

Trennungsprävention bei Fach- und Führungskräften

Eine Studie zur Praxis
von Trennungen
in deutschen Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1. Hintergrund und Fragestellung: Zum Problem der Trennung von Fach- und Führungskräften	4
2. Aufbau und Design der Studie	
2.1 Zur Vorgehensweise	7
2.2 Der Studie zugrundeliegende Basisdaten und untersuchte Branchen	7
3. Ergebnisse	
3.1 Bedeutung von Fach- und Führungskräften aus Sicht der Befragten	9
3.1.1 Zur Bedeutsamkeit von Erfolgsfaktoren	9
3.1.2 Fach- und Führungskräfte als Erfolgsfaktor: Binnenperspektive	9
3.1.3 Fach- und Führungskräfte als Erfolgsfaktor: Außenperspektive	12
3.2 Häufigkeit der Trennungen	17
3.2.1 Anteil der Kündigungen von Fach- und Führungskräften	17
3.2.2 Durchschnitt der jährlichen Kündigungen in den letzten fünf Jahren	20
3.3 Praxis der Wiederbesetzung	22
3.3.1 Anteil der Wiederbesetzungen bei unternehmensseitigen Kündigungen	22
3.3.2 Anzahl der Wiederbesetzungen bei Eigenkündigungen	23
3.4 Gründe für Trennungen	26
3.4.1 Häufig kommunizierte Kündigungsgründe	26
3.4.2 Vermutete Gründe, die Fach- und Führungskräfte außerdem zur Kündigung veranlasst haben könnten	34
3.4.3 Hauptgründe für die vom Unternehmen ausgesprochenen Kündigungen	36

3.5	Abwendung von Eigenkündigungen	42
3.5.1	Anteil unerwünschter Eigenkündigungen	42
3.5.2	Erfolgreich abgewendete Eigenkündigungen	43
3.6	Vermeidbarkeit von Kündigungen durch das Unternehmen	44
3.6.1	Anteil nicht erwünschter Unternehmenskündigungen	44
3.6.2	Gründe für den Wunsch nach Vermeidung von Unternehmenskündigungen	45
3.6.3	Mögliche Maßnahmen zur Abwendung von Unternehmenskündigungen	46
3.7	Kosten	48
3.7.1	Gerichtliche Auseinandersetzungen und geschätzte Kosten durch Kündigungen	48
3.7.2	Nicht bezifferbare und immaterielle Einbußen durch Trennungen	49
3.8	Verbreitung und Eignung trennungspräventiver Maßnahmen	51
3.8.1	Trennungsprävention als Schutz vor Kündigungen	51
3.8.2	Bindungsformen	53
3.8.3	Bindungsalternativen	57
3.8.4	Frühwarnsysteme	60
4.	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	63
5.	Empfehlungen an Unternehmen	67
	Literaturverzeichnis	69

Vorwort

Seit einigen Monaten sind weltweit viele Branchen stark von den Auswirkungen der Finanzkrise betroffen. Zurzeit kann niemand verlässlich sagen, wann der konjunkturelle Abschwung die Talsohle erreichen und wie dynamisch ein Aufschwung vonstatten gehen wird.

Es kann aber als gesichert angesehen werden, dass die noch bis vor einem Jahr vorherrschenden Trends durch diese einschneidende Krise nicht suspendiert, sondern lediglich überlagert werden. Dies gilt für das Thema der Klimaveränderung ebenso wie für Fragen der Energieversorgung, der Bildung oder des demografischen Wandels.

Im rohstoffarmen Hochtechnologie-Land Deutschland sind die Zukunftschancen der Wirtschaft in hohem Maße von den verfügbaren Humanressourcen abhängig. Dabei ist festzustellen, dass der Anteil der Akademiker in Deutschland im Verhältnis zu anderen Industrienationen vergleichsweise niedrig ist und der Bedarf an Akademikern seit Jahren kontinuierlich ansteigt. In einigen akademischen Berufsgruppen und Branchen ist ein kontinuierlich steigendes Defizit an Fach- und Führungskräften zu verzeichnen, das sich tendenziell als Wachstumshemmnis für die Wirtschaft erweist.

Hinzu kommt, dass die demografische Entwicklung den auch auf der internationalen Ebene erkennbaren „war for talents“ am Standort Deutschland mittel- und langfristig noch deutlich verschärfen wird. Im Bereich von Fach- und Führungskräften wird deshalb der Trennungsprävention in deutschen Unternehmen künftig eine strategische Bedeutung zukommen.

Vor diesem Hintergrund ist die NewPlacement AG in Kooperation mit Forschern der Freien Universität Berlin der Frage nachgegangen, welche Relevanz das Thema in der Unternehmenspraxis bereits heute aufweist und wo kurzfristig die damit verbundenen Handlungspotenziale für das Personalmanagement zu erkennen sind.

In den vergangenen Monaten hatten wir Gelegenheit, mit zahlreichen Entscheidern großer und mittelständischer Unternehmen intensive Expertengespräche zu führen. Dies war die wesentliche Voraussetzung für die sehr interessanten Ergebnisse der nun vorliegenden Studie. Wir bedanken uns bei allen Beteiligten für ihre große Aufgeschlossenheit, ihr Engagement und die vielen wertvollen Beiträge ganz herzlich!

Hamburg im Juni 2009

Der Vorstand der NewPlacement AG

1. Hintergrund und Fragestellung: Zum Problem der Trennung von Fach- und Führungskräften

Unternehmen sind zum Überleben auf Ressourcen angewiesen, die sie aus ihrer Umwelt erhalten. Dieser an sich einfache Sachverhalt erfährt dann eine erhebliche Komplizierung, wenn man danach fragt, um welche überlebenswichtigen Ressourcen es sich handelt, in welche Austauschbeziehungen Unternehmen mit Akteuren aus ihrer Umwelt (Märkte) eintreten, um diese Ressourcen zu erlangen und welche Abhängigkeiten sich hieraus für Unternehmen ergeben. Diese von der ressourcen- und austauschtheoretischen Unternehmensanalyse (Pfeffer/Salancik 1978) gestellten Fragen fokussieren auf die Ressourcenabhängigkeit von Unternehmen mit dem Ziel, Ansatzpunkte für das Management von kritischen Ressourcen zu identifizieren.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Ressourcenabhängigkeit von Unternehmen umso höher ist,

- je wichtiger die Ressource für Unternehmen ist, d.h. je häufiger sie benötigt wird und je weniger sie für die Leistungserstellung substituiert werden kann,
- je mehr andere Akteure über die Allokation und den Gebrauch der Ressource bestimmen können, d.h. je weniger Unternehmen selbst in der Lage sind, Möglichkeiten und Bedingungen der Ressourcennutzung zu gestalten, und
- je stärker die (externe) Ressourcenkontrolle monopolisiert ist, d.h. je weniger Alternativen des Ressourcenbezugs den Unternehmen zur Verfügung stehen.

Diese Überlegungen lassen sich auf zentrale Fragen des Personalmanagements beziehen. Hier stellen insbesondere die hoch qualifizierten Mitarbeiter von Unternehmen – d.h. die Fach- und Führungskräfte – kritische (Human-)Ressourcen dar, für die im Prinzip gilt, dass sie dauerhaft benötigt werden und nur in sehr engen Grenzen (bspw. durch Rationalisierung, Technologie oder Reorganisation) ersetzbar sind. Hinzu kommt, dass sich Humanressourcen nur in begrenztem Maße steuern lassen: Die Disposition über Arbeitsleistungen erfolgt indirekt und zeitlich begrenzt, denn anders als bspw. bei Betriebsmitteln können Unternehmen die Allokation und den Gebrauch der Ressource nur bedingt selbst bestimmen. Sie sind mit dem zentralen Problem der Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeitskraft konfrontiert, demzufolge durch Arbeitsvertrag zwar die Ressource Personal bereitgestellt werden kann – ob dies aber auch dazu führt, dass Mitarbeiter die gewünschten Arbeitsleistungen erbringen, ist unsicher. Die Verfügung über kritische Humanressourcen ist daher stets latent prekär, denn in letzter Konsequenz sind es die Mitarbeiter, die in Abhängigkeit von subjektiven Nutzenerwägungen und persönlichem Verpflichtungsempfinden über den Umfang, die Qualität und die Zuverlässigkeit ihrer Arbeitsleistungen für Unternehmen befinden. Mit Blick auf die Akquisition von Humanressourcen kommt problemverschärfend hinzu, dass für Unternehmen die Märkte für Fach- und Führungskräfte zunehmend weniger ergiebig sind.

Nimmt man diese grundlegenden Zusammenhänge zum Anlass, genauer darüber nachzudenken, welche prinzipiellen Möglichkeiten Unternehmen haben, die negativen Folgen ihrer Abhängigkeit von kritischen Humanressourcen zu reduzieren, so gelangt der personalpolitische Bereich der Trennung und Bindung von Fach- und Führungskräften und mit ihm Fragen des Commitment und der Compliance in den Blick (Etzioni 1975; Klimecki/Gmür 2005; Moser 1996). In diesem Zusammenhang besitzt das Thema der Trennungsprävention große Bedeutung: Hier geht es zum einen darum, die Ursachen unerwünschter Kündigungen von Fach- und Führungskräften zu erkennen und zu beseitigen. Zum anderen geht es darum, den Prozess unvermeidbarer Trennungen so zu gestalten, dass die negativen Auswirkungen für das Unternehmen begrenzt werden können. Eine trennungssensible Personalpolitik betont den Umstand, dass es unter Erfolgsgesichtspunkten für Unternehmen insgesamt vorteilhafter ist, den Großteil der vorhandenen Fach- und Führungskräfte zu entwickeln, an das Unternehmen zu binden und auf diesem Wege die Leistung der Mitarbeiter für das Unternehmen zu erhöhen.

Diese Wirkungsvermutung wird von einer ressourcenbasierten Perspektive des Personalmanagements bei entsprechender Gestaltung der personalpolitischen Instrumente bestätigt (Wright et al. 1994; Ridder 1999). Die Erfolgsfaktorenforschung legt es nahe, dass bei Beachtung wichtiger bindungsrelevanter Sachverhalte

- unerwünschte Kündigungen und ihre potenziell erheblichen Kosten für Trennung und Ersatzbeschaffung vermieden werden können,
- Mitarbeiter sich stärker mit dem Unternehmen, seinen Zielen und seinen Visionen identifizieren und
- qualifizierte, motivierte und dem Unternehmen verbundene Fach- und Führungskräfte zu einem wettbewerbsentscheidenden Faktor entwickeln, der von Konkurrenten nicht imitiert werden kann.

Vor diesem knapp skizzierten Problemhintergrund beschäftigt sich die vorliegende Studie mit dem Thema der Trennungsprävention bei Fach- und Führungskräften in deutschen Unternehmen. Im Rahmen einer Befragung von Vorständen und Geschäftsführern, die für das Personalressort verantwortlich sind sowie von Personalleitern geht es um drei zusammenhängende Themenbereiche, die sich auf das Verständnis der Bedeutung und des Potenzials von Fach- und Führungskräften, auf die Situation und Handhabung von Kündigungen bei Fach- und Führungskräften und auf Möglichkeiten der Bindung von Fach- und Führungskräften beziehen.

Mit der Erhebung und Auswertung von empirischen Daten zu diesen Themenbereichen soll herausgefunden werden, welche Bedeutung in deutschen Unternehmen dem Thema Trennungsprävention beigemessen wird, welche Instrumente eingesetzt werden (können) und welche Folgerungen sich hieraus für die Gestaltung einer trennungssensiblen Personalpolitik ergeben.

Das konkrete Ziel dieser Studie besteht darin, Informationen zu den folgenden Fragen und Sachverhalten zu erlangen und aufzubereiten:

1. Welche Bedeutung wird Fach- und Führungskräften beigemessen und aufgrund welcher Merkmale werden sie als entscheidend für den Unternehmenserfolg erachtet?
2. Wie häufig kommt es zu Trennungen von Fach- und Führungskräften und wie hat sich die Zahl der Kündigungen im Zeitablauf entwickelt?
3. Wie gestalten Unternehmen die Praxis der Wiederbesetzungen frei gewordener Stellen von Fach- und Führungskräften?
4. Welche Gründe haben Fach- und Führungskräfte für ihre Kündigungen angegeben und welche weiteren Gründe vermuten die Befragten als ausschlaggebend für Trennungen?
5. In welchem Umfang konnten unerwünschte Eigenkündigungen von Fach- und Führungskräften vermieden werden?
6. Konnten unerwünschte unternehmensseitige Kündigungen von Fach- und Führungskräften vermieden werden und mit welchen Mitteln wurde dies erreicht?
7. Welche materiellen und immateriellen Schäden und geschätzten Kosten sind den Unternehmen durch Trennungen von Fach- und Führungskräften entstanden?
8. Welche trennungspräventiven Maßnahmen werden in Unternehmen eingesetzt und welche trennungspräventiven Maßnahmen werden prinzipiell als geeignet erachtet, um Verluste durch Kündigungen von Fach- und Führungskräften zu vermeiden?

Auf der Grundlage von Ergebnissen zu diesen Fragen und Sachverhalten strebt die vorliegende Studie abschließend an, einige begründete Empfehlungen für die Gestaltung eines erfolgreichen Trennungsmanagements zu geben. Insgesamt ist zu berücksichtigen, dass der explorative Charakter dieser Untersuchung keine verallgemeinerbaren empirischen Aussagen über die Praxis von Trennungsprävention in deutschen Unternehmen zulässt. Jedoch stellen die erhobenen Daten eine zuverlässige Basis dar, auf der wichtige thematische Zusammenhänge erkannt, Defizite praktizierten Trennungsmanagements benannt und praktische Erfordernisse einer erfolgreichen Gestaltung identifiziert werden können.

2. Aufbau und Design der Studie

2.1 Zur Vorgehensweise

In Zusammenarbeit mit dem Institut für Management, Arbeitsbereich Personalpolitik und der Juniorprofessur für Human Resource Management an der Freien Universität Berlin entwickelte die NewPlacement AG das vorliegende Studiendesign. Die Studie beschäftigt sich mit dem Problembereich der Trennungsprävention bei Fach- und Führungskräften. Der verwendete Erhebungsfragebogen besteht aus vier thematisch voneinander zu unterscheidenden Bereichen:

- Angaben zum Unternehmen
- Kündigungen von Fach- und Führungskräften
- Bindung von Fach- und Führungskräften
- Gekündigte Fach- und Führungskräfte

Die Datenerhebung erfolgte von April 2008 bis März 2009. Es wurden insgesamt 170 Führungskräfte befragt, die auf der Organebene oder auf der obersten Managementebene für den Bereich Personal verantwortlich waren. Deren Angaben beziehen sich ausschließlich auf die selbst verantwortete Unternehmenseinheit. Die Erhebung erfolgte auf zwei Wegen:

Ein Teil der Führungskräfte wurde vor Ort in Form eines strukturierten Interviews befragt. Einem anderen Teil der Befragten wurde ein Fragebogen zugesandt mit der Bitte, die Fragen zu beantworten. In beiden Instrumenten wurden die selben Fragen gestellt. Hinsichtlich der Ergebnisse weisen die durch Fragen geleiteten Interviews und die selbstständig beantworteten Fragebögen keine systematischen Unterschiede auf.

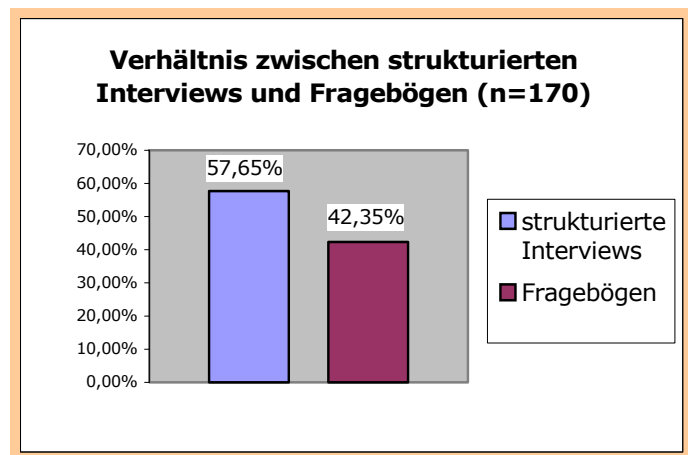


Abbildung 1

2.2 Der Studie zugrundeliegende Basisdaten und untersuchte Branchen

Die Zahl der Mitarbeiter in den 170 betrachteten Unternehmen betrug insgesamt 234.590. Es liegen keine Daten aus den Bereichen des Primären Sektors und des Gastgewerbes vor, welche ursprünglich in die Befragung miteinbezogen werden sollten. Diese Wirtschaftszweige bleiben daher unberücksichtigt. Die nachstehende Tabelle 1 zeigt einen je nach Branche teils stark differierenden Anteil von Fach- und Führungskräften an der Gesamtbelegschaft.

Branche	Mitarbeiterzahl	Fach- und Führungskräfte	prozentual
Produzierendes Gewerbe ¹	90.274	15.416	17,08%
Energie und Wasserversorgung	8.640	1.619	18,74%
Baugewerbe	5.410	825	15,25%
Handel; Instandhaltung und Reparatur	3.680	654	17,77%
Verkehr- und Nachrichtenübermittlung	8.032	546	6,80%
Kredit- und Versicherungsgewerbe	2.356	1.061	45,03%
Grundstücks- und Wohnungswesen	39.747	2.903	7,30%
Erziehung und Unterricht	220	10	4,55%
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	8.860	1.310	14,79%
Sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen	46.630	21.454	46,01%
Weitere, keine Angabe oder nicht zuzuordnen	20.741	3.190	32,94%
Gesamt	234.590	48.988	20,88%

Tabelle 1

Verhältnis von Fach- und Führungskräften zur gesamten Mitarbeiterzahl

Erkennbar ist, dass das Produzierende Gewerbe – im Weiteren auch als "Verarbeitendes Gewerbe" benannt (vgl. Fn. 1) – den Hauptanteil an der Gesamtmitarbeiterzahl über alle Branchen hinweg stellt, während die höchste Quote von Fach- und Führungskräften in den Sonstigen Dienstleistungen erreicht wird. Dieses Ergebnis dürfte vor allem durch den relativ hohen Anteil von IT-Fachkräften in dieser Branche verursacht sein. Im Kredit- und Versicherungsgewerbe sind Fach- und Führungskräfte nach Angaben der Befragten fast zur Hälfte vertreten, was nicht verwundert, wenn man sich die Personalstruktur mit nur geringen Leitungsspannen in Unternehmen dieses Wirtschaftssektors vor Augen führt.

¹ Das hier benannte "Produzierende Gewerbe" wird im Folgenden häufig synonym zu dem Begriff des "Verarbeitenden Gewerbes" benutzt. Beide Begriffe bezeichnen dieselbe Branche.

3. Ergebnisse

3.1 Bedeutung von Fach- und Führungskräften aus Sicht der Befragten

3.1.1 Zur Bedeutsamkeit von Erfolgsfaktoren

Ein wichtiger Eckpunkt der Studie ist die Frage, wie die Befragten die Bedeutsamkeit von Fach- und Führungskräften als Erfolgsfaktor in dem von ihnen verantworteten Unternehmensbereich einschätzen. Im Zusammenhang mit Trennungen von Fach- und Führungskräften entstehen Unternehmen Schäden, die häufig nicht eindeutig quantifizierbar sind. Dem stehen vergleichsweise konkret zurechenbare (Folge-)Kosten von Kündigungen durch das Unternehmen gegenüber (vgl. hierzu Kapitel 3.7.1). Mittelbar bezifferbare Kosten entstehen, wenn dem Unternehmen durch Kündigungen Humanressourcen verloren gehen: Solche Kosten beziehen sich vor allem auf den Verlust von spezifischen Qualifikationen und Kompetenzen, Expertenwissen und Know-How, das oft schwer oder gar nicht substituierbar ist. Vergleichbares gilt für die sogenannten weichen Faktoren, wie bspw. die Loyalität und die Identifikation dem Unternehmen gegenüber.

Wenn Führungskräfte als entscheidend für den Unternehmenserfolg gelten, dann muss in einer Studie zu Maßnahmen der Trennungsprävention der Blick auf die Ressourcenabhängigkeit von Unternehmen gerichtet werden. Vor diesem Hintergrund wurden Interviewleitfaden und Fragebogen so konzipiert, dass mit zwei Perspektiven Aspekte erfasst werden, aufgrund derer Fach- und Führungskräfte wichtige Erfolgsträger für das Unternehmen sein können. Mit der ersten Perspektive wird eine Innensicht beschrieben: Welche Erfolgsfaktoren schätzen die Befragten aus der Unternehmensperspektive als relevant ein? Mit der zweiten Perspektive wird nach der Einschätzung der Bedeutsamkeit der Fach- und Führungskräfte als Erfolgsfaktor in der Außenbeziehung von Unternehmen gefragt: Welche Aspekte von Fach- und Führungskräften sind im Unternehmensumfeld – bspw. auf Märkten oder im Kontakt mit Kunden – von Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens?

Auf einer vierstufigen Skala mit den Stufen „sehr bedeutsam“, „eher bedeutsam“, „kaum bedeutsam“ und „überhaupt nicht bedeutsam“ legten die Befragten durch Ankreuzen von zwölf Items fest, welche Bedeutsamkeit sie jedem einzelnen Item beimessen.

3.1.2 Fach- und Führungskräfte als Erfolgsfaktor: Binnenperspektive

Entsprechend des beschriebenen Vorgehens sollten die Befragten anhand der Skala und mit Blick ‚nach innen‘ einstufen, warum Fach- und Führungskräfte für den Erfolg des eigenen Unternehmens bedeutsam sind. Als mögliche Gründe wurden folgende Items vorgegeben, die den Blick darauf eröffnen, warum Fach- und Führungskräfte als Erfolgsfaktoren eingeschätzt werden:

1. Kompetenz zur Führung und Motivation von Mitarbeitern
2. Betriebsspezifisches Wissen (über Produkte und Abläufe)
3. Arbeitsleistung zur Erledigung fachspezifischer Aufgaben
4. Flexibilität und Einsatzbereitschaft
5. Loyalität und Engagement für die Unternehmensziele

Die von den Befragten abgegebenen Einschätzungen werden im Folgenden aufgeführt und grafisch aufbereitet.

Zu 1: Kompetenz zur Führung und Motivation von Mitarbeitern

Wertung	Σ
sehr bedeutsam	133
eher bedeutsam	33
kaum bedeutsam	3
überhaupt nicht bedeutsam	0
keine Angabe	1
Insgesamt	170

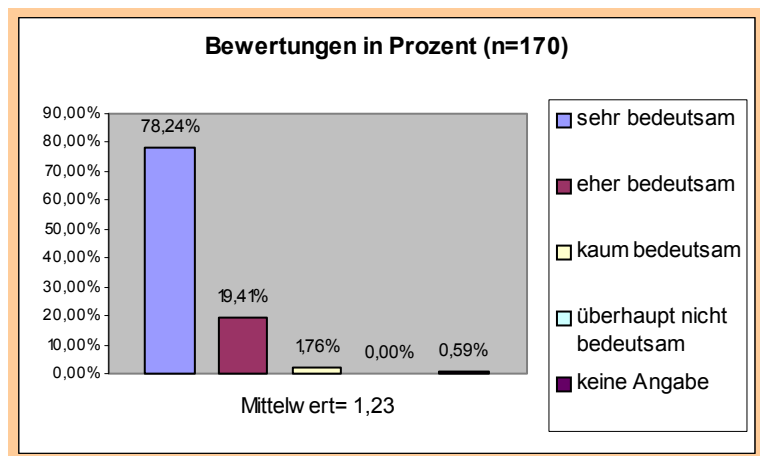


Abbildung 2

Zu 2: Betriebsspezifisches Wissen (über Produkte und Abläufe)

Wertung	Σ
sehr bedeutsam	90
eher bedeutsam	77
kaum bedeutsam	2
überhaupt nicht bedeutsam	0
keine Angabe	1
Insgesamt	170

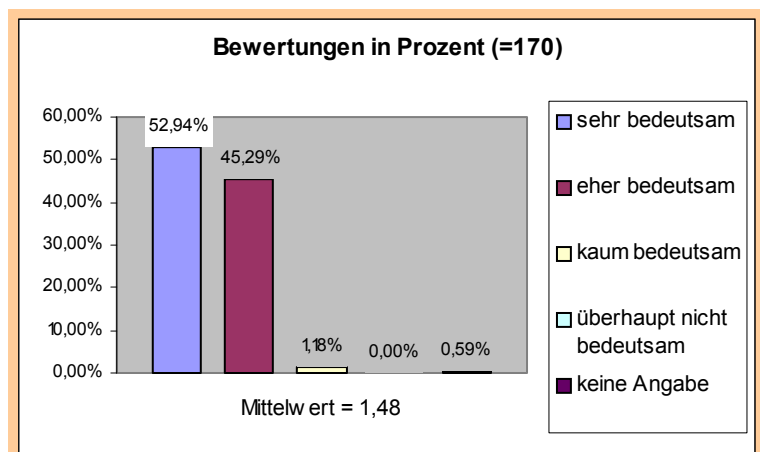


Abbildung 3

Zu 3: Arbeitsleistung zur Erledigung fachspezifischer Aufgaben

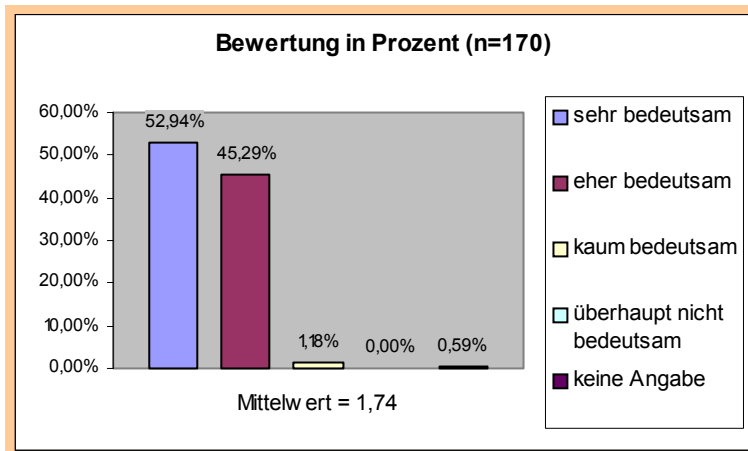


Abbildung 4

Wertung	Σ
sehr bedeutsam	59
eher bedeutsam	94
kaum bedeutsam	14
überhaupt nicht bedeutsam	1
keine Angabe	2
Insgesamt	170

Zu 4: Flexibilität und Einsatzbereitschaft

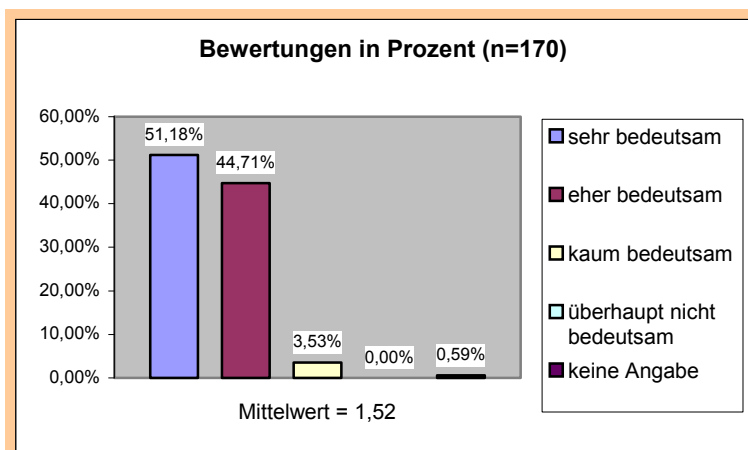


Abbildung 5

Wertung	Σ
sehr bedeutsam	87
eher bedeutsam	76
kaum bedeutsam	6
überhaupt nicht bedeutsam	0
keine Angabe	1
Insgesamt	170

Die vorliegenden Auswertungen, der noch die nachstehende Abbildung 6 auf der folgenden Seite angehört, verdeutlichen zwei wichtige Ergebnisse:

Zum einen werden Fach- und Führungskräfte bei allen vorgegebenen Gründen als 'sehr bedeutsam' und 'eher bedeutsam' für den Unternehmenserfolg erachtet (Antwort-Mittelwerte zwischen 1,23 und 1,74). Zum anderen ergibt sich, dass die sogenannten „weichen Skills“, die normative Komponenten und Orientierungen wie Kompetenz zur Führung und Motivation von Mitarbeitern sowie Loyalität und Engagement für die Unternehmensziele enthalten, als wichtiger für den Erfolg des Unternehmens angesehen werden als die direkte Arbeitsleistung von Fach- und Führungskräften, die mit einem Mittelwert von 1,74 im Vergleich als am wenigsten wichtig für den Unternehmenserfolg eingeschätzt wird.

Zu 5: Loyalität und Engagement für die Unternehmensziele

Wertung	Σ
sehr bedeutsam	119
eher bedeutsam	46
kaum bedeutsam	4
überhaupt nicht bedeutsam	0
keine Angabe	1
Insgesamt	170

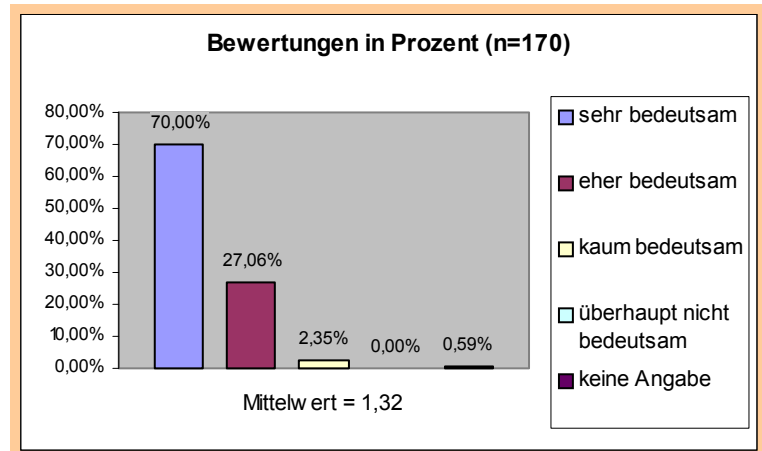


Abbildung 6

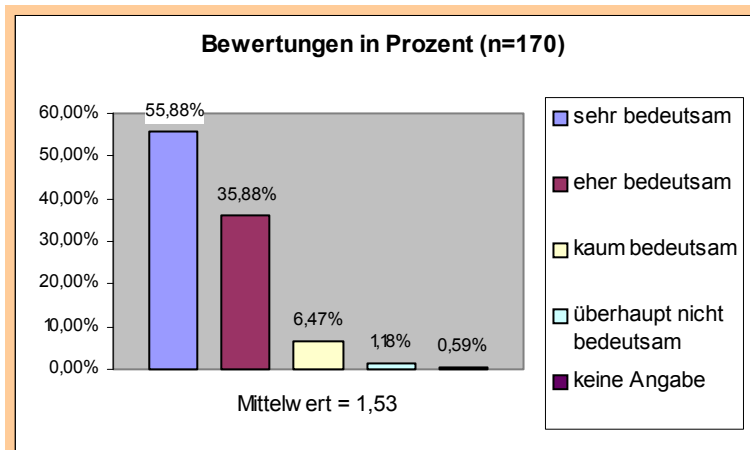
3.1.3 Fach- und Führungskräfte als Erfolgsfaktor: Außenperspektive

Im Folgenden wird die Bedeutung von Fach- und Führungskräften für den Unternehmenserfolg mit Sicht auf die Unternehmensumwelt betrachtet. Hier lautet die Frage, wie die nach außen wirkenden Faktoren von den Befragten eingestuft werden. Untersucht wurden die folgenden Aspekte:

1. Kompetenzen zur Verhandlung mit Geschäftspartnern
2. Wissen über Märkte, Technologien etc.
3. Persönliche Netzwerke zu
 - a) Geldgebern
 - b) Kunden
 - c) Lieferanten
 - d) Arbeitskräften
4. Bekanntheit und persönliche Reputation

Wie aus den nachfolgenden Tabellen und Abbildungen hervorgeht, wird sowohl die Kompetenz zur Verhandlung mit Geschäftspartnern als auch nach außen bezogenes wirtschaftliches, branchenspezifisches und technologisches Wissen als wichtiger Erfolgsfaktor von den Befragten erachtet. Es sind gerade die Markt- und Branchenkenntnisse, die besonders hoch im Kurs stehen dürften, da die tagesaktuelle und sachgerechte Einschätzung der Wettbewerbssituation an Märkten, die zudem partiell von einer erheblichen Finanzkrise betroffen sind, als "kritische Ressource" ernstgenommen werden muss. Entsprechend steigt auch die Wichtigkeit der Kompetenz, mit Geschäftspartnern zielorientiert verhandeln zu können.

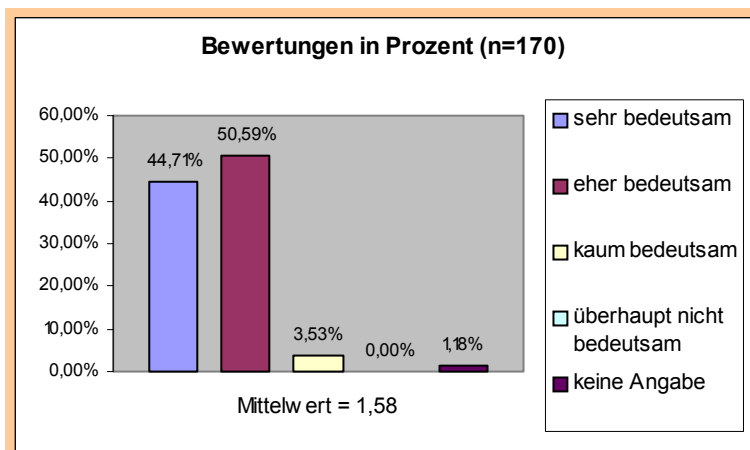
Zu 1: Kompetenzen zur Verhandlung mit Geschäftspartnern



Wertung	Σ
sehr bedeutsam	95
eher bedeutsam	61
kaum bedeutsam	11
überhaupt nicht bedeutsam	2
keine Angabe	1
Insgesamt	170

Abbildung 7

Zu 2: Wissen über Märkte, Technologie etc.



Wertung	Σ
sehr bedeutsam	76
eher bedeutsam	86
kaum bedeutsam	6
überhaupt nicht bedeutsam	0
keine Angabe	2
Insgesamt	170

Abbildung 8

**Zu 3: Persönliche Netzwerke zu
a) Geldgebern**

Auffällig ist die von den Befragten nur schwach ausgeprägte Einschätzung der Bedeutung von Netzwerken zu Geldgebern. Die Beziehungen zu Finanzinstitutionen scheinen im Verständnis der Befragten keinen sonderlich nennenswerten Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten (vgl. den relativ schlechten Mittelwert in Abbildung 9 auf der folgenden Seite):

Wertung	Σ
sehr bedeutsam	15
eher bedeutsam	35
kaum bedeutsam	74
überhaupt nicht bedeutsam	40
keine Angabe	6
Insgesamt	170

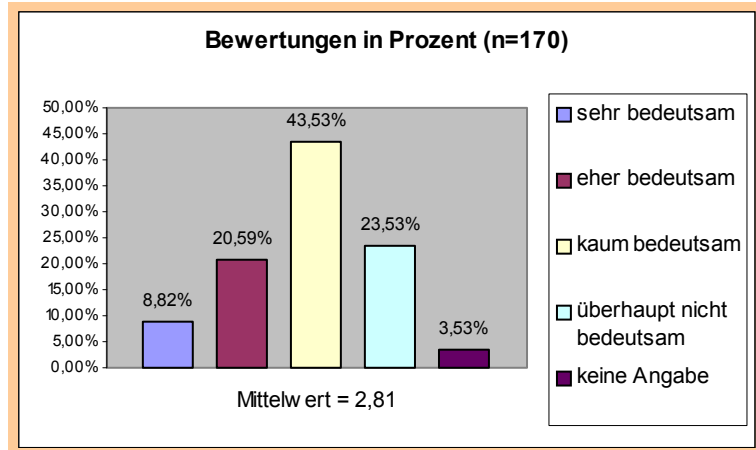


Abbildung 9

**Zu 3: Persönliche Netzwerke zu
b) Kunden**

Wertung	Σ
sehr bedeutsam	105
eher bedeutsam	50
kaum bedeutsam	11
überhaupt nicht bedeutsam	1
keine Angabe	3
Insgesamt	170

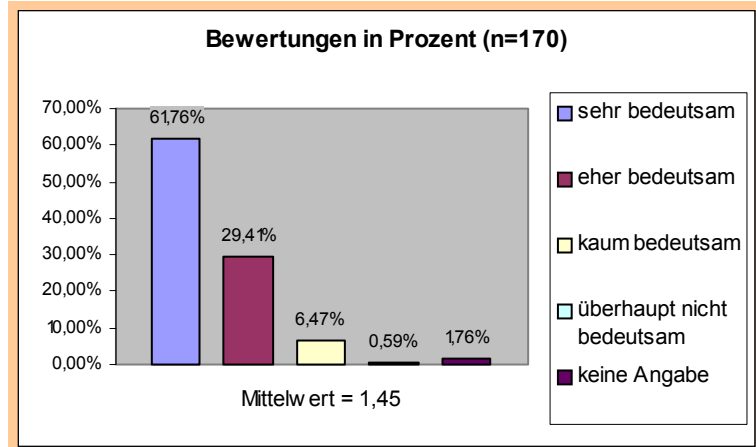


Abbildung 10

**Zu 3: Persönliche Netzwerke zu
c) Lieferanten**

Wertung	Σ
sehr bedeutsam	36
eher bedeutsam	89
kaum bedeutsam	39
überhaupt nicht bedeutsam	4
keine Angabe	2
Insgesamt	170

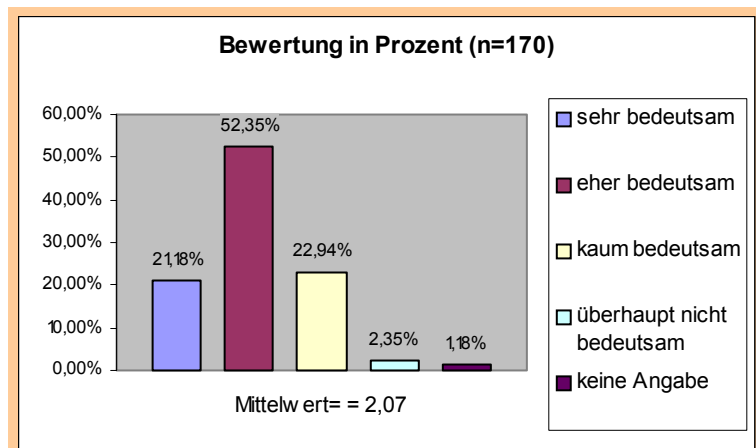
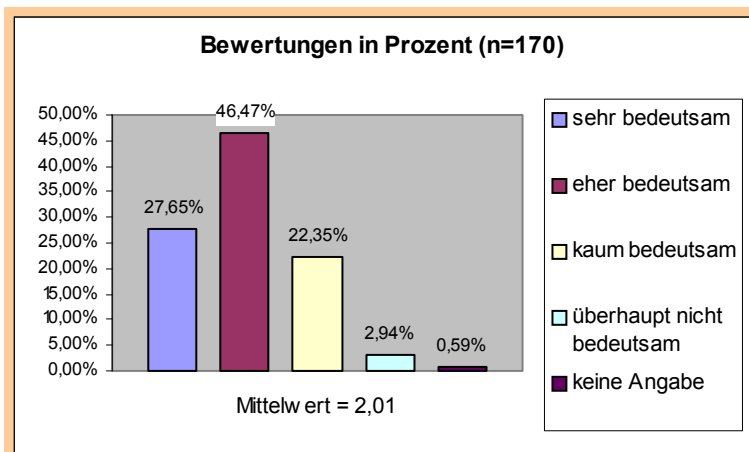


Abbildung 11

In einer angebotsorientierten Wirtschaft, in der bei schlechter Konjunkturlage infolge der seit dem Jahr 2007 eingetretenen Finanzkrise auf Märkten Sättigungseffekte auftreten, es also zu einem Nachfragemangel aufgrund der Bedarfsdeckung mit der Konsequenz einer Überproduktion kommen kann, zählen die Beziehungen zu Kunden zu den wichtigsten Faktoren für den Unternehmenserfolg. Dies spiegelt sich auch in der Einschätzung der Befragten wieder und korrespondiert mit der hohen Gewichtung des Erfolgsfaktors Wissen über Märkte und Technologien. Dies kann als Hinweis darauf gelten, dass die Befragten davon ausgehen, durch Nutzung des Wissens der Fach- und Führungskräfte Absatzprobleme verringern und generell die eigene Wettbewerbssituation verbessern zu können. Während mit einem Mittelwert von 1,45 den Netzwerken zu Kunden und damit den Absatzchancen eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg beigemessen wird, lässt das Verhältnis zu Lieferanten mit einem deutlich schlechteren Mittelwert von 2,07 auf ein weitaus geringeres erfolgsrelevantes Potenzial von Fach- und Führungskräften schließen.

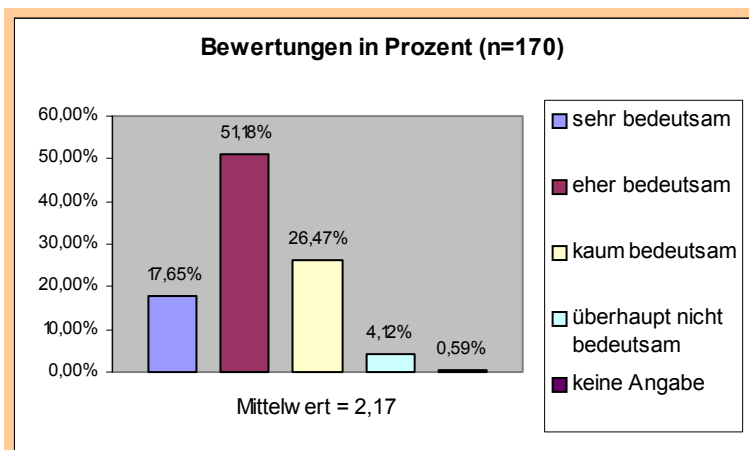
**Zu 3: Persönliche Netzwerke zu
d) Arbeitskräften**



Wertung	Σ
sehr bedeutsam	47
eher bedeutsam	79
kaum bedeutsam	38
überhaupt nicht bedeutsam	5
keine Angabe	1
Insgesamt	170

Abbildung 12

Zu 4: Bekanntheit und persönliche Reputation



Wertung	Σ
sehr bedeutsam	30
eher bedeutsam	87
kaum bedeutsam	45
überhaupt nicht bedeutsam	7
keine Angabe	1
Insgesamt	170

Abbildung 13

Die Beziehung zu Arbeitskräften sowie die persönliche Bekanntheit und Reputation werden von den Befragten als weniger essenziell angesehen. Obwohl sie im Mittel einer durchschnittlichen Bewertung liegen, wird ihnen von den Befragten im Vergleich zu den anderen Erfolgsfaktoren eine deutlich geringere Relevanz für die wirtschaftlichen Ergebnisse des eigenen Unternehmensbereichs zugeschrieben.

Bei nur geringen Abweichungen zwischen den Branchen zeigen die Auswertungen insgesamt, dass Fach- und Führungskräfte von den Befragten als bedeutsame Potenzialträger angesehen werden, die für den Erfolg des Unternehmens maßgeblich sind. Hervorzuheben ist insbesondere die Bedeutung von Merkmalen der Person: Führungskompetenz, Motivationsstärke, Loyalität, Engagement sowie Wissen und persönliche Beziehungen zu Kunden werden im Ergebnis als zentrale Faktoren erachtet, welche die Wichtigkeit der in dieser Studie fokussierten Mitarbeitergruppe für Unternehmen begründet.

3.2. Häufigkeit der Trennungen

3.2.1 Anteil der Kündigungen von Fach- und Führungskräften

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Bedeutung von Fach- und Führungskräften für den Unternehmenserfolg wird nun untersucht, wie viele Kündigungen bei dieser Mitarbeitergruppe in den vergangenen zwölf Monaten vor der Untersuchung in den befragten Unternehmen erfolgten. Hier wird noch nicht danach unterschieden, ob die Mitarbeiter das Unternehmen auf eigenen Wunsch verließen oder ob ihnen unternehmenseitig gekündigt wurde. Zuerst wird danach gefragt, wie hoch der Anteil der Kündigungen von Fach- und Führungskräften an der Gesamtmitarbeiterzahl der befragten Unternehmen und an der Gesamtheit der Fach- und Führungskräfte gewesen ist (vgl. hierzu auch Kap. 2.1, Tabelle 1). Dabei wird auch die Kündigungshäufigkeit in den einzelnen Branchen betrachtet.

Zunächst sind die Kündigungen in das Verhältnis zur Gesamtbelegschaft der an der Befragung beteiligten Unternehmen zu setzen: In diesen Unternehmen erfolgten nach eigenen Angaben in dem Jahr vor der Erhebung insgesamt 1.864 Kündigungen von Fach- und Führungskräften bei einer Gesamtbelegschaft von 234.590 Mitarbeitern. Dies entspricht einem prozentualen Anteil von 0,79%, was als recht gering angesehen werden kann.

Da das Augenmerk der Studie jedoch auf die Fach- und Führungskräfte gerichtet ist, kann die obige Angabe nicht als ein zu verallgemeinernder Hinweis auf die Kündigungspraxis der befragten Unternehmen genommen werden, da nicht untersucht wurde, welche Personalabgänge in den Bereichen unterhalb der Fach- und Führungskräfteebene entstanden sind. Dies liegt nicht im Untersuchungsbereich der Studie, die den Blick darauf gerichtet hat, wie Ressourcen von *Fach- und Führungskräften* geschützt und Verluste für das Unternehmen durch trennungspräventive Maßnahmen bei *Fach- und Führungskräften* vermieden werden können.

Allerdings sollte bei der Betrachtung der Zahlen (insbesondere der Kosten) immer im Auge behalten werden, dass hier nur ein sehr kleiner Ausschnitt der Unternehmensgesamtheit in Deutschland untersucht wird und die interviewten Führungskräfte teilweise ebenfalls häufig nur über einen begrenzten Einblick selbst in dem von ihnen eigens verantworteten Unternehmensbereich verfügen. Zwar sind die erhobenen Daten exakt aufgenommen und ausgewertet worden. Dies kann aber keine Gewährleistung für eine absolut getreue Darstellung der Situation in einigen der beteiligten Unternehmen sein. Da aber davon auszugehen ist, dass die Fragen nach bestem Wissen und Gewissen beantwortet wurden, kommt der quantitativen Auswertung hohe Bedeutung zu. Sie ist Maßstab und Messlatte, garantiert jedoch keine Repräsentativität. Einem solchen Anspruch kann die Studie nicht gerecht werden. Wichtig sind vor allem die in den Ergebnissen sehr deutlich zum Vorschein kommenden Tendenzen.

Bevor eine Aufschlüsselung der Kündigungen nach Branchen erfolgt, wird übergreifend auf das Verhältnis zwischen eigeninduzierte und unternehmensseitigen Kündigungen eingegangen.

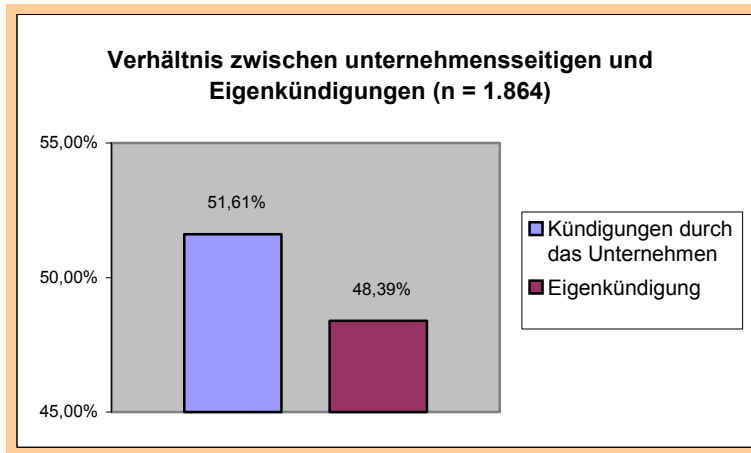


Abbildung 14

Von den Befragten wurden insgesamt 962 Kündigungen benannt, die durch das Unternehmen erfolgten. Dem stehen 902 Kündigungen gegenüber, die auf der persönlichen Entscheidung der Mitarbeiter beruhen (vgl. Abbildung 14). Eine detaillierte Betrachtung von Gründen, die zu den Trennungen geführt haben, erfolgt in Kapitel 3.4.

Interessant ist der Anteil von Eigen- und unternehmensseitigen Kündigungen, wenn nach der spezifischen Kündigungspraxis in den einzelnen Branchen gefragt wird. Dies zeigt Abbildung 15. Da in den Branchen des Primären Sektors sowie des Gastgewerbes keine Daten erhoben werden konnten, werden diese aus der weiteren Untersuchung ausgeblendet. Es ist der Verdeutlichung zuträglich, die Branchen nebeneinander zu stellen und dadurch eine direkte Vergleichbarkeit zu schaffen.

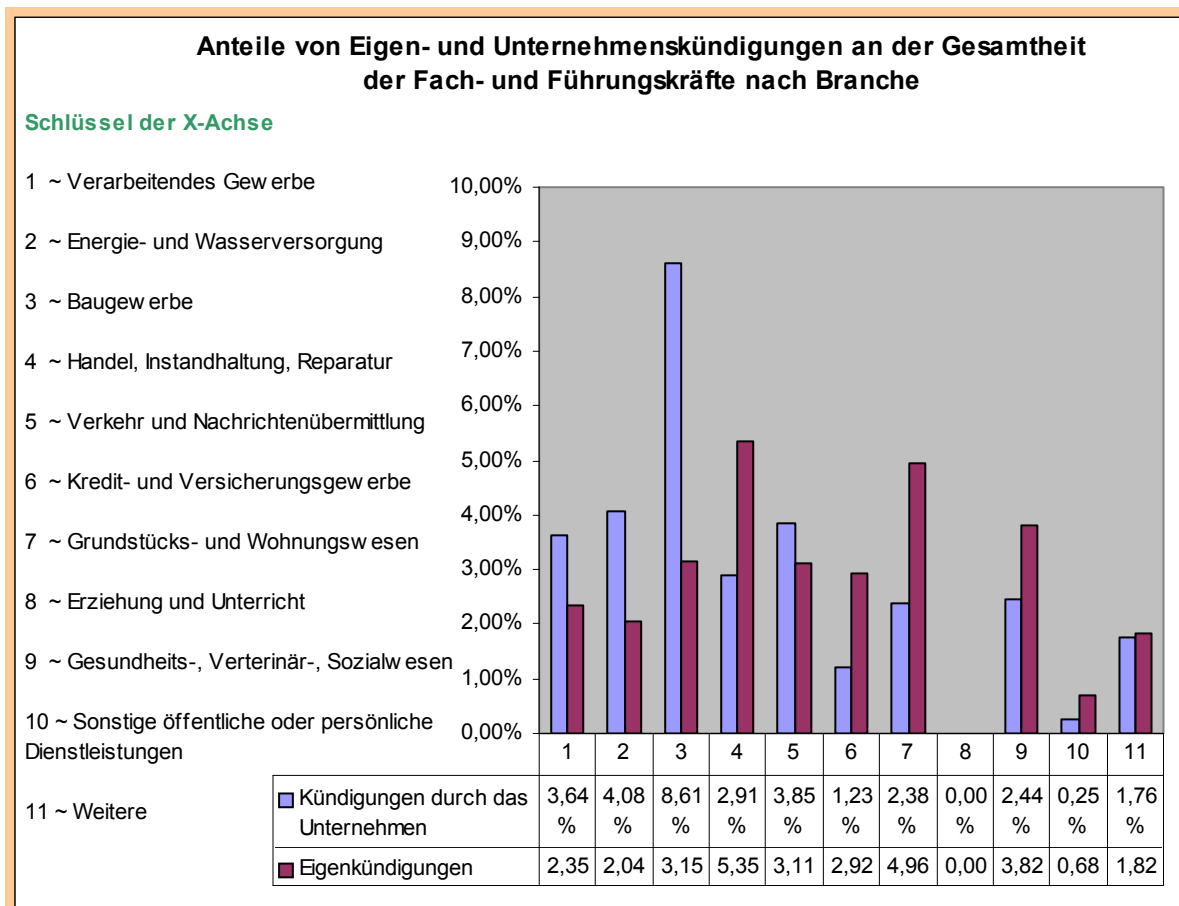


Abbildung 15

Das Verhältnis von Unternehmens- und Eigenkündigungen fällt in zwei Branchen deutlich zugunsten von Unternehmenskündigungen aus. Dies ist insbesondere für das Baugewerbe festzustellen: Zwar stammen nur 2,94% der Befragten (n=5) aus dieser Branche, aber der Unterschied zwischen unternehmensseitig oder selbst veranlassten Kündigungen ist bei einer Anzahl von 825 Fach- und Führungskräften mit einem Verhältnis von 71 zu 26 (unternehmensseitige zu Eigenkündigungen) recht auffällig. Allerdings ist die Repräsentativität dieses Ergebnisses für die gesamte Baubranche bei einer so geringen Erhebungszahl, wie sie hier vorkommt, fraglich, so dass eine Verallgemeinerung ausgeschlossen werden muss. Dennoch ist das Ergebnis bemerkenswert, deutet es doch möglicherweise einen Trend für diesen Sektor an.

Ein besonders unausgeglichenes Verhältnis zwischen Unternehmens- und Eigenkündigungen weist auch der Bereich der Energie- und Wasserversorgung auf, der in der Studie jedoch nur einen Anteil von 4,71% (entspricht acht Nennungen) besitzt und der bei einer Gesamtzahl von 1.619 Fach- und Führungskräften doppelt so viele Unternehmenskündigungen gegenüber Eigenkündigungen dokumentiert werden; das Verhältnis beträgt hier 66 zu 33. Demgegenüber kann in der Branche Verkehr und Nachrichtenübermittlung der Überhang an Unternehmenskündigungen bei 546 Fach- und Führungskräften mit vier Unternehmenskündigungen (Relation 21 zu 17) als moderat angesehen werden.

Ein wichtiges Ergebnis ist, dass andere Branchen genau gegenteilige Verhältnisse von Eigen- zu Unternehmenskündigungen aufweisen: Im Bereich Handel, Instandhaltung und Reparatur, der 7,06% (n=12) an der Gesamtheit der befragten Unternehmen ausmacht, ist das Verhältnis zwischen Eigen- und Unternehmenskündigungen besonders auffällig. Die Befragten geben an, dass bei einer Anzahl von 654 Fach- und Führungskräften 35 Personen auf eigenen Wunsch gekündigt haben und lediglich bei 19 Mitarbeitern die Kündigung durch das Unternehmen ausgesprochen wurde.

Auch im Kredit- und Versicherungsgewerbe sowie im Grundstücks- und Wohnungswesen fallen die Zahlen deutlich zugunsten der Eigenkündigungen aus: Im Kredit- und Versicherungsgewerbe mit einer Fach- und Führungskräfteanzahl von 1.061 und sieben Befragten (was einem Anteil von 4,12% an der Grundgesamtheit entspricht) beträgt das Verhältnis von Eigenkündigungen zu Unternehmenskündigungen 31 zu 13. Vergleichbares gilt für das Grundstücks- und Wohnungsgewerbe: Aus dieser Branche stammen 18 von 170 der Befragten (entspricht einem Anteil von 10,59%). Für das Grundstücks- und Wohnungsgewerbe beträgt das Verhältnis 144 Eigenkündigungen zu 69 unternehmensseitigen Kündigungen.

Das Verarbeitende Gewerbe ist mit n=77 die am stärksten vertretene Branche (45,29%). Entsprechend gewichtig ist daher die Kündigungspraxis in dieser Branche: Hier fällt auf, dass der Anteil der unternehmensseitigen Kündigungen mit 562 zu 361 Eigenkündigungen bei insgesamt 15.416 Fach- und Führungskräften recht hoch ist.

3.2.2 Durchschnitt der jährlichen Kündigungen in den letzten fünf Jahren

Die Frage nach dem jährlichen Durchschnitt der Kündigungen in den vorhergehenden fünf Jahren gründet auf dem Anliegen, die von den Befragten angegebenen Kündigungen in den der Untersuchung vorausgehenden zwölf Monaten mit den Kündigungen der vergangenen fünf Jahre zu vergleichen. Es soll herausgefunden werden, wie sich die jeweilige Anzahl von Trennungen in den einzelnen Branchen im Zeitverlauf verändert hat. Die entsprechende Auswertung zeigt, dass in jüngerer Zeit eine deutliche Steigerung der Kündigungshäufigkeit erfolgt ist. Während für die fünf Jahre zuvor branchenübergreifend durchschnittlich insgesamt 1.561 Kündigungen jährlich angegeben werden, hat sich diese Zahl in dem der Erhebung vorausgehenden Jahr um 19,24% auf 1.864 Trennungen erhöht.

Relevant ist auch die Aufschlüsselung nach Branchen (vgl. Abb. 16). Hier werden die jüngsten Kündigungen mit dem jährlichen Durchschnitt der Kündigungen in den vorangegangenen fünf Jahren verglichen. Dabei fällt auf, dass in den meisten Branchen, insbesondere im Verarbeitenden Gewerbe, in der Energie- und Wasserversorgung, im Baugewerbe

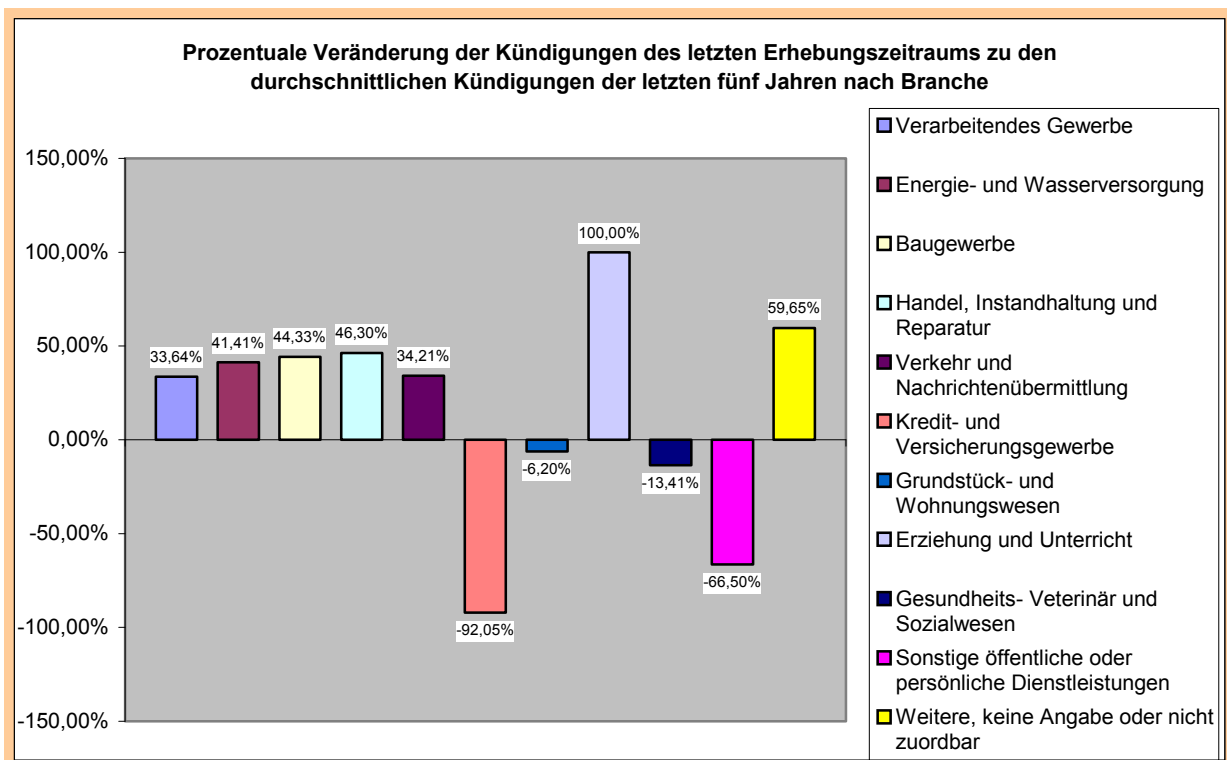


Abbildung 16

werke, im Handel und der Instandhaltung sowie im Verkehr und der Nachrichtenübermittlung die Anzahl der Kündigungen gegenüber dem Durchschnitt in den Vorjahren um etwa 30 bis 40 Prozent sowie im Bereich "Weitere" um mehr als 50 Prozent angestiegen ist.

Abbildung 16 zeigt aber auch, dass sich in einigen Branchen das Verhältnis umgekehrt hat und die Kündigungshäufigkeit im Durchschnitt der letzten fünf Jahre höher lag als

in den vergangenen zwölf Monaten, auf der die Evaluation basiert. Ein auffälliges Ergebnis zeigt hier das Kredit- und Versicherungsgewerbe, aus dem ein Rückgang der Kündigungen von über 90 Prozent berichtet wird. Dies mag daran liegen, dass der Abbau von Personalüberhängen in der Kreditwirtschaft bereits überwiegend vor dem Jahr der Untersuchung stattgefunden hat. Auch im Sektor Sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen ist ein recht hoher Rückgang der Kündigungen von über 60 Prozent zu verzeichnen. In der Höhe kaum verändert sind die durchschnittlichen jährlichen Kündigungen in den Sektoren Grundstücks- und Wohnungswesen sowie Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen.

Die Auswertungen zur Kündigungspraxis zeigen, dass in vielen Branchen die Anzahl der Kündigungen von Fach- und Führungskräften zugenommen hat. Dieses Ergebnis gibt einen Hinweis darauf, dass viele Unternehmen in deutlich höherem Maße als in der Vergangenheit von Verlusten erfolgsrelevanter Humanressourcen in der Folge von Trennungen betroffen sind.

3.3 Praxis der Wiederbesetzung

3.3.1 Anteil der Wiederbesetzungen bei unternehmensseitigen Kündigungen

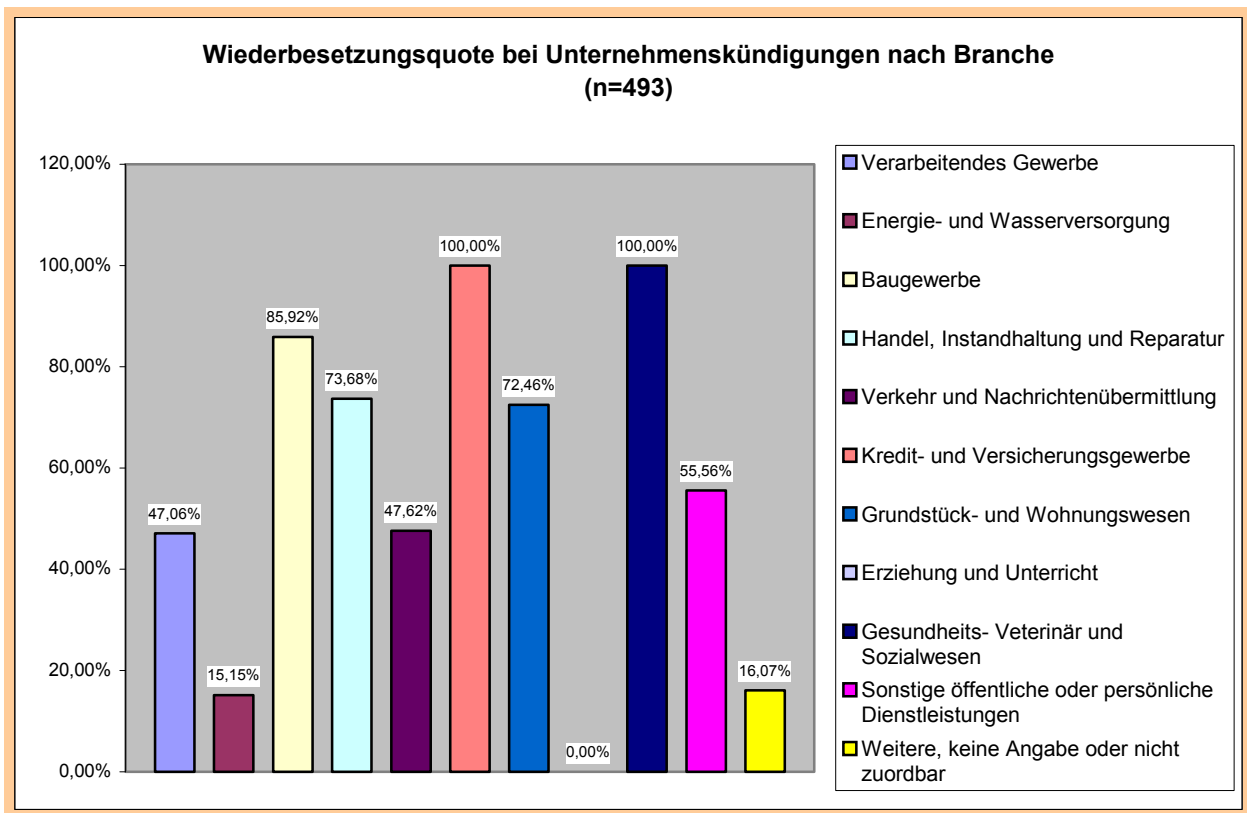


Abbildung 17

Im Zusammenhang des ressourcenorientierten Ansatzes stellt sich die grundsätzliche Frage, ob Unternehmen durch Kündigungen freigewordene Stellen von Fach- und Führungskräften neu besetzen. Zunächst wird der Fall unternehmensseitiger Kündigungen untersucht und gefragt, in welchem Ausmaß freigewordene Stellen von Fach- und Führungskräften neu besetzt wurden oder überhaupt besetzt werden konnten. Auch hier wird die Gesamtheit der von der Untersuchung erfassten Fach- und Führungskräfte einer Branche zum Maßstab der Analyse genommen. Insgesamt wurden von 962 Stellen nur 493 branchenübergreifend wiederbesetzt, was einem Anteil von 51,25% entspricht. Abbildung 17 zeigt den prozentualen Anteil der erfolgten Wiederbesetzungen.

In den Branchen Kredit- und Versicherungsgewerbe sowie Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen werden die Verluste durch unternehmensseitige Kündigungen gänzlich ausgeglichen. Im Baugewerbe, im Handel, in der Instandhaltung und Reparatur sowie im Grundstücks- und Wohnungswesen werden ebenfalls hohe Raten an Wiederbesetzungen erreicht, wenngleich die Kompensation in diesen Branchen nicht vollständig ist. Anders sieht es jedoch in den Branchen aus, in denen die Abgänge in nur geringem Maße durch Neuzu-

gänge neutralisiert werden konnten.² Hier spielen nach Auskunft der Befragten häufig betriebsbedingte Kündigungen aufgrund von Geschäftseinbrüchen und gravierenden Absatzeinbußen eine Rolle (vgl. Kapitel 3.4.3).

Auffällig ist die Branche der Energie- und Wasserversorgung, in der mit 10 von 66 angegebenen Fällen nur ein sehr geringer Anteil von Stellen für Fach- und Führungskräfte nach den vom Unternehmen initiierten Kündigungen wieder neu besetzt wurde. Da es sich um einen Bereich handelt, der noch weitgehend in öffentlicher oder halböffentlicher Hand liegt, könnte sich hier die im öffentlichen Dienst in den letzten Jahren verstärkt angewendete Praxis der Nicht-Wiederbesetzung freiwerdender Stellen – eine indirekte Form betriebsbedingter Kündigung – auf das Ergebnis ausgewirkt haben. Sehr ähnlich sind die Ergebnisse in der Branche Verkehr und Nachrichtenübermittlung sowie in dem Bereich der Sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen.

Eine erste Folgerung aus diesen Ergebnissen gilt gleichermaßen für alle Branchen, die einen nur geringen Anteil an Wiederbesetzungen aufweisen: Möglicherweise waren diese zwar geplant, doch es konnte kein adäquater Ersatz für das ausscheidende Personal gefunden werden. Wäre diese Ableitung zutreffend, so könnte gefolgert werden, dass die Trennungspolitik in den befragten Unternehmen von nur wenig Vorausschau geprägt war. Hinsichtlich der Minimierung von Ressourcenverlusten infolge von Kündigungen dürfte es also in jedem Fall ratsam sein, im Vorfeld einer beabsichtigten Freisetzung Informationen mindestens darüber einzuholen, ob überhaupt geeignete, mit ihrem Qualifikationsprofil zur freiwerdenden Position passende Fach- und Führungskräfte intern oder extern zur Verfügung stehen – und zwar zu Beschaffungskosten, die eine sinnvolle Neubesetzung überhaupt ermöglichen.

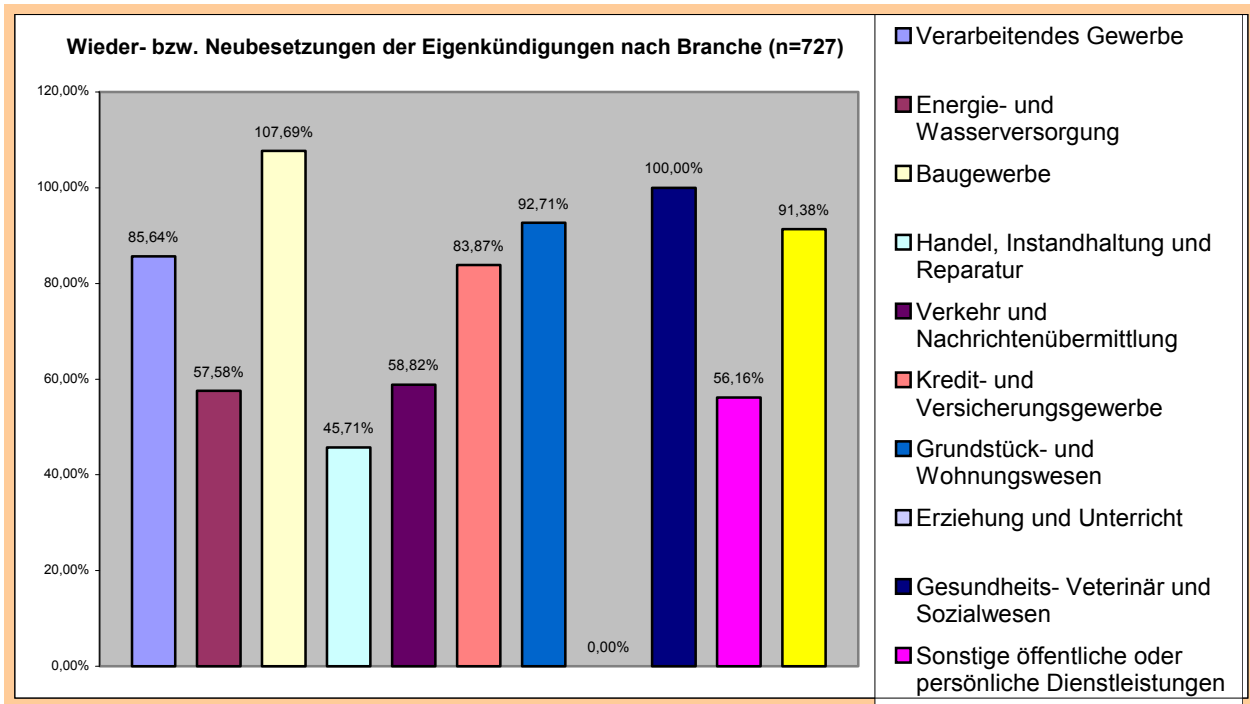
3.3.2 Anteil der Wiederbesetzungen bei Eigenkündigungen

An dieser Stelle wird gezeigt, wie die Wiederbesetzungspraxis bei Eigenkündigungen in den befragten Unternehmen aussieht. Je nach Branche wird dargestellt, in welchem Maße Wiederbesetzungen durch die betroffenen Unternehmen bei arbeitnehmerseitigen Kündigungsentscheidungen erfolgten (vgl. Abbildung 18 auf der folgenden Seite).

Die durchschnittliche Wiederbesetzungsquote liegt weitaus höher als bei unternehmensseitigen Kündigungen. Von insgesamt 902 über alle Branchen erfassten eigens initiierten Kündigungen wurden 727 Stellen neu besetzt, was einem prozentualen Anteil von 80,59% entspricht.

² Der Bereich Erziehung und Unterricht wird hier zwar miteinbezogen, beinhaltet aber keine Aussagekraft hinsichtlich Kündigungen und Wiederbesetzungen, da Kündigungen in diesem Bereich nicht erfasst wurden.

Abgesehen davon, dass man davon ausgehen kann, dass Eigenkündigungen generell stärker Neubesetzungen nach sich ziehen, da hier der Trennungswunsch nicht vom Unternehmen ausgeht, fallen dennoch die Wiederbesetzungsquoten in einer Reihe von Branchen relativ niedrig aus.



Die mit 45,71% niedrigste Wiederbesetzungsquote weisen der Handel, die Instandhaltung und die Reparatur auf. In dieser Branche liegt die Quote im Fall von Unternehmens-

Abbildung 18

kündigungen deutlich höher (73,68%). Faktisch ist festzuhalten, dass bei einer Grundgesamtheit von 654 erfassten Stellen von den 35 durch Abwanderung freigewordenen Positionen lediglich 16 Stellen wiederbesetzt wurden.

Mit geringem Abstand folgen drei Branchen, für die fast ähnliche Werte gefunden wurden. Hierbei handelt es sich zum Ersten um die Branche der Sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen mit einem prozentualen Wiederbesetzungsanteil von 56,16%, was bei einer erfassten Grundgesamtheit von 21.454 Fach- und Führungskräften darauf zurückgeht, dass von 146 freigewordenen Stellen lediglich 82 neu besetzt wurden. Zum Zweiten folgt die Branche der Energie- und Wasserversorgung mit 57,58% bei einer Grundgesamtheit von 1.619 Fach- und Führungskräften. Hier wurden von 33 freigewordenen Stellen 19 Stellen wiederbesetzt. Zum Dritten schließt sich die Branche des Verkehrs und der Nachrichtenübermittlung mit einer prozentualen Wiederbesetzungsquote von 58,82% an. Bei einer Grundgesamtheit von 546 Fach- und Führungskräften wurden von den durch Eigenkündigungen 17 geöffneten Positionen zehn Positionen wiederbesetzt.

Auffällig ist, dass die letzten drei genannten Branchen bereits bei den unternehmensseitigen Kündigungen eine nur unterdurchschnittliche Wiederbesetzungsquote erreichen konnten, was ein bemerkenswertes Ergebnis darstellt. Für die Branchen Energie- und Wasserversorgung sowie Verkehr und Nachrichtenübermittlung gelten an dieser Stelle möglicherweise vergleichbare Erklärungshypothesen, wie sie in Kapitel 3.3.1 vorgeschlagen wurden.

Insgesamt betrachtet zeigt sich, dass unabhängig von der Art der Trennung – unternehmensseitige Kündigungen oder Kündigungen von Mitarbeitern – keine Wiederbesetzungen auf dem Niveau von Freisetzungen bzw. Kündigungen erfolgten.

Somit ist für die untersuchten Fälle eine erhebliche Ausdünnung der Personaldecke bei den Fach- und Führungskräften festzustellen. Auch wenn dieses Ergebnis nicht repräsentativ ist, weist es doch auf eine bedenkliche Entwicklung der Humanressourcen hin. Darüber hinaus gibt es Hinweise, nach denen auch ein Teil der Eigenkündigungen nicht ausschließlich "freiwillig" getroffen worden ist. Hierauf wird später noch einzugehen sein.

3.4 Gründe für Trennungen

3.4.1 Häufig kommunizierte Kündigungsgründe

In diesem Unterkapitel gilt die Aufmerksamkeit den Gründen, die Fach- und Führungskräfte für ihre Entscheidung angegeben haben, aus dem Unternehmen auszuscheiden. Wie später auch in Kapitel 3.6 musste die Vielzahl der variierenden Einzelangaben (n=296) aus methodischen Gründen zu Kategorien von Kündigungsgründen zusammengefasst werden. Zu diesem Zweck lehnt sich die Studie an die Beiträge von Etzioni (1975) und Klimecki/Gmür (2005) an: Die Basis der Mitgliedschaft und des Verbleibs in Organisationen bildet das persönliche *Commitment* (vgl. Mowday et al. 1982; Wunderer/Mittmann 1995; Rastetter 1998). Ein positives *Commitment* wird hauptsächlich getragen durch die Identifikation mit der Organisation. Commitment kann auf mehrere Arten geschaffen werden:

Zunächst ist anzunehmen, dass eine starke Bindung an das Unternehmen durch die Identifikation mit den Unternehmenszielen, die persönlichen Beziehungen, eine gute Feedback-Kultur oder durch solche Einrichtungen entsteht, die Teams „zusammenschweißen“. In der Folge scheint ein Unternehmenswechsel nicht attraktiv. Diese Form von Commitment wird als *moralisch-affektiv* bezeichnet.

Commitment und Identifikation mit dem Unternehmen wird allerdings auch durch eine *kalkulative* Bindungsform geschaffen: Hierzu zählen sowohl monetäre Anreize (Gehalt und andere Benefits) als auch Möglichkeiten zur Entwicklung – und zwar sowohl durch das konkrete Angebot eines Aufstiegs und die Eröffnung von Perspektiven, bspw. der Personalentwicklung oder anderer Weiterbildungsmaßnahmen, die für den individuellen beruflichen Fortgang förderlich sein können. Zudem unterstützt auch die Übertragung von Gestaltungsspielraum und Verantwortung die Motivation, im Unternehmen zu verbleiben.

Die dritte Form von Commitment kann als *Zwangsbindung* bezeichnet werden. Hier basiert die Zugehörigkeit zum Unternehmen auf vertraglichen Regelungen, bspw. auf Wettbewerbsverboten und Geheimhaltungsverpflichtungen, die arbeitsvertraglich fixiert sind. Arbeitsvertraglich können überdies Sanktionen bei vorzeitigem Ausscheiden des Mitarbeiters festgelegt werden. Ein Zwang zum Verbleib im Unternehmen ist auch dann anzunehmen, wenn eine hoch spezialisierte Tätigkeit nur in diesem und keinem anderen Unternehmen ausgeübt werden kann, so dass realistische Beschäftigungsalternativen nicht oder nur schwer entstehen können.

In dieser Studie werden nun zu diesen Formen von Commitment passende Oberbegriffe eingeführt und anschließend die von den Befragten angegebenen Kündigungsgründe den Oberbegriffen zugeordnet. Sofern Besonderheiten und Signifikanzen auftauchen, wird hierauf explizit hingewiesen. Anzumerken ist, dass sechs Teilnehmer der Studie zu diesem Punkt keine Angaben machten, obwohl in den von ihnen verantworteten Unternehmensbereichen Kündigungen seitens der betreffenden Mitarbeiter stattgefunden haben. Bei 25 Befragten entfällt eine Antwort, da keine Eigenkündigungen erfolgt sind. Sechs Vorgesetzte

machten keine Angaben. Es wurden insgesamt 296 Gründe von 139 Führungskräften als ausschlaggebend für das Ausscheiden der ihrem Unternehmensbereich zugehörigen Fach- und Führungskräfte angeführt. Diese werden nachfolgend ausgewertet.

Die genannten Kündigungsgründe können allgemein als relativ facettenarm bezeichnet werden. Sicher wäre es der Studie zuträglicher gewesen, wenn hier nähere Konkretisierungen durch die Teilnehmer angegeben worden wären. Dazu ein Beispiel: Als Kündigungsgrund wird eine fehlende Zukunftsperspektive genannt. Wo ist dieser Grund nun anzusiedeln? Ist er durch mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten oder in den Entwicklungschancen im Unternehmen begründet? Oder bezieht er sich auf strategische Reorganisationsmaßnahmen, die die organisationale Struktur möglicherweise in Richtung flacher Hierarchien verändert hat, sodass der Kündigende aufgrund der Verschlankung keine Aussicht auf einen vertikalen Aufstieg mehr sieht? Hier zeigt sich, dass die Begriffe nicht immer trennscharf eingeordnet werden können, da hierzu genauere Erläuterungen vonnöten gewesen wären.

In der Studie sind sechs Kategorien von Kündigungsgründen konstruiert worden. Diesen Kategorien wurden entsprechend der gegebenen Antworten mehrere Oberbegriffe zugeordnet. Der konkret vom Befragten angegebene Kündigungsgrund wurde dabei einem dieser Oberbegriffe eindeutig zugerechnet. Die Kategorien von Kündigungsgründen lauten:

1. Anreizbedingte Kündigungsgründe
2. Persönliche Gründe
3. Mangel an Zufriedenheit und Zugehörigkeit
4. Reorganisationsbedingte Kündigungsgründe
5. Veränderungswünsche
6. Jobbedingte Kündigungsgründe

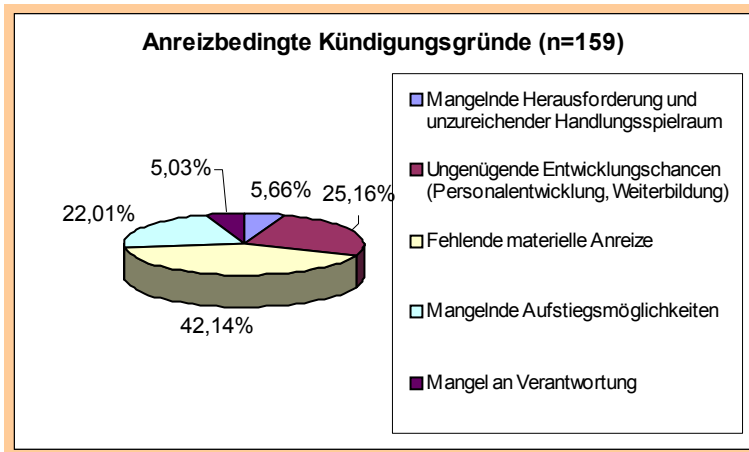
Nachfolgend wird für jede Kategorie von Kündigungsgründen eine Grafik angezeigt, die die prozentualen Anteile der auf sie entfallenden Oberbegriffe angibt. Daneben verdeutlicht eine kleine Tabelle, wie hoch die jeweils zugehörige absolute Zahl der zugeordneten Nennungen ist.

Zu 1: Anreizbedingte Kündigungsgründe

In dieser mit 159 Nennungen am stärksten vertretenen Kategorie wird überdeutlich, dass mit 67 Nennungen die materiellen Anreize (Gehalt und monetäre Benefits) als bedeutender eingeschätzt werden als jeder andere dieser Kategorie angehörende Oberbegriff.

Nach dem oben beschriebenen Bezugsrahmen betrifft dies die *kalkulative Bindung* von Mitarbeitern an das Unternehmen. Sie wird durch vorausberechnende Einschätzungen aufrecht erhalten. Wenn im Unternehmen bspw. ein so starker Faktor wie "eine als gerecht erachtete Entlohnung" nicht angemessen berücksichtigt wird, liegt der Abwanderungsgefahr nahe. Ebenso verhält es sich mit mangelnden Aufstiegs- und Entwicklungschancen, zu denen Personalentwicklung, Seminare, Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen gehören.

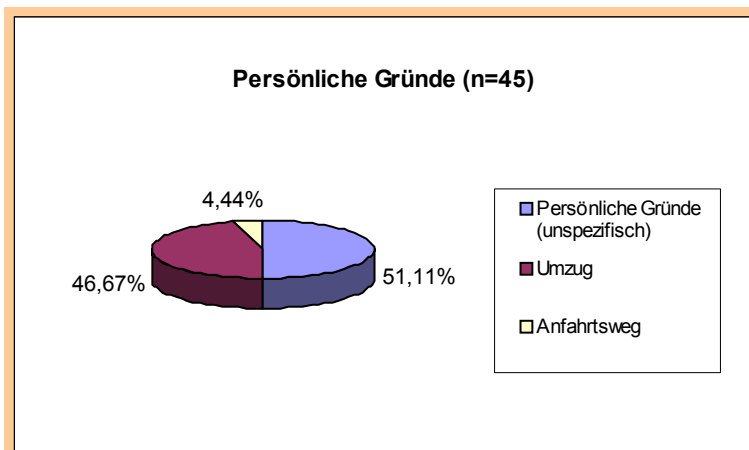
Wenn all dies nicht oder nicht in ausreichendem Maße angeboten wird, sinken Identifikation sowie Commitment. Insgesamt verringert sich die Bindungsstärke an das Unternehmen. In Kapitel 3.6 wird deshalb beschrieben, welche Maßnahmen von Unternehmen bereits eingesetzt werden, um Verluste durch Abwanderungen von Fach- und Führungskräften im Vorfeld zu vermeiden. In Kapitel 3.8 findet sich die darauf aufbauende Diskussion, wie trennungspräventive bzw. trennungsalternative Maßnahmen auf der oberen Leitungsebene grundsätzlich eingeschätzt und welche von ihnen praktiziert werden.



Oberbegriff	Σ
Mangelnde Herausforderung und unzureichender Handlungsspielraum	9
Ungenügende Entwicklungschancen	40
Fehlende materielle Anreize	67
Mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten	35
Mangel an Verantwortung	8
Insgesamt	159

Abbildung 19

Zu 2: Persönliche Gründe



Oberbegriff	Σ
Persönliche Gründe (unspezifisch)	22
Umzug	21
Anfahrtsweg	2
Insgesamt	45

Abbildung 20

Persönliche Gründe sind in den Antworten so häufig vertreten, dass ihnen in der Studie eine eigene Kategorie eingeräumt wurde. Der Oberbegriff „Umzug“ wurde deshalb gesondert eingesetzt, weil ein erheblicher Teil der Eigenkündigungen auf einen Wohnortwechsel zurückzuführen ist. Unter den eher „unspezifischen“ persönlichen Gründen finden sich in der Regel keine Angaben. Wenn dieser Begriff jedoch näher spezifiziert wird, werden meist

„familiäre Gründe“ angegeben. Durch die mangelnde Prägnanz dieser recht vieldeutigen Angaben entfiel die Notwendigkeit, diese unter einen eigenen Oberbegriff zu subsumieren.

Während die persönlichen Kündigungsgründe nicht in ein Bindungsschema einzuordnen sind, ist dies bei der dritten Kategorie „Mangel an Zufriedenheit und Identifikation“ mit 38 Nennungen durchaus der Fall. Hier kann nach Klimecki/Gmür (2005) ein Mangel an affektiv-moralischen Bindungen angenommen werden, wie die nachfolgende Abbildung 21 veranschaulicht: Interessant ist, dass als Kündigungsgrund Management- und Vorgesetztenkonflikte in recht geringer Anzahl (bei insgesamt 296 genannten Gründen) in nur insgesamt zehn Fällen angegeben werden. Dies lässt die vorsichtige Schlussfolgerung zu, dass nicht alle Fach- und Führungskräfte, die aufgrund dieses Problems gekündigt haben, ihre tatsächlichen Beweggründe benannt haben. Dies wird umso einleuchtender, wenn man bedenkt, dass die betreffenden Personen ihre Kündigungsgründe möglicherweise gerade der vorgesetzten Person, mit der sie im Konflikt standen, mitgeteilt haben und dabei – wie anzunehmen ist – das gestörte Verhältnis nicht als Grund benennen wollten. Eine vorsichtige Hypothese kann auch in der Richtung aufgestellt werden, dass Vorgesetzte diesen Grund in Interview und Fragebogen tabuisieren.

Konkretisierungen finden in den Antworten wie bereits erwähnt nur spärlich statt. Jedoch gab eine Person bspw. gegenüber ihrem Vorgesetzten an, dass es ihr an klarer Führung fehle, eine weitere monierte eine allgemeine Führungsschwäche und eine dritte benannte offen eine schlechte „Chemie“ zwischen sich und dem Vorgesetzten als hauptsächlichen Kündigungsgrund. Weitere Konkretisierungen dieses Oberbegriffs sind den Angaben nicht zu entnehmen.

Zu 3: Mangel an Zufriedenheit, Zugehörigkeit und Identifikation

Oberbegriff	Σ
Management- und Vorgesetztenkonflikte	10
Zieldivergenz	6
Unternehmenskultur	4
Unzufriedenheit (unspezifisch)	6
Wertschätzung und Status	8
Work-Life-Balance	4
Insgesamt	38

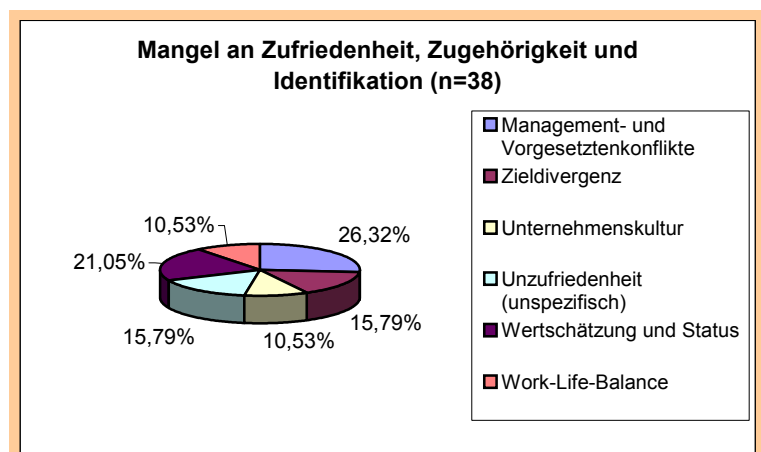


Abbildung 21

Diese dritte Kategorie gehört eindeutig in den *affektiv-moralischen* Bereich der Bindungsvarianten. Hierdurch wird ein äußerst starkes Commitment gewährleistet. Die vorliegenden Zahlen weisen jedoch nicht unbedingt in diese Richtung. Dennoch ist diese Größe

von hoher Bedeutung für die Bindungswirkung an das Unternehmen, wie bereits aus Kapitel 3.1. abgeleitet werden kann.

Zieldivergenz wird nicht sehr häufig als Kündigungsgrund genannt. Dennoch sollte im Sinne von Trennungsprävention hier ebenfalls genauer hingeschaut werden, um die Steigerung, die sich in Zielkonflikten äußert, möglichst zu vermeiden. Heinen (1981) beschreibt den Zielkonflikt so: Zwei Ziele sind konfliktär, wenn eine Steigerung in der Erfüllung des einen Ziels die Erreichung des anderen Ziels mindert. Zwar ist der Begriff des Zielkonflikts nicht identisch mit einer Zieldivergenz, jedoch ist die Abweichung der Ziele auch hier gegeben. Dauert ein solcher Zustand an, so gerät die betroffene Fach- und Führungskraft immer wieder in ein Entscheidungsdilemma, das mittelfristig die Identifikation mit dem Unternehmen zu untergraben in der Lage ist. Gerade in neuerer Zeit spielt Zieldivergenz eine wesentliche Rolle in der „Efficient Promotion“. Hier wird angenommen, dass sich gerade durch Zieldivergenzen Zielgrößen finden lassen, die im gemeinsamen Interesse von Unternehmen und Mitarbeitern liegen (vgl. Bruhn 2001). Dennoch sind solche Divergenzen bzw. Zielunvereinbarkeiten eben realiter oft nicht konstruktiv, sondern belasten derart schwer, dass sie Fach- und Führungskräfte zum Ausscheiden aus dem Unternehmen veranlassen können.

Unternehmenskultur ist zahlenmäßig ein sehr selten benannter Grund für Eigenkündigungen. Die wissenschaftliche Beschäftigung mit diesem Thema hat sich in den 1970er Jahren stark ausgedehnt. Sie ist heute für die Betriebswirtschaft von erheblicher Bedeutung, „(...) da das Konzept Unternehmenskultur sowohl Verbesserungen in der Steuerung von Unternehmen, als auch im Hinblick auf die Motivation und Integration von Mitarbeitern verspricht“ (Ridder 1999). Dass Unternehmenskultur als nicht wesentlicher Anstoß zur Kündigung angegeben wird, lässt zwei Rückschlüsse zu: Entweder ist in den befragten Unternehmen die Unternehmenskultur bereits sehr stark ausgeprägt oder aber sie spielt bei den Fach- und Führungskräften nur eine untergeordnete Rolle. Konkretisierungen gab es bei diesem Oberbegriff nur in einem Fall, in dem die Aussage lautet: „Ein kultureller Wandel möchte nicht mitgemacht werden.“

Auch diejenigen Fach- und Führungskräfte, die als Grund für ihr Ausscheiden allgemein Unzufriedenheiten angegeben haben, konkretisieren dies – wenn überhaupt – wie folgt: Entweder sind sie mit den Vorgesetzten oder der Leitungsstruktur unzufrieden.

Wertschätzung und Status ist ein für diese Kategorie von Kündigungsgründen typischer Oberbegriff. Diesbezügliche Nennungen basieren auf Aussagen wie „fehlendes Feedback durch Vorgesetzte“, „mangelnde Anerkennung“ sowie „Titel“ und „Position“. Offenbar empfinden manche Fach- und Führungskräfte „Titel“ und „Position“ als Formen von Wertschätzung. Allerdings sind diese beiden Begriffe so unspezifisch, dass sie auch unter einem anderen Oberbegriff hätten verwendet werden können.

Verwunderlich ist, dass eine nicht ausgewogene Work-Life-Balance bei nur wenigen Fach- und Führungskräften den Ausschlag zum Ausscheiden aus dem Unternehmen gegeben hat. Schließlich kann doch davon ausgegangen werden, dass die Vereinbarkeit von Berufs-

Privat- und Familienleben eine doch sehr wichtige Grundlage der Zufriedenheit im Unternehmen darstellt. Auch dieses Ergebnis könnte in zweierlei Hinsicht gedeutet werden: Entweder sind die Implikationen einer Work-Life-Balance sehr gut im Unternehmen verankert oder aber sie werden im Kreis der erfassten Fach- und Führungskräfte entgegen der Eingangsvermutung als nicht besonders wesentlich erachtet.

Zu 4: Reorganisationsbedingte Kündigungsgründe

Oberbegriff	Σ
Fehlende Zukunftsperspektiven durch Reorganisationsmaßnahmen	1
Unsicherheit	9
Unternehmensstrategie und Veränderung der Unternehmensstruktur	4
Standortwechsel	10
Insgesamt	24

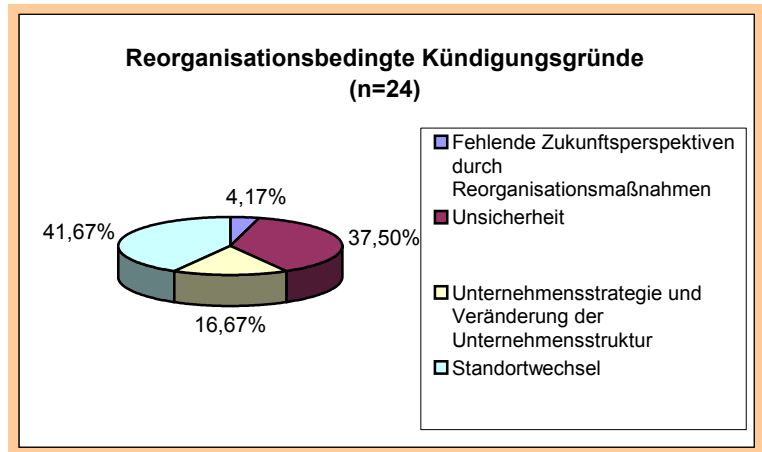


Abbildung 22

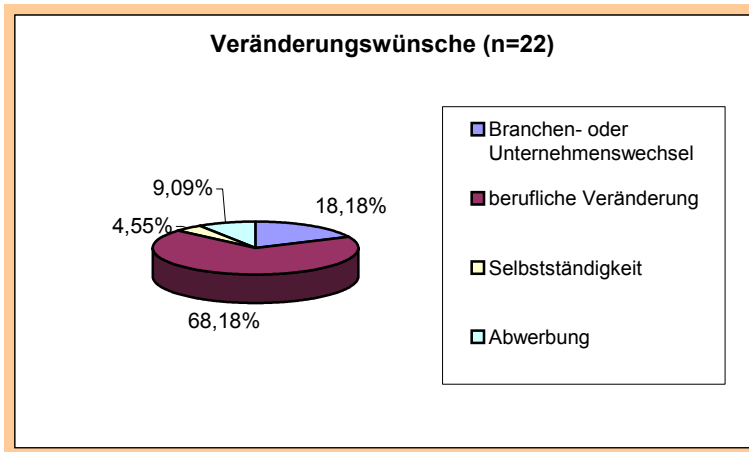
Reorganisationsmaßnahmen führen häufig dazu, dass schlanke Hierarchien und geringe Leitungsspannen entstehen. Dies mag dazu beitragen, dass „Fehlende Zukunftsperspektiven aufgrund von Reorganisationsmaßnahmen“ und „Unternehmensstrategie und Veränderung der Unternehmensstruktur“, die als Oberbegriffe seitens der Beteiligten nicht näher ausgeführt wurden, zu Kündigungen veranlasst haben.

Das Gefühl von Unsicherheit ist in der Praxis häufig eng an Umstrukturierungen gekoppelt. Die Angst vor einer möglichen Entlassung scheint hier vorweggenommen zu werden, denn einige der Befragten geben an, dass der Kündigungsgrund Unsicherheit darauf zurückzuführen ist, dass sich die Unternehmenssituation durch die Umstrukturierung verschlechtert habe, es keine kalkulierbare Zukunft innerhalb der neuen Konzernorganisation oder durch den Eigentümerwechsel gäbe, dass eine Verunsicherung durch Übernahme entstanden sei und dass der Absatz seit der Übernahme eingebrochen sei. Diese Kategorie von Kündigungsgründen kann man sowohl der *kalkulativen* als auch der *affektiv-normativen* Bindungsform zuordnen. Das Commitment wird hier durch Stabilität, Zuverlässigkeit und Sicherheit in den Beziehungen zwischen Mitarbeiter und Unternehmen gewährleistet. Fallen diese Faktoren weg, so reicht auch eine sonst recht gute Unternehmensidentifikation nicht mehr aus, eine Abwanderungsmotivation zu neutralisieren.

Ein weiterer – nicht unerheblicher Aspekt – ist der Standortwechsel, der häufig im Zuge einer Reorganisation erfolgt. Einige der erfassten Fach- und Führungskräfte sind dem

Unternehmen offensichtlich nicht so stark „verhaftet“, dass sie bereit sind, mit ihrer Familie dem Unternehmen hinterherzuziehen und persönliche Bindungen am angestammten Arbeitsort aufzugeben.

Zu 5: Veränderungswünsche



Oberbegriff	Σ
Branchen- oder Unternehmenswechsel	4
berufliche Veränderung	15
Selbstständigkeit	1
Abwerbung	2
Insgesamt	22

Abbildung 23

Erklärungsbedürftig ist die Kategorie Veränderungswünsche, weil die hierunter gefassten Oberbegriffe auch den „Persönlichen Gründen“ zugerechnet werden könnten. Methodisch ist es für die Studie jedoch aufschlussreicher, berufliche Veränderungswünsche von privaten Gründen abzugrenzen. Bspw. ist es problematisch, den Begriff der Abwerbung als persönlichen Kündigungsgrund mit anderen, eher nicht auf den Berufsverlauf gerichteten privaten Entscheidungen zu vermengen.

Es ist ein interessantes Ergebnis, dass in einer Zeit, in der Sicherheit für viele Menschen eine hohe Gewichtung im Leben einnimmt, eine nicht geringe Zahl von Fach- und Führungskräften die berufliche Veränderung, die ja auch starke Unsicherheiten in sich trägt, verwirklicht. Dies lässt allerdings auch auf ein eher gering ausgeprägtes Commitment der Organisation gegenüber und eine nicht allzu stark bindende Compliance seitens der Organisation schließen. Wie in Kapitel 3.6 gezeigt wird, ist es auch der sogenannte Wartekonflikt (Soll ich gehen, soll ich bleiben? Was muss ich unter Umständen im neuen Unternehmen wieder ganz neu aufbauen? Ergibt sich vielleicht doch in Kürze eine Aufstiegsmöglichkeit?), der mit jeder neuen Entscheidung zum weiteren Verbleib im Unternehmen das Commitment und die Identifikation mit dem Unternehmen vergrößert. Insofern wirkt Commitment selbstverstärkend (Brockner/Rubin 1985; Klimecki/Gmür 2005).

Branchen- und Unternehmenswechsel könnte man zusammenfassen mit beruflicher Veränderung. Aber es bezeichnet nicht das Gleiche: Als Gründe für berufliche Veränderungen werden genannt: „Neuorientierung“, „Erfahrungen in anderen Unternehmen erweitern“ und „mal was anderes sehen (Unternehmen, Land, Stadt)“. Dies weist in der Tendenz auf einen eigenen Oberbegriff hin, da die Intention bei der kündigenden Fach- und Führungs-

kraft liegt. Demgegenüber hat der Oberbegriff „Branchen- und Unternehmenswechsel weniger mit „Neugierde auf Neues“ zu tun, denn es finden sich nur zwei Konkretisierungen: „größere Unternehmen“ und „vermeintliche Mehrwerte bei neuen Unternehmen finden“. Hier ist die Intention eine rein *kalkulative*, während im Bereich der beruflichen Veränderung die Intention eher in Richtung *affektive* Entscheidung zur Kündigung tendiert.

Abwerbung und Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit auf der Basis des im Unternehmen gesammelten Know-Hows sind von den Befragten eher nebensächlich erwähnt worden.

Zu 6: Jobbedingte Kündigungsgründe

Oberbegriff	Σ
mangelnde Kompetenz	3
mangelnde Job- bzw. Aufgabenidentifikation	2
Überforderung	1
Unterforderung	1
mangelnde Unterstützung	1
Insgesamt	8

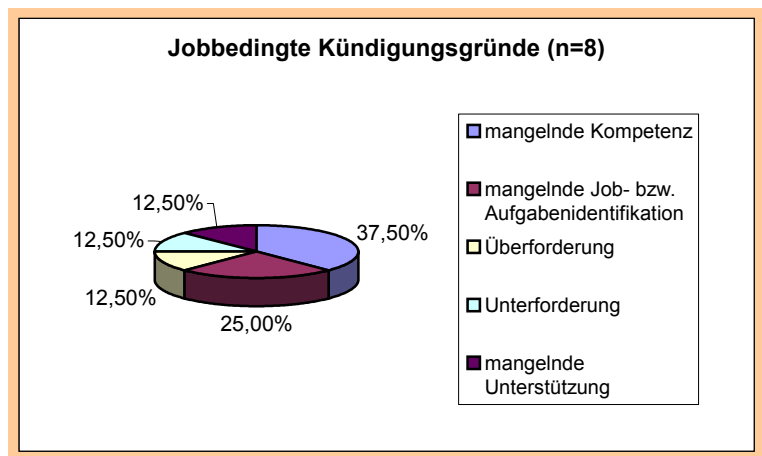


Abbildung 24

Auch hier darf aufgrund der niedrigen Zahlenwerte angenommen werden, dass viele Kündigende die wirklichen Gründe nicht vollständig offen legen. Denn: Es sind im Verhältnis zur Gesamtheit von Eigenkündigungen erstaunlich wenige Personen, die einen Mangel ihrer Qualifikation und Kompetenz, die ihnen fehlende Unterstützung, ihre Unter- oder Überforderung mit den Aufgaben oder ihre nicht zum Verbleib veranlassende Jobidentifikation sehen und diese als Gründe für ihre Veranlassung zur Kündigung den Vorgesetzten gegenüber mitteilen. Wie bereits einmal hypothetisch angedeutet, werden diese Gründe zwar genannt, von den Befragten im Interview bzw. im Fragebogen jedoch u. U. nicht dargelegt.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die Benennung oder Angabe von ‚wahren‘ Kündigungsgründen im Trennungsgespräch zwischen Kündigendem und Vorgesetztem ein hohes Maß an Offenheit und Vertrauen erfordert. Dies kann nicht als regelmäßig gegeben angenommen werden, was also konkret bedeuten kann, dass die genannten Gründe evtl. ‚vorgeschoben‘ sind, um unangenehme Situationen zu vermeiden oder weil Kündigende der Annahme folgen, dass Vorgesetzte sich mit den ‚wirklichen‘ Gründen nicht auseinandersetzen wollen. Folglich ist den erhobenen Informationen zu diesem Aspekt nicht zu entnehmen, in welchem Ausmaß sie den tatsächlichen Kündigungsgründen entsprechen. Dennoch müssen auch diese Daten ernst genommen und vor dem Hintergrund ihres

Entstehungskontexts interpretiert werden. Dem dienen unter anderem die beiden folgenden Absätze.

Eine mangelhafte Identifikation mit der Tätigkeit an sich lässt Unzufriedenheit aufkommen, sodass am Ende des Prozesses häufig die Trennung vom Unternehmen steht. Konträr dazu verweist Unterforderung als Kündigungsgrund auf eine weit unter den Fähigkeiten der Fach- und Führungskraft liegende Aufgabenübertragung. Auch hier gilt, dass Unternehmens- und Jobidentifikation in Mitleidenschaft gezogen werden und das Commitment stark nachlässt.

Mit Ausnahme der persönlichen Gründe gilt für alle in diesem Kapitel genannten Kündigungsgründe, dass Abhilfe durch geeignete trennungspräventive Maßnahmen geschaffen werden kann (vgl. hierzu Kap. 3.6). Auffällig ist, dass „Mobbing“ kein einziges Mal als Kündigungsgrund erwähnt wurde. Dies lässt mit Vorsicht darauf schließen, dass dieses Phänomen noch immer tabuisiert wird, obwohl es in der Unternehmenspraxis doch verbreitet ist. Möglicherweise versteckt sich „Mobbing“ hinter den relativ unspezifischen Begriffen der „Unzufriedenheit“, des „Vorgesetzten- bzw. Managementkonflikts“ oder des „Betriebsklimas“.

3.4.2 Vermutete Gründe, die Fach- und Führungskräfte außerdem zur Kündigung veranlasst haben könnten

Wie schon im voranstehenden Kapitel ausgeführt, ist es naheliegend, dass gegenüber den Vorgesetzten nicht immer der wahre Kündigungsgrund benannt wird. Deshalb dürfte die Wahrscheinlichkeit hoch sein, dass kündigende Fach- und Führungskräfte dem Weisungsbefugten einen „Scheingrund“ vorgeben. Diese Annahme führte in vorliegender Studie zu der expliziten Nachfrage, ob die Vorgesetzten möglicherweise andere Hypothesen über den Kündigungsgrund der ausscheidenden Fach- und Führungskräfte haben. Eine Abweichung von angegebenen Kündigungsgründen und Vermutungen über ‚wahre‘ Gründe der Trennungsentscheidung wurde in 92 Fällen notiert. Dies bedeutet keinesfalls, dass die vermuteten Gründe der weisungsbefugten Befragten auch tatsächlich zutreffen. Sie bieten jedoch eine Hilfe, um einzuschätzen, welche Angaben problematisch und nicht zutreffend sein könnten.

Wichtig ist es anzumerken, dass keine nachvollziehbaren und deutlichen Beziehungen zwischen den angegebenen Kündigungsgründen und den vermuteten Abwanderungsur-sachen herausgefunden werden konnten. Ein solcher Zusammenhang kann nicht konstruiert werden. Deshalb kann lediglich aufgeführt werden, welche Gründe nach Einschätzung der Befragten von den Kündigenden nicht gerne offengelegt werden. Dies ist eine hypothetische Betrachtung, da die Vorgesetzten lediglich Vermutungen über abweichende Kündigungsgründe anführen. Die vermuteten ‚tatsächlichen‘ Gründe wurden in vergleichbare Kategorien wie die genannten Kündigungsgründe eingeordnet (vgl. Kap. 3.3.1). Da die Quantität der Daten jedoch wesentlich geringer ist, sind hier Gründe zusammengefasst worden. Sie wer-

Vermutete Gründe, die Fach- und Führungskräfte außerdem zur Kündigung veranlasst haben könnten

den im Anschluss in einem "Wasserfalldiagramm" (vgl. Abbildung 25) angezeigt und inhaltlich verdeutlicht (die Angaben in den Feldern entsprechen der Anzahl der zugeordneten Nennungen).

Bemerkenswert ist die Feststellung, dass hinter den Kündigungsgründen, die von den ausscheidenden Fach- und Führungskräften angegeben werden, eher ‚weiche‘ Faktoren stehen, von denen die Vorgesetzten der Meinung sind, dass sie verschwiegen werden. Mit 45 Nennungen fallen die meisten Angaben in die Kategorie "Mangel an Zufriedenheit und Zugehörigkeit". Sie wird mit großem Abstand als vermeintliche Motivation zur Eigenkündigung der Fach- und Führungskräfte eingeschätzt. Dabei ist die Interpretation naheliegend, dass Gründe im Bereich der sozialen Beziehungen nicht gerne offen angesprochen werden. Konflikte mit Vorgesetzten und das Betriebsklima rangieren mit insgesamt 25 Nennungen vor allen anderen vermuteten Kündigungsgründen in dieser Kategorie. Diese Gründe sind aber entscheidend für das *moralisch-affektive* Commitment, zu dem im Kontext angegebener Gründe (vgl. Kap. 3.4.1) auffällig wenig ausgesagt wurde. Die verdeckte Handhabung dieser Kündigungsgründe stellt für Unternehmen ein großes Problem dar, da wertvolle Informationen über als dringlich erachtete organisationale und personalpolitische Veränderungen verloren gehen.

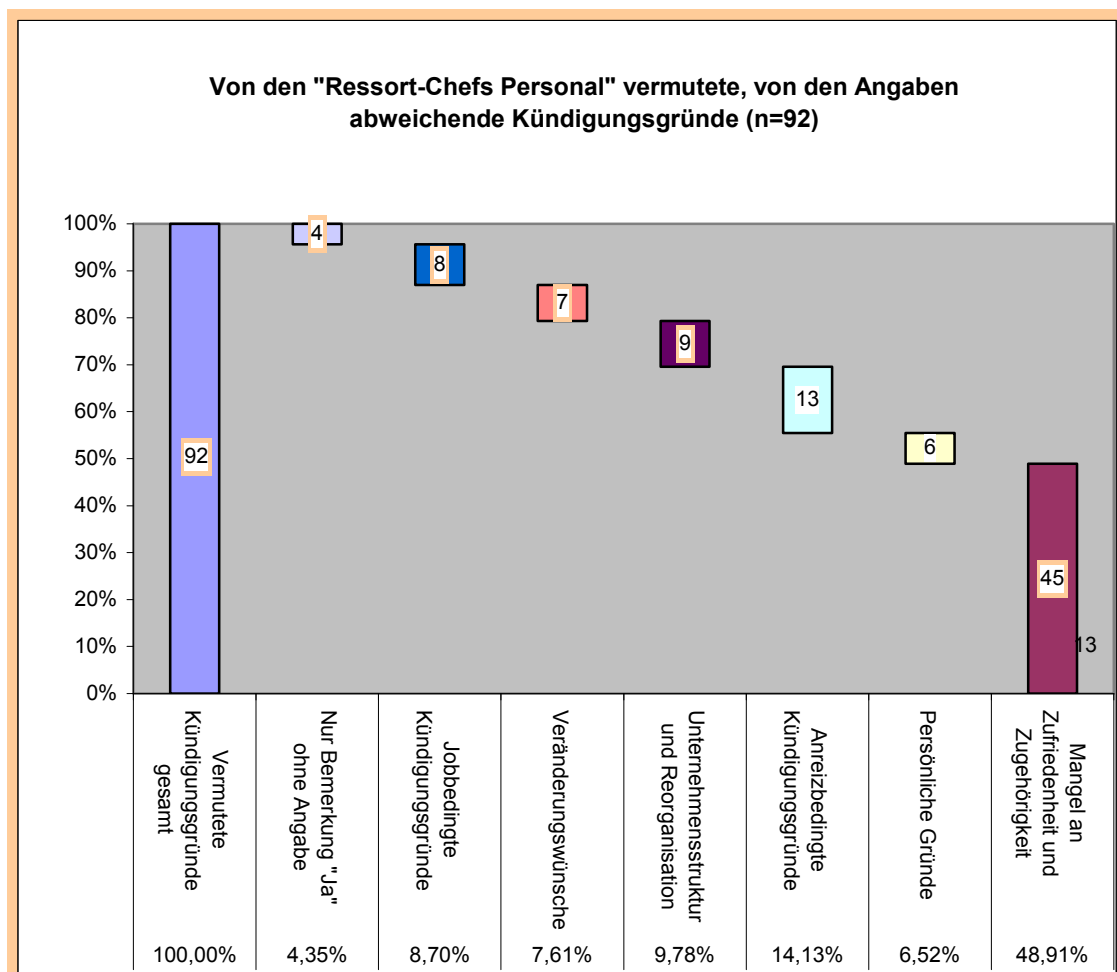


Abbildung 25

3.4.3 Hauptgründe für die vom Unternehmen ausgesprochenen Kündigungen

Bei den unternehmensseitigen Kündigungen ist ein anderes Vorgehen erforderlich, weil die in den Kapiteln 3.3.1 und 3.3.2 konstruierten Kategorien nicht verwendet werden können. Wesentlich ist, dass bei unternehmensseitigen Kündigungen die Effizienz und Funktionalität der Humanressourcen im Vordergrund von Überlegungen stehen und dass Unternehmen auf den kritischen Erfolgsfaktor Personal angewiesen sind. An dieser Stelle soll noch einmal kurz auf den Ansatz von Etzioni (1975) und dessen Erweiterung durch Klimecki/Gmür (2005) hingewiesen werden: Stand in Kapitel 3.3.1 das *Commitment*, also die Verbundenheit des Personals mit dem Unternehmen im Vordergrund, so ist es hier nun die organisationale *Compliance*, die Aufmerksamkeit beansprucht, also die Sicht des Unternehmens, die die Entscheidung zur Trennung begründet. Als *Compliance* kann die Bereitschaft verstanden werden, sich in eine Organisation einzufügen und eine entsprechende soziale Konformität zu gewährleisten. Etzioni (1975) geht davon aus, dass Organisationen ihre Mitglieder durch Zwang, Belohnung und Sanktion sowie durch Normen beeinflussen. Soziale Konformität gründet auf Einstellungsmustern von Organisationsmitgliedern, die durch entsprechende Einflussmittel erzeugt werden. Ein kausaler Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Formen sozialer Konformität und den weiter unten angeführten Kategorien für unternehmensseitige Kündigungsgründe kann jedoch nicht hergestellt werden.

Selbst für den Fall, dass ein starkes persönliches *Commitment* mit *Compliance* dem Unternehmen gegenüber einhergeht, gewährleisten beide Faktoren noch kein gewünschtes Leistungsverhalten (Problem der Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung). Es ist davon auszugehen, dass genau dies ein gewichtiger (Hinter-)Grund dafür ist, dass sich Unternehmen regelmäßig auch von Fach- und Führungskräften trennen (müssen). Es ist sicher auch eine Frage der „kulturellen“ Ausrichtung von Unternehmen, eine Frage des Menschenbildes und der Führungsphilosophie, ob sich Unternehmen mehr oder weniger stark an ihr Personal binden und dabei versuchen, durch den Einsatz trennungspräventiver Maßnahmen Kündigungen im Vorfeld zu vermeiden (vgl. hierzu Kap. 3.6).

Von den 170 Befragten haben sich 106 Personen zu den Kündigungsgründen des Unternehmens – zum Teil in Mehrfachnennung – geäußert. In 53 Fällen fanden keine Kündigungen durch das Unternehmen statt und in 11 Fällen wurden keine Angaben durch die Befragten gemacht. Vor diesem Hintergrund ergibt sich eine auswertbare Basis von 246 genannten Kündigungsgründen.

Die methodische Vorgehensweise gleicht der in Kapitel 3.3.1. Auch hier wurden Kategorien konstruiert, die wiederum Oberbegriffe enthalten, die es ermöglichen, die zum Teil in wenigen Nuancen artikulierten Kündigungsgründe aufzunehmen. Eine exakte Trennschärfe kann aufgrund des geringen Konkretisierungsgrades der Antworten nicht gewährleistet werden. Die Kategorien von Kündigungsgründen lauten:

1. Mängel in der Aufgabenausübung und Qualifikationsdefizite
2. Durch soziale Defizite und Konflikte herbeigeführte Kündigungen

3. Sonstige, im Verhalten der Person oder in der Person liegende Kündigungsgründe
4. Intraorganisational bedingte Kündigungsgründe

Zu 1: Mängel in der Aufgabenausübung und Nichteignung für die Position

Oberbegriff	Σ
Performancemängel	63
Führungsprobleme	20
Nichteignung für die Position	26
Insgesamt	109

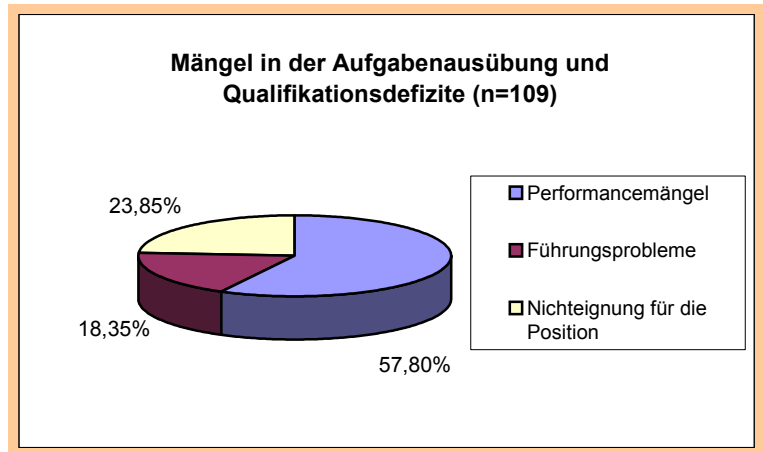


Abbildung 26

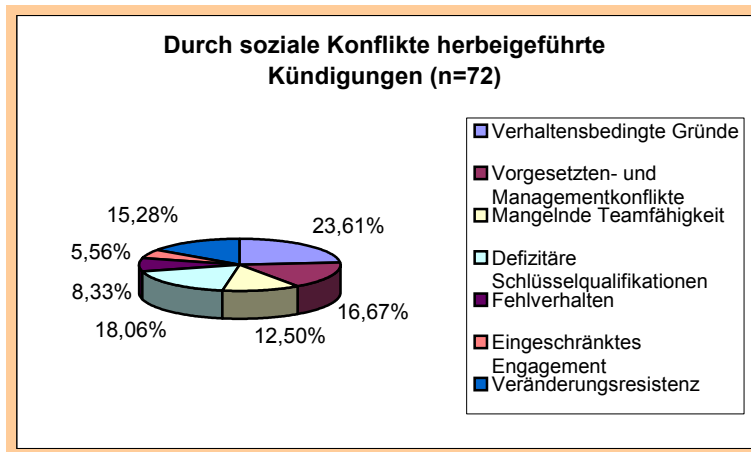
Performance- oder Leistungsmängel machen den weitaus überwiegenden Anteil der von Vorgesetzten angegebenen unternehmensseitigen Kündigungsgründe aus. Zwar hätten alle hier gebildeten drei Oberbegriffe den Performancemängeln zugeordnet werden können, doch wäre ein solches Vorgehen im Sinne einer möglichst starken Differenzierung von Ursachen nicht zielführend gewesen. Aus diesem Grund wurden die noch weiter konkretisierten Führungsprobleme (u.a. benannt als "Führungsschwäche" oder "mangelnde Führungskompetenz") gesondert ausgewertet.

Gleiches gilt für die Anzahl der genannten Nichteignungen für die Stelle, die die gekündigten Fach- und Führungskräfte besetzten. Die Konkretisierungen sind hier im Gegensatz zu anderen Oberbegriffen vielfältig. So werden Beschreibungen wie „der Aufgabe nicht gewachsen“, „Unfähigkeit“, „fachliche Qualifikation“, „haben nicht die richtigen Fähigkeiten für den Job“, „für bestimmte Position nicht geeignet“, „Fachdefizite (Know-How)“, „zu geringe fachliche Eignung“, „Inkompetenz“, „zu kurz im Geschäft“ und „Erwartungen schon in den ersten Monaten nicht erfüllt“ genannt: Dies sind nur einige konkretere Begründungen, welche die Nichteignung herausstellen sollen.

Zu 2: Durch soziale Defizite und Konflikte herbeigeführte Kündigungen

Diese Kategorie stellte sich deshalb als besonders problematisch heraus, weil nicht eindeutig festgelegt werden konnte, was in den Bereich der sozialen Defizite fällt, ob man diese mit sozialen Konflikten zusammenfassen kann und ob es zulässig ist, den Mangel an Schlüsselqualifikationen in eine Reihe mit Fehlverhalten wie bspw. Betrug zu stellen. Diese Fragen wurden letztlich zugunsten der vorliegenden Zusammenfassung entschieden, denn

alle hier genannten Oberbegriffe verweisen letztendlich auf Defizite, die dem Verhalten der Person zuzuschreiben sind. Gerade ein Mangel an Konfliktfähigkeit, unzureichende Teamfähigkeit, eingeschränktes Engagement und Veränderungsresistenz hätten wie oben als mangelnde Schlüsselqualifikationen zusammengefasst werden können. Auch hier hat wieder das Bestreben nach möglichst hoher Differenziertheit zu einer gesonderten Auswertung geführt.



Oberbegriff	Σ
Verhaltensbedingte Gründe	17
Vorgesetzten und Managementkonflikte	12
Mangelnde Teamfähigkeit	9
Defizitäre Schlüsselqualifikationen	13
Fehlverhalten	6
Eingeschränktes Engagement	4
Veränderungsresistenz	11
Insgesamt	72

Abbildung 27

Unter den Oberbegriff der defizitären Schlüsselqualifikationen fallen hauptsächlich Konkretisierungen wie „mangelnde Selbstreflexion“, „überzogenes Selbstbild“, „Selbstüberschätzung bei Limitierung des Potentials“, „persönliche Integrität“, „fehlende Transparenz bei der Aufgabenausübung“, „mangelhaftes Sozialverhalten gegenüber Vorgesetzten und anderen Mitarbeitern“, „mangelnde Vorbildfunktion“, „Streitigkeiten mit Kollegen“ und einige mehr, wobei die nicht zufriedenstellend ausgeprägte Sozialkompetenz am häufigsten benannt wird. Der Begriff der fehlenden oder nicht ausreichenden Teamfähigkeit wurde nicht weiter ausgeführt. Konkretisierungen finden sich jedoch im Bereich des eingeschränkten Engagements: Hier sind Stichworte wie „mangelndes Engagement mit zunehmendem Alter“, „mangelnde Bereitschaft“ und „fehlende Leistungsbereitschaft“ subsummiert worden. Aspekte der Veränderungsresistenz sind vielfältiger aufgeführt, jedoch auch zahlenmäßig häufiger vertreten. Genannt wurden bspw.: „Die Mitarbeiter wollten mit dem Wachstum des Unternehmens und Anforderungsveränderungen nicht Schritt halten“, „Verweigerungshaltung gegenüber Strukturveränderungen“ sowie ganz allgemein „fehlende Veränderungsbeurteilung“.

Der nächste sehr wichtige Punkt verweist durch die genauen Angaben der Befragten auf soziale Konflikte – hier: Vorgesetzten- und Managementkonflikte. Die zugehörigen Verdeutlichungen fallen folgendermaßen aus: „Chemie zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten stimmte nicht“, „persönliche Differenzen zwischen den Vorgesetzten“, „persönliche Animositäten mit anderen Vorgesetzten“, „dauernd konfliktbehaftete Managementansichten“ und ähnliche Bemerkungen. Die „nichtstimmige Chemie“ ‚besetzt‘ hier den wichtigsten Kündigungsgrund.

Die folgenden Ausführungen verdeutlichen, warum eine Unterscheidung zwischen verhaltensbedingten Gründen und Fehlverhalten getroffen wurde. Als verhaltensbedingte Gründe werden bspw. genannt: „spontane Launen des Mitarbeiters“, „Schlampigkeit“, häufig „Alkohol in den Pausen oder am Arbeitsplatz“ und weniger spezifisch „persönliches Verhalten“ oder „Nichteinpassung in die Unternehmenskultur“ sowie ganz allgemein „verhaltensbedingte Gründe“ oder einfach nur „personenbedingt“.

Bei Fehlverhalten stellt sich dies anders dar: Prägnant sind hier Ausführungen wie „Vertragsverstöße“, „persönliche Verfehlungen wie körperliche und verbale Übergriffe“, „Betrug“, „Diebstähle“ sowie „Boshaftigkeit und Unehrllichkeiten gegenüber Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten“. Während die verhaltensbedingten Kündigungsgründe sich noch auf einem Niveau befinden, das nicht direkt vertragsverletzend ist sowie zu einer fristlosen Kündigung Anlass gibt, so sieht dies im Falle des Fehlverhaltens anders aus. Hier wird systematisch nicht nur gegen arbeitsvertragliche Regelungen, sondern v.a. gegen ethisch-moralische Grundsätze verstoßen.

Insgesamt sei noch einmal angemerkt, dass in keiner Weise aus der Befragung hervorgeht, an welche Stelle zwischen personen- und verhaltensbedingten Kündigungen ein Unterschied getroffen wird. Dies verweist auf ein erhebliches Defizit, da es verdeutlicht, dass selbst Führungskräfte der Leitungsebene mit dem Arbeitsrecht nicht hinreichend vertraut sind und sie, wie aus ihren Ausführungen kenntlich wird, personenbedingte Kündigungen mit verhaltensbedingten Kündigungen gleichstellen.

Zu 3: Sonstige, im Verhalten der Person und in der Person liegende Kündigungsgründe

Diese Kategorie verweist der Tendenz nach auf den *normativen* Complianceansatz. Der Grund für eine Abgrenzung gegenüber Punkt 2 ist, dass sich ein zerstörtes Vertrauensverhältnis schlecht unter die sozialen Konflikte einordnen lässt und im Grunde zur Frage nach der Zufriedenheit und Zugehörigkeit gehört, wie sie in Kapitel 3.3.1 ausgeführt wurde.

Oberbegriff	Σ
Zerstörtes Vertrauensverhältnis	4
Identifikationsdefizite	9
Unzufriedenheit	1
Krankheit	4
Insgesamt	18

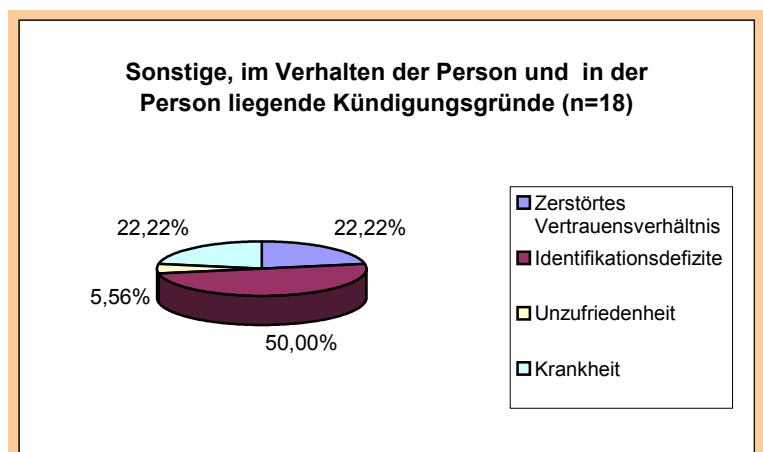


Abbildung 28

Da Krankheit aber nicht zu einem *normativen* Ansatz gezählt werden kann, wurde eine zweite, auf die Person gerichtete Kategorie gebildet, in der nicht unmittelbar durch den gekündigten Mitarbeiter zu verantwortende, aber dennoch personenbedingte Gründe aufgeführt werden können.

Ein zerstörtes Vertrauensverhältnis ist oftmals nicht von einer Partei (hier der Fach- und Führungskraft) verursacht, sondern ist – schließt man Krankheitsfälle als personenbedingte Kündigungsgründe aus – nahezu in allen Fällen auch durch das Unternehmen mit zu verantworten. Auf diese Interdependenz kann im Folgenden jedoch nicht weiter eingegangen werden, da hierzu keine Daten vorliegen.

Die Nicht-Identifikation als Kündigungsgrund wird von den befragten Vorgesetzten folgendermaßen ausgeführt: „Betriebsmüdigkeit“, „mangelndes Involvement“, „Illoyalität“, „Integrationsprobleme“ und „mangelnde Identifikation der gekündigten Fach- und Führungskräfte mit den Unternehmenszielen“. Die Konkretisierungen lassen auf Defizite der Identifikation mit dem Unternehmen schließen. Auch „Unzufriedenheit“ scheint diesem Bereich nahe zu kommen, wurde aber in dieser Diktion nur einmal als Kündigungsgrund genannt. Zu den Kündigungsgründen, deren Ursachen krankheitsbedingt sind, liegen keine näheren Erläuterungen vor.

Zu 4: Intraorganisational bedingte Kündigungsgründe

Mit nur neun Nennungen erscheint Personalabbau als Kündigungsgrund eher randständig. Ausführungen hierzu gibt es nur wenige. Für betriebsbedingte Kündigungen werden „wirtschaftliche Gründe“ angegeben. Eine Skizzierung des Personalabbaus stellt sich etwa als „Markteinbruch“ dar. Als weitere Ausführung wurde einmal „Gehaltserhöhungen bei Managern“ angegeben.

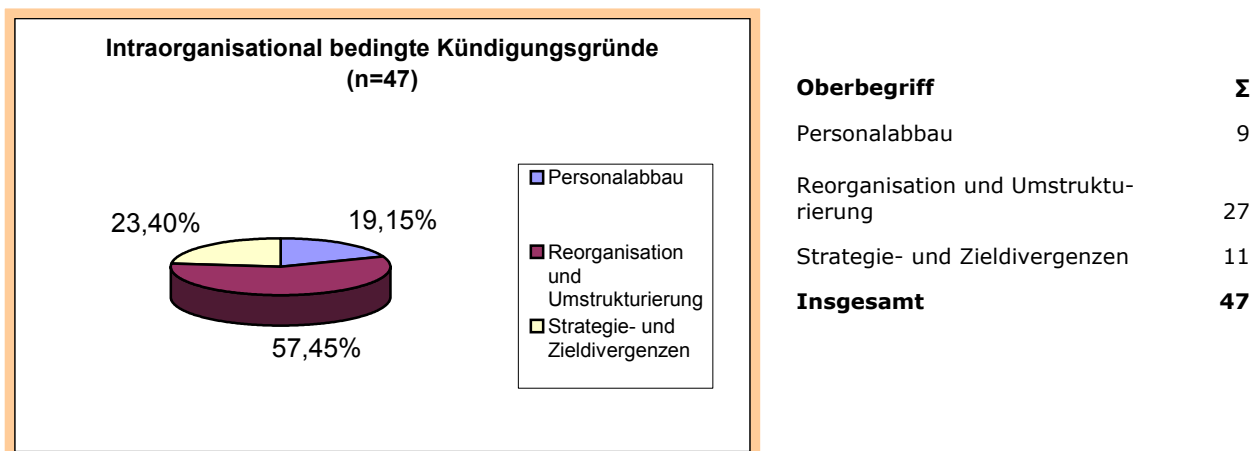


Abbildung 29

Dass Reorganisationen und Umstrukturierungen zu den genannten Gründen gehört, liegt auf der Hand. Um ihr Überleben zu sichern, müssen Unternehmen ihre Wertschöp-

fungsketten optimieren, was auf ganz unterschiedliche Weise geschehen kann. Ein wichtiger, aber dem Anschein nach ungern offen ausgesprochener Aspekt dieser Veränderungen - worauf die geringe Zahl der Nennungen schließen lässt - sind Unternehmenskündigungen. „Um- und Neustrukturierung“, „Sanierung und Rationalisierung“, „Umorganisation“ und „Reorganisation“ wurden hier zwar benannt, aber nicht genauer beschrieben. Nur selten werden Konflikte auf der Managementebene thematisiert, die nicht durch soziale Spannungen verursacht, sondern auf die strategischen Zielsetzungen des Unternehmens gerichtet sind. Nähere Ausführungen zu „Zielkonflikten“, „Uneinigkeit über die strategische Ausrichtung“ und „Zieldivergenzen“ können den Antworten der Befragten nicht entnommen werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die in dieser Studie differenziert erhobenen Kündigungsgründe ein breites Spektrum von Hinweisen liefern, an denen präventive Maßnahmen ansetzen können. Am häufigsten wurden unzureichende Anreize, insbesondere ungenügende Entwicklungschancen, fehlende materielle Anreize und mangelnde Aufstiegschancen genannt als Kündigungsgründe von Fach- und Führungskräften angegeben. Dem stehen – nicht grundsätzlich widersprüchlich – die Aussagen der Befragten zu den vermuteten tatsächlichen Gründen gegenüber, die Fach- und Führungskräfte zur Trennung vom Unternehmen bewogen haben mögen. Hier werden schwerpunktmäßig Unzufriedenheiten, Konflikte mit Vorgesetzten und ein schlechtes Betriebsklima genannt. Als Hauptgründe für die von Unternehmen ausgesprochene Kündigungen wurden Leistungsmängel und Nichteignung genannt, aber auch soziale Defizite, Konflikte, verhaltensbedingte und personenbedingte Gründe. Die aufgeführten Ergebnisse verdeutlichen, dass Problemlösungen zunächst eine Enttabuisierung der für beide Seiten offensichtlich unangenehmen Sachverhalte erfordern, die sich vermutlich hinter dem verdecktem und zögerlichem Antwortverhalten ‚verbergen‘.

3.5 Abwendungen von Eigenkündigungen

3.5.1 Anteil unerwünschter Eigenkündigungen

Dieses Kapitel steht in Verbindung mit Kapitel 3.1, das die Einschätzung von Fach- und Führungskräften als Erfolgsfaktor für Unternehmen zum Gegenstand hat. Dieser gewichtige Punkt basiert auf einem ressourcenorientierten Ansatz, der danach fragt, welche Faktoren für eine funktionsfähige Unternehmenseinheit wichtig sind und dabei auch Beziehungen zu anderen Unternehmensbereichen und zur Unternehmensumwelt betrachtet. Im Kern geht es dabei um kritische Austauschbeziehungen innerhalb und zwischen Unternehmen, deren Akteuren und der Unternehmensumwelt, die für den Erfolg – und das Überleben – erforderlich sind. Vor diesem Hintergrund richtet sich der Blick auf sogenannte „kritische Erfolgsfaktoren“, also Faktoren, von denen die Existenz des Unternehmens unmittelbar abhängig ist (vgl. Nienhüser 2004).

Hier knüpft das vorliegende Kapitel an: Vorgesetzte haben in Kapitel mit Blick nach innen und nach außen Gründe beurteilt, warum Fach- und Führungskräfte Erfolgsfaktoren für Unternehmen sind (vgl. Kap. 3.1). Die im vorangehenden Kapitel 3.4 aufgeführten Kündigungsgründe führen Entscheidungsträger nun in eine doppelte Spannungssituation, wenn solche Mitarbeiter kündigen, die sowohl auf der Ressourcenebene Stärken besitzen als auch sozial und kulturell gut in das Unternehmen passen: Erstens sind Erfolgsfaktoren, die mit gekündigtem Personal verloren gehen, nicht immer ohne Weiteres zu ersetzen, was die Leistungsfähigkeit des gesamten betroffenen Unternehmensbereichs beeinträchtigen kann. Zweitens ist anzunehmen, dass das Commitment von Weisungsbefugten ebenfalls auf *affektiv-moralischen* Identifikationen beruht. Auch wenn das Trennungsgespräch zwischen Fach- und Führungskraft und Vorgesetztem offen und sympathisch ist, so bleibt vermutlich das Gefühl zurück, einen erheblichen Verlust zu erleiden.

Die Ergebnisse der Studie zeigen aber auf der einen Seite, dass selbst vielen derjenigen Fach- und Führungskräfte, die auf eigene Initiative aus dem Unternehmen ausscheiden, nicht „nachgetrauert wird“. Auf der anderen Seite äußern Befragte den dringenden Wunsch, einen nicht unbeträchtlichen Anteil der Eigenkündigungen nach Möglichkeit zu vermeiden. In diesem Unterkapitel gilt es deshalb zunächst aufzuzeigen, wie viele Fach- und Führungskräfte sich vom Unternehmen gelöst haben, obwohl auf Seiten des Unternehmens der Wunsch nach ihrem Verbleib bestand. In Kapitel 3.5.2 wird anschließend untersucht, wie erfolgreich die Versuche der Abwendung von Kündigungen durch rechtzeitige Intervention waren.

Methodisch wird so vorgegangen, dass der Wunsch nach einem Verbleib von Fach- und Führungskräften in das Verhältnis zu stattgefundenen Eigenkündigungen gesetzt wird. Die Angaben erlauben eine Aussage darüber, wie häufig Unternehmen Kündigungen vermeiden wollten und geben einen groben Hinweis darauf, wie hoch der Anteil der unerwünschten Eigenkündigungen ist. Die Ergebnisse werden durch die nachstehende Abbildung 30 veranschaulicht. Insgesamt äußerten sich zu diesem Aspekt 143 der 170 Befragten. Bei

25 von ihnen entfällt eine Äußerung, da keine Eigenkündigungen stattfanden. Zwei Befragte machten zu diesem Punkt keine Angabe. Das hier festzuhaltende Resultat ist, dass 902 eigenveranlassten Kündigungen 401 unerwünschte Kündigungen gegenüberstehen. Dies entspricht mit einem prozentualen Anteil von 44,40% in etwa zwischen zwei Fünftel und fast der Hälfte aller eigens herbeigeführten und vollzogenen Kündigungen, was aufgrund des recht niedrigen Anteils als bemerkenswertes Ergebnis festgehalten werden kann.

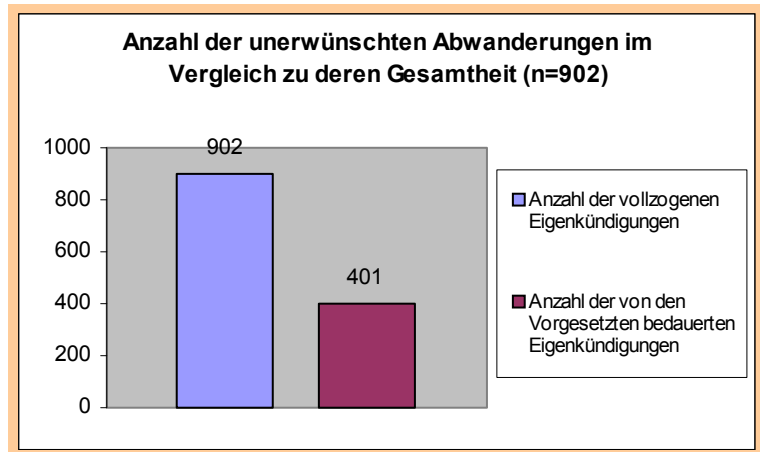


Abbildung 30

3.5.2 Erfolgreich abgewendete Eigenkündigungen

Während voranstehend gezeigt wurde, dass der Wunsch zur Vermeidung von Trennungen seitens der Fach- und Führungskräfte im Verhältnis zur Gesamtheit der Eigenkündigungen erstaunlich gering ausfällt, wird an dieser Stelle darauf eingegangen, wie viele der unerwünschten Abwanderungen im Vorfeld erfolgreich abgewendet werden konnten.

Abb. 31 verdeutlicht, dass in Unternehmen durchaus Möglichkeiten vorhanden sind und Optionen erfolgreich ausgeschöpft werden, abwanderungswillige Fach- und Führungskräfte zum Verbleib im Unternehmen zu veranlassen. Es zeigt sich, dass im Erhebungsjahr zwar 902 Fach- und Führungskräfte die befragten Unternehmen verlassen haben, aber auch 145 geplante Kündigungen erfolgreich abgewendet werden konnten, was einem Prozentsatz von 13,85% entspricht. Allerdings lassen die Daten der Erhebung keine Aussage darüber zu, unter welchen Konditionen der Erhalt dieses Humankapitals zustande kam.

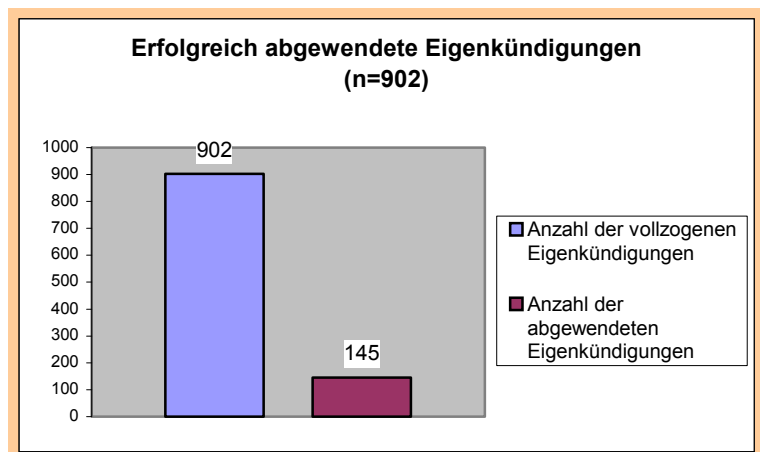


Abbildung 31

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Bindung abwanderungswilliger Fach- und Führungskräfte durchaus möglich ist, bei den befragten Unternehmen die dazu notwendigen Maßnahmen aber nur selten eingesetzt werden und/oder zum Erfolg geführt haben.

3.6 Vermeidbarkeit von Kündigungen durch das Unternehmen

3.6.1 Anteil nicht erwünschter Unternehmenskündigungen

In diesem Kapitel werden Kündigungen betrachtet, die von Unternehmen ausgesprochen wurden. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob unternehmensseitige Kündigungen bereits im Vorfeld zu vermeiden sind. Dies basiert auf der Annahme, dass Unternehmen über Möglichkeiten verfügen, bei Entstehen von Kündigungsgründen zu intervenieren mit dem Ziel, die Fach- und Führungskraft halten zu können. Aus diesem Grund wurden Verantwortliche danach befragt, ob es auch Fach- und Führungskräfte gegeben hat, bei denen sie die ausgesprochene Kündigung gerne vermieden hätten und – in einem zweiten Schritt – welche Gründe hierfür ausschlaggebend waren.

Das Ergebnis fällt sehr differenziert aus. In fünf Fällen waren Vorgesetzte zu keiner Aussage bereit. In 53 Fällen fanden keine unternehmensseitigen Kündigungen statt. Von den insgesamt verbleibenden 112 Befragten, die Angaben zu diesem Punkt machten, hatten 72 Befragte nicht die Absicht, eine unternehmensseitige Kündigung zu vermeiden. Immerhin 41 befragte Entscheider stehen nicht vollständig hinter den ausgesprochenen Kündigungsgründen und gaben an, dass sie die Kündigungen im Einzelfall gerne vermieden hätten. In der nachfolgenden Abbildung geben die Zahlen über den Säulen die Anzahl von Vorgesetzten an, welche die in der Legende verzeichnete Anzahl der von ihnen ausgesprochenen Kündigungen gerne vermieden hätten.

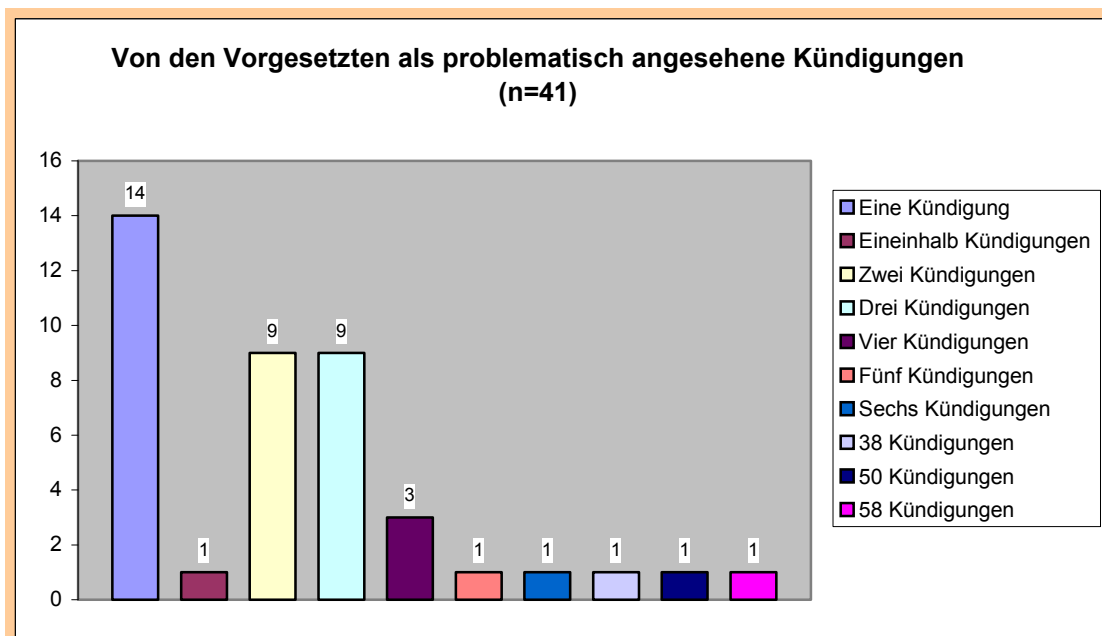


Abbildung 32

Auffällig sind drei Nennungen, nach denen 38, 50 und 58 Kündigungen gerne vermieden worden wären. Hier ist ein Blick auf die Branche instruktiv: Die Baubranche weist aufgrund saisonaler Beschäftigungsschwankungen hohe Fluktuationen auf, weshalb diese

Zahlen isoliert gesehen werden sollten und die hierzu angegebenen Kündigungsgründe nicht verhaltens- oder personenbedingt sind. Merkwürdig aber ist, dass keine der befragten Personen den Begriff „betriebsbedingte Kündigung“ verwendet. In nicht wenigen Fällen aber scheint dieser Grund zwischen den Zeilen und Zahlen durch – benannt wird er jedoch nicht.

3.6.2 Gründe für den Wunsch nach Vermeidung von Unternehmenskündigungen

Auch die Frage nach den Gründen für den Wunsch nach dem Verbleib von Fach- und Führungskräften wurde nur sehr zurückhaltend beantwortet. In den meisten Fällen wurde keine Angabe getätigt und in 53 Fällen traf die Frage nicht zu, da keine Kündigungen ausgesprochen wurden. Lediglich in acht Fällen wurde – teils in Mehrfachnennungen - geantwortet. Die angegebenen Gründe für den Wunsch nach Vermeidung von Kündigungen liegen dabei in verschiedenen Bereichen.

Abb. 33 skizziert die Gründe, welche Vorgesetzte an ihren Kündigungsentscheidungen haben zweifeln lassen. Die Zahlen über den Säulen zeigen die absoluten Häufigkeiten der Nennung eines Grundes an. Oft lassen die Beschreibungen vermuten, dass die verantwortliche Führungskraft nicht autonom in ihrer Entscheidung war, sondern gegen ihre eigene Überzeugung handelte. Wenn bspw. ein Personalverantwortlicher schreibt, „von Fachkompetenz absolut überzeugt, schwerer Verlust auch hinsichtlich der ausgeprägten Schlüsselqualifikation“, dann kann der Kündigungsgrund lediglich erahnt werden.

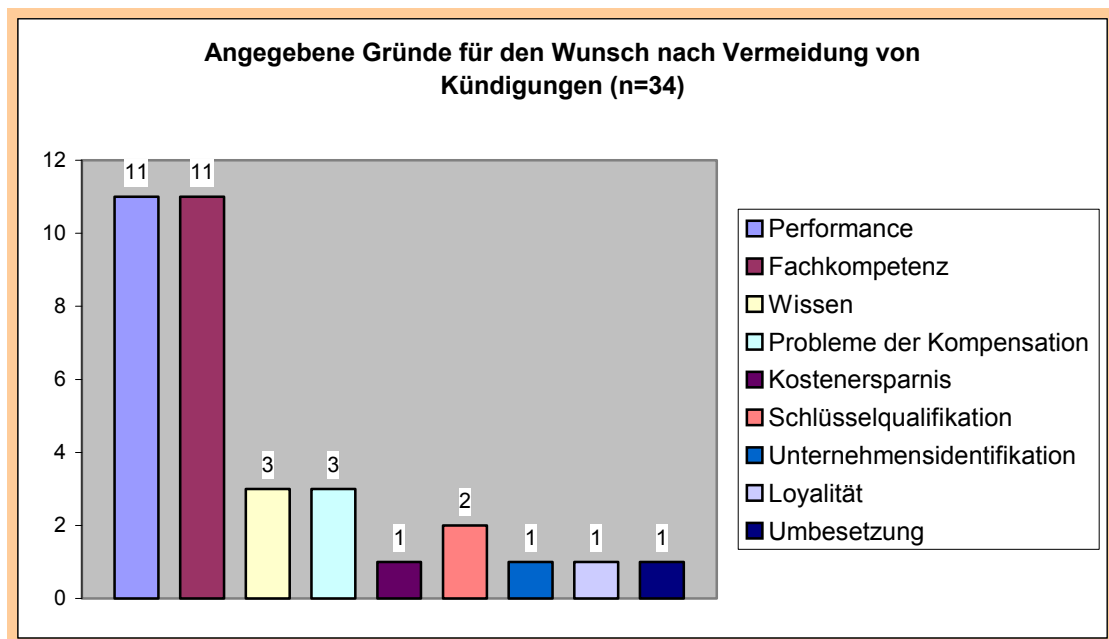


Abbildung 33

3.6.3 Mögliche Maßnahmen zur Abwendung von Unternehmenskündigungen

Etwas breiter ist die Datenbasis im Zusammenhang der Frage nach möglichen Maßnahmen zur Abwendung von Kündigungen. Zwar machten 70 Befragte keine Angaben und in 53 Fällen lagen keine unternehmensseitigen Kündigungen vor. In 47 Fällen äußerten sich die Befragten jedoch dazu, was man hätte tun müssen, um die (unerwünschten) Kündigungen zu vermeiden. Ein Teil der Befragten machte hierzu mehrere Angaben.

Die Nennungen fallen allerdings so aus, dass sie sich nicht in das für diese Studie konzipierte System von Maßnahmen der Trennungsprävention (vgl. Kap. 3.8) einordnen lassen. Für die Aufbereitung der Ergebnisse wurden deshalb wieder möglichst treffende Maßnahmenkategorien gefunden, deren Oberbegriffe die einzelnen, zusammengefassten Begriffe aufnehmen. Zu diesen Kategorien zählen:

1. Beseitigung der Missstände, die im Verhalten der Vorgesetzten liegen
2. Erwartungen, Beurteilungen und Zielvereinbarungen
3. Hilfestellungen und Anreize für Fach- und Führungskräfte

Nachfolgend werden die Angaben in diesen drei Kategorien unkommentiert wiedergegeben. Obwohl die Ergebnisse keine Repräsentativität beanspruchen können, vermitteln sie doch ein recht gutes Bild von den bei Entscheidungsträgern in Unternehmen vorhandenen Vorstellungen über erforderliche Verbesserungen im Personalmanagement.

Zu 1. Beseitigung der Missstände, die im Verhalten der Vorgesetzten liegen

Oberbegriff	Σ
Verbesserung des eigenen Führungsverhaltens	8
Besseres Kommunikationsverhalten	5
Rechtzeitiges, ehrliches Feedback	7
Wahrnehmung des Mitarbeiterverhaltens	2
Insgesamt	22

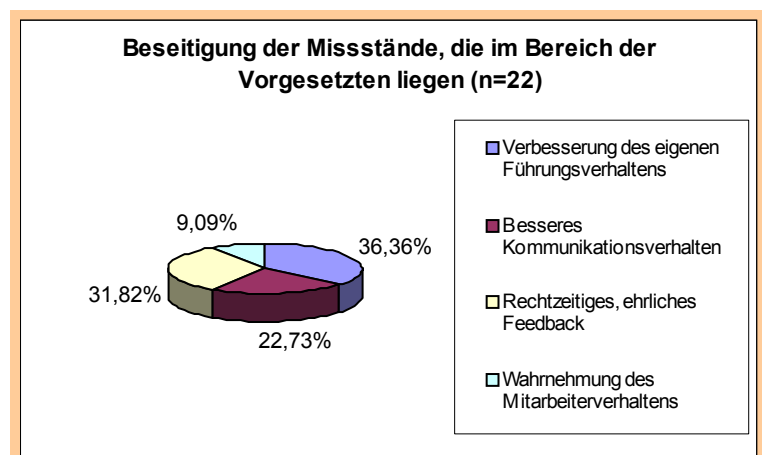
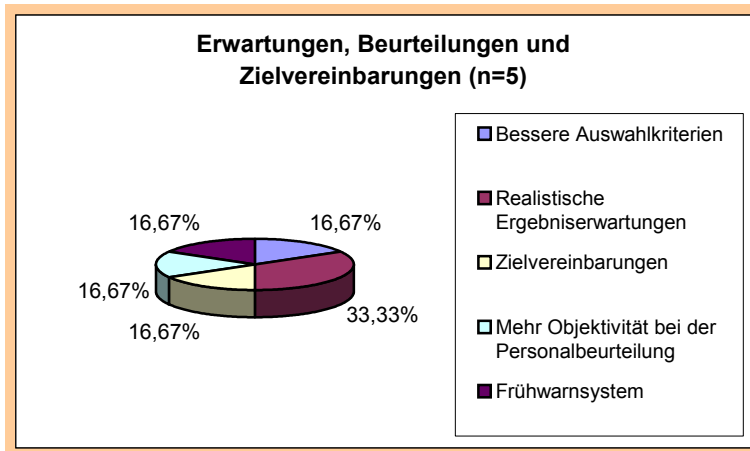


Abbildung 34

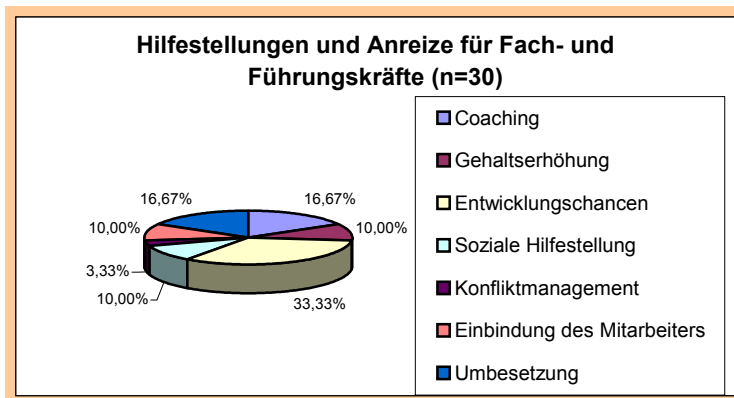
Zu 2: Erwartungen, Beurteilungen und Zielvereinbarungen



Oberbegriff	Σ
Bessere Auswahlkriterien	1
Realistische Ergebniserwartungen	2
Zielvereinbarungen	1
Mehr Objektivität in der Personalbeurteilung	1
Frühwarnsystem	1
Insgesamt	5

Abbildung 35

Zu 3: Hilfestellungen und Anreize für Fach- und Führungskräfte



Oberbegriff	Σ
Coaching	5
Gehaltserhöhungen	3
Entwicklungschancen	10
Soziale Hilfestellungen	3
Konfliktmanagement	1
Einbindung des Mitarbeiters	3
Umbesetzung	5
Insgesamt	30

Abbildung 36

Viele der in den Abbildungen genannten Anmerkungen geben wichtige – und praxisnahe – Hinweise auf erfolgversprechende trennungspräventive Maßnahmen. Allerdings scheinen entsprechende Mittel den Verantwortlichen häufig nicht zur Verfügung zu stehen, um den in der Folge unausweichlichen Ressourcenverlust noch rechtzeitig verhindern zu können.

Als Resümee kann daher festgehalten werden, dass ein verbessertes Personalmanagement in Verbindung mit frühzeitiger Information und Zugriff auf geeignete trennungspräventive Maßnahmen ein wichtiges Interventionsinstrumentarium im Sinne der Vermeidung von unerwünschten Kündigungen ist.

3.7 Kosten

3.7.1 Gerichtliche Auseinandersetzungen und geschätzte Kosten durch Kündigungen

Die Frage der Trennungskosten besitzt unzweifelhaft in der Praxis große Bedeutung. Zu diesem Themenkreis stehen hier allerdings nur wenig verlässliche Informationen zur Verfügung, die sinnvoll ausgewertet werden können. Vor diesem Hintergrund lautet eine wichtige Annahme, dass trennungspräventive Maßnahmen die Kosten von Trennungen und des Ersatzes von Humanressourcen reduzieren können. Im Prinzip wären die quantifizierbaren Trennungskosten den Aufwendungen für trennungspräventive Maßnahmen (vgl. Kap. 3.6 und 3.8) gegenüberzustellen.

Zu den Überlegungen in diesem Kapitel konnten diejenigen zehn Unternehmen keine Informationen beisteuern, die selbst keine Kündigungen zu verzeichnen haben und bei denen es weder zu arbeitsrechtlichen Streitigkeiten noch zu Folgekosten kam. Doch auch ohne Kündigung kam es nach Angaben der Befragten in vier Fällen zu insgesamt 13 gerichtlichen Auseinandersetzungen: In einem Fall kam es zu keinen gerichtlichen Auseinandersetzungen, jedoch wurde von Schäden berichtet. In einem anderen Fall wurden fünf juristische Klärungen erwähnt, die jedoch keine Kosten für das Unternehmen nach sich zogen. In einem dritten Fall kam es zu sechs arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen; Angaben über Schäden wurden jedoch von der befragten Person nicht gemacht. Im vierten Fall wurden sowohl zwei gerichtlichen Verfahren als auch entstandene Kosten benannt. Von also zwei Befragten wurden hinsichtlich der Schadenshöhe je Fall einmal Euro 200.000,00 und ein anderes Mal Euro 150.000,00 angegeben. Es ist also nicht so, dass im Vorfeld von später vermiedenen Kündigungen keine Schäden entstehen können, was jedoch, wie die Studie zeigt, der Ausnahmefall ist.

Von der Betrachtung ausgeschlossen werden musste die Vielzahl von Befragten, die keine Angabe über gerichtliche Verfahren und/oder Kosten tätigte. Bei den juristischen Konflikten hielt sich dies jedoch mit fünf Fällen in Grenzen. Anders sieht es bei den Kosten für Kündigungen aus. Hier lässt die Auskunftsbereitschaft deutlich nach und 19 Befragte machten hierzu keine Angaben.

Zu diesem Punkt ist eine nur kurze Ausführung notwendig. Die Gesamtheit von 170 Teilnehmern an der Studie wird zunächst reduziert um 11 Befragte, bei denen es in Ermangelung an Kündigungen zu keinen juristischen Verfahren kam. Hinzu kommen fünf Teilnehmer der Studie, die diese Frage nicht beantworteten. Von den restlichen 154 Befragten wurden insgesamt 229 Gerichtsverfahren berichtet, wobei Kündigungen nicht in jedem Fall juristische Auseinandersetzungen nach sich gezogen haben. Es zeigt sich, dass auf jedes der in die Betrachtung miteinzubeziehenden Unternehmen durchschnittlich 1,49 Gerichtsverfahren entfallen. Dass dies (abgesehen von anderen Folgekosten) bereits an sich einen erheblichen Kostenfaktor darstellt, soll bei der weiteren Betrachtung mitberücksichtigt werden.

Von besonderem Interesse ist die Höhe der Kosten pro Kündigung, wenn man Aufwendungen für Abfindungen, Gerichtsverfahren, Zeitaufwand und in wenigen Fällen auch den finanziellen Kompromiss zum Verbleib einer Fach- und Führungskraft etc. beachtet. Die Grundgesamtheit der 170 Befragten wird hier wiederum reduziert um 11 Teilnehmer *ohne Kündigungen und ohne Kosten*. Außerdem geben 19 befragte Vorgesetzte hierzu keine Auskünfte (ein Befragter davon ohne Kündigungen). Addiert man die von den verbleibenden 140 Antwortenden bezifferten durchschnittlichen Schadenssummen je Kündigungsfall bzw. den offenbar zu spät abgewendeten Kündigungsfall, so beläuft sich der erfasste Gesamtschaden auf EURO 6.707.500,00. Damit ergibt sich ein anteiliger Schadenswert je Kündigungsfall bzw. dessen Abwendung von EURO 47.910,71, was im Falle von Fach- und Führungskräften als recht moderat erscheint und Zweifel darüber aufkommen lässt, ob die diesbezüglichen Aussagen der Befragten wirklich verlässlich sind.

3.7.2 Nicht bezifferbare und immaterielle Einbußen durch Trennungen

Oft sind es gerade die immateriellen Schäden in der Folge von Kündigungen, die den Erfolg des Unternehmens auf lange Sicht schmälern, was sich im Rückgang der Produktivität, in Umsatzeinbußen und schließlich einer verminderten Rentabilität äußern kann.

Das grundsätzliche Problem in diesem Zusammenhang ist, dass viele kündigungsbedingte Kosten und Einbußen nicht hinreichend abschätzbar und bezifferbar sind. Das heißt, dass keine verlässliche Basis für Kosten-Nutzen-Kalküle existiert. Selbst einem äußerst professionellen Personalcontrolling wird es kaum gelingen, die in der Folge von Kündigungen von Fach- und Führungskräften tatsächlich entstehenden Kosten und Einbußen zu quantifizieren (was im Übrigen auch generell für den Erfolgsbeitrag von Mitarbeitern gilt). So lassen sich nur mit großer Zurückhaltung Schlüsse für die Konsequenzen einer Kündigungsmaßnahme ziehen, da es grundsätzlich nicht möglich ist, alle relevanten Aspekte des Leistungsprozesses zu erfassen, die durch die Trennung von einem Mitarbeiter berührt werden.

So sind es häufig soziale Beziehungen in Teams, die sich durch das Ausscheiden von Fach- und Führungskräften verändern. Was in einem Fall zu einem motivationalen Schub durch den Wegfall leistungshemmender Konflikte führen kann, wird in einem anderen Fall zu Verärgerung, Trauer oder Wut bei Kollegen und Mitarbeitern führen. Auch mögen daraus Verunsicherung und Zukunftsangstgefühle entstehen, welche die Motivation und Teamleistung deutlich herabzusetzen in der Lage sind. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es nicht zuletzt die *normativ-affektiven* Momente sind, die eine mittelbare Erfolgsträgerschaft von Fach- und Führungskräften ausmachen. Sie drücken sich besonders in der Unternehmensidentifikation und -loyalität aus und legen häufig die Basis für Zufriedenheit und Leistungsmotivation als nicht leicht zu ersetzende Erfolgsfaktoren.

Diese wenigen Andeutungen mögen genügen, um zu verdeutlichen, dass viele Konsequenzen von Kündigungen im Vorfeld nicht antizipiert werden können. Bereits in Kapitel 3.6.2 ist näher auf die Gründe eingegangen worden, warum Vorgesetzte die Kündigung

von Fach- und Führungskräften vermeiden wollten. Sie sollen an dieser Stelle noch einmal kurz aufgegriffen werden, weil die Studie selbst nur wenige Hinweise darauf geben kann, wann es sinnvoll ist, geplante Kündigungen einer genaueren Prüfung zu unterziehen, um negative Auswirkungen nach Möglichkeit auszuschließen.

Die Auswertung der Befragung hat gezeigt, dass es in vielen Fällen vor allem die Fachkompetenz und in deren Folge die Leistungen sind, die Unternehmen durch Kündigungen von Fach- und Führungskräften verloren gehen bzw. einbüßen. Dies ist dadurch begründet, dass fachliches Know-how nicht ohne Weiteres ersetzt werden kann (bzw. nicht zu Preisen, die hierfür gezahlt werden müssen). Ebenso wenig wird eine Unternehmensidentifikation mit allen ihren positiven Leistungsfolgen bei einer Neubesetzung unmittelbar gegeben sein. Ein Wissensverlust könnte zwar – prinzipiell – durch eine denkbare Alternative zur Bindung von Fach- und Führungskräften in gewissem Umfang kompensiert werden (Stichwort: Wissensmanagement; vgl. hierzu Kap. 3.8.3), die Einstellung zum Unternehmen und zur Mitarbeiterschaft jedoch nicht. Entsprechende, zumindest das menschliche Know-How teilweise kompensierende Instrumente wie ausgefeilte Wissens- und Workflowsysteme stoßen in der Praxis bislang allenfalls auf wenig Resonanz und technisch an Grenzen, die die Kompetenz einer leistungsstarken Fach- und Führungskraft nicht ersetzen kann. Verluste von Leistungsträgern sind daher aus vielerlei Gründen unmittelbar erfolgsrelevant, weshalb eine bedachte und vorausschauende Kündigungspolitik zusammen mit trennungspräventiven Maßnahmen auch aus der direkten Kostenperspektive für den Unternehmenserfolg von höchster Bedeutung sind. Aus diesem Grund werden im nächsten Kapitel trennungspräventive Maßnahmen in den Blick genommen, die eine Lösung des Problems der Trennung von Fach- und Führungskräften in Aussicht stellen, jedoch nicht garantieren können.

3.8 Verbreitung und Eignung trennungspräventiver Maßnahmen

3.8.1 Trennungsprävention als Schutz vor Kündigungen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Kündigungen bereits im Vorfeld vorzubeugen, indem man Fach- und Führungskräfte an das Unternehmen bindet oder den Schaden, der durch Kündigungen entstehen kann, auf anderem Wege gering hält. In diesem Kapitel geht es um Grundlagen der Trennungsprävention als Schutz vor Kündigungen. Die Überlegungen gehen im Kern zurück auf die von Etzioni (1975) systematisierten drei Arten der Einbindung von Personen in Organisationen, die wiederum typische Einstellungsmuster von Individuen gegenüber Organisationen erzeugen: *Zwang* als Mittel organisatorischer Bindung hat *Entfremdung* zur Folge, Belohnung als Zweck der Mitgliedschaft führt zu *instrumentell-kalkulativen* Einstellungen und Normen als Bindungsform führen zu *moralisch* begründetem Verpflichtungsempfinden. Klimecki/Gmür (2005) übernehmen diesen Gedanken und erweitern die Systematik. Sie konstruieren vier (idealtypische) Formen der Bindung, die sich als Referenzrahmen für die Unterscheidung von Maßnahmen der Trennungsprävention eignen.

- *Zwangsbindung*: Instrumente des unmittelbaren Zwangs, wie sie das Recht begründen kann, beruhen auf Verträgen. Dieses begrenzte Mittel der Bindung von Personen an Organisationen schränkt die freie Entscheidung dadurch ein, dass das Verlassen der Organisation einen erheblichen Nachteil für den Mitarbeiter bedeutet. Durch arbeitsvertragliche Regelung erzwungene Bindung sichert die Qualität der Ressource aber nur bedingt und kann zu Entfremdung und Motivationsverlust führen. Ihr Einsatz in der Praxis ist zudem auf solche Fälle beschränkt, in denen bspw. Mitarbeiter über strategische Qualifikationen verfügen, die für Unternehmen bestandskritisch sind.
- *Kalkulative Bindung*: Formen kalkulativer Bindung basieren auf der subjektiven Bewertung des wahrscheinlichen Verlusts beim Verlassen der Organisation. Als Verluste gelten solche von Mitarbeitern als wertvoll erachteten Leistungen des Unternehmens wie Entgelte, Entwicklung und Karrierechancen, die bei einer Kündigung entstehen. Dem entsprechende, in Aussicht zu stellende Anreize beziehen sich auf materielle und immaterielle Belohnungen, Qualifikationen und Aufstiegsmöglichkeiten in der Organisation und können die Bindung an das Unternehmen erheblich festigen.
- *Normative Bindung*: Die Bindung von Personen an Organisationen entsteht hier durch Sozialisation, drückt sich in der wertbehafteten Verpflichtung gegenüber Personen oder Aufgaben aus und geht einher mit der Akzeptanz von Erwartungen. Die Stärke normativer Bindung basiert auf Gefühlen der Freiwilligkeit und ist abhängig von der Stärke der Integration von Mitarbeitern in soziale Beziehungsnetze und/oder in betriebliche Wertschöpfungsprozesse. Die Verstärkung solcher Bindung kann in der Praxis durch Übertragung von Verantwortung und der Ermöglichung sozialer Kontakte erfolgen.

- *Affektive Bindung*: Diese Bindungsform basiert auf positiven Einstellungen von Personen gegenüber Organisationen und entsteht durch Identifikation mit dem Unternehmen, seinen Zielen und Produkten sowie durch Zufriedenheit mit der Arbeitsaufgabe, den Vorgesetzten und ihrem Führungsverhalten, den Kollegen, der Gratifikation und den Aufstiegsmöglichkeiten. Affektive Bindung wird gefördert durch Transparenz und Kommunikation und bedingt Freiwilligkeit und Nicht-Enttäuschung. Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und der Identifikation mit den Unternehmenszielen sind das Gewähren von Freiräumen und Kreativität, die Ermöglichung von Erfolgserlebnissen sowie die Förderung einer Kultur des kollegialen Miteinanders.

Klimecki/Gmür (2005) betonen, dass zwischen diesen Formen der Bindung fließende Übergänge bestehen und sich Bindung auf unterschiedliche Aspekte beziehen kann. Die Vorstudie zeigte zudem, dass *moralische* Bindung und *affektive* Bindung in der Befragung nicht unabhängig voneinander erhoben werden können. Dies hat dazu geführt, *moralische und affektive* Bindung als eine Bindungsform zusammenzufassen und nur gemeinsam zu erheben. Dieser Studie liegt demnach das Verständnis von drei grundlegenden Bindungsformen zugrunde, auf denen Personal bindende Maßnahmen gründen:

1. *Arbeitsvertragliche Regelungen*: Hierzu gehören Maßnahmen und Instrumente wie bspw. Vertragsstrafen bei vorzeitiger Kündigung, Geheimhaltungspflichten und Wettbewerbsverbote nach dem Ausscheiden.
2. *Materielle und immaterielle Anreize*: Hierzu zählen Maßnahmen und Instrumente wie bspw. Gehaltserhöhungen und Prämien, Verantwortung, Handlungsspielräume und Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten.
3. *Zufriedenheit und Zugehörigkeitsgefühl*: Als Zusammenfassung von normativen und affektiven Maßnahmen der Bindung richtet sich hier der Blick auf die innere und authentische Identifikation der Person mit der Organisation. Hierzu gehören Maßnahmen und Instrumente wie bspw. regelmäßiges Feedback, Förderung der Identifikation mit Unternehmenszielen, des Zusammenhalts und der Ermöglichung von Kontakten zwischen Mitarbeitern durch bspw. gemeinsamen Sport oder Betriebsfeiern.

Neben diesen drei Bindungsformen werden alternative Maßnahmen der Mitarbeiterbindung betrachtet, die als „Kompensation“ im Falle des Versagens oder Ausfalls der zuvor beschriebenen Bindungsformen dienen und eine Art ‚Versicherung‘ gegen den Verlust von Know-How darstellen. Diese Maßnahmen wurden bezeichnet als

4. *Interne und externe Gewinnung von Fach- und Führungskräften*: Hierzu zählen bspw. das rechtzeitige Erkennen des Aufstiegspotenzials vorhandener Mitarbeiter

oder die Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens zur Gewinnung geeigneter Kräfte am externen Arbeitsmarkt.

5. *Wissensmanagement*: Als Know-How sichernde Maßnahmen gelten Verschriftlichungen von Anweisungen und Kontakten, Handbücher, regelmäßiger Erfahrungsaustausch sowie IT- und Expertensysteme.

Die Teilnehmer der Studie wurden befragt, wie sie jede dieser fünf Maßnahmenkategorien auf einer Skala mit den Stufen „sehr geeignet“, „eher geeignet“, „kaum geeignet“ und „überhaupt nicht geeignet“ beurteilen. Diese Einschätzungen von 169 Befragten werden in den nächsten drei Kapiteln ausgewertet.

In der Studie existiert zudem eine Frage, bei der angegeben werden sollte, welche der vorab beurteilten trennungspräventiven Maßnahmen oder Instrumente im jeweiligen Unternehmen zum Einsatz kommen (Mehrfachnennungen waren jeweils möglich). Mit diesem Item werden alle Maßnahmen erfasst, von denen die Befragten angaben, dass sie in ihrem Unternehmen praktiziert werden. Insgesamt haben sich bis auf eine befragte Person alle anderen zu diesen Punkten geäußert.

3.8.2 Bindungsformen

In diesem und den folgenden Kapiteln ist zunächst für jede Bindungsform und deren Bindungsalternativen aus den jeweiligen Abbildungen zu entnehmen, welche konkreten Maßnahmen in den Unternehmen der Befragten zum Einsatz kommen. Da nicht jedes genannte Instrument gesondert aufgeführt werden kann, sind hier Einzelmaßnahmen gruppiert und zu Oberbegriffen zusammengefasst worden. Dabei wurden charakteristische Eigenheiten und Spezifitäten gesondert berücksichtigt und beschrieben. Sofern erforderlich wird auch die Bildung der Oberbegriffe erläutert. Bei der Beurteilung der prinzipiellen Eignung von Bindungsformen sind die jeweiligen Verteilungen der Bewertungen sowie der Mittelwert angegeben, der sich aus der Häufigkeit je Skalenwert errechnet (Verankerung der Skalen: „Maßnahmen sind sehr geeignet“ = 1 bis „Maßnahmen sind überhaupt nicht geeignet“ = 4).

1. In der Kategorie der *vertraglichen Maßnahmen* (vgl. Abb. 37) erfolgten nur 14 Nennungen. Da die in dieser Kategorie befindlichen Maßnahmen von Personen als Zwänge wahrgenommen oder erfahren werden, wurden hier auch solche Anreize mit aufgenommen, die nicht vom Unternehmen zu trennen sind.

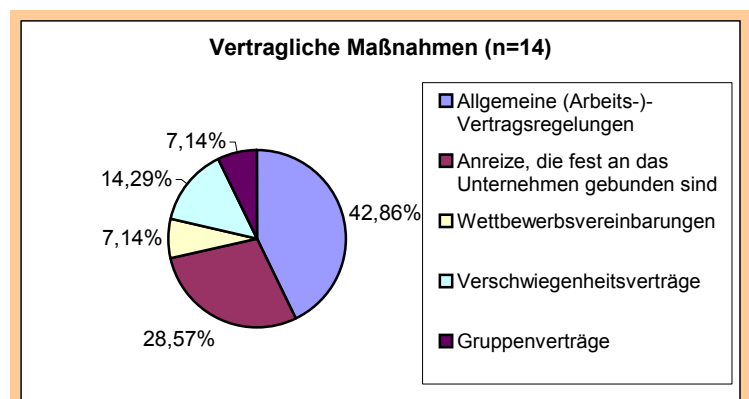
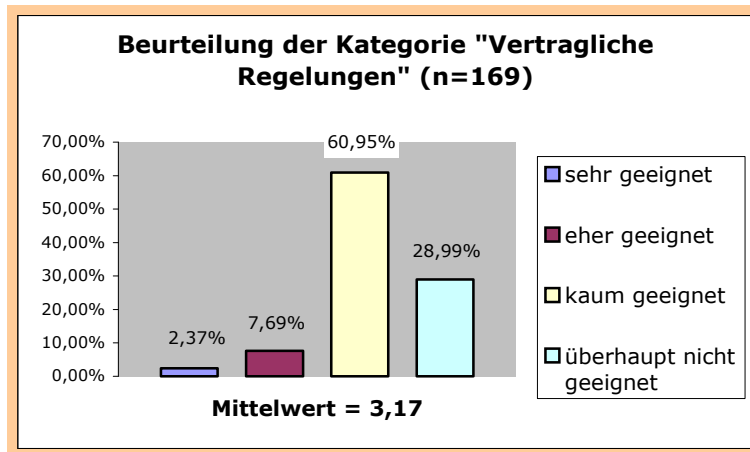


Abbildung 37

Hierunter fallen bspw. vom Unternehmen geschnürte Versicherungspakete – hauptsächlich die der Betriebsrente – die vertraglich so gestaltet sind, dass sie beim Ausscheiden des Mitarbeiters teilweise verfallen. Für die Beschäftigten bedeutet in diesen Fällen eine Kündigung den Verlust von Ansprüchen, was die Entscheidung erheblich beeinflussen dürfte.

Die eher zurückhaltende Nennung von Maßnahmen in dieser Kategorie korrespondiert mit einer schlechten Beurteilung durch die Befragten der Studie:



Nur vier Teilnehmer schätzen arbeitsrechtliche Maßnahmen als „sehr geeignet“, 13 Befragte als „eher geeignet“ ein. Hingegen befinden 103 bzw. 49 der Befragten, dass im Sinne einer Trennungsprävention diese Maßnahmen „kaum geeignet“ bzw. „überhaupt nicht geeignet“ sind (vgl. Abb. 38).

Abbildung 38

2. In die zweite Kategorie –

materielle und immaterielle Anreize – fallen diejenigen Instrumente der Trennungsprävention, die eine berechnende Überlegung des Mitarbeiters erzeugen. Diese Form bindet durch in Aussicht gestellte Belohnungen, was in vielen Fällen durch den sogenannten Wartekonflikt verstärkt wird, den Moser (1996) folgendermaßen beschreibt: *Man steht an einer Bushaltestelle und hat bereits einige Zeit auf den Bus gewartet, um an einen Ort zu gelangen, den man auch hätte zu Fuß erreichen können. Indem der Bus Verspätung hat, erlebt man einen Konflikt. Einerseits sollte man natürlich sofort zu Fuß losgehen. Andererseits gibt es aber auch Gründe, nun doch auf den Bus zu warten. Denn zum einen müsste er ja gleich kommen. Zum anderen aber hätte man, wenn man nun losgehen würde, umsonst auf den Bus gewartet. Man wartet also weiter.*

Dieser Wartekonflikt tritt bei Aufstiegschancen besonders deutlich zutage. Dem Mitarbeiter stellt sich die Frage: *Soll ich noch warten oder besser gehen? Dann allerdings hätte ich umsonst auf den Aufstieg gewartet und beginne im neuen Unternehmen möglicherweise von Grund auf neu.* Vor dem Hintergrund dieses Kalküls fällt es häufig leichter, dem Unternehmen trotz enttäuschter Erwartungen weiterhin die Treue zu halten. Mit jeder neuen Entscheidung zum Verbleib im Unternehmen verstärkt sich zudem das Commitment als bewusste Bindung an das Unternehmen, so dass die Wahrscheinlichkeit steigt, dass auch bei nachfolgenden Abwanderungsentscheidungen ein Unternehmenswechsel nicht vollzogen wird (vgl. Klimecki/Gmür 1998).

In der nachfolgenden Maßnahmenkategorie „Anreizgesteuerte Maßnahmen“ – auf folgender Seite in Abbildung 39 veranschaulicht - wurde der Oberbegriff „Anreize (unspezifisch)“ entwickelt, weil viele Angaben der Befragten zu wenig aussagekräftig ausfielen. Hier

wurden Begriffe genannt, deren Präzision für eine typengerechte, detaillierte Zuordnung zu gering ist, wie bspw. „Anreizsystem“ oder „Incentiveplan“. 38 solcher wenig spezifizierten Maßnahmen gehören zu diesem Oberbegriff.

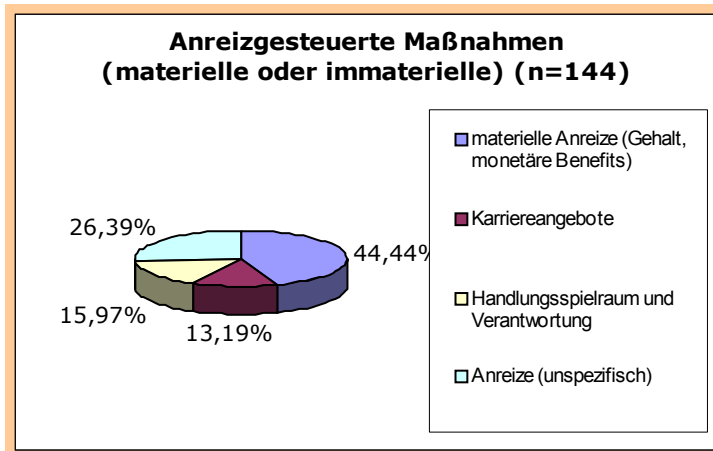


Abbildung 39

Eindeutig interpretierbare materielle Anreize wie „Gehaltserhöhung“, „Erfolgsbeteiligung“, „Bonussystem“, „Cafeteriaprinzip“ und „Fahrtkostenerstattung“ bzw. „-beteiligung“ wurden 64 mal genannt. Personalbindung durch monetäre Anreizgestaltung weist dabei vermutlich in die richtige Richtung, da bereits in Kapitel 3.3.1. und 3.3.2 gezeigt wurde, dass Fach- und Führungskräfte ein entsprechendes Defizit in diesem Bereich

als einen der Hauptgründe für ihr Ausscheiden aus dem Unternehmen anführen.

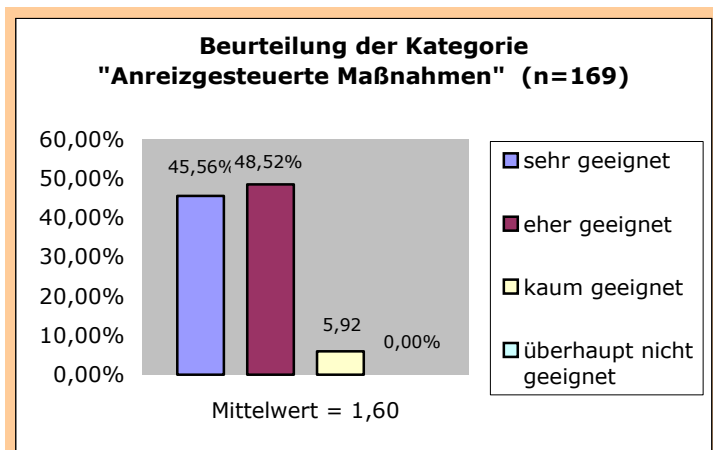


Abbildung 40

Nur 19 Nennungen entfallen hingegen auf Aufstiegschancen und Beförderungen, obwohl mangelnde Karrieremöglichkeiten ebenfalls als gewichtiger Grund für Kündigungen genannt wurde. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die Maßnahmenkategorien untereinander nicht immer trennscharf sein können: Personalentwicklungsmaßnahmen können sowohl immaterielle als auch materielle Anreize darstellen, und zwar je nach-

dem, ob sie auf einem eher immateriellen Qualifikations- und Bildungsinteresse oder eher auf kalkulatorisch orientierten Aufstiegsperspektiven beruhen. Dennoch zählen Potenzialermittlung und Personalentwicklung gemäß dem Aufbau der Studie zu den *Bindungsalternativen*, da sie aus Unternehmenssicht vorrangig dazu dienen, verlorengegangene oder mit Verlust bedrohte Humanressourcen rechtzeitig zu ersetzen (vgl. Kapitel 3.6.3).

Ein wichtiger immaterieller Anreiz ist die Gewährung von Handlungsspielräumen und Verantwortung. Erwähnung finden sie jedoch in nur 23 Fällen. Dies steht im Kontrast zu den häufig erwähnten Wünschen, die ausscheidende Mitarbeiter als defizitär und damit als Kündigungsanlass benannten (vgl. Kap. 3.3.1 und 3.3.2). Besonders dringlich erscheint Trennungsprävention folglich dann, wenn man die überproportional häufig erwähnte „Perspek-

tivlosigkeit“ als fehlende Verantwortung und Mangel an Möglichkeiten zur Entfaltung der eigenen Kräfte und Ideen interpretiert.

Bezüglich ihrer Eignung für Trennungsprävention bzw. für die Verhinderung von Kündigungen im verantworteten Unternehmensbereich beurteilen die Befragten diese Maßnahmenkategorie als wirkungsvoll. 77 Nennungen entfielen auf „sehr geeignet“, 82 auf „eher“ geeignet, 10 auf „kaum geeignet“ und keine Nennung auf „überhaupt nicht geeignet“.

3. Es liegt in der Natur des Gegenstandes, dass sich *normative und affektive Bindungsmaßnahmen* nur schwer beschreiben lassen. Allerdings sind sie im Gegensatz zur vorigen Maßnahmenkategorie als Begriffe recht leicht einzuordnen. Abbildung 41 stellt die Zusammenfassung der genannten Maßnahmen zu geeigneten Oberbegriffen dar.

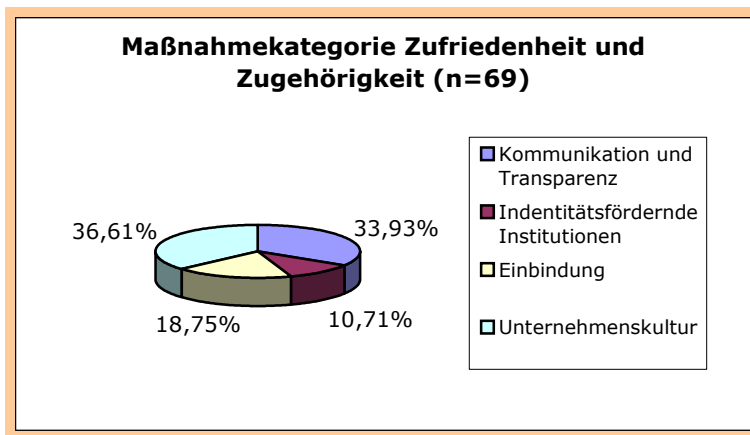


Abbildung 41

Als identitätsfördernde Institutionen werden bspw. Feste, Betriebskitas und -kindergärten, Betriebssport, Work-Life-Balance sowie die Pflege von Betriebstraditionen zwölfmal benannt.

Unter Einbindung sind dem Personal eingeräumte Mitwirkungsmöglichkeiten zu verstehen. Supervision, Teamsitzungen, Beteiligung an Unternehmensentscheidungen, Verbesserungsvorschläge und Retentionspakete werden hier in 21 Fällen genannt. Sie können zwar auch als Teil der Unternehmenskultur interpretiert werden, stellen jedoch für sich genommen einen eigenen Unterpunkt dar.

Unter Einbindung sind dem Personal eingeräumte Mitwirkungsmöglichkeiten zu verstehen. Supervision, Teamsitzungen, Beteiligung an Unternehmensentscheidungen, Verbesserungsvorschläge und Retentionspakete werden hier in 21 Fällen genannt. Sie können zwar auch als Teil der Unternehmenskultur interpretiert werden, stellen jedoch für sich genommen einen eigenen Unterpunkt dar.

Interessant ist die in den Antworten dokumentierte Auffassung, dass (neben monetären Anreizen) Kommunikation und Transparenz sowie allgemein Unternehmenskultur am stärksten binden. Führt man beide Instrumente der Trennungsprävention zusammen, so müsste nach Auswertung der Befragung dieser Aspekt als am stärksten wirkender Bindungsfaktor unter allen Maßnahmenformen bezeichnet werden. Vor diesem Hintergrund ist es daher wichtig, möglichst genau zu definieren, welche Konkretisierungen hinter diesen Begriffen stehen.

Unter „Kommunikation und Transparenz“ werden zumeist die regelmäßige Information der Mitarbeiter über die Unternehmenssituation und über geplante Unternehmensstrategien, das Herausgeben regelmäßiger interner Mitteilungen, systematische Erkundigungen nach Unzufriedenheiten und vor allem Mitarbeitergespräche unabhängig von Beurteilungen

genannt. Unternehmenskultur ist der Oberbegriff für von den Befragten bezeichneten Maßnahmen, die einen *normativen* Bereich umfassen: Führungsphilosophie, Vertrauensmanagement sowie eine „prozessuale Entwicklung von Verständnis und Vertrauen“ oder aber nur die Schaffung eines „Unternehmensspirits“ sind häufig so oder ähnlich als praktizierte Bindungsformen benannt.

Die Beurteilung der Eignung von Maßnahmen der Kategorie ‚Zufriedenheit und Zugehörigkeit‘ fiel sehr positiv aus: Es gab keine Bewertung „überhaupt nicht geeignet“ und nur vier Nennungen stuften diese Bindungsform als „kaum geeignet“ ein. 36 mal werteten die Befragten mit „eher geeignet“ und gar 129 mal mit „sehr geeignet“ (vgl. Abb. 42).

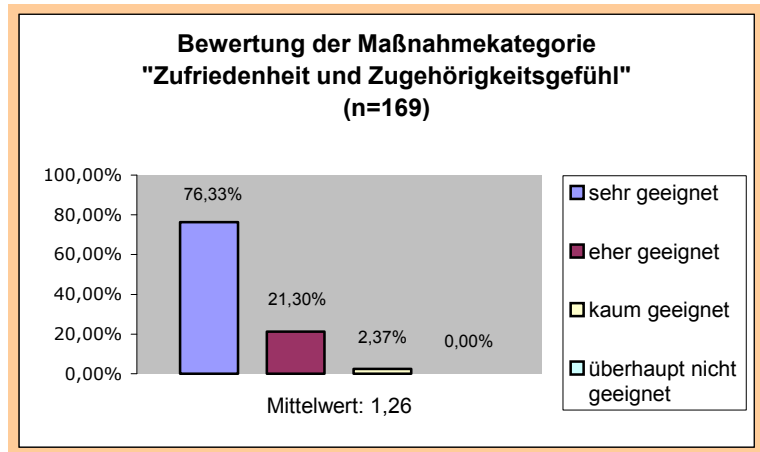


Abbildung 42

Anzumerken ist, dass die Bewertung von Maßnahmen dieser dritten Bindungsform deutlich besser ausfällt als die Bewertung von Anreizen. Allerdings ist die Zahl der genannten Maßnahmen im anreizgesteuerten Bereich um mehr als 26% größer (144 gegenüber 114), was möglicherweise einen Hinweis darauf liefert, dass identifikationswirksame Steuerungsmaßnahmen begrifflich schwerer zu fassen und als Instrument komplizierter anzuwenden sind als bspw. Prämiensysteme oder differenzierte Entlohnungsformen.

3.8.3 Bindungsalternativen

Unternehmen müssen Maßnahmen praktizieren, um den Personalbedarf kurz-, mittel- und langfristig decken und sichern zu können. Dabei soll Personalplanung dafür sorgen, dass „die zukünftig benötigten Arbeitnehmer in der erforderlichen Quantität und Qualität, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und unter Berücksichtigung der zu erwartenden Kosten zur Verfügung stehen“ (Wimmer 1991). Die Prognostizierung des Personalbedarfs hat in enger Anlehnung an die Unternehmensziele zu erfolgen und ist ebenfalls abhängig von der Unternehmensstruktur (Ridder 1999). In diesem Zusammenhang ist es allerdings ein Problem, wenn das Personal nicht durch natürliche Fluktuation ausscheidet, sondern durch Eigenkündigungen. Die Folgen dieser oft nur schwer kalkulierbaren Fluktuation können sogenannte Alternativen der Personalbindung verringern. Zu ihnen gehören die interne und externe Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte und die Sicherung von vorhandenem Know-How durch gezieltes Wissensmanagement. In dieser Studie sind beide Formen von Bindungsalternativen mit der gleichen Methode untersucht worden wie die Bindungsformen des vorigen Kapitels.

Im Vorfeld der Auswertung von Angaben zur externen oder internen Gewinnung von Fach- und Führungskräften ist eine wichtige Feststellung zu treffen. Nur 15 Befragte wenden externe Maßnahmen bei einer Personalunterdeckung an, 89 Befragte hingegen gaben an, entsprechende Mitarbeiter aus den eigenen Reihen des Unternehmens zu rekrutieren. Der Rest der Befragten machte hierzu keine Angaben.

Den Angaben zufolge betreiben die meisten der befragten Unternehmen keine systematische und kontinuierlich-präventive Personalsuche auf dem externen Arbeitsmarkt, sondern stützen sich auf die interne Nachfolgeplanung, die allerdings deutlich ausgeprägt ist und von vielfältigen Maßnahmen der Potenzialermittlung und Personalentwicklung getragen wird (vgl. Abb. 43). Vermutlich aus diesem Grund findet in den befragten Unternehmen häufig eine gezielte interne Karriere- und Nachfolgeplanung statt. Allerdings mutet sonderbar an, dass es – wie im letzten Kapitel erwähnt – in diesen Unternehmen nicht entsprechend viele Aufstiegschancen oder gar konkrete Karriereangebote gibt.

Potenzialermittlung ist ein wichtiger Faktor, um vorhandene Entwicklungsmöglichkeiten anhand von Bereitschaft, Leistungsfähigkeit und Eignung rechtzeitig zu erkennen und gezielte Maßnahmen der Personalentwicklung einzuleiten. Unter dem Oberbegriff Potenzial-

ermittlung finden sich vor allem Nennungen von Leistungsbeurteilungen, Karriere-Feedbackgesprächen, Rankingmaßnahmen, Peer-to-Peer-Vergleiche und Audits von Fach- und Führungskräften. Der im Vergleich zu Personalentwicklung geringere Anteil an Nennungen von Potenzialermittlung als Oberbegriff ist vermutlich dadurch zu erklären, dass die Teilnehmer der Studie Potenzialermittlung als zugehörig zur Personalentwicklung erachten (vgl. Abb. 44). Der weitaus überwiegende Teil der Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte erfolgt mit Instrumenten der Personalentwicklung, wie spezifische und allgemeine Weiter- bzw. Fortbildung, High-Potential-Maßnahmen und Führungskreise, interne Ausbildungen sowie interne Seminare.

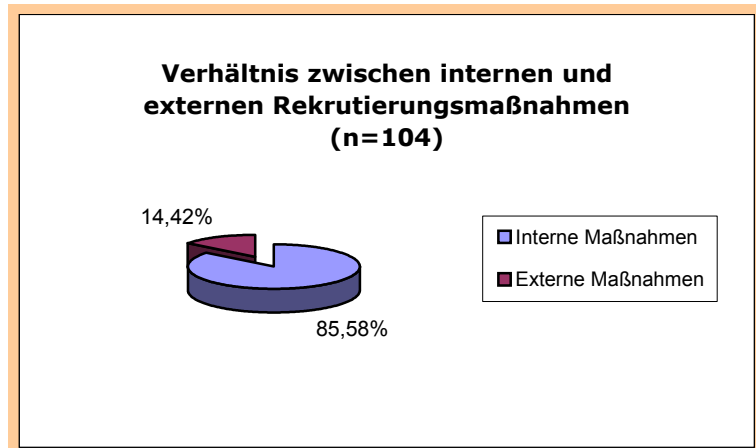


Abbildung 43

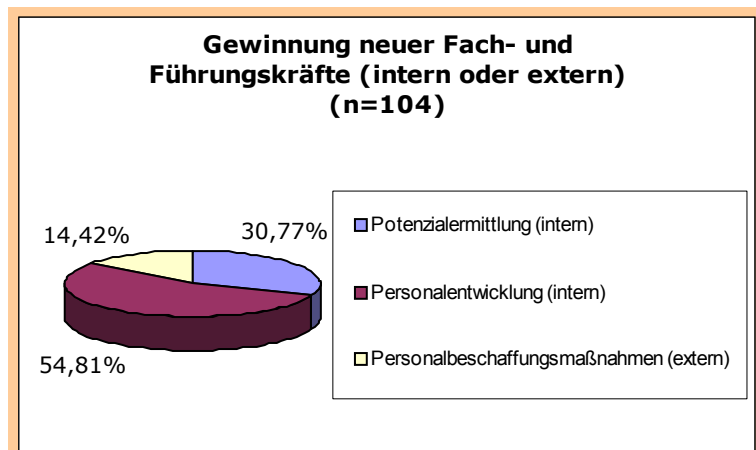


Abbildung 44

Im Bereich externer Personalbeschaffungsmaßnahmen fallen genauere Begriffe in den Antworten nur selten. Vier Nennungen fielen auf Employer Branding, verstanden als gezielt gestaltete Art und Weise, ein Unternehmen im Arbeitsmarkt als wahrgenommene Arbeitgebermarke zu platzieren. Weitere Nennungen betreffen Image-Kampagnen, den Einsatz von Referenzen, Headhunting und Akquise, die Vorhaltung eines Bewerberpools sowie Take-Off-Nachwuchsprogramme. Von einem umfassenden und systematischen Personalmarketing, das die befragten Unternehmen betreiben, kann jedenfalls nicht gesprochen werden. In keinem Fall fällt maßnahmenübergreifend der Begriff des Traineeprogramms als Nachwuchsfördermaßnahme. Man muss sich fragen, ob dieses Instrument lediglich vergessen wurde oder ob dessen Eignung bei den Befragten grundsätzlich infrage steht. Möglicherweise ist mit diesem Instrument aber auch die interne Ausbildung gemeint. Da dieser Begriff nicht spezifiziert wurde, können hier keine weiteren Rückschlüsse getroffen werden.

Die Eignung von Maßnahmen der internen und externen Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte als Äquivalent zu den zuvor untersuchten trennungspräventiven Bindungsformen wird von den Beteiligten insgesamt wie folgt eingeschätzt (vgl. Abb. 45): 80 Befragte schätzen es als „sehr geeignet“ und 77 Befragte als „eher geeignet“ ein. Nur in 12 Fällen wird es als „kaum geeignet“ und in keinem Fall als „überhaupt nicht geeignet“ angesehen. Dies lässt darauf schließen, dass die Notwendigkeit der rechtzeitigen Rekrutierung von Personal in den befragten Unternehmen erkannt ist und die Bereitschaft besteht, entsprechende Maßnahmen durchzuführen.

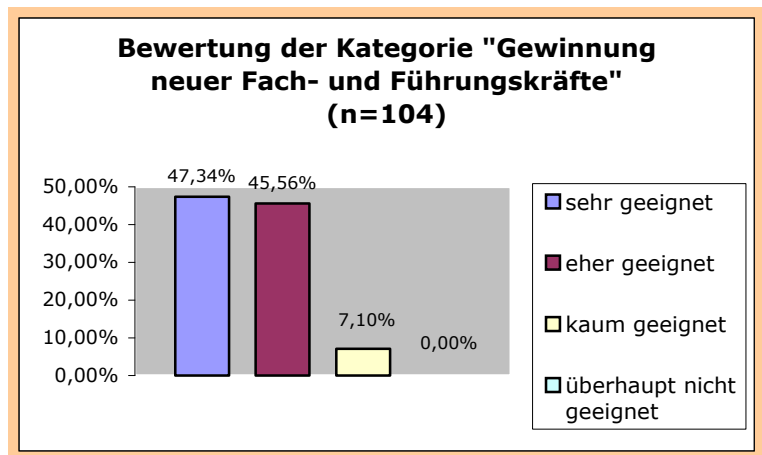


Abbildung 45

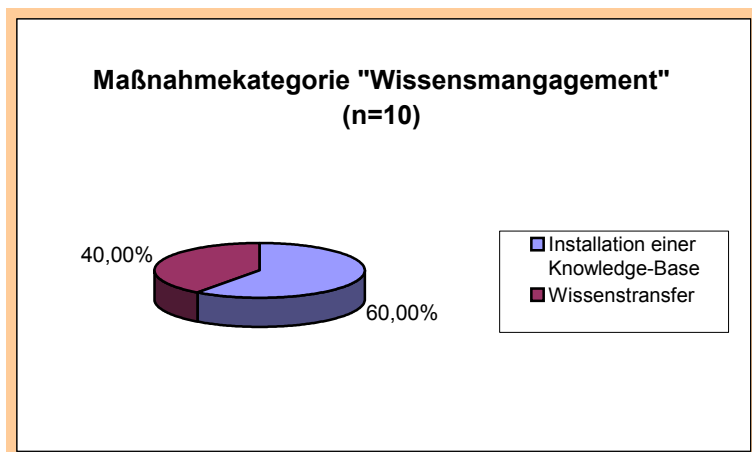


Abbildung 46

Deutlich anders fallen demgegenüber die Ergebnisse zum Wissensmanagement als Bindungsäquivalent aus. Zum einen wird Wissensmanagement von den Befragten häufig als nicht erforderlich eingeschätzt. Zum anderen geben die wenigen Befragten, die sich überhaupt zu diesem Punkt äußern, nur sehr wenige Maßnahmen an, mit denen Wissensmanagement betrieben

wird (vgl. Abb. 46). Zur Kategorie Wissenstransfer zählen z.B. Knowledge-Workshops, die dazu dienen, Erfahrungswissen und wichtige wissensrelevante Informationen regelmäßig unter den Unternehmensmitgliedern auszutauschen. Die Installation einer Knowledge-Base verweist hingegen auf ein ausgereiftes und durchdachtes Wissensmanagementsystem. Hierzu könnte bspw. ein erwähnter „Unternehmenswikipedia“ gezählt werden, auf den jedes Unternehmensmitglied Zugriff hat und welches durch spezifisches Know-How des Personals erweitert werden kann, sodass eine Wissensdatenbank entsteht, die nicht nur leicht zu bedienen, sondern auch flexibel und durch die Nutzer veränderbar ist. Dabei entstehen ebenfalls Synergieeffekte, denn jeder Nutzer kann Begriffserläuterungen und -erklärungen be- und überarbeiten sowie weiteres Wissen ergänzen.

Die Bewertung von Wissensmanagement für das eigene Unternehmen sieht dementsprechend differenziert aus (vgl. Abb. 47): 20 Befragte werten mit „sehr geeignet“, 73 mit „eher geeignet“, 73 mit „kaum geeignet“ und drei mit „überhaupt nicht geeignet“.

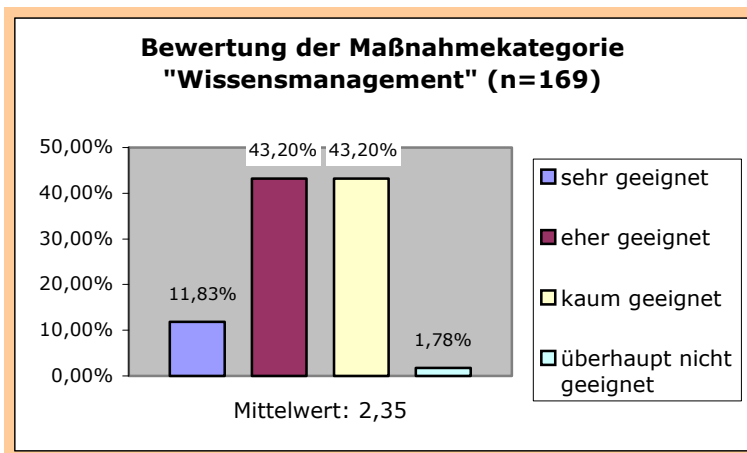


Abbildung 47

„eher geeignet“, 73 mit „kaum geeignet“ und drei mit „überhaupt nicht geeignet“. Es kann vermutet werden, dass dieses Instrument noch zu unbekannt ist oder aber Wissensverluste durch die Abgänge von Fach- und Führungskräften als nicht sonderlich bedeutsam oder als leicht ersetzbar eingeschätzt werden. Einige Befragte geben explizit an, dass diese Maßnahme für den von ihnen ver-

antworteten Unternehmensbereich völlig unerheblich und daher nicht erforderlich ist.

3.8.4 Frühwarnsysteme

Zum Thema Frühwarnsysteme enthält der Fragebogen einen eigenen Fragepunkt. Die Teilnehmer der Studie wurden befragt, ob und wenn ja, welche Maßnahmen in ihrem Unternehmen zur Verfügung stehen, um die Abwanderungswilligkeit von Fach- und Führungskräften rechtzeitig zu erkennen.

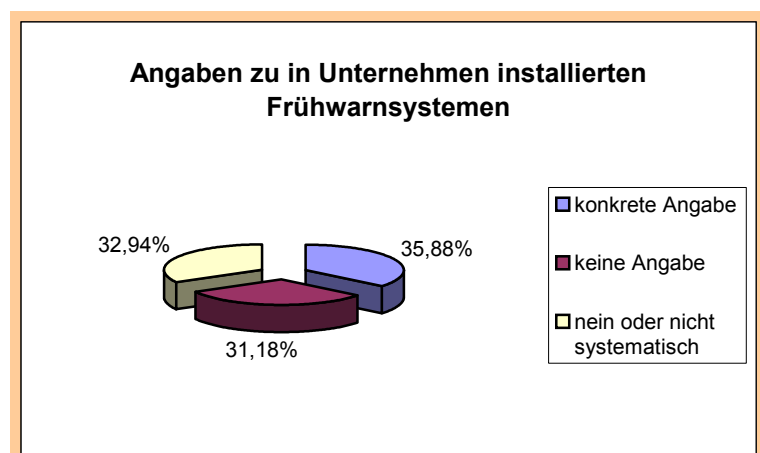


Abbildung 48

Das Ergebnis ist sowohl diffus als auch prekär (vgl. Abb. 48): Zum Einen lässt die hohe Anzahl derjenigen, die keine

Angaben machten, zumindest der Tendenz nach darauf schließen, dass kein Frühwarnsystem implementiert ist. Zum Anderen besteht offensichtlich Unsicherheit darüber, wie Frühwarnsysteme gestaltet werden können, was in der Tat nicht einfach ist, wenn man danach fragt, welche Instrumente zur Früherkennung von Abwanderungsbereitschaft geeignet sind.

Die Abbildung 51 verdeutlicht, welche Maßnahmen benannt wurden, um dieses Informationsproblem zu lösen. Die meisten Nennungen (n=55) fallen in den Bereich der Gespräche mit Fach- und Führungskräften. Eine gute Gesprächskultur gilt demnach als besonders geeignet, um rechtzeitig Abwanderungsintentionen zu registrieren. Gespräche und Kontakte werden hier zu einem Oberbegriff zusammengefasst. Es scheint den Befragten wichtig zu sein, regelmäßig Mitarbeiter- und Feedbackgespräche zu führen und eine enge Beziehung zu den Mitarbeitern zu entwickeln:

„Strukturierte Mitarbeitergespräche“, „regelmäßige Führungsbesprechungen“, „der direkte Draht zu den Mitarbeitern“ sind nur einige Stichworte, die in diesen Bereich fallen.

Mit großem Abstand folgt der Bereich der Zufriedenheitsanalysen, Transparenz und Offenheit. Es mutet an, als sei es sehr problematisch, eine auf Vertrauen basierende Führung so zu realisieren, dass Abwanderungswilligkeit erkannt werden kann. Trennscharf kann dieser Oberbegriff allerdings nicht von guten Kontakten unterschieden werden. Es ist auffällig, dass nur 14 Befragte Zufriedenheit als starken Indikator für die Bindung an das Unternehmen benennen. Immerhin spielt Zufriedenheit eine gewichtigere Rolle als Beurteilungen, bleibt aber, da nicht zuverlässig messbar, mehr oder minder nebulös: Wenn in einem Fall gar der Begriff „Zufriedenheitsindex“ fällt, so stellt sich die Frage nach der Güte eines solchen Konstrukts für das Erkennen von Abwanderungswilligkeit.

Beurteilungen und Zielvereinbarungen gelten den Befragten als eher beherrschbar und werden hinsichtlich Objektivität und Vergleichbarkeit nur selten in Frage gestellt. Sie eignen sich nach Einschätzung der Befragten jedoch weniger gut, eine mögliche Trennung oder „innere Kündigung“ rechtzeitig zu diagnostizieren. Vertrauen, das in nur einer Aussage – „Betroffene reden mit ihren Vorgesetzten über Veränderungswünsche“ – zum Ausdruck kommt, scheint selten als Basis von Frühwarnung zu gelten. Keine weitere Nennung weist auf ein von Transparenz, Offenheit und Vertrauen geprägtes Verhältnis zwischen Untergebenen und Vorgesetzten hin, in dem Missstände rechtzeitig angesprochen werden können und einer drohenden Kündigung entgegen gewirkt werden kann.

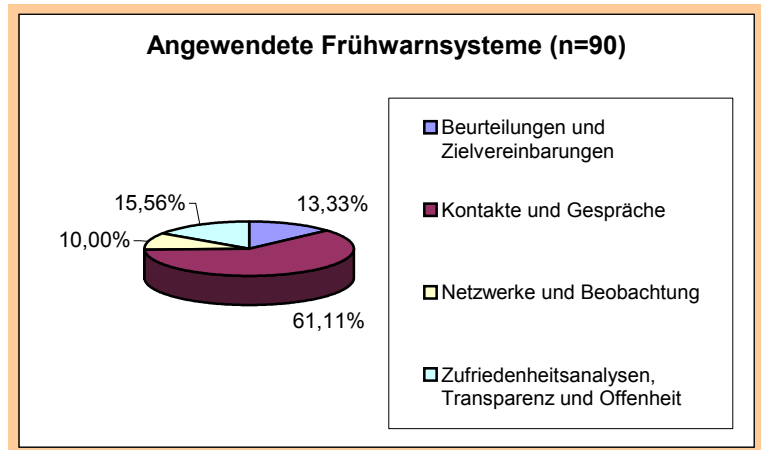


Abbildung 49

Bei den Beurteilungen als Instrument der Frühwarnung wird auch die 360°-Beurteilung genannt, während nur in einem Fall die „Beurteilung der Führungskräfte von unten“ erwähnt wird. Dies erscheint auf den ersten Blick unverständlich, weil sich gerade die Vorgesetztenbeurteilung eignet, um Unzufriedenheiten, Veränderungswünsche, Blockaden und schließlich Trennungsabsichten zu kommunizieren. Auf den zweiten Blick hingegen erscheint es plausibel: Es ist anzunehmen, dass bei Vorgesetzten immer noch Bedenken gegenüber einer Beurteilung von „unten“ bestehen, da offenbar das Vorurteil verbreitet ist, ein solches Instrument untergrabe Akzeptanz und Autorität.

Der Bereich der Netzwerke und der Beobachtung soll Maßnahmen bezeichnen, die auf einen möglichen Zusammenhang zwischen dem Erkennen von veränderten Verhaltensmustern und Abwanderungswilligkeit schließen lassen. Bspw. kann angenommen werden, dass ein Mitarbeiter, der zunehmend Fehlzeiten aufweist, nicht mehr in dem Maße bereit ist, sich seiner Tätigkeit mit Engagement wie vormals zu widmen. Auch die Nutzung von Kommunikationsportalen wie „Xing“ ließe möglicherweise darauf schließen, dass ein Mitarbeiter auf der Suche nach einer Beschäftigungsalternative ist. Weiterhin trägt auch die sogenannte „Gerüchteküche“ nicht unwesentlich zu Vermutungen bei, deren „wahrer“ Informationsgehalt allerdings häufig gering sein dürfte. Dennoch handelt sich hierbei tendenziell um schwache Signale, deren Nützlichkeit im Zusammenhang von Frühwarnsystemen von den Teilnehmern der Studie aber nicht eingeschätzt wurde.

Insgesamt zeigt sich, dass Frühwarnsysteme nur in geringem Umfang als systematisches Instrument zum rechtzeitigen Erkennen von Trennungswilligkeit verstanden und genutzt werden. Hier öffnet sich ein noch wenig bearbeitetes Feld der aktiven Trennungsprävention, das allerdings die Gefahr in sich trägt, Persönlichkeitsrechte zu verletzen und über Gebühr Informationen über Mitarbeiter zu sammeln, deren Qualität und Nützlichkeit nicht immer erkennbar ist.

4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst und zu Schlussfolgerungen für wichtige Aspekte der Trennungsprävention verdichtet. Sie bilden die Grundlage für Empfehlungen an Unternehmen, die im Bereich der Trennungsprävention aktiv handeln möchten.

Die vorliegende Studie kommt zu den folgenden Ergebnissen:

(1) Bedeutung von Fach- und Führungskräften

- Fach- und Führungskräfte werden wie erwartet von den Befragten als 'sehr bedeutsam' bis 'eher bedeutsam' für den Unternehmenserfolg erachtet. In der Binnenbeziehung werden normative Orientierungen wie Kompetenz zur Führung und Motivation von Mitarbeitern sowie Loyalität und Engagement für die Unternehmensziele als wichtiger für den Erfolg des Unternehmens angesehen als die direkte Arbeitsleistung von Fach- und Führungskräften.
- In der Außenbeziehung werden Fach- und Führungskräfte aufgrund ihrer Beziehungen zu Kunden und wegen ihres Wissens über Märkte und Technologien als entscheidend für den Unternehmenserfolg erachtet.
- Von den Befragten werden Fach- und Führungskräfte aufgrund personaler Merkmale als bedeutsame Potenzialträger angesehen. Zu diesen Merkmalen zählen Führungskompetenz, Motivationsstärke, Loyalität, Engagement sowie Wissen und persönliche Beziehungen zu Kunden.

(2) Häufigkeit von Trennungen

- Die Anzahl der Kündigungen von Fach- und Führungskräften hat insgesamt zugenommen. Allerdings basiert das der Studie zugrundeliegende Material häufig auf vorsichtigen Schätzungen der Befragten, denen in vielen Fällen keine genauen Informationen vorlagen.
- Viele Unternehmen in unterschiedlichen Branchen sind in deutlich höherem Maße als in der Vergangenheit von Verlusten erfolgsrelevanter Humanressourcen betroffen.

(3) Praxis der Wiederbesetzung

- Der Anteil der Wiederbesetzungen frei werdender Stellen von Fach- und Führungskräften in der Folge von Unternehmenskündigungen fällt mit 51,25% gering aus. Nur in wenigen Fällen kommt es zu einer annähernden Kompensation der Vakanzen.

- Auch im Fall von Eigenkündigungen werden die freigewordenen Stellen von Fach- und Führungskräften nur zu 80,59% wiederbesetzt. Dies kann u.a. auch als Hinweis auf Schwierigkeiten bei der Rekrutierung entsprechender Mitarbeiter gewertet werden.
- Für die untersuchten Fälle ist insgesamt eine erhebliche Ausdünnung der Personaldecke bei den Fach- und Führungskräften festzustellen. Dieses Ergebnis deutet auf eine bedenkliche Entwicklung bei den als erfolgsrelevant erachteten Humanressourcen hin.

(4) Gründe für Trennungen

- Fach- und Führungskräfte, die Unternehmen auf eigenen Wunsch verließen, gaben an, dies aus Gründen ungenügender Entwicklungschancen, fehlender materieller Anreize, mangelnder Aufstiegschancen und aus persönlichen Gründen zu tun.
- Nach Einschätzung der Befragten stehen hinter den kommunizierten Gründen in vielen Fällen eine geringe Zufriedenheit, Konflikte mit Vorgesetzten und ein als schlecht empfundenenes Betriebsklima.
- Unternehmen kündigten Fach- und Führungskräften am häufigsten wegen Leistungsmängeln und Nichteignung, wegen Führungsproblemen und sozialen Defiziten (unzureichende Schlüsselqualifikationen, Konflikte, Veränderungsresistenz, mangelnde Teamfähigkeit) sowie aus Gründen der Reorganisation und des Personalabbaus.

(5) Abwendung von Eigenkündigungen

- Der Anteil unerwünschter Eigenkündigungen von Fach- und Führungskräften an der Gesamtzahl der Kündigungen lag bei 44,40%.
- Der Anteil erfolgreich abgewendeter Eigenkündigungen von Fach- und Führungskräften im Verhältnis zu den ausgesprochenen Eigenkündigungen betrug nach den Angaben der Befragten 13,85%.

(6) Vermeidbarkeit von Unternehmenskündigungen

- In einigen Fällen hätten Entscheider eine Kündigung gerne vermieden. Als wichtigste Gründe wurden Fachkompetenz und Leistung genannt.
- Als Maßnahmen zur Abwendung von Unternehmenskündigungen wurden am häufigsten verbessertes Führungs- und Kommunikationsverhalten des Vorgesetzten,

Feedback sowie Hilfestellung und Anreize (bspw. Coaching, Entwicklungschancen, Umsetzung, Gehaltserhöhungen) genannt.

(7) Kosten

- Zu (Folge-)Kosten von Trennungen von Fach- und Führungskräften liegen insgesamt nur wenige belastbare Daten vor. Bei den unternehmensseitigen Kündigungen kam es in 22,93% der Fälle zu Arbeitsgerichtsverfahren.
- Die durchschnittlichen – von den Befragten bezifferten – Kosten je Kündigungsfall betragen in dieser Untersuchung EURO 47.910,72. Hierin enthalten sind Abfindungen, Kosten von Gerichtsverfahren und Kosten der Abwendung von Kündigungen.
- Die immateriellen Schäden von Trennungen von Fach- und Führungskräften können nur abgeschätzt werden und liegen in den Bereichen Leistung, Fachkompetenz und Kontakte.

(8) Trennungspräventive Maßnahmen

- Vertragliche Maßnahmen zur Trennungsprävention (arbeitsvertragliche Regelungen, an den Verbleib im Unternehmen gebundene Anreize) werden selten praktiziert und für die Verhinderung von Kündigungen verbreitet als tendenziell ungeeignet eingeschätzt.
- Materielle und immaterielle Anreize als Instrument der Trennungsprävention werden häufig eingesetzt, insbesondere Gehaltserhöhungen, monetäre Benefits sowie Karriereangebote. Diese Instrumente werden für die Verhinderung von Kündigungen überwiegend als geeignet befunden.
- Die Förderung von Zufriedenheit und Zugehörigkeitsgefühl (insbesondere durch Kommunikation, Transparenz, Unternehmenskultur und identifikationsfördernde Maßnahmen) werden vereinzelt praktiziert und für die Verhinderung von Kündigungen durchweg als sehr geeignet beurteilt.
- In vielen Nennungen wird die Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte als Bindungsalternative – überwiegend durch interne Rekrutierung (Personalentwicklung und Potenzialanalysen) – praktiziert und für die Verhinderung von Kündigungen verbreitet als geeignet bis sehr geeignet gekennzeichnet. Auffällig ist hier der sehr geringe Anteil an Personalgewinnung über die Suche am externen Arbeitsmarkt.
- Als Bindungsalternative wird Wissensmanagement selten praktiziert. Die wenigen Nennungen zeigen nur geringe inhaltliche Assoziationen. Als Instrument zur Ver-

hinderung von Kündigungen wird Wissensmanagement uneinheitlich und ohne eindeutige Tendenz beurteilt. Dies steht in gewissem Widerspruch zur Aussage, dass Wissen als ein gewichtiges Element sowohl in der Binnen- als auch in der Außenperspektive eingeschätzt wird (vgl. Kap. 3.1.2 und 3.1.3).

- Als praktizierte Frühwarnsysteme werden Gespräche und Kontakte sowie Beurteilungen und Zielvereinbarungen angegeben. Ihnen wird eine nur geringe Eignung für die systematische Früherkennung von Trennungswilligkeit von Fach- und Führungskräften beigemessen.

Die vorliegenden Ergebnisse lassen die folgenden Schlussfolgerungen zu:

1. Unternehmen trennen sich in erheblichem Umfang ungewollt und insgesamt mit steigender Tendenz von erfolgskritischen Fach- und Führungskräften, ohne dass dieser Entwicklung rechtzeitig mit geeigneten Maßnahmen gegengesteuert wird.
2. Frühzeitige Information und das Verfügen über geeignete trennungspräventive Maßnahmen können als entscheidend für die Vermeidung von unerwünschten und den Erfolg von Unternehmen beeinträchtigenden Kündigungen erachtet werden.
3. Zur Abschätzung der Wirtschaftlichkeit trennungspräventiver Maßnahmen müssten (potenzielle) quantifizierbare Trennungskosten und (potenzielle) nichtquantifizierbare Verluste den Aufwendungen für trennungspräventive Maßnahmen gegenüber gestellt werden.
4. Je höher Kosten und Verluste in Folge der Trennung von erfolgskritischen Führungskräften ausfallen und je schwieriger und kostenintensiver die Ersatzbeschaffung ist, desto wirtschaftlich sinnvoller erweisen sich trennungspräventive Maßnahmen.
5. In den Unternehmensführungen sind Bewusstsein für das Trennungsproblem und Offenheit für trennungspräventive Maßnahmen verbreitet unterentwickelt. Das Wissen über Instrumente der systematischen Trennungsprävention ist nur mäßig ausgeprägt.

5. Empfehlungen an Unternehmen

Der zentrale Bezugspunkt dieser Studie ist, dass Fach- und Führungskräfte wichtige Faktoren für den Unternehmenserfolg sind. Mit insgesamt nur geringen Abweichungen wird diese Annahme bestätigt. Die Bedeutung von Fach- und Führungskräften wird offenkundig, wenn man beachtet, dass diese in den befragten Unternehmen als bedeutsame Potenzialträger gelten, die für den Erfolg des Unternehmens maßgeblich sind.

- In der Binnenperspektive werden Fach- und Führungskräfte aufgrund ihrer Kompetenz zur Führung und Motivation von Mitarbeitern, ihres betriebspezifischen Wissens, ihrer fachlichen Arbeitsleistung, ihrer Flexibilität und Einsatzbereitschaft und wegen ihrer Loyalität und ihres Engagements für die Unternehmensziele als Erfolgsfaktoren wahrgenommen.
- In der Außenperspektive gelten Fach- und Führungskräfte als Erfolgsfaktoren aufgrund ihrer Kompetenzen zur Verhandlung mit Geschäftspartnern, ihres Wissens über Märkte und Technologien, ihrer persönlichen Netzwerke zu Geldgebern, Kunden, Lieferanten und Arbeitskräften und wegen ihrer Bekanntheit und persönlichen Reputation.

Ein in diesem Zusammenhang wichtiges Ergebnis ist, dass es an die Person gebundenen Merkmale sind (Führungskompetenz, Motivationsstärke, Loyalität, Engagement sowie Wissen und persönliche Beziehungen), die das Erfolgspotenzial von Fach- und Führungskräften maßgeblich bestimmen.

Bei Trennungen von Fach- und Führungskräften entstehen Unternehmen folglich immaterielle Schäden, die nicht quantifizierbar sind. Neben konkretisierbaren Trennungs- und Wiederbeschaffungskosten entstehen damit Verluste, die meist erst auf mittlere Sicht erkannt werden und oft schwer oder gar nicht kompensierbar sind. Hierzu zählen spezifische Qualifikationen und Kompetenzen, Expertenwissen sowie Know-How. Von besonderer Bedeutung sind die gewachsenen sozialen Beziehungen dieser Personen zu Kunden und Mitarbeitern sowie zu ihren Teams und Arbeitsgruppen, die für deren Funktionieren unabdingbar sind und die nur über längere Zeiträume hinweg wachsen können.

Hinzu kommen Aspekte, die das Commitment und die Compliance betreffen: Motivation, Identifikation und Loyalität dem Unternehmen gegenüber sind ebenfalls an konkrete Personen gebundene Erfolgsfaktoren, die erst in einem langwierigen und von Vertrauen getragenen Prozess aufgebaut werden können – aber nicht in jedem Fall auch tatsächlich aufgebaut werden. Insofern ist die Integration neuer Mitarbeiter immer risikobehaftet. Berücksichtigt man daher auch die Unsicherheit, die mit Wiederbesetzungen einhergeht, so stellen sich Trennungen von Fach- und Führungskräften als kostspielig und prinzipiell risikoreich dar, weil ein Ersatz der sogenannten "weichen" Faktoren nie mit hinreichender Sicherheit geplant werden kann.

Blickt man auf die Kündigungspraxis in den befragten Unternehmen, so zeigen die Auswertungen neben einem Trend zu häufigeren Trennungen von Fach- und Führungskräften, dass in den meisten Fällen Wiederbesetzungen nicht auf dem Niveau von Freisetzungen oder Kündigungen erfolgen. Der in einigen Branchen sehr geringe Anteil an Wiederbesetzungen kann auch als Hinweis auf das Risiko gewertet werden, keinen adäquaten Ersatz für das ausscheidende Personal finden zu können.

Die Zukunftschancen deutscher Unternehmen sind in hohem Maße von der Qualität ihrer Humanressourcen abhängig. Allerdings ist der Akademikeranteil an der Erwerbsbevölkerung im Vergleich zu anderen Industrienationen gering und in einigen Berufsgruppen und Branchen besteht ein wachsendes Defizit an Fach- und Führungskräften. Die demografische Entwicklung und der „war for talents“ werden diesen Trend – auch international – noch verstärken. Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass trennungspräventive Maßnahmen sowohl Kosten von Kündigungen und des Ersatzes von Humanressourcen reduzieren, als auch in zunehmendem Maße strategische Bedeutung für Unternehmen besitzen.

Ein Ansatz zur Verringerung von Verlusten in Folge der Trennung von Leistungsträgern besteht darin, eine überlegte und vorausschauende Kündigungspolitik mit konkreten trennungspräventiven Maßnahmen zu kombinieren. Die Studie hat gezeigt, dass in Unternehmen geringe Transparenz über Trennungen besteht und nur wenige Instrumente im Bereich Trennungsmanagement vorhanden sind. Um zu entscheiden, in welchem Umfang Maßnahmen sinnvoll eingesetzt werden können, ist zunächst eine Auseinandersetzung mit dieser Thematik empfehlenswert. Dabei müsste das Bewusstsein für das Erfordernis einer Trennungskultur entwickelt werden, die darauf zielt, qualifizierte und motivierte Fach- und Führungskräfte an das Unternehmen zu binden. Mit einer sinnvollen Karriereplanung können zudem Klarheit, Sicherheit und Vertrauen geschaffen werden, die das Image des Unternehmens nach innen und außen verbessern, das akquisitorische Potenzial auf dem Arbeitsmarkt erhöhen und ungewollte Trennungen vermeiden.

Zu einer trennungssensiblen Personalpolitik zählen vertragliche Vereinbarungen, materielle und immaterielle Anreize sowie Wissensmanagement und Frühwarnsysteme. Hervorzuheben sind vor allem solche Maßnahmen, durch die bei Fach- und Führungskräften Zufriedenheit, Zugehörigkeitsgefühl und Loyalität entstehen können. Im Bereich vorausschauender Personalpolitik wird es deshalb im Kern darum gehen, durch Transparenz, Verbindlichkeit und Kontinuität eine wirksame und nachhaltige Bindung wertvoller Humanressourcen an das Unternehmen zu erzeugen, die auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit basiert.

Hierbei sind kontinuierliche Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen mit Führungskräften ein wichtiger Bestandteil, um eine Feedback-Kultur zu begründen, in der Transparenz, Information und Vertrauen die Eckpfeiler von Trennungsprävention bilden. Nicht zuletzt wird es in vielen Fällen erforderlich sein, Fach- und Führungskräfte und ihre Vorgesetzten durch gezielte Coaching-Maßnahmen so zu unterstützen, dass sie den Nutzen einer trennungspräventiven Personalpolitik erkennen und deren Ziele erreichen können.

Literaturverzeichnis

Brockner, J.; Rubin, J. Z. (1985):

Entrapment in Escalating Conflicts. New York u.a.

Bruhn, M. (2001):

Marketing. 5. Aufl. Wiesbaden.

Etzioni, A. (1975):

A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement and Their Correlatives. 2. Aufl. New York.

Festing, M.; Martin, A.; Mayrhofer, W. (Hrsg.)(2004):

Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung. München und Mering.

Heinen, E. (1981):

Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Betrieb. 6. Aufl. Wiesbaden.

Klimecki, R. G.; Gmür, M. (2005):

Personalmanagement: Strategien – Erfolgsbeiträge – Entwicklungsperspektiven. 3. Aufl. Stuttgart.

Moser, K. (1996):

Commitment in Organisationen. Bern u.a.

Mowday, R. T.; Porter, L.; Steers, R. M. (1982):

Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. San Diego u.a.

Nienhäuser, W. (2004):

Die Resource Dependence-Theorie – wie (gut) erklärt sie Unternehmensverhalten? In: Festing, M.; Martin, A.; Mayrhofer, W. (Hrsg.): Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung. Festschrift für Prof. Dr. Wolfgang Weber zum 65. Geburtstag. München und Mering. S. 87-119.

Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978):

The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. New York.

Rastetter, D. (1998):

Commitment: Bindung neuer Mitarbeiter an das Unternehmen. In: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, 12. Jg., S. 626-632.

Ridder, H.-G. (1999):

Personalwirtschaftslehre. Stuttgart u.a.

Wimmer, P. (1991):

Personalplanung: Problemorientierter Überblick – theoretische Vertiefung. Stuttgart.

Wright, P. M.; McMahan, G. C.; McWilliams, A. (1994):

Human Resources and Sustained Competitive Advantage. A Resource-based Perspective. In: International Journal of Human Resource Management, Vol. 5, No. 5, pp. 301-326.

Wunderer, R; Mittmann, J. (1995):

Identifikationspolitik: Einbindung des Mitarbeiters in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess. Stuttgart.