

Affektiv gebundene Mitarbeiter sind eher bereit im Unternehmen zu bleiben. Sie zeigen besonderes Engagement und verhalten sich dem Unternehmen gegenüber loyal.

Mitarbeiter emotional binden

Die Unternehmensstrategie ist der übergeordnete Orientierungspunkt für alle Überlegungen zum Retentionmanagement. Sie gibt vor, welche Ziele mittelfristig erreicht werden sollen und skizziert die Erfolgsfaktoren, die zur Erreichung der strategischen Ziele relevant sind. Das strategische Personalmanagement schließt an diese Überlegungen an, indem es die Auswirkungen der Unternehmensziele auf Quantität und Qualität des notwendigen Personals im Unternehmen antizipiert und daraus Zielvorgaben für das Personalmanagement ableitet:

- Welche Konsequenzen hat die Unternehmensentwicklung für die Bedeutung einzelner Mitarbeiter (-gruppen)?

- Welche Leistungen muss das Personalmanagement anbieten, wenn es ein integratives Retentionmanagement betreiben will?
- Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

Die Maßnahmen des Retentionmanagements entstammen in weiten Teilen dem gängigen Instrumentarium des Personalmanagements, die jedoch eine inhaltliche Aussage in Bezug auf die Retentionfaktoren erhalten. Langfristig kann man Mitarbeiter nur dann verankern, wenn die Unternehmenskultur die einzelnen Retention-Maßnahmen absichert. Im Rahmen der strategischen Veran-

kerung des Retentionmanagements ist es deshalb notwendig, die Unternehmenskultur als Voraussetzung und Erfolgsfaktor in die strategischen Planungen einzubeziehen.

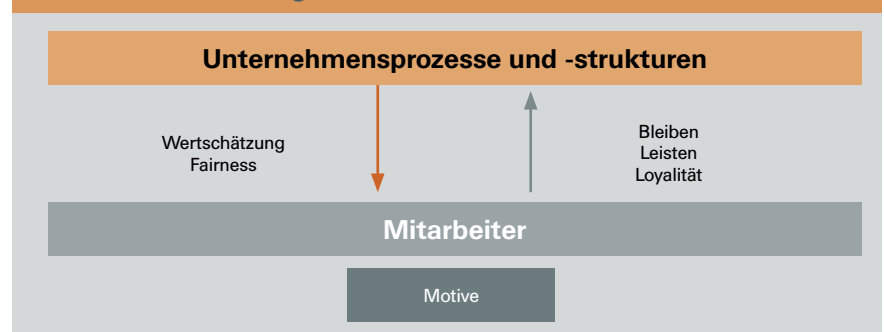
Commitment-Forschung

Retentionfaktoren können aus der Commitment-Forschung abgeleitet werden. Die Commitment-Forschung setzt sich aus einer Vielzahl von Einzelforschungen zusammen, die jedoch in unterschiedlichen Kontexten zu erstaunlicher Übereinstimmung geführt haben, welche Fakto-

von Fairness und Wertschätzung geprägte Haltung gegenüber den Mitarbeitern zum Ausdruck bringen. Hinter diesen Werthaltungen stehen Einstellungen, die zum Beispiel zur Einhaltung von Versprechungen der Organisation oder Gerechtigkeit im Umgang mit Mitarbeitern führen. (Abb.1)

Zusammengefasst sind es also Wertschätzung und Fairness als organisatorische Werte und Handlungen, die zu der im Retentionmanagement angestrebten Wirkung führen. Wertschätzung als Wahrnehmung der positiven Absicht zur personenbezogenen Anerkennung und

Abb. 1: Werthaltungen wirken



ren zu affektivem Commitment, also zu Bindung, Leistung und Loyalität von Mitarbeitern führen, einschließlich eines geringeren Absentismus. Affektives Commitment ist die emotionale Zuwendung zur Organisation, die Auseinandersetzung und Akzeptanz mit den wahrgenommenen Organisationswerten.

Erste Zusammenfassungen dieser Forschungen sind in den Vereinigten Staaten erschienen (Meyer/Allen 1997), werden in jüngerer Zeit jedoch auch in Deutschland mit einem Managementansatz aufgegriffen. Betrachtet man empirische Forschungsergebnisse, sind dabei Richtlinien wesentlich, die eine positive,

Berücksichtigung der individuellen Interessen, die den Maßnahmen zugrunde liegen. Fairness als Wahrnehmung der Berechenbarkeit, Transparenz und der Gerechtigkeit von Maßnahmen.

Commitment wird erreicht, wenn zwei Voraussetzungen erfüllt sind: Abgleich der Organisationswerte und der individuellen Werte (Commitment durch Wertekongruenz).

Stichwörter in diesem Beitrag

- Unternehmensstrategie
- Unternehmenskultur
- Mitarbeiterbindung
- Kulturanalyse



Prof. Dr. Hansjörg Weitbrecht, Universität Heidelberg, Institut für Soziologie, O & P Consult AG, Heidelberg
Kontakt: weitbrecht@uni-hd.de

Gestaltung der Handlungsfelder des Personalmanagements, Verwirklichung der Retentionfaktoren im Managementhandeln und Personalmanagement. (Commitment durch Glaubwürdigkeit).

Der Werteabgleich von Individuum und Organisation beginnt bereits vor Eintritt in die Organisation, beispielsweise in der Bewerbungsphase. Dieser Abgleich wiederum ist nur möglich, wenn das Unternehmen Wert und Kultur explizit macht und kommuniziert. So kann Selbstselektion durch die Bewerber verhindern, dass mangelnde Kongruenz zu früher Kündigung des neuen Mitarbeiters führt.

Ein Werteabgleich zwischen Mitarbeiter und Unternehmen findet auch später noch statt, jedoch dann auch im Sinne eines Negativabgleichs, ob Veränderungen der einen oder anderen Seite noch toleriert werden können und unter dem Gesichtspunkt bereits getätigter Investitionen des Mitarbeiters (kalkulatives Commitment). Wertekongruenz wirkt langfristig über affektives Commitment auf die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen.

Gestaltung der Handlungsfelder

Die Werte des Unternehmens werden darüber hinaus vom Mitarbeiter bei der Bildung von affektivem Commitment mit dem tatsächlichen Handeln des Unternehmens verglichen. Als relevante Handlungsfelder für affektives Commitment haben sich in der Forschung personennahe Felder herausgestellt, die den Austausch zwischen Individuum und Organisation berühren, in denen sich also Fairness und Wertschätzung ausdrücken können, insbesondere in den Bereichen

- **Führung:** alle interaktiven und strukturellen Maßnahmen der zielorientierten Beeinflussung von Mitarbeitern
- **Anreizsysteme:** alle Maßnahmen der monetären und nicht-monetären Belohnung von Mitarbeitern
- **Rekrutierung:** alle Maßnahmen der Ansprache, der Auswahl und

der Integration potenzieller neuer Mitarbeiter

- **Personalentwicklung:** alle Maßnahmen der Förderung, Weiterbildung und Organisationsentwicklung
- **Arbeitsgestaltung:** alle Maßnahmen der aufgabenbezogenen Gestaltung der Stelle beziehungsweise des Arbeitsplatzes

Wertvolle Kommunikation

Die Betonung der Wahrnehmung von Werten geht ebenfalls auf Forschungsergebnisse zurück, die zeigen, dass nicht allein die Existenz oder nicht einmal die Nutzung einer bestimmten Personalmaßnahme zu dieser Einstellung führt, sondern deren tatsächliche Wahrnehmung und ihre damit ausgedrückte Werthaltung. Voraussetzung für diese Wirkung ist, dass die Werte des Unternehmens vom Mitarbeiter überhaupt wahrgenommen werden. Kommunikation hat für Unternehmenskultur also eine hohe Bedeutung. Kommunikation über die Kultur des Unternehmens verstärkt die Bedeutung der Werte, die vom Top-Management vertreten werden, damit allerdings auch die Verpflichtung sie einzuhalten. Sie ermöglicht aber auch erst die Identifizierung der Mitarbeiter damit und den Abgleich als Voraussetzung für affektives Commitment.

Welchen Wechsel kommunizierte Werte durchlaufen können, erkennt man, wenn man die Kommunikation der IBM in den 60er Jahren mit den heutigen Leitlinien vergleicht: In den 60er Jahren formulierte und kommunizierte IBM Deutschland erstmals Unternehmensgrundsätze. Mit Bezug auf das Verhältnis zum Mitarbeiter hieß es: Achtung vor den Rechten und der Würde jedes Mitarbeiters – und zwar mit konkreten Ausformungen in Bezug auf Entwicklung, Bezahlung, Führung und Konfliktregelung.

Heute heißt es: IBMer sind kompetente und engagierte Mitarbeiter, die im Team erfolgreich sind.

Die Möglichkeit, eigene Werte abzugleichen, war in beiden Fällen gegeben, die konkrete Personalpolitik

und -führung daran zu messen, war in den 60er Jahren erheblich größer. Die angestrebte Bindung der Mitarbeiter war in den früheren Jahren also deutlicher erkennbar. Allerdings geht das Unternehmen heute weniger Risiko ein, bei einer Abweichung von den deklarierten Werten negative Reaktionen der Mitarbeiter zu provozieren.

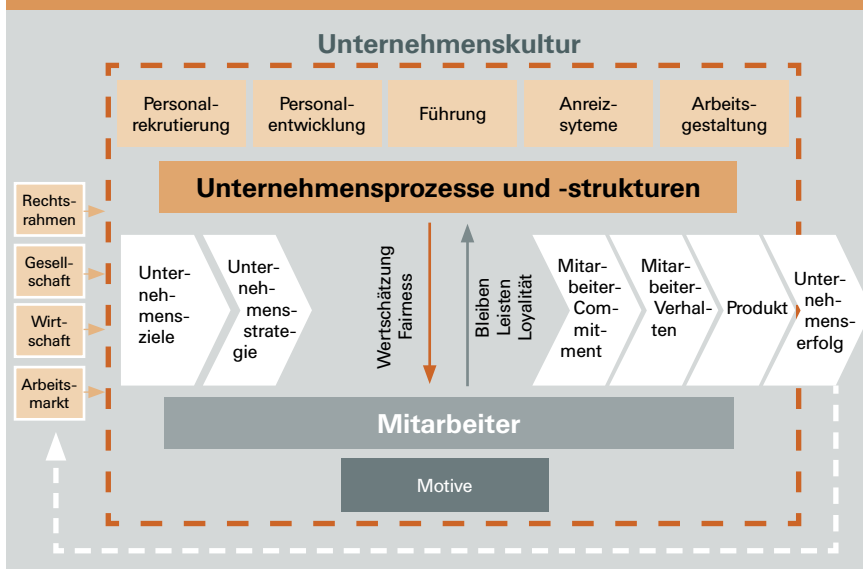
Nur wahrgenommene Verwirklichung der Retentionfaktoren führt also zu Commitment. Wahrnehmung der Werte des Unternehmens und Wahrnehmung der Handlungsfelder, in denen Werte verwirklicht werden, sind unabdingbare Voraussetzungen für die Wirksamkeit eines Retentionmanagements. Dies sind offensichtliche Herausforderungen an die Kommunikation im Unternehmen.

Um diese Identifikationsprozesse des Mitarbeiters zu ermöglichen, verlangt Unternehmenskultur eine explizite Darstellung der Werte des Unternehmens um den Abgleich der Werte zu ermöglichen (Wertekongruenz). In den Handlungsfeldern des Personalmanagements gilt es nicht nur Gutes zu tun, das heißt hervorragende Personalinstrumente einzusetzen, sondern explizit die damit angestrebte Werteverwirklichung zu verdeutlichen. Nur so wird vom Mitarbeiter die Stimmigkeit mit der Unternehmenskultur wahrgenommen. Damit wird die Glaubwürdigkeit von Kommunikation und Handeln im Personalmanagement und in der Führung ebenfalls strengerer Maßstäben genügen müssen, sonst leidet die Glaubwürdigkeit des Managements.

Notwendige Veränderung

Soll die Bindung der strategisch wichtigen Mitarbeiter langfristig gesichert werden, ist gegebenenfalls eine Veränderung der Unternehmenskultur notwendig. Dies kann über zwei Wege geschehen. Zum einen über eine explizite Kulturveränderung mit der Folge, dass auch die Handlungsfelder des Personalmanagements sich daran aus-

Abb. 2: Unternehmenskultur



richten. Oder zum anderen über die Veränderung der Handlungsfelder im Sinne der retentionwirksamen Werte und der anschließenden expliziten Kulturdarstellung.

Ein Beispiel mag den zweiten Weg verdeutlichen: Bei der Neugestaltung einer nicht mehr legitimierten AT-Vergütung war die implizite Zielrichtung, an der sich das neue Programm ausrichten sollte, Transparenz herzustellen und das Gefühl von Gerechtigkeit bei den Betroffenen zu erreichen. Dies geschah durch eine Veröffentlichung von leistungsbezogenen Gehaltsbändern und einer intensiven Kommunikation bei der Einführung. Damit war für die Führungsphilosophie eine neue Kulturdimension geschaffen, die auch bei einer expliziten Kulturanalyse nicht mehr rückgängig zu machen gewesen wäre.

In jedem Fall ist eine bewusste Kulturgestaltung notwendig, die immer mit einer Kulturanalyse beginnt. Kulturanalysen und Kulturgestaltung sind oft unspezifisch und nicht zielgerichtet. Retentionmanagement gibt einen Maßstab für die Beurteilung der Kultur vor, unabhängig von der von der Unternehmensstrategie abhängigen Ausrichtung des Kulturtypus.

Eine Kulturanalyse muss deshalb Retentionfaktoren als spezielle Kulturfaktoren mit erfassen, vor

allem auch, um die Wahrnehmung der Kulturkommunikation und der Wirksamkeit von Personalmanagementprogrammen in Bezug auf Retention zu überprüfen.

Ein Beispiel: der Fragebogen erfasst die Wertekongruenz direkt, da ein Vergleich der einzelnen Werte wohl zu umfangreich wäre:

Die Bindung an mein Unternehmen basiert in erster Linie auf der Übereinstimmung zwischen meinen Werten und jenen meines Unternehmens.

--	--	--

Bei der in den einzelnen Handlungsfeldern Führung, Anreizsysteme, Rekrutierung, Personalentwicklung, Arbeitsgestaltung erfolgt die Erfassung über in der Forschung benutzten validen Items, zum Beispiel

Meine Führungskraft verhält sich hilfsbereit, wenn ich ein besonderes Bedürfnis habe.

--	--	--

oder

Die Entlohnung ist gerecht, da sie sich am Arbeitsengagement des Mitarbeiters orientiert.

--	--	--

Durch diese Aufteilung kann auch noch erfasst werden in welchen Handlungsfeldern die Retentionfaktoren besser oder schlechter verwirklicht sind.

Für die (anschließende) Kulturgestaltung setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass Kulturwandel in einem zwar geplanten, aber nicht vorhersehbaren Prozess unter Beteiligung vieler Betroffener stattfinden muss (Gärtneransatz), weil eine solche Veränderung für viele im Unternehmen eine Neuorientierung bedeutet, die erst langsam gelernt werden kann. Im Allgemeinen wird anerkannt, dass die Gestaltung der Unternehmenskultur ein längerfristiger Prozess ist. Dies drückt sich auch darin aus, dass jeder Veränderung eine Diagnose vorausgehen muss und immer nur einzelne Schwerpunkte einer Kultur zu einem Zeitpunkt diskutiert werden können, nie die gesamte Kultur auf einmal. Das Management muss in seiner Führungsaufgabe davon ausgehen, dass es zwar Einfluss auf die Unternehmenskultur hat, dies jedoch kultursensibel und reflexiv in Bezug auf die eigenen Handlungen tun muss. (Abb. 2)

Eine solche Kulturanalyse ist also nur der Ausgangspunkt für eine Kulturgestaltung, die langfristig angegangen werden muss und häufig der externen Hilfe bedarf.

Lese-Tipp

- DGFP e.V. (Hrsg): **Retentionmanagement. Die richtigen Mitarbeiter binden. Grundlagen - Handlungshilfen - Praxisbeispiele.** Reihe PraxisEdition. W. Bertelsmann Verlag, Düsseldorf 2004, ISBN 3763931902, 29 Euro
- John P. Meyer, Natalie J. Allen: **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application.** Sage Publication, Thousand Oaks/London/New Delhi 1997, ISBN 0761901051, 40,50 Euro
- Georg Schreyögg: **Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung.** Gabler, Wiesbaden 2003, ISBN 3409477292, 36,90 Euro