens darstellt. Des Weiteren bilden eine authentische Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung Grundlagen für eine nachhaltige Mitarbeiterbindung.

##### **Immaterielle Anreize**

- Personalentwicklung
- Arbeitsinhalt
- Arbeitszeitregelung
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Führungsstil
- Flexibilisierung des Arbeitsortes

#### **4.3 Ausgewählte Maßnahmen zur Bedürfniserfüllung**

Eine nachhaltige Mitarbeiterbindung basiert auf der emotionalen Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Durch die Identifikation mit der Unternehmenskultur, dessen Werte und Ziele, werden wichtige Fachkräfte im Unternehmen gehalten und somit die Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Wie aus dem vorigen zu entnehmen, hat das affektive Commitment den stärksten Einfluss auf die emotionale Bindung der Mitarbeiter und ist essentiell für eine nachhaltige Mitarbeiterbindung. Somit ist die eigentliche Aufgabe des Retentionmanagements, die Erhöhung des affektiven Commitments, welches neben der Verhinderung ungewollter Fluktuation, die Motivation und Leistungsbereitschaft steigert.

Durch ein erfolgreiches internes Personalmarketing kann ein authentisches Bild des Unternehmens nach außen getragen werden, welches potentielle Mitarbeiter effektiv anspricht. Die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen bietet somit eine Grundlage für ein erfolgreiches Personalmarketing. Um diese mit passenden Maßnahmen zu steigern, müssen sie den Bedürfnissen der Mitarbeiter angepasst werden.

Im Weiteren werden Retention-Maßnahmen, orientiert an der Maslowschen Bedürfnispyramide, wie folgt gegliedert:



Abbildung 5: Gliederung ausgewählter Maßnahmen zur Bedürfniserfüllung

Quelle: Eigene Darstellung

Beginnend mit ausgewählten Maßnahmen zur Befriedigung der Grund- und Sicherheitsbedürfnisse welche die Basis bieten. Darauf aufbauend folgen Maßnahmen zur Befriedigung der sozialen Bedürfnisse sowie Maßnahmen zur beruflichen Selbstverwirklichung. Für alle Retention-Maßnahmen kann im Allgemeinen festgehalten werden, dass die Individualität und Transparenz eine entscheidende Rolle spielt.

#### 4.3.1 Grund- und Sicherheitsbedürfnisse

Durch die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit können die psychologischen Grundbedürfnisse des Menschen erfüllt werden. Somit ist die Hauptintention für die meisten Arbeitnehmer das Entgelt. Ein angemessenes Entgelt und ein sicherer Arbeitsplatz, um die Gewährung der Grundbedürfnisse zu erhalten, bieten demnach die Basis für eine längerfristige Bindung. (vgl. Nicolai, 2009, S. 154)

Ein angemessenes und leistungsgerechtes Entgelt bietet eine gute Grundlage sich für ein



Unternehmen zu entscheiden, und sich an dieses zu binden. Dabei steht vor allem im Vordergrund, dass dieses angemessen und leistungsgerecht ist. Ein faires und transparent kommuniziertes Vergütungssystem kann die Bindung an ein Unternehmen fördern. Dabei basiert ein professionell umgesetztes Vergütungssystem für viele Organisationen auf der Einbringung von systematischen Stellenbeschreibungen. Deren Vergütung ergibt sich aus der Analyse und Vergleich zu allen Positionen der Organisation und dessen Beitrag zum Organisationserfolg. (vgl. Bröckermann/ Pepels, 2013, S. 341-342)

Jedoch belegen unterschiedliche Studien, dass finanzielle Anreize zwar wichtige Faktoren sind, diese allein jedoch eher einen geringen Einfluss für eine Bindung haben. Dies unterstreicht auch die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (zurückgreifend auf Kapitel 3.2.1.3). Diese unterscheidet die Arbeitszufriedenheit in zwei voneinander unabhängige Dimensionen, zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren. Die Hygienefaktoren verhindern dabei lediglich eine Arbeitsunzufriedenheit, steigern jedoch nicht die Zufriedenheit. Da das Entgelt und Sozialleistungen zu den Hygienefaktoren zählen, können diese demnach einer Unzufriedenheit vorbeugen, jedoch keine höhere Zufriedenheit oder Motivation erreichen. Des Weiteren ist die durch ein finanziellen Anreiz ausgelöste Bindung nicht emotional, welche nicht zu einem höheren affektiven Commitment führt, sondern nur das kalkulatorische Commitment steigern lässt. Ziel des Retentionmanagements ist es jedoch vor allem die emotionale Bindung der Mitarbeiter zu erhöhen, um somit ihre Motivation und Engagement zu steigern, welches sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Aufgrund dessen wird auf die Maßnahmen des Entgelts und der Sozialleistungen im weiteren Verlauf der Arbeit nicht näher eingegangen.

Fördernd für eine nachhaltige Mitarbeiterbindung bieten sich jedoch sogenannte Cafeteria-Systeme an, in welchem eine individuelle Entgeltgestaltung gegeben ist. Dem Mitarbeiter steht, neben seinem Grundgehalt, ein bestimmtes Budget an Sozialleistungen zur Verfügung, welche er jedes Jahr entsprechend der Bedürfnisse, Arbeits- und Lebenssituation auswählen und verändern kann. Unternehmen können durch die Flexibilisierung und Individualisierung auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter reagieren, und somit eine individuelle Bindung der Mitarbeiter gewährleisten. (vgl. Nicolai, 2009, S. 232)

Bestandteile eines Cafeteria-Systems sind, neben den klassischen materiellen Anreizen (Gehaltszulagen), u.a.: Versicherungsleistungen (Pflegegeld oder Altersvorsorge) oder Zeitverrechnungsmodelle (Urlaubsangebote, flexible Arbeitszeitregelungen). (vgl. Bröckermann/ Pepels, 2013, S. 342)

### **4.3.2 Soziale Bedürfnisse**

Nach legen der Grundvoraussetzungen, können Unternehmen auf die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen. Neben einer authentischen, wertschätzenden und transparenten Unternehmenskultur- sowie Führung, können Maßnahmen schon bei der Einstellung neuer Mitarbeiter, diese durch eine erfolgreiche Einführung sozial in das Unternehmen integrieren und somit eine nachhaltige Bindung fördern.

#### **4.3.2.1 Unternehmenskultur**

Die Unternehmenskultur ist das Resultat der Art und Weise, wie die Personen im Unternehmen denken und handeln, wie sie miteinander umgehen und zeigt wie die Leistung der Mitarbeiter geachtet und wertgeschätzt wird. Für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung ist eine authentische, transparente und wertschätzende Unternehmenskultur und das beinhaltende Personalmarketing Voraussetzung, damit sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen bestmöglich identifizieren können und sich auf emotionaler Ebene gebunden fühlen. Im besten Fall sollten die Werte der Unternehmenskultur mit denen der Mitarbeiter übereinstimmen. In der Praxis kann dies umgesetzt werden, indem die Mitarbeiter in die Gestaltung des Unternehmensleitbildes und die –werte mit einbezogen werden und somit zentrale Werte der Mitarbeiter mit integriert werden, wodurch ein Zugehörigkeitsgefühl gefördert wird. (vgl. Bröckermann/Pepels, 2013, S. 42)

Da Führungskräfte als eine Art Vorbildfunktion gelten, muss die Unternehmenskultur vor allem von ihnen gelebt werden, um die Bindungsmaßnahmen authentisch und glaubwürdig umzusetzen. Das Verinnerlichen von Freiräumen, wie einer Fehlertoleranz, Kompetenzübertragung und die Akzeptanz von Lebensentwürfen wie Elternzeit, Patchwork-Karrieren oder auch Teilzeitarbeit weist auf eine Wertschätzung für die Mitarbeiter hin. (vgl. Bröckermann/Pepels, 2013, S. 43)

Integriert in die Unternehmenskultur ist das Betriebsklima, bzw. die Arbeitsatmosphäre innerhalb der Kollegen. Das Betriebsklima hat einen direkten Einfluss auf die emotionale Bindung an das Unternehmen. Das Unternehmen kann durch gemeinsame Veranstaltungen wie Betriebsausflüge oder eine Weihnachtsfeier das soziale Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Kommunikation befriedigen und somit die Zusammenarbeit im Team und das

Zugehörigkeitsgefühl an die Organisation fördern. Ein positives Betriebsklima, sowie eine authentische, wertschätzende und transparente Unternehmenskultur sind vor allem für die Mitarbeiterbindung ein maßgebender Erfolgsfaktor, da diese die Mitarbeiter auf emotionaler Ebene binden. (vgl. Bröckermann/Pepels, 2013, S. 271)

#### **4.3.2.2 Mitarbeiterführung**

Einen weiteren starken Einfluss auf das Commitment der Mitarbeiter, und somit auch erheblich bedeutend für die nachhaltige Mitarbeiterbindung, hat die Art der Mitarbeiterführung. In der Führungsforschung wird, unter dem Aspekt der Mitarbeiterbindung, die transformationale Führung bevorzugt, diese legt besonderen Wert auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, welche auf gegenseitigem Respekt und Vertrauen beruht und durch dieses einen positiven Einfluss auf das Commitment, die Zufriedenheit und die Arbeitsleistung des Mitarbeiter hat. (vgl. Felfe, 2008, S. 136)

Die Mitarbeiterführung ist jedoch kein kurzfristiges Instrument welches im Sinne des Retentionmanagements eingesetzt werden kann, es ist mehr das Ergebnis aus Personalentwicklungsmaßnahmen, welche durch langfristige Umsetzung eine positive Bindungswirkung entwickelt. Da es den einen „richtigen“ Führungsstil nicht gibt, gilt vor allem die Fairness und Transparenz als Grundposition. Da wie beschrieben, die Führungskraft als eine Art Vorbild für die Mitarbeiter fungiert, ist es essenziell, dass die Führungskultur mit den Unternehmenswerten übereinstimmt und umgesetzt wird. Des Weiteren hat die Führungskraft die Verantwortung für die Beurteilung, Entwicklung und Bindung der Mitarbeiter. In diesem Sinne hat die Führungskraft mehr als die reine Führungsposition zur Rolle, sie umfasst viel mehr die Funktion als Berater, Coach oder auch Teamplayer. (vgl. Bröckermann/Pepels, 2013, S. 93; Felfe, 2008, S. 136)

Im Sinne des Retentionmanagements sollte die Führungskraft als beteiligend und veränderungsbereit agieren. Zudem gewinnen die emotionalen Kompetenzen, neben den Fachkompetenzen, immer mehr an Bedeutung. Durch die Umsetzung von Handlungsspielräumen, Zielvereinbarungen, regelmäßigen Mitarbeiter- und Feedbackgesprächen, unter dem Ansatz der transformationalen Führung, ist die Mitarbeiterführung ein positiver Faktor für die Mitarbeiterbindung. Für das erfolgreiche Gelingen aller Bindungsmaßnahmen hat vor allem die Führungskraft eine entscheidende Rolle.

Ihr authentisches Verhalten gegenüber der Verinnerlichung der Unternehmenswerte und den Bindungsmaßnahmen trägt dazu bei ob diese im Unternehmen gelebt werden und hat somit eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg. (vgl. Bröckermann/Pepels, 2013, S. 316-317)

#### **4.3.2.3 Onboarding**

Das Onboarding bezeichnet die Personaleinführung, welche im Rahmen der Mitarbeiterbindung eine unterstützende Rolle beinhaltet, es befasst das erfolgreiche Einfinden des Mitarbeiters in die Arbeitsaufgaben, dem Kollegenkreis und in das Unternehmen. Durch geeignete Maßnahmen kann ein erfolgreiches Onboarding einer Frühfluktuation entgegenwirken. Das Misslingen einer erfolgreichen Integration in das Unternehmen kann zu einer sinkenden Motivation und Zufriedenheit führen. Folglich kann ein erfolgreiches Onboarding den Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, Mitarbeiterzufriedenheit und –bindung legen.

Das Onboarding beginnt bei Antritt der Arbeitsstelle und umfasst vor allem die fachliche und personelle Eingliederung, vor dem Hintergrund das Leistungspotenzial des neuen Mitarbeiters schnellstmöglich nutzen zu können. Unterstützend kann hierbei sein, diesem schon vor seinem ersten Arbeitstag relevante Informationen zukommen zu lassen und ihn in Mitarbeiterveranstaltungen zu integrieren. Auch die Möglichkeit dem neuen Mitarbeiter einen Paten oder Mentor an die Seite zu stellen, welcher bei der Sozialisierung in das Unternehmen unterstützt, ist ein hilfreiches Mittel unter dem Aspekt der Mitarbeiterbindung. Der Pate bzw. Mentor sollte nicht in Konkurrenz mit dem neuen Mitarbeiter stehen und ist im Idealfall ein erfahrener Mitarbeiter mit einer hohen Loyalität zum Unternehmen und kann aus eigener Erfahrung die kulturellen Besonderheiten, sowie Werte und Normen des Unternehmens weitergeben. (vgl. Bröckermann/Pepels, 2013, S. 89-90)

Besonders in den ersten Monaten gleicht der Mitarbeiter seine Erwartungen an das Unternehmen mit der Realität ab. Auch Seitens des Unternehmens ist zwischen Fachabteilung und Personalabteilung eine Beurteilung zu ermitteln, ob eine Übernahme in ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis wünschenswert ist. Bei eventuellen Zweifeln bezüglich der Übereinstimmung der Unternehmenswerte und der persönlichen Einstellungen sollte eine dauerhafte Einstellung überdacht werden. So ist die Probezeit schließlich für das Unternehmen, sowie auch für den

Mitarbeiter, zur Prüfung ob sie an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert sind. (vgl. Bröckermann/Pepels, 2013, S. 90)

Jedoch nicht nur das Onboarding, sondern auch das Offboarding leistet einen Beitrag im Rahmen der Mitarbeiterbindung. Wie bereits beschrieben ist es in der heutigen Arbeitswelt, vor allem für die jüngere Generation, normal den Arbeitgeber zu wechseln und sogar bevorzugt umfassende Erfahrungen zu sammeln. Unternehmen sollten dies somit nicht als persönlichen Akt werten. Viel mehr sollte die Art der Trennung bedacht sein, um einen möglichen Imageschaden zu verhindern und um sicherzustellen, dass ehemalige Mitarbeiter positiv über ihren ehemaligen Arbeitgeber sprechen. (vgl. Bröckermann/Pepels, 2013, S. 88; Nicolai, 2009, S. 339-340)

### **4.3.3 Bedürfnis nach Selbstverwirklichung**

Um ein effektives Personalmarketing gewährleisten und Mitarbeiter nachhaltig an das Unternehmen binden zu können, ist es wichtig ihrem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung nachzukommen. Die Selbstverwirklichung wird in den Theorien der Motivation in Arbeitsprozessen einem erheblichen Maß zu gesprochen und bietet Möglichkeiten zur Erhöhung des affektiven Commitments und ist somit ein wesentlicher Faktor der emotionalen Bindung. Um dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung im Arbeitskontext nach zu kommen, ist dieses vor allem durch die Arbeitssituation des Mitarbeiters, einer unterstützenden Work-Life-Balance, sowie durch individuelle Entwicklungsmöglichkeiten zu gewähren.

#### **4.3.3.1 Arbeitssituation**

Die arbeitssituationsbedingten Faktoren haben, wie sich aus Kapitel 3.4.1.1 herausgestellt hat, einen direkten Einfluss auf das affektive Commitment, weshalb es diese, durch realisierbare Maßnahmen, positiv zu lenken gilt. Zudem stellen die Arbeitsaufgabe und –inhalt eine Art der Selbstverwirklichung im beruflichen Kontext dar. Somit sollten Mitarbeiter vor allem die Relevanz der getätigten Arbeit für die Unternehmensziele wahrnehmen.

Vor allem die Vielseitigkeit der inhaltlichen Anforderungen ist ein negativ zu betrachtender Faktor für die Mitarbeiterzufriedenheit, und somit für die emotionale Bindung. Einseitige

Arbeitsaufgaben können psychische und physische Belastungen hervorrufen, wie z.B. Ermüdung und Monotonie. Um solchen Belastungen vorzubeugen, können Aufgaben durch Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung interessanter gestaltet werden, um den oft herrschenden Wunsch nach Abwechslung nach zu kommen, welches gleichzeitig motivierend wirkt. Da Mitarbeiter aufgrund ihrer Qualifikation bestimmte Positionen besetzen, kann die Gewährleistung von kreativer Entfaltung oder strategischen Entscheidungen nicht für alle geboten werden. Es gilt jedoch Maßnahmen umzusetzen, welche realistische Veränderungen beinhalten, um Monotonie in der alltäglichen Arbeitsaufgabe zu vermeiden. (vgl. Felfe, 2008, S. 132-133)

Für eine abwechslungsreichere Gestaltung der alltäglichen Arbeitsaufgabe bewähren sich Konzepte wie das Job Enlargement, Job Enrichment und die Job Rotation.

Das Job Enlargements, Arbeitserweiterung, umfasst eine quantitative Umstrukturierung. Es werden die bestehenden Aufgaben mit gleichwertigen ergänzt.

Unter Job Enrichment versteht man die Arbeitsbereicherung. Hier werden dem Mitarbeiter zusätzlich anfordernde Aufgaben zugewiesen, welche neben der Abwechslung, vor allem zu einer Weiterentwicklung führen.

Die Job Rotation beinhaltet den systematischen Arbeitsplatzwechsel. Durch den Wechsel lernt der Mitarbeiter neue Aufgaben kennen und erweitert somit seine persönlichen Qualifikationen. Zusätzlich fördert es die Zusammenarbeit unter den Kollegen. (vgl. Nicolai, 2009, S. 184-185)

Auch hier hat die Führungskraft eine entscheidende Rolle. Sie ist verantwortlich über die Aufgabendelegierung, sowie über die Wahrnehmung der Relevanz der getätigten Aufgabe für das Unternehmen. Wird diese von den Mitarbeitern als wichtig empfunden, beeinflusst es positiv. Zudem sollten Arbeitsaufgaben von vornherein ehrlich besprochen werden, wie aus dem Punkt Personalauswahl hervor ging, da so die Erwartungen mit der tatsächlichen Tätigkeit abgeglichen werden und etwaige Enttäuschungen von vornherein vermieden werden können.

#### **4.3.3.2 Work-Life-Balance**

Neben der Arbeitssituation und dessen inhaltlichen Komponenten, spielt zunehmend die Arbeit(zeit)gestaltung eine wichtige Rolle. Die Work-Life-Balance beschreibt das ausgewogene Verhältnis von Arbeit und Freizeit, dem Beruf und dem privaten Leben. Maßnahmen zielen darauf ab, das Berufsleben der Mitarbeiter mit ihren privaten, familiären, sozialen, kulturellen

und gesundheitlichen Interessen in Einklang zu bringen. Die Ausgewogenheit zwischen Arbeit und privaten Leben sollte vor allem aufgrund des gesellschaftlichen Wertewandels Berücksichtigung finden. (vgl. BMFSFJ, 2005, S. 4)

Zu erwähnen ist, dass dies für beide Geschlechter gleichermaßen gilt, da durch ein verändertes Rollenbild zunehmend auch Männer das Bedürfnis haben Berufs- und Privat- Familienleben mit einander zu vereinbaren. (vgl. DGFP, 2014, S. 4)

Unter der Work-Life-Balance fallen speziell Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und –ort, welche Unternehmen anbieten können um auf individuelle Bedürfnisse einzugehen und somit eine höhere emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu schaffen. Besonders die Flexibilisierung hat unter dem Aspekt der Mitarbeiterbindung eine hohe Wirkung. (vgl. Bröckermann/ Pepels, 2013, S. 94)

Eines der gängigsten Instrumente der Flexibilisierung der Arbeitszeit ist das Arbeitszeitkonto. Durch dieses kann der Mitarbeiter seine verübten Überstunden sammeln und diese im Folgemonat gutschreiben. Zudem ist die Gleitzeit eine bewährte Maßnahme der Arbeitszeitflexibilisierung. Die gleitende Arbeitszeit umfasst eine tägliche Kernarbeitszeit, in welcher der Arbeitnehmer anwesend sein muss, jedoch kann der Anfangs- und Endzeitpunkt individuell, in einem bestimmten Rahmen, eigenverantwortlich vom Arbeitnehmer bestimmt werden. (vgl. Nicolai, 2009, S.195-196)

Als weiteres Instrument bietet sich die Vertrauensarbeitszeit an, bei dieser kann der Mitarbeiter seine Aufgaben in Eigenverantwortung erledigen. Sie beinhaltet daher keine Kern- oder Gleitarbeitszeit, da der Mitarbeiter uneingeschränkt bestimmen kann, wann und wie er seine Arbeitsaufgaben erledigt. Dieses Instrument legt den Fokus stärker auf die Leistung und den Erfolg, welches sich nicht an der Arbeitszeit orientiert. Jedoch ist der Aufbau einer geeigneten Unternehmenskultur, die Bereitschaft der Mitarbeiter, sowie Verantwortung und Selbstmotivation Voraussetzung dafür. Unterstützend wirkt hier eine Führung durch Zielvereinbarung. Diese umfasst das gemeinsame Erarbeiten, formulieren von Zielen und der anschließenden Kontrolle. Methoden und Techniken zur Zielerreichung sind dabei dem Mitarbeiter überlassen. (vgl. Nicolai, 2009, S. 198-199; Scherm/Süß, 2010, S.162-163)

Neben der klassischen Teilzeitarbeit gibt es weitere Formen der Arbeitszeitflexibilisierung, wie zum Beispiel durch das sogenannte Job Sharing. Job Sharing ist eine besondere Art der eigenverantwortlichen Aufteilung eines Vollzeitarbeitsplatzes auf mindestens zwei

Teilzeitmitarbeiter. Diese arbeiten in einem Team zusammen und verantworten die Stelle gemeinsam. Die Mitarbeiter können sich die Aufgaben und Zeit selbstständig untereinander aufteilen und sie somit flexibel an ihre Lebensphasen anpassen. (vgl. Hockling, 2015)

Vor allem interessant für die jüngeren Generationen ist eine weitere Möglichkeit zur Arbeitszeitflexibilisierung, das sogenannte Sabbatical. Dies ist ein spezieller, meist unbezahlter Langzeiturlaub, welcher über den jährlichen Urlaubsanspruch hinausgeht und höchstens bis zu einem Jahr möglich ist. Er wird meist für private Zwecke wie das Reisen und kennenlernen fremder Länder und Kulturen genutzt, häufig jedoch auch in Verbindung mit Weiterbildungsmaßnahmen, wie Studienabschlüsse oder die Anfertigung von Dissertationen. Das Sabbatical wird somit genutzt um neue Energie zu schöpfen und regeneriert zum Arbeitgeber zurückzukehren. Durch eine Arbeitsplatzgarantie bei Rückkehr, kann das Unternehmen besonders dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung seiner Mitarbeiter nachkommen. (vgl. Nicolai, 2009, S. 203-204)

Mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit hat auch die des Arbeitsortes Einfluss auf die empfundene Work-Life-Balance. Hier hat sich vor allem das sogenannte Home Office, auch Heimarbeit, durchgesetzt. Mitarbeitern ist so die Möglichkeit gegeben, ergänzend zu dem klassischen Arbeitsort, einen Teil der Arbeit von zu Hause zu fertigen. (vgl. Nicolai, 2009, S. 206)

Neben Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und des –ortes, können Unternehmen noch weitere Maßnahmen zur Harmonisierung des privaten und beruflichen Lebens der Mitarbeiter anbieten. Empirische Untersuchungen zeigen, dass besonders familienfreundliche Maßnahmen große Auswirkungen auf die Personalbeschaffung und Mitarbeiterbindung haben. (vgl. Dincher/ Mosters, 2011, S. 45-46)

Unternehmen können durch das Etablieren eines Kindergartens, eine umfangreiche Kinderbetreuung garantieren und diese auch in den Schulferien anbieten. Eine weitere Möglichkeit stellt das sogenannte Eltern-Kind-Büro dar. Durch dieses ist es Eltern möglich ihr Kind im Krankheitsfall mit zur Arbeit zu nehmen. Da nicht nur Kinder eine Betreuung benötigen, ist es sinnvoll eine Unterstützung für Mitarbeiter mit pflegebedürftigen Angehörigen, zum Beispiel durch bezahlten Pflegeurlaub, zu gewährleisten. (vgl. Bröckermann/ Pepels, 2013, S. 250-251)

Der dritte klassische Bereich der Work-Life-Balance Maßnahmen bezieht sich auf die



Förderung der Gesundheit. In den letzten Jahren bieten immer mehr, vor allem größere, Unternehmen ein professionelles und umfangreiches Gesundheitsmanagement an, welches die Leistungsfähigkeit verbessern soll und hilft diese langfristig aufrecht zu erhalten. Unternehmen können ihre Mitarbeiter durch einen Betriebssport bzw. Fitnessangebote, sowie durch Gesundheitschecks und Ernährungsberatungen unterstützen. Auch eine gesunde Verpflegung ist Teil der Gesundheitsförderung. Besonders wichtig ist dieser Aspekt vor dem Hintergrund der Zunahmen von psychischen Beschwerden zu betrachten, wodurch Angebote zu Stressminderung, sowie Möglichkeiten zum eigenen Zeitmanagement, einen besonderen Wert der Mitarbeitererhaltung bekommen. (vgl. Bröckermann/ Pepels, 2013, S. 94; 251-252)

Auch in diesem Bereich der Förderung zur Mitarbeiterbindung hat die Unternehmenskultur und die Führungskraft eine tragende Rolle. Führungskräfte müssen von dem Nutzen der Maßnahmen überzeugt sein und diese selbst in Anspruch nehmen, da sie auch hier als eine Vorbildfunktion agieren und somit eine Akzeptanz für sie schaffen. (vgl. Bröckermann/ Pepels, 2013, S. 252-253)

Eine ausgewogene Work-Life-Balance, durch eine Unternehmenskultur welche auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach einem erfüllten und gesunden Leben reagiert, durch einen Maßnahmenkatalog von Angeboten zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und –ort, zur Familienunterstützung sowie zur Förderung der Gesundheit, dient der langfristigen Erhaltung von Mitarbeitern über verschiedene Lebensphasen, physisch und psychisch, und ist somit essentiell für eine nachhaltige Mitarbeiterbindung (vgl. Bröckermann/ Pepels, 2013, S. 245)

#### **4.3.3.3 Personalentwicklung**

Der Personalentwicklung kommt, unter dem Aspekt der Mitarbeiterbindung, eine besondere Bedeutung zu, denn sie stellt gleichzeitig eine Art Investition in das Humankapital des Unternehmens dar. Mit ihr sind Aufstiegsmöglichkeiten, welche meist finanzielle Vorteile mit sich bringen, und Selbstverwirklichung verbunden, welche zudem Einfluss auf die Zukunftssicherung des Mitarbeiters haben. Sie kann somit extrinsische, als auch intrinsische Arbeitsmotive erfüllen. Durch die Berücksichtigung der individuellen Mitarbeiterziele kann die Personalentwicklung die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen fördern, und somit das Arbeits- wie Sozialverhalten verbessern. Geforderte und geförderte Mitarbeiter empfinden eine stärkere Verbundenheit mit dem Unternehmen, welches das affektive

Commitment, und somit die Bindung zu dem Unternehmen stärkt. (vgl. Dincher/ Mosters, 2011, S. 46-47)

Die Personalentwicklung lässt sich unter zwei Aspekten betrachten, zum einen beinhaltet sie Maßnahmen um die Mitarbeiterleistung zu verbessern, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen, zum anderen beinhaltet sie Maßnahmen welche auf die Förderung der persönlichen Entwicklung des Mitarbeiters ausgerichtet sind. Dabei sollen beide Aspekte jedoch nicht separat voneinander gehandhabt werden, sondern aufeinander abgestimmt und sinnvoll eingesetzt werden. (vgl. Ridder, 2007, S. 150)

Die Transparenz und Individualität der Maßnahmen haben, wie bei anderen Bindungsmaßnahmen auch bei der Personalentwicklung eine maßgebende Rolle und sind essenziell für ein förderndes und investierendes Gelingen. Die Maßnahmen müssen an die Zielgruppe kommuniziert, und von dieser als fair und wertschätzend wahrgenommen werden. Zudem bietet die Transparenz ein Wissen über die Entwicklungsangebote, wodurch sie ein wichtiger Faktor für die Leistungsmotivation ist, und Mitarbeiter dadurch eher bereit sind sich mit den Unternehmenszielen zu identifizieren. (vgl. Nicolai, 2009, S. 286; Dincher/ Mosters, 2011, S. 46-47)

Eine individuelle Unterstützung bieten Mentoring und Coaching Programme. Beim Mentoring ist das Ziel durch das Teilen des Fachwissens und der Erfahrungen, eines sogenannten Mentors, an eine noch unerfahrene Person (Mentee), diese in seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Das Coaching umfasst die individuelle Betreuung, persönlich oder im Team, durch eine Führungskraft, wodurch ein Gleichgewicht zwischen den Mitarbeiterbedürfnissen und den Anforderungen des Unternehmens geschaffen werden soll. (vgl. Bröckermann/ Pepels, 2013, S. 322-323)

Des Weiteren fördert die Aussicht auf eine Beförderung die Mitarbeiterbindung. Sie drückt die Wertschätzung des Unternehmens gegenüber dem Mitarbeiter und seiner Leistung aus. Die Art der Beförderung ist oft nicht unbedingt relevant, mittlerweile streben immer mehr Arbeitnehmer, neben der Führungskarriere, sogenannte alternative Karrieren an. Unternehmen sollten daher die individuellen Ziele der Mitarbeiter berücksichtigen. Ergänzend zu der klassischen Karrierelaufbahn, können Unternehmen Möglichkeiten für flexible und individuelle Laufbahnmodelle anbieten. Dies kann in Form von Projektlaufbahnen oder Fachlaufbahnen gewährleistet werden. Projektlaufbahnen eignen sich vor allem für Mitarbeiter,

die das Bedürfnis nach anspruchsvollen und abwechslungsreichen Aufgaben haben, diese können je nach Projekt verschiedene Anforderungen beinhalten. Bei der Fachlaufbahn steht wiederum die fachliche Führungsaufgabe im Fokus, und nicht die Personalverantwortung. Diese alternativen Karrieremodelle schaffen Möglichkeiten für die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters und erfüllen die persönliche Selbstverwirklichung. (vgl. Bröckermann/Pepels, 2013, S. 90-91; Nicolai, 2009, S. 287-289)

Die Personalentwicklung sollte ihre Maßnahmen zur Qualifikationsvermittlung, soweit möglich, durch das sogenannte „on-the-job-Training“ umsetzen. Dieses ist gezeichnet dadurch, dass sein Lernfeld die normale Arbeitssituation und somit realitätsnaher ist. Für dieses soll dem Mitarbeiter durch praktische Fertigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen vermittelt werden. Maßnahmen hierfür sind u.a. die gelenkte Erfahrungsvermittlung, Projektarbeit, Übertragung von Verantwortung oder Sonderaufgaben.

Für die Vermittlung von theoretischen Wissen und das Erlernen von geänderten Verhaltensweisen eignet sich hingegen das sogenannte „off-the-job-Training“. Dieses vermittelt außerhalb des Arbeitsplatzes oder durch externe Kompetenzen neue Qualifikationen. Maßnahmen für die Umsetzung sind zum Beispiel Fachseminare, Vorträge, Rollenspiele oder auch E-Learning. (vgl. Dincher/ Mosters, 2011, S. 47-48)

Einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung kann durch eine Aufteilung der Maßnahmen auf einen längeren Zeitraum entstehen, einmalige Blockveranstaltungen können leicht vergessen werden, zudem fördert es das Aufbauen von Netzwerken, welches einen weiteren positiven Einfluss auf die Bindung bietet. (vgl. Bröckermann/Pepels, 2013, S. 90)

Einzelne Maßnahmen der Personalentwicklung sind direkt auf die Mitarbeiterbindung ausgerichtet und richten sich meist an neue Mitarbeiter. Hierzu zählen alle betrieblichen Ausbildungen der Organisation. Insbesondere duale Ausbildungen, sowie Trainee-Programme, zur Einführung und Einarbeitung von Hochschulabsolventen als Führungsnachwuchs. (vgl. Dincher/ Mosters, 2011, S. 48-49)

Es lässt sich festhalten, dass durch das Angebot einer flexiblen, individuellen und vielfältigen Karriereplanung, sowie umgesetzte Maßnahmen durch das „on-/und off-the-job-Trainings“, die individuellen Wünsche und Ziele der Mitarbeiter Berücksichtigung finden und umgesetzt werden können. Den Mitarbeitern ist somit die Möglichkeit gegeben, sich im beruflichen Kontext, selbst zu verwirklichen, welches eine langfristige Planung innerhalb des Unternehmens fördert.

#### **4.4 Beurteilung zur Realisierbarkeit der ausgewählten Maßnahmen**

Die ausgewählten Maßnahmen zur nachhaltigen Mitarbeiterbindung werden im Folgenden, hinsichtlich der Realisierbarkeit durch das Unternehmen beurteilt, dabei wird die Wirkung auf das affektive Commitment und somit die emotionale Bindung bewertet.

Maßnahmen welche zur Befriedigung der Grund- und Sicherheitsbedürfnisse, wie das Entgelt oder Sozialleistungen, führen wie bereits erläutert, zu einer wenig emotional begründeten Bindung an das Unternehmen, sondern erhöhen das kalkulatorische Commitment. Organisationen können, im Rahmen ihrer Möglichkeiten, Festanstellungen für die Arbeitsplatzsicherheit beschäftigen. Für finanzielle Anreize gilt das diese fair und marktgerecht sind.

Der Einfluss des Onboardings auf das affektive Commitment ist zwar auch nicht besonders hoch, jedoch kann eine erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter in das Unternehmen für dessen aufbauende emotionale Bindung förderlich sein und ist zudem tendenziell leicht und kostengünstig umsetzen.

Die Arbeitssituation hat hingegen in gleich zweierlei Hinsicht starke Auswirkungen auf das affektive Commitment. Zum einen hat der erlebte Ist-Zustand einen direkten Einfluss, und zum anderen trägt vor allem die Arbeitsaufgabe einen Teil zur Selbstverwirklichung bei. Die Bedeutung dieser in den Unternehmenskontext aufzuweisen, sowie Monotonie, durch abwechslungsreichere Gestaltung der Arbeitsaufgabe, entgegenzuwirken kann auch durch wenig Ressourcen umgesetzt werden.

Unter den Maßnahmen für eine ausgewogene Work-Life-Balance, ist die Flexibilisierung von Arbeitszeiten, unter Berücksichtigung von notwendigen Arbeitszeiten, relativ leicht zu realisieren. Es bedarf zwar einer organisatorischen Umstellung, jedoch sind die Kosten relativ gering. Angebote wie die Etablierung eines Kindergartens sind hingegen mit hohen Kosten verbunden. Maßnahmen zur verbesserten Work-Life-Balance haben einen hohen Einfluss auf die emotionale Bindung.

Maßnahmen zur Personalentwicklung haben eine ähnliche starke Auswirkung auf das affektive Commitment, vor allem die Möglichkeit von individuellen Karrierebahnen. Dies bedarf jedoch

auch höherer Kosten. Zudem muss sich das traditionelle Denken innerhalb des Unternehmens hin zu alternativen Karrieremodellen entwickeln

Auch die Mitarbeiterführung hat einen starken Einfluss auf die emotionale Bindung der Mitarbeiter. Eine bindungsfördernde Mitarbeiterführung ist jedoch, anders als es scheint, schwieriger in der Umsetzung. Die Unternehmenswerte sowie das Retentionmanagement mit dessen Maßnahmen müssen Führungskräfte verinnerlichen, um sie authentisch umsetzen zu können, welches ein Umdenken erfordert. Zudem können Kosten entstehen, durch Schulungen für die Führungskräfte, um die Rolle erfolgreich umsetzen zu können.

Schwer zu beeinflussen ist die Unternehmenskultur, da diese sich aus den gelebten Werten und dem zwischenmenschlichen Umgang in dem Unternehmen entwickelt. Einen der stärksten Einflüsse auf das affektive Commitment hat das Arbeitsklima. Das Unternehmen hat jedoch keine große Möglichkeit das Betriebsklima zu verändern. Es kann jedoch durch gemeinsame Veranstaltungen gefördert werden. Weniger kostenintensiv können Ausflüge von kleinen Abteilungen sein.

## **5. Effektives Personalmarketing im interkulturellen Kontext**

Mit der Internationalisierung und der zunehmenden Globalisierung, welche es Kontinenten, Kulturen und Märkten ermöglicht sich miteinander zu verbinden, entstehen auch für die Personalwirtschaft neue Anforderungen. Qualifizierte Mitarbeiter sind, wie national, auch international ein essentieller Erfolgsfaktor um Wettbewerbsfähig bleiben zu können. Dabei spielen interkulturelle, organisatorische und rechtliche Fragen eine erhebliche Rolle.

In Asien ist China Deutschlands wichtigster Wirtschaftspartner, wie Deutschland Chinas wichtigster Handelspartner in Europa ist. Neben den wirtschaftlichen Aspekten, sieht China Deutschland auch politisch als einen wichtigen strategischen Partner. Die deutsch-chinesische Beziehung ist somit durch dynamische Handelsbeziehungen, Umweltzusammenarbeit, Investitionen, forschungs- und wissenschaftspolitische Zusammenarbeit gekennzeichnet. (vgl. Auswärtiges Amt 1, 2016)

Mit Einleitung der Öffnungspolitik, 1978, und den schrittweisen Wirtschaftsreformen, durchlief die Volksrepublik China in den letzten Jahren eine schnelle Entwicklung. Vor dem Hintergrund des unterschiedlichen wirtschaftlichen Entwicklungsstands, engagiert sich die deutsche Wirtschaft deutlich stärker in China, als China in Deutschland. Derzeit sind über 5.000 deutsche Unternehmen in China tätig, in Deutschland sind es ca. 900 chinesische Unternehmen. (vgl. Auswärtiges Amt, 2016a)

Dies stellt, neben den wirtschaftlichen Aspekten, vor allem das Personalmanagement vor neue Anforderungen. Deutsche Unternehmen die in China tätig sind, müssen sich dies bezogen mit Fragen der besten Findung, Führung und Bindung von chinesischen Mitarbeitern auseinandersetzen.

Weshalb im weiteren Verlauf der Arbeit Kulturunterschiede- und Hintergründe aufgewiesen werden, inwieweit diese das Erleben und Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst, und wie angepasste Bindungsmaßnahmen auf den interkulturellen Kontext übertragen werden können.

### **5.1 Mitarbeiterbindung in China**

Ist es für Deutschland notwendig durch nachhaltige Mitarbeiterbindung auf den Fachkräftemangel zu reagieren, beherrscht dieser längst den Wettbewerbserfolg in China. Dies

stellt für Unternehmen in China enorme Probleme dar. Für vor allem junge chinesische Mitarbeiter ist ein häufiger Arbeitsplatzwechsel Normalität, sie sind sich über ihren Marktwert bewusst, welcher durch zahlreiche Jobangebote verstärkt wird. Dieses stellt sowohl chinesische wie auch deutsche Unternehmen vor eine erhebliche Herausforderung. Im Vergleich zu Deutschland weisen chinesische Mitarbeiter eine geringere Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber auf. Gründe für einen Wechsel können häufig schon minimale finanzielle Vorteile sein. Die meisten chinesischen Mitarbeiter eines Unternehmens haben trotz ihrer Festanstellung offene Bewerberprofile in Online-Netzwerken, oder wenden sich an professionelle Vermittlungen um einen schnellen Karriereaufstieg zu erreichen. (vgl. Wagner/Wang, 2013, S. 49-50)

Hatten deutsche Unternehmen noch vor einigen Jahren einen gewissen Vorteil bei der Anwerbung und Bindung von chinesischen Mitarbeitern, rücken durch den zunehmenden Patriotismus chinesische Unternehmen immer mehr in das Interesse. Wird ein internationales Unternehmen gewählt, hängt dies meist mit seinem nationalen Ruf zusammen. Somit findet der „War for Talents“ in China nicht bloß zwischen internationalen Arbeitgebern statt, sondern zwischen internationalen und chinesischen Unternehmen. Darüber hinaus stellen die wandelnden rechtlichen Rahmenbedingungen deutsche Unternehmen vor anfordernde Unsicherheiten, so ist es für sie essentiell sich regelmäßig mit den aktuellsten Entwicklungen zu befassen. (vgl. Wagner/Wang, 2013, S. 53)

Deutsche Unternehmen in China sollten daher verstärkt den Fokus auf ein effektives Personalmarketing richten, denn neben der externen Personalbeschaffung von qualifizierten Fachkräften, ist vor allem die Nachhaltigkeit dieser ein zentraler Faktor für den Wettbewerbserfolg in China. Dabei gilt es Bindungsmaßnahmen an die u.a. kulturellen und organisatorischen Anforderungen chinesischer Mitarbeiter anzupassen, damit diese nachhaltig wirksam sind.

## **5.2 Bedeutung kultureller Einflüsse**

Durch die eingeführte Reform- und Öffnungspolitik öffnete China sich auch schrittweise für ausländische Kulturen. Durch die Verbreitung der eigenen Sprache und Kultur, versucht die chinesische Regierung eine Völkerverständigung zu fördern und das China-Bild international zu verbessern. China, mit seinen kulturellen Hintergründen ist, zumindest in Deutschland, in Schulen eher ein seltenes Thema. Wodurch sich ein China-Bild für viele Menschen aus

Medienberichten, Filmen, Büchern und Erzählungen zusammensetzt. (vgl. Auswärtiges Amt, 2016b)

Schon Marco Polo (ca. 1254-1324) beeinflusste mit seinem, mitunter ausgefallenen, Berichten über das Reich der Mitte ganz Europa. Bis heute nutzt die Unterhaltungsbranche, oder Pressemedien den Charme und die skurrilen Seiten Chinas. Die Besonderheiten werden natürlich in einem übertriebenen Maße dargestellt oder sind frei erfunden, jedoch ist es für Unternehmen essentiell sich über kulturelle und soziale Unterschiede bewusst zu sein und sich mit ihnen auseinanderzusetzen. Aufgrund kultureller Unterschiede können für Deutschland effektive Bindungsmaßnahmen in China nicht umsetzbar sein, oder können sogar zu negativen Effekten führen. Nur durch eine kultursensible Personalarbeit können passende und effektive Bindungsmaßnahmen entwickelt werden. (vgl. Ma, 2007, S. 15)

### **5.2.1 Deutsch-chinesische Kulturunterschiede in der Forschung**

Die Bedeutung von kulturellen Unterschieden für das Erleben und Verhalten von Mitarbeitern in Organisationen hat noch einen erheblichen Forschungsbedarf, da sie bislang empirisch nur unzureichend untersucht wurde. Die junge Forschung stellt eine weitere Herausforderung für das Personalmanagement dar. Eine unzureichende Berücksichtigung der kulturellen Eigenheiten hat neben dem direkten Konfliktpotenzial, auch das Risiko, dass die Voraussetzung einer nachhaltigen Mitarbeiterbindung, das Commitment, gefährdet ist. (vgl. Felfe, 2008, S. 201)

Der niederländische Kulturwissenschaftsexperte Geert Hofstede führte in den 1960er und 1970er Jahren in über 70 Ländern Mitarbeiterbefragungen durch und konnte durch die Untersuchungen und Ergebnisse deutliche Unterschiede der Kulturdimensionen hinsichtlich des Individualismus/ Kollektivismus, der Machtdistanz und der Unsicherheitsvermeidung aufweisen. Die Untersuchungen können natürlich nicht die Gesamtheit des menschlichen Erlebens und Verhaltens erklären, da sie individuelle Faktoren und Persönlichkeiten nicht berücksichtigen, jedoch stellen sie bis heute für die interkulturelle Forschung und weltweite Vergleiche eine anerkannte Grundlage dar. (vgl. Genokova et. al., 2013, S. 42-43; Hofstede, 2001, S. 41)

Der **Individualismus/ Kollektivismus** beschäftigt sich vor allem mit der gesellschaftlichen Prioritätensetzung auf das Individuum oder die Gruppe. Eine eher individualistisch ausgeprägte



Gesellschaft hat die Selbstverwirklichung des Einzelnen im Fokus, wo hingegen in einer kollektivistisch ausgeprägten Gesellschaft die Gruppe als Gesamtheit im Vordergrund steht. Diese Kulturdimension beschreibt die Stärke der Zugehörigkeit zwischen Individuum zur Gesellschaft. Kollektivistische Kulturen zeichnen sich dadurch aus, dass Mitglieder ihre persönlichen Wünsche hinter den der Gruppe stellen. Dieses wird von bedingungsloser Unterstützung und Schutz widergespiegelt. (vgl. Genokova et. al., 2013, S. 43)

China zählt bezüglich des Kollektivismus zu den Ländern mit den höchsten Werten. Im Vergleich weist Deutschland, in dieser Dimension mitunter, die niedrigsten Werte auf. (vgl. Felfe, 2008, S. 202)

Die **Machtdistanz** beschreibt die Ausprägung der ungleichen Machtverteilung in der Gesellschaft. Ein hoher Wert der Machtdistanz steht für die Akzeptanz des Ungleichgewichts und der hierarchischen Strukturen. Im beruflichen Kontext erwarten Kulturen mit einer hohen Machtdistanz einen ausgeprägten Machtunterschied zwischen Angestellten und Führung und akzeptieren dessen Entscheidungsmacht. Eine niedrige Machtdistanz steht für eine gleichmäßiger verteilte Macht und somit eine gering ausgeprägte Hierarchie. In Kulturen mit einer niedrigen Machtdistanz haben Mitarbeiter ein höheres Bedürfnis nach Mitspracherecht und Entscheidungsfreiheiten als in Kulturen mit hoher Machtdistanz. (vgl. Genokova et. al., 2013, S. 43)

In der Dimension der Machtdistanz zeichnet sich Deutschland durch eine niedrige Machtdistanz aus, wo hingegen asiatische Länder, auch China, eine sehr hohe Machtdistanz aufweisen. (vgl. Felfe, 2008, S. 201)

Die **Unsicherheitsvermeidung** beschreibt den Umgang mit einer unvorhersehbaren Zukunft. Diese wird mithilfe von Regeln, Vorgaben oder Religion versucht zu begrenzen oder entgegen zu wirken. Ein hoher Grad der Unsicherheitsvermeidung steht für das Bedürfnis nach Sicherheit. Bezogen auf den beruflichen Kontext stehen hierfür langfristige Beschäftigungsverhältnisse bei einem Arbeitgeber und eine hohe Aufgabenorientierung. Kulturen mit einer niedrigen Unsicherheitsvermeidung weisen häufigere Wechsel des Arbeitsplatzes vor und sind eher Beziehungsorientiert. Die Werte zwischen Deutschland und China weisen bezüglich der Unsicherheitsvermeidung weniger eindeutige Kontraste auf, wodurch deutlich wird, dass das Thema einer nachhaltigen Mitarbeiterbindung für beide von Bedeutung ist. (vgl. Genokova et. al., 2013, S. 43-44)

Die Ergebnisse der GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness)

Studie von 2004, von Robert J. House, bestätigen weitgehend die Untersuchungen von Hofstede. In dieser wurden mehr als 17.000 mittlere Führungskräfte aus 58 Ländern hinsichtlich der Thematik befragt: „*how is culture related to societal, organizational, and leader effectiveness?*“ (CfCL, 2014), um einen angemessenen Führungsstil im internationalen Vergleich zu ermitteln, und lassen sich inhaltlich als Erweiterung von Hofstedes Untersuchungen betrachten. (vgl. Felfe, 2008, S. 202; CfCL, 2014)

## **5.2.2 Bindungsrelevante Werthaltungen**

Mit dem bewussten Umgang mit möglichen kulturellen und sozialen Unterschieden, können Komplikationen in internationalen Kooperationen vorgebeugt werden. Vor der Mitarbeitersuche und der notwendigen Bindung dieser an das Unternehmen sind einige Hintergrundinformationen über chinesische Mitarbeiter von heute zu beachten. Das kollektiv geprägte Land ist für seine Familienverbundenheit bekannt, sowie für seinen hohen Arbeitseifer. Doch die Erwartungen an den Arbeitsplatz haben sich besonders für die junge chinesische Generation weiterentwickelt. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und den „War for Talents“ sollten Unternehmen sich aktiv mit den Erwartungen und Bedürfnissen der Arbeitnehmer in China auseinandersetzen um diesen mit passenden Bindungsmaßnahmen gerecht werden zu können.

### **Familienverbundenheit**

In den Studien der interkulturellen Forschung zählt China zu den Gruppen mit den höchsten Werten in der Dimension des Kollektivismus. Dies deutet, mitunter, auf die starke Bindung zu der Familie, oder andere sozialen Bezugsgruppen hin. Im Allgemeinen kann die chinesische Gesellschaft als harmonisch beschrieben werden, welches durch die kollektivistische Prägung verstärkt wird. Im beruflichen Kontext ist somit ein hohes Engagement für ein gutes Betriebsklima wichtig und zum anderen sollte die Stelle der direkten Familie der Mitarbeiter nicht unterschätzt werden. Durch den starken wirtschaftlichen Aufschwung Chinas ist vor allem die junge Generation von Chinesen mit einer hohen Dankbarkeit ihrer Eltern gegenüber aufgewachsen. Zu dem kommen Besonderheiten der sogenannten Ein-Kind-Familien. Durch familiäre Verpflichtungen ist es in China nicht unüblich ist, dass der Arbeitsplatz mit dem Wohnort der Familie kompatibel sein muss. (vgl. Genokova et. al., 2013, S. 43)

## **Materialismus**

Durch die eingeführte Reform- und Öffnungspolitik konnten viele chinesische Arbeitskräfte einen wirtschaftlichen Erfolg erzielen, mit welchem ihre Kinder aufwuchsen, wodurch sich neue Werthaltungen gegenüber dem Materialismus entwickelt haben. Dieser ist zum einen auf den neuen Lebensstandard junger Chinesen zurückzuführen und zum anderen auf ein starkes Sicherheitsbedürfnis diesen durch den Arbeitsplatz halten zu können. Die materielle Orientierung junger Chinesen macht Neueinstellungen zwar teilweise leichter, da sich Mitarbeiter oft schon durch die Erhöhung des ursprünglichen Gehalts abwerben lassen, jedoch sollten sich Unternehmen darüber bewusst sein, dass die finanziellen Anreize keine nachhaltigen Effekte zur Mitarbeiterbindung haben. (vgl. Ma, 2007, S. 135-136; Wagner/ Wang, 2013, S.53)

## **Gesichtswahrung**

In China hat die Gesichtswahrung eine deutlich höhere Bedeutung als in Deutschland. In dem deutschen Arbeitsverhältnis herrscht oft eine direkte Kommunikation, in welcher zwischen einer Sach- und Beziehungsebene differenziert wird und Kritik frei geäußert werden kann. In der chinesischen Gesellschaft ist die Gesichtswahrung, oder auch Ehre, einer gewissen Sensibilität unterlegen, vor allem für westliche Unternehmen, da hier zwei Gegenseiten aufeinandertreffen und diese missverstanden werden können. Die Konfliktvermeidung in dem chinesischen Sozialverhalten ist zurückzuführen auf die Philosophie von Konfuzius, welche die Beziehungsharmonie und die gegenseitige Unterstützung und Entwicklung innerhalb der Gruppe betont. Es gilt eher zuzuhören und bedacht zu sprechen, um Konflikte im Austausch zu vermeiden. Ein harmonisches Miteinander soll geschützt, und das „Gesicht“ aller Beteiligten gewahrt werden.

Es ist darauf hinzuweisen, dass Charakteristika nicht verallgemeinernd für die Gesamtheit der Gesellschaft gelten, es ist lediglich ein Versuch Kultur verständlich zu machen und somit interkulturelle Konflikte bestmöglich zu vermeiden. Unterschiede in den Kulturen sollten zudem nicht bloß als Herausforderung, sondern als Möglichkeit gesehen werden sich gegenseitig zu ergänzen und zu verbessern.

### 5.3 Recruiting von Fachkräften in China

Wie bereits beschrieben wurde, herrscht in China ein akuter Fachkräftemangel. Zwar hat China eine sehr hohe Zahl an verfügbaren Arbeitskräften, jedoch sind viele von ihnen keine qualifizierten Fachkräfte. Arbeitswillige ziehen von den ländlichen Regionen in die größeren Städte um als sogenannte Wanderarbeiter einer temporären Arbeit nach zu gehen und erfüllen dabei nicht das gewünschte Bildungsniveau. Der Mangel bezieht sich jedoch auf qualifiziertes Fachpersonal, welches durch die immer mehr in Asien expandierenden Unternehmen, aufgrund des hohen Wirtschaftswachstums und der dynamischen Bedeutung Asiens in der globalen Wirtschaft gesucht wird. Diese für sein Unternehmen zu gewinnen, wird für chinesische und internationale Unternehmen eine immer größere Herausforderung. (vgl. Döringer, 2005, S. 57-58)

Die erste Herausforderung für deutsche Unternehmen bietet somit zunächst die Rekrutierung von qualifiziertem Fachpersonal. Dieses kann durch ein gutes Employer Branding umgesetzt werden. Chinesische Mitarbeiter, vor allem die jüngeren Generationen, lassen sich von dem guten Ruf und der „Arbeitgeber-Marke“ überzeugen, aufgrund eines ausgeprägten Imageinteresses. Viele chinesische und internationale Unternehmen investieren in den Großstädten Chinas in prestigeträchtige Gebäude, um ihre Attraktivität für junge statusbezogene Arbeitnehmer zu steigern. (vgl. Döringer, 2005, S. 59; Wagner/ Wang, 2013, S. 53)

Zudem sollten Unternehmen für die Rekrutierung potentieller Mitarbeiter die Social-Media-Plattformen nutzen, in denen sie die Unternehmensmarke verbreiten und überzeugen lassen können. Vor allem für junge Chinesen ist das Internet mit seinen zahlreichen Angeboten nicht mehr aus dem Alltag wegzudenken. Wer diese ansprechen möchte, kommt durch die Etablierung von Social Media nicht drum rum. (vgl. Wagner/ Wang, 2013, S. 51)

Des Weiteren spielt in China die Wohngenehmigung eine besondere Rolle bei der Arbeitnehmerwahl. In China kontrolliert das sogenannte Hukou-System den Wohnsitz der Bevölkerung Chinas. Vor dem Hintergrund einer erhofften langfristigen Bindung an das Unternehmen und um Abwanderungen durch fehlende Wohngenehmigung zu vermeiden, ist somit zu beachten, dass der Mitarbeiter eine Wohngenehmigung für die Stadt in der das Unternehmen tätig ist, hat.

## **5.4 Übertragung ausgewählter Bindungsmaßnahmen**

Die Herausforderung des Recruitings von neuen Mitarbeitern, macht die nachhaltige Mitarbeiterbindung umso bedeutender. Denn die passenden Mitarbeiter zu finden ist in China schwer, jedoch diese langfristig in einem Unternehmen zu halten, ist eine noch größere Herausforderung im angesichts des „War for Talents“.

Um in China ein erfolgreiches Retentionmanagement zu entwickeln und zu implementieren, gilt es den Prozess des Retentionmanagements (Kapitel 3.3.2), durch die Analyse und Identifikation der Mitarbeiterstrukturen der Belegschaft in China, und des Handlungsbedarfes, Zielgruppen zu definieren und passende Maßnahmen zu entwickeln. Welche anschließend umgesetzt werden und dessen Grad der Zielerreichung evaluiert wird.

Aufgrund von kulturellen Unterschieden und anderen Werthaltungen, können die für Deutschland passenden Bindungsmaßnahmen nicht einfach auf den interkulturellen Kontext übertragen werden, da eine unzureichende Berücksichtigung von kulturellen Eigenheiten nicht bloß den Effekt einer nachhaltigen Bindung auslassen, sondern im schlimmsten Fall sogar zu ungewollten Konflikten führen kann oder einer Bindung entgegen wirken.

Im Folgenden werden die für China besonders relevanten Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung, beziehend auf Kapitel 4, im deutschen und interkulturellen Kontext verglichen und näher erläutert.

### **5.4.1 Materielle und immaterielle Anreize**

Heutzutage ist die Konsumgesellschaft in China allgegenwärtig, welches sich auch in dem Arbeitnehmerverhältnis auswirkt. Somit spielt das Einkommen in China bei der Mitarbeiterbindung eine ausschlaggebende Rolle, da dieses auch den sozialen Status widerspiegelt. Um im Wettbewerb mit halten zu können, sollten die Gehälter immer attraktiv sein. Bezüglich der Mitarbeiterbindung sind hohe Gehälter jedoch nur bindend, wenn sie nach Leistung differenziert werden. Demnach sollten Mitarbeiter mit einer hohen Leistung auch ein höheres Gehalt bekommen. (vgl. Wagner/ Wang, 2013, S. 51)

Jedoch auch in China, werden durch finanzielle Anreize lediglich die Sicherheitsbedürfnisse, und somit die psychologischen Grundbedürfnisse, befriedigt. Diese haben, wie in Deutschland (Kapitel 4.3.1) keinen Einfluss auf das affektive Commitment, und rufen somit keine emotionale

Bindung hervor. Zudem besteht immer das Risiko das ein anderer Arbeitgeber bereit ist, ein noch höheres Gehalt zu zahlen und den Mitarbeiter so abwirbt.

Bindungsförderliche materielle Anreize können in China zum Beispiel durch das Unternehmen gewährte Kredite für eine Eigentumswohnung oder Haus sein, welche mit einem Verbleib im Unternehmen verbunden sind. In China spielt die Fürsorge für die Mitarbeiter eine erhebliche Rolle, da die staatliche Unterstützung geringer ausgebaut ist als in Deutschland, haben Arbeitnehmer oft auch Verantwortung über die Versorgung der Familie. Vor allem für Kinder aus der typischen Ein-Kind-Familie hat die familiäre Verpflichtung eine große Bedeutung, welches sich auch auf das Arbeitsverhältnis auswirkt. So ist es für viele Chinesen selbstverständlich ihre Eltern zu unterstützen, wenn diese ein höheres Alter erreicht haben oder auch mit ihnen umzuziehen. Neben Sozialleistungen wie einer betrieblichen Altersvorsorge oder Mitarbeiterfonds für „Notfälle“, erweisen sich finanzielle Anreize wie Bonuszahlungen zum Jahresende loyalitätssteigernd und bindungsfördernd. (vgl. Wagner/ Wang, 2013, S. 51-52; Ma, 2007, S. 37)

Zwar ist ein eindeutiger Trend von Materialismus in der jüngeren chinesischen Generation vorherrschend, jedoch ist den jungen Chinesen das Gefühl eines guten Gesamtpaketes noch wichtiger als die Gehaltshöhe. Dazu gehören neben dem Gehalt immaterielle Zusatzleistungen wie ein unternehmenseigener Shuttlebus, integriertes Mittagessen oder betriebseigene Wohnungen. Auch Vergütungssysteme die durch ein sogenanntes Payback-System ergänzt werden steigern bei chinesischen Mitarbeitern die Loyalität. Mit diesen können durch die Länge und Qualität des Arbeitsverhältnisses und –leistung Punkte auf einem eigenen Mitarbeiterkonto gesammelt werden, welche in Prämien, z.B. Krankenversicherung für die Eltern, für sich und seine Familie eingelöst werden können. (vgl. Wagner/ Wang, 2013, S. 53)

#### **5.4.2 Unternehmenskultur und Betriebsklima**

Für die chinesische Kollektivgesellschaft ist das Gefühl der Wertschätzung besonders wichtig, weshalb eine gut durchdachte und transparente Unternehmenskultur von hoher Bedeutung ist. In dieser gilt es den unterschiedlichen Generationen an Mitarbeitern gerecht zu werden. Wo sich die Ansprüche der jüngeren Generation weiterentwickelt in Richtung Wünsche von Verantwortungen und flachen Hierarchien, kann dies für die ältere chinesische Generation unverständlich und unangebracht sein. In der Unternehmenskultur bedeutet es die unterschiedlichen Erwartungen zu integrieren. (vgl. Ma, 2007, S.69; Wagner/ Wang, 2013, S.

53)

Noch stärker als für deutsche Mitarbeiter hat das Betriebsklima für die kollektiv geprägten chinesischen Mitarbeiter Einfluss auf die emotionale Bindung an das Unternehmen. Der soziale Zusammenhalt unter den Mitarbeitern ist somit ein essenzieller Faktor für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung. Das Unternehmen kann die Verbundenheit der Mitarbeiter durch außerbetriebliche gemeinsame Freizeitaktivitäten unterstützen und fördern. Beliebt sind in China zudem Aktivitäten im Rahmen der Corporate Social Responsibility (CSR), in welchen Mitarbeiter einen gemeinsamen Dienst an der Gesellschaft oder Umwelt leisten. Ein harmonischer Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitern fördert die emotionale Bindung an das Unternehmen, und kann die Abwanderung durch finanzielle Abwerbungen senken. (vgl. Wagner/ Wang, 2013, S. 53-55)

#### **5.4.3 Rolle der Führungskraft**

Einer der häufigsten Gründe für Fluktuation in China ist das Verhältnis zu dem direkten Vorgesetzten. Erst danach folgen bessere Gehaltsaussichten. Dieses macht Schulungen, bezüglich eines Mitarbeiterbindungsprogramms für Führungskräfte in China umso bedeutender. (vgl. Wagner/ Wang, 2013, S. 54)

Besonders in China hat die Mitarbeiterführung einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsleistung, Zufriedenheit, Qualifikation und auf das Commitment der Mitarbeiter. Ergänzend zu den Aspekten der Mitarbeiterführung aus Kapitel 4.3.2.2, legen chinesische Mitarbeiter einen besonderen Wert auf die persönliche Beziehung, wie aus dem vorherigen Punkt der Unternehmenskultur bereits deutlich wurde. Dies findet sich auch in der Mitarbeiterführung wieder. Auch in China ist der Schlüssel für eine bindungsfördernde Mitarbeiterführung eine transparente und respektvolle Haltung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, wobei auch hier die Wertschätzung eine erhebliche Rolle spielt. Wichtig für chinesische Mitarbeiter ist es, dass Vorgesetzte sich neben der geleisteten Arbeit für das persönliche Empfinden der Mitarbeiter interessieren, da die Führungskraft eine direkte Vorbildrolle hat. Durch ein regelmäßiges Erkundigen nach der Familie und Offenheit für private Probleme kann ein Gefühl der Wertschätzung und des Vertrauens geschaffen werden. (vgl. Ma, 2007, S. 57-58)

Einige Unternehmen in China bieten regelmäßige Treffen zwischen Mitarbeitern und einem Mitglied aus der Unternehmensführung an. In diesem können austauschende Gespräche geführt werden, sowie Vorschläge geäußert werden. Des Weiteren wirken regelmäßige Feedbacks, sowie das Loben von kurzfristigen Erfolgen, motivierend. Wichtig für die deutsche Mitarbeiterführung ist der Umgang mit Kritik, welche behutsam und in einem kleinen Kreis thematisiert werden sollte, sowie immer mit dem Hintergrund der Sensibilität und mit Respekt. (vgl. Wagner/ Wang, 2013, S. 53)

Des Weiteren ist ein wichtiger Aspekt für chinesische Mitarbeiter in internationalen Unternehmen, ob die Unternehmensleitung allein in internationaler Verantwortung liegt. Deutsche Unternehmen sollten auch chinesische Vorgesetzte mit der Betreuung von chinesischen Mitarbeitern einstellen, da diese mit deren Mentalität vertrauter sind. Gleichzeitig sollte sich jedoch auch eine deutsche Führungskraft miteinbringen, um ein mögliches Desinteresse zu widerlegen. Eine rein deutsche Unternehmensleitung könnte wiederum für ein Misstrauen in die chinesischen Mitarbeiter gedeutet werden und zudem das Gefühl vermitteln, dass eine Weiterentwicklung in dem Unternehmen nicht möglich ist. (vgl. Wagner/ Wang, 2013, S. 54; Ma, 2007, S. 57)

#### **5.4.4 Ausgewogene Work-Life-Balance**

Chinesische Arbeitnehmer waren lange Zeit für ihre sehr fleißige Art zu arbeiten bekannt. Dieses trifft heutzutage noch zu, doch legen immer mehr Arbeitnehmer Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance, vor allem in den wirtschaftlich entwickelten Gebieten Chinas. Das Bewusstsein über eine gesündere Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Freizeit konnte sich mittlerweile, vor allem durch das erhöhte Bildungsniveau, entwickeln. Darüber hinaus drückt die Förderung einer ausgewogenen Balance durch den Arbeitgeber die Wertschätzung über die Leistung des Mitarbeiters aus. Äußere Umstände lassen chinesische Mitarbeiter zwar noch immer zu vielen Überstunden motivieren, doch ist eine Tendenz in Richtung individualistischen Denkens bemerkbar. (vgl. Wagner/ Wang, 2013, S.53; Ma, 2007, S. 121)

Auch hier wird deutlich, dass kulturelle und soziale Eigenschaften bei der Übertragung von Bindungsmaßnahmen berücksichtigt werden müssen. Denn Angebote wie Kinderbetreuungen bewähren sich in China durch starke Familienstrukturen meist nicht, da üblicherweise



Großeltern die Betreuung übernehmen. Angebote zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, sowie Angebote von Sabbaticals bewähren sich hingegen deutlich mehr. (vgl. Wagner/ Wang, 2013, S.53)

#### **5.4.5 Entwicklungsmöglichkeiten**

Wie in Deutschland, hat auch in China die Personalentwicklung eine bedeutende Rolle, denn vor allem die Karriereplanung ist eines der effektivsten Instrumente der Mitarbeiterbindung für chinesische Mitarbeiter. (vgl. Wagner/ Wang, 2013, S. 54)

Die Effektivität einer bindenden Karriereplanung in China lässt sich durch die Erfüllung von extrinsischen, als auch intrinsischen Arbeitsmotiven erklären. Extrinsische Arbeitsmotive, wie finanzielle Vorteile, befriedigen zugleich Grund- und Sicherheitsbedürfnisse. Intrinsische Arbeitsmotive beinhalten u.a. das Bedürfnis nach Leistung, Verantwortung und Selbstverwirklichung. All diese Motive können durch die Personalentwicklung, und somit der Karriereplanung, befriedigt werden. (vgl. Ma, 2007, S. 42)

Auch in China gilt es sich von der klassischen Karriereleiter abzuwenden und durch Karrierestufen neue Titel und Verantwortungen zu schaffen. Unternehmen in China sollten mit ihren Mitarbeitern deren Ziele und Karriereplan besprechen, um ihnen Perspektiven in dem Unternehmen aufzuweisen. (vgl. Wagner/ Wang, 2013, S. 54)

Personalentwicklungsmaßnahmen sollten unter Berücksichtigung der kollektivistischen Gesellschaft umgesetzt werden. So bewähren sich in Deutschland individuelle Bindungsmaßnahmen, jedoch werden in China z.B. Maßnahmen zur Qualifikationsvermittlung durch Vorträge in großen Sälen oft bevorzugt. Auch individuelle Mentoring-Programme erzielen nicht den gleichen Effekt wie in Deutschland. Wird die eigene Position in dem Unternehmen als gefährdet gesehen, enthalten oft die Mentoren ihrem Mentee Kenntnisse und Qualifikationen bewusst vor. Hier bewähren sich kollektivere Instrumente wie Teamcoachings oder Schulungen. (vgl. Wagner/ Wang, 2013, S. 54)

Angesichts der Normalität des häufigen Arbeitgeberwechsels sollten internationale Unternehmen vor der Investierung in Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter vertraglich

festhalten, dass Mitarbeiter die Bildungsausgaben zurückzahlen müssen, sollten sie vor einem festgelegten Zeitpunkt das Unternehmen verlassen. Nicht selten investieren internationale Unternehmen in Bildungsmaßnahmen ihrer Mitarbeiter, welche kurz nach Erreichung zu Wettbewerbern wechseln. (vgl. Wagner/ Wang, 2013, S. 54)

Ein weiteres beliebtes Angebot sind Auslandsaufenthalte in Deutschland. Viele deutsche Unternehmen bieten diese als Weiterbildungsmaßnahme oder Arbeitsaufenthalte für ihre Mitarbeiter an.

## 6. Schlussbetrachtung

Die demographische Entwicklung lässt Fachkräfte zu einer knappen Ressource am Arbeitsmarkt werden, wodurch sich diese zunehmend zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor entwickeln. Diese Entwicklung macht ein effektives Personalmarketing unabdingbar. Für Unternehmen ist es daher essentiell sich in Zukunft konsequenter mit den Bedürfnissen und Zielen ihrer Mitarbeiter auseinanderzusetzen, um ihre emotionale Bindung zu fördern, die Leistungsfähigkeit und das Engagement zu steigern und um sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt positionieren zu können. Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass nur durch die Steigerung des affektiven Commitments eine emotionale Bindung geschaffen werden kann und Unternehmen nur so langfristig erfolgreich sein können.

Durch die beschriebenen und analysierten Informationen eines erfolgreichen Retentionmanagements wurden, unter Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse, Maßnahmen herausgearbeitet, welche den Fokus auf der effektivsten Wirkung haben. Diese beinhalten, auf der Basis einer gerechten Vergütung u.a. eine authentische und wertschätzende Unternehmenskultur, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, sowie Möglichkeiten zur verbesserten Vereinbarung von Berufs- und Privatleben.

Ziel der vorliegenden Arbeit war es die These zu untersuchen, ob die Mitarbeiterbindung ein entscheidender Erfolgsfaktor für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit sein wird. Da das Fachkräfteangebot in den nächsten Jahren weiter abnehmen und somit der Bedarf sich weiter zuspitzen wird, wurde die These bestätigt. Demnach können Unternehmen zukünftig nur wettbewerbsfähig sein, wenn diese durch die Implementierung eines Retentionmanagements geeignete Maßnahmen zur Erhöhung des affektiven Commitment der Mitarbeiter entwickeln, um diese im Unternehmen zu halten, sowie zugleich ihre Motivation, Engagement und ihre Leistung zu steigern.

Durch die im Rahmen dieser Arbeit herausgearbeiteten Informationen und die Übertragung auf den interkulturellen Kontext konnte sich die These des Weiteren für China bestätigen. Die nachhaltige Mitarbeiterbindung spielt für deutsche Unternehmen in China schon heute eine maßgebliche Rolle, da chinesische Mitarbeiter im Vergleich zu deutschen eine geringere emotionale Bindung an Arbeitgeber aufweisen und der Wechsel der Arbeitsstelle für viele

Mitarbeiter Normalität ist. Zudem stehen sie in dem „War for Talents“ immer mehr mit chinesischen Unternehmen in Konkurrenz, da diese zunehmend favorisiert werden.

Abschließend lässt sich festhalten, dass durch das in Zukunft weiter abnehmende Angebot an Fachkräften, das Thema einer nachhaltigen Mitarbeiterbindung national und international kontinuierlich an Bedeutung gewinnt. Ein erfolgreiches Retentionmanagement ist dabei nicht auf einzelne Maßnahmen zurückzuführen, sondern basiert auf der Kombination verschiedener, für das Unternehmen realisierbarer Möglichkeiten.

## Quellenverzeichnis

**Auswärtiges Amt,** (2016a): Verfügbar unter: [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Wirtschaft\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Wirtschaft_node.html) Stand: 09.08.2016

**Auswärtiges Amt,** (2016b): Verfügbar unter: [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Bilateral\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Bilateral_node.html) Stand: 09.08.2016

**Auswärtiges Amt,** (2016c): Verfügbar unter: [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes\\_Uebersichtsseiten/China\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes_Uebersichtsseiten/China_node.html) Stand: 18.08.2016

**BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend** (2005). Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> Stand: 03.08.2016

**BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung** (2015): Die neue Asien-Politik des BMZ. Asiens Dynamik nutzen. BMZ-Papier 05/2015. Verfügbar unter: [http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier354\\_05\\_2015.pdf](http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier354_05_2015.pdf) Stand: 17.08.2016

**Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner:** Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgsfaktor. Band 2: Handbuch Personaleinsatz. 2. Aufl. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag, 2013.

**Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner:** Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgsfaktor. Band 3: Handbuch Personaleindung. 2. Aufl. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag, 2013.

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales** (2013). Verfügbar unter: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a756-arbeitsmarktprognose-2030.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a756-arbeitsmarktprognose-2030.pdf?__blob=publicationFile) Stand: 20.07.2016

**CfCL – Center for Creative Leadership.** (2014): Leader Effectiveness and Culture. The GLOBE Study. Verfügbar unter: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/globestudy.pdf>  
Stand: 10.08.2016

**DGFP - Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.)** (2014): DGFP-Praxispapiere – Work-Life-Balance, Praxispapier 1/2014, Düsseldorf. Verfügbar unter: <https://static.dgfp.de/assets/publikationen/2014/PraxisPapier12014Work-Life-Balance.pdf>  
Stand: 08.08.2016

**Dincher, Roland; Mosters, Marcel:** Personalauswahl und Personalbindung. Einführung und Fallstudie zur Auswahl, Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter. 2., überarbeitete Aufl. Neuhofen: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V., 2011.

**Döringer, Christian:** China – Personalwirtschaftliche Herausforderungen und Chancen. In: Personalführung 07/2005, S. 57-58

**Gallup GmbH (Hrsg.)** (2015): Engagement Index Deutschland 2015. Verfügbar unter: <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> Stand: 19.07.2016

**Genokova, Petia; Ringeisen, Tobias; Leong, Frederick T.L. (Hrsg.):** Handbuch Stress und Kultur. Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, 2013.

**Hockling, Sabine (2015):** Jobsharing. In: Zeit Online. Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2015-02/jobsharing-flexibles-arbeiten#> Stand: 03.08.2016

**Hofstede, Geert:** Culture`s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nation. Secons Edition. 2001.

**Holrbrügge, Dirk:** Personalmanagement. 5. Aufl. Nürnberg: Springer Gabler, 2013.

**Horner, Claudia:** Personalmanagement. Stuttgart/ Berlin: Steinbeis-Edition, 2008.

**Langenscheidt:** Langenscheidts Online Wörterbücher. Verfügbar unter: <http://de.langenscheidt.com/englisch-deutsch/commitment> Stand: 01.08.2016

**Ma, Xiao Juan:** Personalführung in China. Motivationsinstrumente und Anreize. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2007.

**Meyer, John P.; Stanley, David J.; et al.:** Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, in: Journal of Vocational Behaviour 61 (2002), S. 20-52

**Nerdinger, Friedemann W.; Blicke, Gerhard; Schaper, Niclas:** Arbeits- und Organisationspsychologie. 3. vollständig überarbeitete Aufl. Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag, 2014.

**Nicolai, Christiana:** Personalmanagement, 2., neubearbeitete Aufl. Stuttgart: Lucius&Lucius, 2009.

**Olesch, Gunther:** Schwerpunkte der Personalarbeit. Personalmanagement zur Jahrtausendwende. Heidelberg: Sauer-Verlag, 1997.

**Polfuß, Jonas:** Deutsch-chinesischer Knigge. Interkultureller Ratgeber für erfolgreiche Kooperationen.

**Preißling, Dagmar:** Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. Oldenbourg: De Gruyter Oldenbourg, 2010.

**Ridder, Hans-Gerd:** Personalwirtschaftslehre, 2., überarbeitete Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, 2007.

**Rockrohr, Grit:** Die Einflüsse des Freien Personenverkehrs auf das Arbeitsverhältnis, insbesondere die Mitarbeiterbindung. Berlin: Logos Verlag, 2006.

**Rosenstiel, Lutz Von:** Motivation Managen: Psychologische Erkenntnisse Ganz Praxisnah. Weinheim: Beltz, 2003.

**Scherm, Ewald; Süß, Stefan:** Personalmanagement. 2., überarbeitete und ergänzte Aufl. München: Verlag Vahlen GmbH, 2010.

**Statistisches Bundesamt** (2015). Verfügbar unter:  
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?__blob=publicationFile)  
Stand: 20.07.2016

**Strutz/ Wiedemann (Hrsg.):** Internationales Personalmarketing. Konzepte Erfahrungen Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, 1992.

**Süß, Stefan:** Commitment freier Mitarbeiter: Erscheinungsformen und Einflussmöglichkeiten am Beispiel von IT-Freelancern. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20(3), Hamm Verlag, (2006), S. 255-275

**Wagner, Sandra; Wang, Liyuan:** Geld allein genügt nicht. Mitarbeiterbindung in China. In: Personalführung 03/2013, S. 49-55. Verfügbar unter:  
<https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/90381/herunterladen> Stand:  
09.08.2016

**Werkmann-Kracher, Birgit; Rietiker, Jack (Hrsg.):** Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, 2010.

**Wolf, Gunther:** Employer Branding: Wahre Schönheit kommt von innen – Erfolgsfaktor Mitarbeiterbindung, in: Arbeit und Arbeitsrecht 08/2012, S. 470-473

**Wucknitz, Uwe; Heyse, Voker:** Retention Management – Schlüsselkräfte entwickeln und binden – Arbeitsblätter, Checklisten, Softwarelösungen. Münster: Wachsam Verlag, 2008.



## Erklärung

„Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 10 der ‚Rahmenstudien- und -prüfungsordnung (RSPO) der Alice Salomon Hochschule Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Berlin, den \_\_\_\_\_ (Datum) (Unterschrift)