



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Bachelorthesis

Vor- und Zuname:
Angelina Kropmanns



Titel:
Der Einsatz von ausgewählten Instrumenten des Personalcontrollings zur
Mitarbeiterbindung

Abgabedatum:
20.12.2019

Betreuende Professorin: Frau Prof. Dr. Marion Howe
Zweiter Prüfender: Herr Prof. Dr. Bernd Meyer-Eilers

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Wirtschaft

Studiengang:
Logistik/Technische Betriebswirtschaftslehre

Inhaltsverzeichnis

I. Abkürzungsverzeichnis	II
II. Abbildungsverzeichnis	III
III. Tabellenverzeichnis	III
Abstract	IV
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2. Personalmanagement	3
2.1 Definition	3
2.2 Mitarbeiterbindung als eine Funktion des Personalmanagements	7
2.3 Personalcontrolling als eine Funktion des Personalmanagements	16
2.3.1 Definition, Ziele und Aufgaben	16
2.3.2 Ausgewählte Instrumente des Personalcontrollings zur Mitarbeiterbindung	20
2.4 Praxisbeispiel	29
3. Die Besonderheiten der Generation Y	31
3.1 Merkmale der Generation Y	33
3.2 Besonderheiten bei der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y	34
4. Ausgewählte Instrumente des Personalcontrollings zur Bindung von Mitarbeitern der Generation Y	37
4.1 Kennzahlen	38
4.2 Mitarbeiterbefragungen und das Kompetenz-Controlling	39
4.3 Die Balanced Scorecard	40
5. Fazit	42
IV. Literaturverzeichnis	V
V. Eidesstattliche Erklärung	X

I. Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
MAB	Mitarbeiterbindung
PC	Personalcontrolling
PM	Personalmanagement

II. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Systematik des PM	4
Abb. 2	Funktionen der Mitarbeiterführung	9
Abb. 3	Die vier verschiedenen Führungsstile	10
Abb. 4	Das situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard	11
Abb. 5	Die gängigsten Instrumente des PC	19

III. Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Beispiel: Lern- und Entwicklungsperspektive einer BSC für die MAB	26
Tab. 2	Beispiel: Die anderen drei Perspektiven einer BSC für die MAB	27

Abstract

In der heutigen Zeit wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich mit dem Thema der Mitarbeiterbindung auseinanderzusetzen. Eine ungewollte Fluktuation kann sehr viele Nachteile für Unternehmen haben. Gleichzeitig wird die Generation Y in den nächsten Jahren zu einem immer größer werdenden Anteil am Arbeitsmarkt vertreten sein und ab einem gewissen Zeitpunkt die Mehrheit der Arbeitnehmer stellen, weshalb sich Unternehmen vor allem auch mit der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y beschäftigen sollten. Zur Unterstützung dabei können Unternehmen auf verschiedene Instrumente des Personalcontrollings zugreifen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird dargestellt, inwiefern diese Instrumente bei der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y unterstützen können. Dafür wird dargestellt, wodurch es generell zu einer hohen Mitarbeiterbindung kommt. Dabei ist vor allem die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter entscheidend. Davon ausgehend werden dann vier verschiedene Instrumente des Personalcontrollings näher erläutert. Diese vier Instrumente sind Kennzahlen, Mitarbeiterbefragungen und das Kompetenzcontrolling, sowie das Instrument der Balanced Scorecard. Außerdem wird näher erläutert, wodurch die Generation Y gekennzeichnet ist und was bei der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y beachtet werden muss. Danach wird dargestellt, wie die vier Instrumente zur Bindung der Generation Y eingesetzt werden können. Dabei wird deutlich, dass diese vier Instrumente sehr gut geeignet sind, um das Personalmanagement bei der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y zu unterstützen. Die Instrumente können konkreten Handlungsbedarf aufdecken, wodurch Unternehmen rechtzeitig und gezielt Unzufriedenheit oder Ähnlichem entgegenwirken können, bevor die entsprechenden Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Derzeit ist gerade das Thema der Mitarbeiterbindung (MAB) für das Personalmanagement (PM) sehr wichtig.¹ Heutzutage entwickeln sich Unternehmen sehr schnell, was bei Mitarbeitern zu Ängsten und Sorgen führen kann. Vor allem bei Fusionen oder Aufkäufen entsteht oft eine große Unsicherheit.² Gleichzeitig befinden sich immer mehr Unternehmen aufgrund heutiger Bedingungen, wie z.B. das wachsende Innovationstempo und der zunehmende globale Wettbewerb, in einem Konflikt zwischen Bindung von Mitarbeitern und Flexibilität. Zum einen können sie durch ihre Mitarbeiter einen Wettbewerbsvorteil erzielen. Zum anderen haben es Unternehmen jedoch auch mit nicht vorhersehbaren Umwelteinflüssen sowie mit einer rasanten Wissensweiterentwicklung zu tun. Es stellt sich daher die Frage, warum Unternehmen heutzutage, wo es oft zu häufigen Managerwechseln, zu Fusionen und zu einem Arbeitsplatzabbau kommt, Mitarbeiter an sich binden sollten.³ Dabei gibt es diverse Gründe dafür, dass Unternehmen die MAB stärken sollen.⁴ Diese sollen im Laufe dieser Arbeit dargestellt werden.

Unternehmen sollten sich also mit dem Thema der MAB auseinandersetzen. Daher ist es wichtig, dass Maßnahmen entwickelt werden, die zu einer höheren MAB führen. An dieser Stelle kann z.B. das Personalcontrolling (PC) ansetzen.

Eine der Aufgaben des PC ist es, dafür zu sorgen, dass Personalrisiken möglichst nicht auftreten. Dazu gehört beispielsweise, dass High Potentials das Unternehmen verlassen.⁵ Daraus ergibt sich, dass das PC über Instrumente verfügt, die genau dies verhindern.

Im speziellen ist es für Unternehmen zudem wichtig, sich mit der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y auseinander zu setzen. Dies lässt sich ableiten, indem die dazugehörigen Geburtenjahrgänge betrachtet werden. Zwar werden die Geburtenjahrgänge von den jeweiligen Autoren teilweise unterschiedlich zugeordnet⁶, aber trotzdem gibt es zwischen den unterschiedlichen Ausführungen eine Schnittmenge, die sich auf die Geburtenjahrgänge 1981 bis 1995 beläuft. An den Geburtenjahrgängen ist zu erkennen, dass die Generation Y in den

¹ vgl. Huf, S. (2012): Fluktuation und Retention [Online], S. 46.

² vgl. Kurar, C. (2013): Change-Kommunikation, S. 167.

³ vgl. Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 23.

⁴ vgl. Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 24.

⁵ vgl. Siller, H. (2017): Personalcontrolling, S. 308.

⁶ vgl. hierzu z.B. Radermacher, S. (2013): Die Herausforderungen des Employer Brandings, S. 6.; vgl. Zemke, R./Raines, C./Filipezak, B. (2013): Generations at Work S. 19 ff.; vgl. Bruch, H./Kunze, F./Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen, S. 95.

kommenden Jahren immer stärker auf dem Arbeitsmarkt vertreten sein und ab einem bestimmten Zeitpunkt die Mehrheit der Personen stellen wird, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Dies verdeutlicht die Wichtigkeit der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y. Aus diesem Grund soll im Laufe dieser Arbeit dargestellt werden, inwiefern ausgewählte Instrumente des PC dazu beitragen können, Mitarbeiter der Generation Y an ein Unternehmen zu binden. Die Frage, die mithilfe dieser Arbeit beantwortet werden soll, lautet also dementsprechend:

Inwiefern können ausgewählte Instrumente des PC das PM bei der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y unterstützen?

1.2 Aufbau der Arbeit

Kapitel 1 beinhaltet zunächst die Problemstellung und die Zielsetzung der Arbeit. Zudem wird der Aufbau der Arbeit kurz dargestellt.

Kapitel 2 beinhaltet dann zunächst eine Definition für das PM. Außerdem werden kurz die einzelnen Funktionen des PM näher erläutert. Dabei wird sowohl die MAB, als auch das PC in ein konkretes Aufgabenfeld des PM eingeordnet. Im Anschluss daran wird in Kapitel 2.2 der Begriff der MAB näher erklärt. Zudem wird dargestellt, wovon das Ausmaß der MAB abhängig ist und warum Unternehmen Mitarbeiter binden sollten, bzw. was es für Nachteile für das Unternehmen haben kann, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Davon ausgehend werden in Kapitel 2.3 Instrumente des PC dargestellt, die dabei helfen können, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. In Kapitel 2.4 wird dann noch ein Praxisbeispiel näher erläutert. Mithilfe von diesem soll verdeutlicht werden, wie wichtig die Bindung von Mitarbeitern ist und wie Instrumente des PC dabei unterstützen können.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit den verschiedenen Generationen und dabei im speziellen mit der Generation Y. Im Rahmen von Kapitel 3 wird herausgearbeitet, wodurch die Generation Y gekennzeichnet ist und was speziell bei der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y zu beachten ist.

In Kapitel 4 wird aus den vorhergehenden Ergebnissen abgeleitet, wie die einzelnen dargestellten Instrumente des PC das PM dabei unterstützen können, Mitarbeiter der Generation Y zu binden.

Kapitel 5 stellt dann eine Zusammenfassung der einzelnen Ergebnisse der Arbeit dar.

2. Personalmanagement

In dem folgenden Kapitel werden zunächst kurz die einzelnen Funktionen des PM näher erläutert, um dann die MAB und das PC in ein konkretes Aufgabenfeld des PM einzuordnen. Nachdem die MAB dann innerhalb des PM eingeordnet wurde, wird dieser Begriff in Kapitel 2.2 näher definiert. Außerdem wird dargestellt, wovon das Ausmaß der MAB abhängig ist und warum Unternehmen Mitarbeiter an sich binden sollten. Im Anschluss daran werden in Kapitel 2.3 Instrumente des PC näher erläutert, die das PM dabei unterstützen können, Mitarbeiter zu binden. In Kapitel 2.4 soll mithilfe eines Praxisbeispiels verdeutlicht werden, wie wichtig die MAB ist und welche Vorteile es hat, Instrumente des PC zur Unterstützung dabei zu nutzen.

2.1 Definition

Der Begriff PM sowie die damit verbundenen Inhalte werden insgesamt sehr verschieden verstanden. Häufig synonym verwendete Begriffe sind Personalwesen, Human Resources Management, Personalwirtschaft oder auch Personalpolitik und Mitarbeiterführung. PM gilt oftmals entweder als eigenständiges Fachgebiet oder als ein Fachgebiet, das interdisziplinär ist, dem unterschiedliche Personalfunktionen zugeordnet werden. Diese Personalfunktionen sind zum Beispiel das Personalmarketing, die Personalplanung, die Personalbeschaffung oder auch die Personalführung.⁷

Dabei gibt es allerdings zwei Schwerpunkte⁸:

1. Das PM als Funktionsbereich, der unter anderem die folgenden Aufgaben übernimmt: die Beschaffung von Personal, die Verwaltung von Personal, die Personalplanung, die Personalentwicklung oder auch die Aus- und Weiterbildung. Dabei werden die Aufgaben entweder vom PM selbst übernommen, oder das PM steuert diese über andere Organisationseinheiten.
2. Neben Punkt 1 werden dem PM oft Aufgaben zugerechnet, die direkt mitarbeiterbezogen sind und als Führungsaufgaben gelten. Zum PM gehören in diesem Fall alle Führungskräfte.

Die folgende Abbildung (Abb. 1) soll dabei die Systematik des PM einmal näher darstellen.

⁷ vgl. Büdenbender, U./Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 217.

⁸ vgl. ebenda, S. 217.

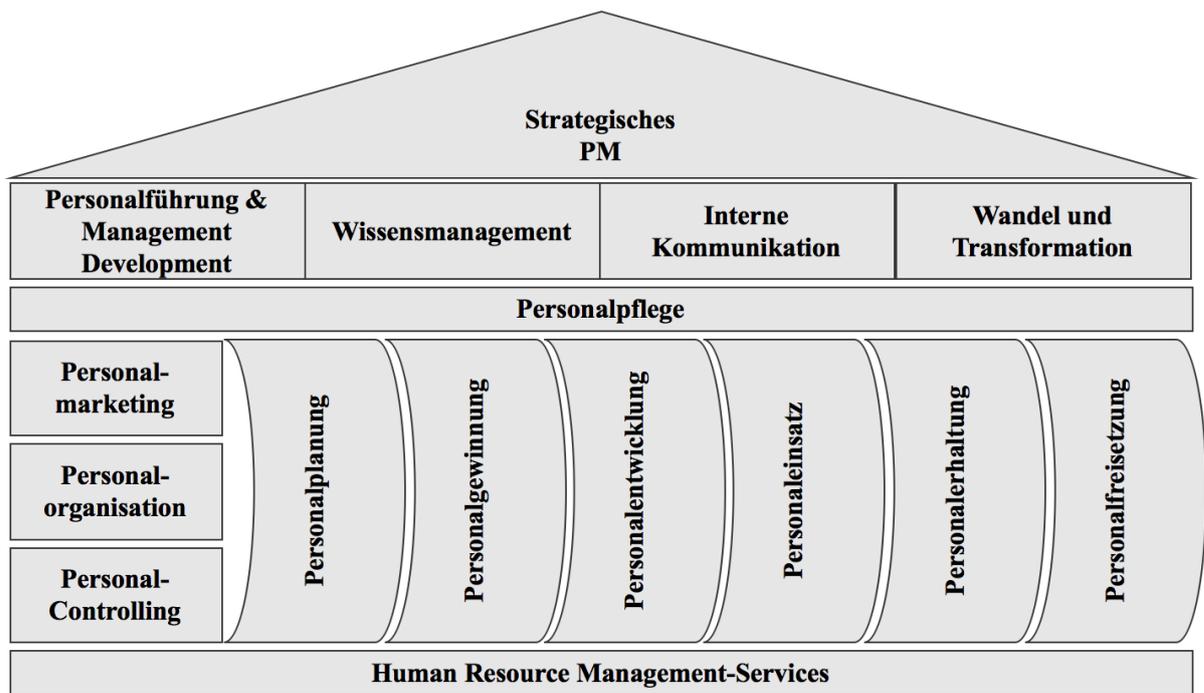


Abb. 1: Systematik des PM (Eigene Darstellung in Anlehnung an Zaugg, R. J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement, S. 197.)

Durch das Modell (Abb. 1) ist erkennbar, dass das PM aus verschiedenen Meta-, Prozess-, Querschnitts- und Supportfunktionen besteht⁹, welche ich im Folgenden kurz erläutern werde. Dabei kann man auch sagen, dass die einzelnen Funktionen die einzelnen Aufgaben des PM darstellen.

Die Metafunktionen sind oft von strategischer Ausrichtung und wirken funktionsübergreifend. Dementsprechend beeinflussen sie andere Funktionen des PM sehr stark. Bei den Metafunktionen handelt es sich dabei um die oberen Punkte in Abbildung 1: das strategische PM, die Personalführung und das Management Development, das Wissensmanagement, die interne Kommunikation, der Wandel und die Transformation und die Personalpflege.¹⁰

Die Funktion Personalführung sorgt dafür, dass Führungskräfte die Werte, die sowohl im Leitbild, als auch in den Führungsgrundsätzen festgelegt sind, auch wirklich leben.¹¹ Bei der Funktion des Wissensmanagements geht es darum bestehendes Wissen zu registrieren und gleichzeitig neues Wissen zu generieren, sowie um Wissensbewahrung, damit es nicht zu Wissensverlusten kommt.¹² Die interne Kommunikation wird oftmals nicht dem PM zugeordnet, stellt jedoch eine wichtige Funktion des PM dar, denn wenn die interne

⁹ vgl. Zaugg, R. J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement, S. 197.

¹⁰ vgl. ebenda, S. 198.

¹¹ vgl. Zaugg, R. J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement, S. 211.

¹² vgl. ebenda, S. 227.

Kommunikation vernachlässigt wird, kann es zu einer Demotivation der Mitarbeiter kommen.¹³ Bei der Funktion Wandel und Transformation geht es für das PM vor allem um den organisationalen Wandel.¹⁴ Die Funktion der Personalpflege hat die Aufgabe, sowohl in die Gesundheit, als auch in das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu investieren. Dadurch soll die physische, ebenso wie die psychische Gesundheit gefördert werden. Wichtig dabei sind Themen wie die Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitssicherheit oder auch eine Sozialberatung.¹⁵ Durch die Prozessfunktionen wird der Entwicklungsprozess eines Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens beschrieben. Am Anfang der Prozessfunktionen steht die Personalplanung. Es muss zunächst geplant werden, wie viele neue Mitarbeiter mit welchem Profil für einen spezifischen Bereich benötigt werden.¹⁶ Unter dem Begriff können also alle Maßnahmen zusammengefasst werden, die dazu dienen die Art sowie die Anzahl neuer Mitarbeiter zu ermitteln, die zu einem speziellen Zeitpunkt benötigt werden. Dabei wird unterschieden zwischen dem qualitativen Aspekt und dem quantitativen Aspekt. Beim qualitativen Aspekt geht es dabei um die Art der Person und beim quantitativen Aspekt um die Anzahl der Personen.¹⁷ Im nächsten Schritt folgt die Funktion der Personalgewinnung mittels Rekrutierung und Selektion.¹⁸ Unter dem Begriff kann also der komplette Prozess angefangen mit der Suche bis hin zur Bereitstellung von Mitarbeitern verstanden werden.¹⁹ Sobald der entsprechende Mitarbeiter im Unternehmen arbeitet, wird dieser durch die Personalentwicklung unterstützt indem sein Kompetenzniveau erhalten und weiterentwickelt wird.²⁰ Die Funktion des Personaleinsatzes ordnet dann die Mitarbeiter den entsprechenden Aufgaben zu.²¹ Bei der Funktion der Personalerhaltung geht es vor allem um Anreizgestaltung.²² Durch die richtigen Anreize soll das personelle Leistungspotenzial gesichert werden. Dementsprechend umfasst diese Funktionen alle notwendigen Maßnahmen, die dafür sorgen, dass Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden, dass Mitarbeiter eine höhere Leistung erbringen oder auch um eine ungewollte Fluktuation zu verhindern.²³ Am Ende der Prozesskette steht dann die

¹³ vgl. Zaugg, R. J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement, S. 231.

¹⁴ vgl. ebenda, S. 243.

¹⁵ vgl. ebenda, S. 261.

¹⁶ vgl. ebenda, S. 277.

¹⁷ vgl. Bokranz, R. (2004): Personalbedarfsplanung, S. 1380.

¹⁸ vgl. Zaugg, R. J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement, S. 277.

¹⁹ vgl. Fröhlich, W./Holländer, K. (2004): Personalbeschaffung und -akquisition, S. 1404.

²⁰ vgl. Zaugg, R. J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement, S. 277.

²¹ vgl. ebenda, S. 313.

²² vgl. ebenda, S. 277.

²³ vgl. ebenda S. 325.

Personalfreisetzung, also die Trennung des Mitarbeiters und des Unternehmens, z.B. durch eine Kündigung oder durch den Renteneintritt des Mitarbeiters.²⁴

Eine der Querschnittsfunktionen ist das Personalmarketing.

Die Funktion des Personalmarketings existiert in einer Vielzahl von Unternehmen seit den 80er Jahren. Es wird dabei versucht, Maßnahmen des Absatzmarketings auch für das PM zu nutzen. Es wird dabei der Gedanke verfolgt, dass es sich bei Mitarbeitern, bzw. bei potenziellen Mitarbeitern ebenfalls um Kunden handelt.²⁵ Das Personalmarketing kann unterteilt werden in externes und internes Personalmarketing. Dabei richtet sich das interne Personalmarketing an Personen, die bereits im Unternehmen arbeiten und somit bereits vertraglich gebunden sind. Das externe Personalmarketing richtet sich an potenzielle neue Mitarbeiter, die dementsprechend noch nicht vertraglich an das Unternehmen gebunden sind. Das Ziel des Personalmarketings liegt darin, dass die erwünschten Personen entweder zu Mitarbeitern werden oder dass bereits vorhandene Mitarbeiter im Unternehmen bleiben.²⁶ Es lässt sich also sagen, dass es beim Personalmarketing zu einem großen Teil um das Thema der MAB geht. Eine weitere Querschnittsfunktion ist die Personalorganisation. Diese beschäftigt sich z.B. mit den verschiedenen Prozessen des PM.²⁷ Die dritte Querschnittsfunktion ist das PC. Der Begriff des PC kann dabei wie folgt definiert werden: „Personalcontrolling wird als Querschnittsfunktion verstanden, welche zur Unterstützung der Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung aller personalwirtschaftlichen Massnahmen [sic!] beiträgt.“²⁸ Nähere Erläuterungen zum PC folgen in Kapitel 2.3.

Die Querschnittsfunktionen verfügen über Schnittstellen zu allen anderen Funktionen des PM. Das Personalmarketing nutzt Informationen und Maßnahmen von sämtlichen Funktionen des PM um Arbeitsplätze auf dem Arbeitsmarkt anzubieten. Ebenso nutzt das PC Informationen aller Funktionen und bietet gleichzeitig Entscheidungsgrundlagen für alle Funktionen. Von der Personalorganisation sind alle Funktionen betroffen, da diese Strukturen und Prozesse innerhalb des PM gestaltet und zum Beispiel auch Projekte innerhalb des PM koordiniert.²⁹

Die letzte Funktion in dem Modell (Abb. 1) ist die der Human Resources Management-Services. Bei dieser geht es vor allem um Aufgaben, die unterstützender Natur sind, bei denen

²⁴ vgl. Zaugg, R. J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement, S. 277.

²⁵ vgl. Strutz, H. (2004): Personalmarketing, S. 1592 f.

²⁶ vgl. Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 41.

²⁷ vgl. Zaugg, R. J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement, S. 359.

²⁸ ebenda, S. 362.

²⁹ vgl. ebenda, S. 349.

es die Möglichkeit zur Standardisierung gibt oder auch die insgesamt nicht zu Kernaufgaben des PM gehören.³⁰

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass die MAB (oder auch Personalerhaltung, siehe Abb. 1) als eigenständige Prozessfunktion im Rahmen des PM gesehen werden kann. Gleichzeitig wird die MAB aber auch dem Personalmarketing zugeordnet, wenn es um das interne Personalmarketing geht. Da es sich beim Personalmarketing um eine Querschnittsfunktion handelt, wird gerade bei der Zuordnung der MAB zu dieser Funktion deutlich, was für eine große Rolle die Bindung von Mitarbeitern im PM spielt.

Nachdem nun die MAB innerhalb des PM eingeordnet wurde, soll im folgenden Abschnitt die Wichtigkeit und die Relevanz der MAB weiter verdeutlicht werden. Dafür wird die MAB als eine der vielen Funktionen des PM (siehe Abb. 1) näher dargestellt, bevor im darauffolgenden Kapitel dann das PC als eine der Funktionen des PM (siehe Abb. 1) näher beleuchtet wird.

2.2 Mitarbeiterbindung als eine Funktion des Personalmanagements

Mit der MAB wird ein spezielles Gefühl der Zugehörigkeit seitens der Mitarbeiter beschrieben, welches zu Betriebstreue sowie zu einem Verbleib im Unternehmen führt.³¹ Unter dem Begriff können alle Maßnahmen verstanden werden, die dazu beitragen können, den Verbleib von gewünschten Mitarbeitern im Unternehmen sowohl zu verlängern, als auch zu verstärken.³²

2.2.1 Voraussetzungen für die Mitarbeiterbindung

Wie sehr ein Mitarbeiter an ein Unternehmen gebunden ist, ist direkt von der Mitarbeiterzufriedenheit, bzw. von der Arbeitszufriedenheit abhängig. Mitarbeiter, die zufrieden sind, haben wenig Grund ihren Arbeitgeber zu wechseln, da es bei einem Wechsel zu einer Verschlechterung des Ausmaßes der Zufriedenheit kommen kann.³³ Um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhalten, benötigt ein Unternehmen genau Kenntnis über Dinge wie die Bedürfnisse und Interessen des Mitarbeiters, das heißt, über die Motivation des Mitarbeiters. Unter dem Begriff Arbeitsmotivation werden alle Motive zusammengefasst, die einen Mitarbeiter dazu bringen, eine bestimmte Tätigkeit auszuüben. Der Mitarbeiter überprüft dabei kontinuierlich, inwieweit diese Motive befriedigt werden und stellt dabei einen Soll-Ist-Vergleich her. Ist dieser ausgeglichen, führt dies zu Arbeitszufriedenheit. Kommt es aber zu

³⁰ vgl. Zaugg, R. J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement, S. 373.

³¹ vgl. Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 33.

³² vgl. Pepels, W. (2002): Personalbindung, S. 130.

³³ vgl. ebenda, S. 131

einem Ungleichgewicht, überdenkt der Mitarbeiter sein Verhalten und wechselt im schlimmsten Fall sogar das Unternehmen.³⁴ Im Laufe der Zeit wurden verschiedene Motivationstheorien entwickelt. Eine sehr bekannte Motivationstheorie stellt dabei die „Zwei-Faktoren“-Theorie von Herzberg dar.³⁵ Herzberg hat festgestellt, dass es zum einen Faktoren gibt, die zwar Unzufriedenheit verhindern können, aber trotzdem nicht zu Zufriedenheit führen. Diese Faktoren werden als „Hygienefaktoren“ bezeichnet. Zu diesen Faktoren zählen z.B. die Unternehmenspolitik, das Vorgesetztenverhalten, die Bezahlung, die Beziehung zu Kollegen und die Arbeitsbedingungen. Diese Faktoren zielen alle auf die Umgebung ab, in der ein Mitarbeiter arbeitet. Daneben gibt es andere Faktoren, die zu Zufriedenheit führen können, die jedoch bei einem nichtvorhandensein auch nicht zu Unzufriedenheit führen. Die entsprechenden Faktoren werden als „Motivatoren“ bezeichnet. Zu den Motivatoren gehören Leistung, Anerkennung, die Arbeit selbst, Verantwortung und Weiterentwicklung. Diese Faktoren zielen alle darauf ab, was der Mitarbeiter macht. Diese zwei Dimensionen der „Hygienefaktoren“ und der „Motivatoren“ zeigen, dass Menschen eine zweidimensionale Bedürfnisstruktur haben. Einerseits das Bedürfnis nach Vermeidung von Unannehmlichkeiten und andererseits das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und nach Wachstum. Dabei führt, wie bereits oben geschrieben, das Fehlen von „Motivatoren“ nicht zu Unzufriedenheit, sondern nur zu Nicht-Zufriedenheit, und das Vorhandensein von „Hygienefaktoren“ nicht zu Zufriedenheit, sondern nur zu Nicht-Unzufriedenheit. Dementsprechend senken die „Hygienefaktoren“ die Unzufriedenheit, während die „Motivatoren“ die Zufriedenheit erhöhen.³⁶

Nach dieser Theorie führen also vor allem Faktoren wie Leistung, Anerkennung, die Arbeit selbst, Verantwortung und Weiterentwicklung als Motivatoren zu Zufriedenheit und dementsprechend zu einer stärkeren Bindung der Mitarbeiter. Laut Herzberg führt das Verhalten von Vorgesetzten als „Hygienefaktor“ nicht zu Zufriedenheit.

Trotzdem lässt sich sagen, dass es auch vom Führungsverhalten der Vorgesetzten abhängig ist, wie sehr ein Mitarbeiter an ein Unternehmen gebunden ist.³⁷ Führung hat aus der Perspektive der Mitarbeiter sowohl eine motivierende und eine bindende, als auch eine fördernde Wirkung.³⁸ Die Mitarbeiterführung hat also verschiedene wichtige Funktionen (siehe Abb. 2).

³⁴ vgl. Sauer mann, P. (2002): Personalmotivierung, S. 117.

³⁵ vgl. ebenda, S. 117 f.

³⁶ vgl. Herzberg, F. (1968): Work and the Nature of Man, S. 72 ff.

³⁷ vgl. Sass, E. (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung, S. 121.

³⁸ vgl. Stock-Homburg, R./Özbek-Potthoff, G. (2013): Verhaltenstheoretische Perspektive der Mitarbeiterführung, S. 350.



Abb. 2: Funktionen der Mitarbeiterführung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Stock-Homburg, R./Özbek-Potthoff, G. (2013): Verhaltenstheoretische Perspektive der Mitarbeiterführung, S. 351.)

Im Gegensatz zur Theorie von Herzberg ist anhand von Abbildung 2 zu erkennen, dass Mitarbeiterführung neben der Bindung von Mitarbeitern unter anderem auch die Funktion der Mitarbeitermotivation und der Zufriedenheit hat, und diese beiden Punkte führen dann im nächsten Schritt ebenfalls zu einer erhöhten MAB, wie bereits oben geschrieben. Dies verdeutlicht, wie wichtig die Führung von Mitarbeitern ist.

Dementsprechend stellt sich die Frage, wie das Führungsverhalten aussehen sollte.³⁹ Zur Beantwortung dieser Frage gibt es verschiedene theoretisch-konzeptionelle Ansätze, die unterteilt werden können in die eigenschaftsorientierte Perspektive, die verhaltensorientierte Perspektive und die situative Perspektive.⁴⁰ Im Folgenden wird ein Beispiel für die situative Perspektive näher erläutert. Ein Beispiel für die situative Perspektive ist das situative Führungsmodell von Paul Hersey und Kenneth H. Blanchard, das in den späten 60er Jahren entwickelt und in den folgenden Jahren weiterentwickelt. Das Modell besagt, dass es keinen besten Weg gibt, um Einfluss auf Menschen auszuüben. Welche Art von Führungsverhalten angewandt werden sollte, ist abhängig vom jeweiligen Reifegrad des Mitarbeiters. Hersey und

³⁹ vgl. Sass, E. (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung, S. 121.

⁴⁰ vgl. Stock-Homburg, R./Özbek-Potthoff, G. (2013): Verhaltenstheoretische Perspektive der Mitarbeiterführung, S. 351.

Blanchard sprechen dabei von zwei verschiedenen Arten von Führungsverhalten, auf denen das situative Führungsmodell beruht. Zum einen gibt das aufgabenorientierte Führungsverhalten und zum anderen gibt es das beziehungsorientierte Führungsverhalten. Bei dem aufgabenorientierten Führungsverhalten geht es um das Ausmaß, in dem die Führungskraft Aufgaben und Verantwortlichkeiten zuweist. Dazu gehört auch das Ausmaß, in dem die Führungskraft genau sagt, was der entsprechende Mitarbeiter wie, wann und wo erledigen soll. Bei dem beziehungsorientierten Führungsverhalten geht es um das Ausmaß, in dem die Führungskraft die wechselseitige Kommunikation fördert. Dazu gehört das Ausmaß, in dem die Führungskraft z.B. den Mitarbeitern zuhört und sie fördert. Daraus lassen sich vier verschiedene Führungsstile ableiten (siehe Abb. 3).⁴¹

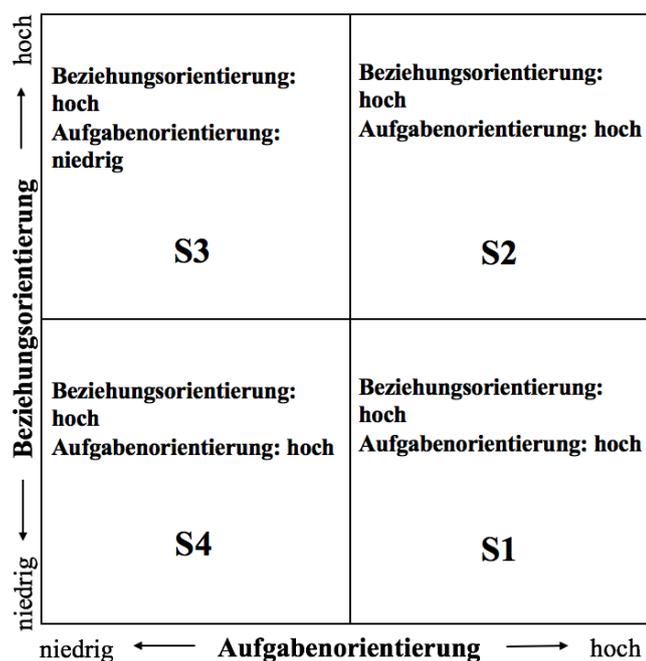


Abb. 3: Die vier verschiedenen Führungsstile (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hersey, P./Blanchard, K. H./Johnson, D. E. (2008): Management of Organizational Behavior, S. 134.)

Stil 1 entspricht dabei dem Führungsstil „Telling“, Stil 2 dem Führungsstil „Selling“, Stil 3 dem Führungsstil „Participating“ und Stil 4 dem Führungsstil „Delegating“.⁴²

Wie bereits oben geschrieben, ist das Führungsverhalten, das genutzt werden sollte, abhängig vom jeweiligen Reifegrad des Mitarbeiters. Der Reifegrad eines Mitarbeiters lässt sich anhand des Ausmaßes definieren in dem dieser sowohl die Fähigkeit hat, als auch die Bereitschaft dazu zeigt, eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Hersey und Blanchard haben dabei vier verschiedene Reifegrade definiert. Ein Mitarbeiter mit dem Reifegrad Level 1 besitzt nicht die

⁴¹ vgl. Hersey, P./Blanchard, K. H./Johnson, D. E. (2008): Management of Organizational Behavior, S. 131 ff.

⁴² vgl. Hersey, P./Blanchard, K. H./Johnson, D. E. (2008): Management of Organizational Behavior, S. 142.

Fähigkeit eine Aufgabe zu erfüllen und ist unsicher oder nicht dazu bereit, die Aufgabe zu erfüllen. Im Reifegrad Level 2 besitzt der Mitarbeiter ebenfalls nicht die Fähigkeit um eine Aufgabe zu erfüllen, jedoch ist er zuversichtlich oder er ist motiviert die Aufgabe zu erfüllen. Das Reifegrad Level 3 bedeutet, dass der jeweilige Mitarbeiter zwar fähig ist, aber gleichzeitig entweder unsicher oder nicht dazu bereit ist, die Aufgabe zu erfüllen. Im höchsten Reifegrad Level (Reifegrad Level 4) ist der Mitarbeiter sowohl fähig, als auch zuversichtlich oder dazu motiviert, die jeweilige Aufgabe zu erfüllen. Wenn man den Reifegrad eines Mitarbeiters weiterentwickeln möchte, ist es wichtig zu beachten, dass die Reifegrade dynamisch sind. Der Reifegrad eines Mitarbeiters ist sowohl abhängig von der einzelnen Aufgabe, als auch vom Mitarbeiter selbst. Nicht jeder Mitarbeiter startet im Reifegrad Level 1 und entwickelt sich über Level 2 und Level 3 zum Reifegrad Level 4. Während sich der Mitarbeiter in seinen Reifegraden weiterentwickelt, verändert sich auch die Kombination aus dem aufgabenorientierten Führungsverhalten und dem beziehungsorientierten Führungsverhalten.⁴³ Ausgehend von diesen Ergebnissen haben Hersey und Blanchard abgeleitet, welcher Führungsstil möglichst für welchen Reifegrad angewendet werden sollte. Das Ergebnis ist in der folgenden Abbildung (Abb. 4) zu sehen.

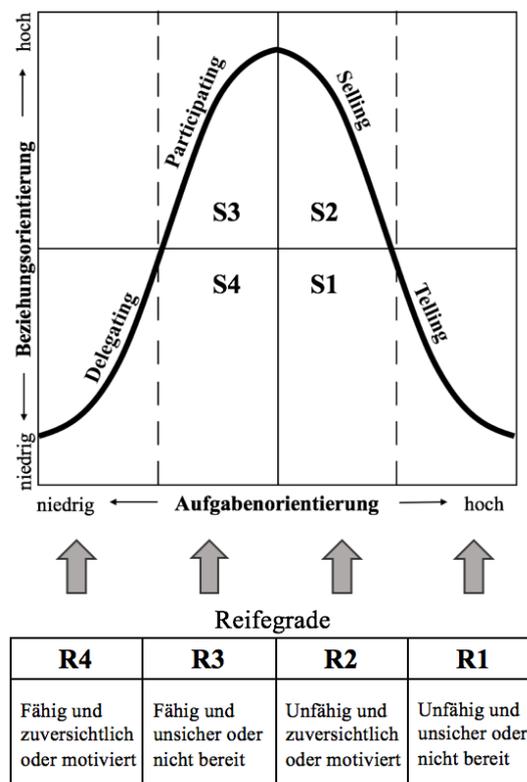


Abb. 4: Das situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hersey, P./Blanchard, K. H./Johnson, D. E. (2008): Management of Organizational Behavior, S. 142.)

⁴³ vgl. Hersey, P./Blanchard, K. H./Johnson, D. E. (2008): Management of Organizational Behavior, S. 135 ff.

Dementsprechend sollte für Mitarbeiter mit dem Reifegrad Level 1 der Führungsstil „Telling“ angewendet werden, für Mitarbeiter mit dem Reifegrad Level 2 der Führungsstil „Selling“, für Mitarbeiter mit dem Reifegrad Level 3 der Führungsstil „Participating“ und für Mitarbeiter mit dem Reifegrad Level 4 der Führungsstil „Delegating“. Der Führungsstil „Telling“ bedeutet, dass die Führungskraft genau vorgibt, was der Mitarbeiter wo und wie zu erledigen hat. Der Führungsstil „Selling“ ähnelt dem Führungsstil „Telling“. Hier erklärt die Führungskraft dem Mitarbeiter jedoch auch, warum er eine Aufgabe wie erledigen soll. Es besteht zudem die Möglichkeit für den Mitarbeiter Fragen zu stellen. Bei dem Führungsstil „Participating“ kommt es zu der bereits oben genannten wechselseitigen Kommunikation. Zudem hat die Führungskraft eine unterstützende Funktion. Da Mitarbeiter mit dem Reifegrad Level 3 über ausreichende Fähigkeiten für die entsprechende Aufgabe verfügen, muss ihnen nicht genau gesagt werden, was sie wo und wie erledigen sollen. Bei dem Führungsstil „Delegating“ geht es vor allem darum, den Mitarbeitern die Möglichkeit Verantwortung zu übernehmen zu bieten und ihnen ebenso die Möglichkeit zu bieten, die Aufgabe auf ihre Art zu erledigen. Hier wäre es ebenfalls falsch, den Mitarbeitern genau zu sagen, was sie wo und wie tun sollen.⁴⁴

Anhand des Modelles ergibt sich, dass es wichtig ist, den Führungsstil individuell an einzelne Mitarbeiter anzupassen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass man nicht für jeden Mitarbeiter den gleichen Führungsstil anwenden sollte. Nehmen wir an, eine Führungskraft würde gegenüber einem Mitarbeiter mit dem Reifegrad Level 4 den Führungsstil „Telling“ anwenden. Obwohl der Mitarbeiter sowohl über die ausreichenden Fähigkeiten für eine bestimmte Aufgabe, als auch über die Zuversicht, bzw. die Motivation verfügt, um diese zu erfüllen, gibt die Führungskraft dem Mitarbeiter genau vor, was er wie und wo zu tun hat. Automatisch kann dies auf Dauer bei dem Mitarbeiter zu Unzufriedenheit führen. Genau so wäre es nicht gut, gegenüber einem Mitarbeiter mit dem Reifegrad Level 1 den Führungsstil „Delegating“ anzuwenden. Dieser Mitarbeiter könnte zum Beispiel ein Auszubildender sein, der gerade seine Ausbildung begonnen hat. Dieser verfügt nicht über die ausreichenden Fähigkeiten um bestimmte Aufgaben zu erfüllen und zudem ist er sehr unsicher. Wenn die Führungskraft ihn nun gar nicht anleitet und ihn praktisch mit seinen Aufgaben alleine lässt, kann dies auf Dauer ebenfalls zu Unzufriedenheit führen. Wie bereits oben geschrieben ist die Zufriedenheit eines Mitarbeiters ein entscheidender Faktor bei der MAB, was nochmals unterstreicht, wie wichtig das Führungsverhalten einer Führungskraft ist.

⁴⁴ vgl. Hersey, P./Blanchard, K. H./Johnson, D. E. (2008): Management of Organizational Behavior, S. 142 ff.

Es kann also gesagt werden, dass die Stärke der MAB sowohl von der Zufriedenheit, und dementsprechend auch von der Motivation des jeweiligen Mitarbeiters und auch maßgeblich von dem Führungsverhalten des Vorgesetzten abhängig ist. Dabei ist es wichtig, wie durch das situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard aufgezeigt, dass die Führungskraft einen für den Mitarbeiter angemessenen Führungsstil anwendet.

Zudem spielt auch das Commitment der einzelnen Mitarbeiter eine Rolle bei der MAB. Mitarbeiter mit einem höheren Commitment verbleiben eher im Unternehmen, als Mitarbeiter mit einem geringen Commitment.⁴⁵ Dabei können drei Arten von Commitment unterschieden werden: das affektive Commitment, das normative Commitment und das fortsetzungsbezogene Commitment.⁴⁶

Das affektive Commitment beschreibt dabei die emotionale Bindung an eine Organisation. Mitarbeiter, mit einem stark ausgeprägten affektivem Commitment bleiben im Unternehmen, weil sie es wollen.⁴⁷ Das Unternehmen hat für den Mitarbeiter in diesem Fall eine hohe persönliche Bedeutung und er möchte weiterhin dem Unternehmen angehören.⁴⁸ Dagegen haben Mitarbeiter mit einem normativen Commitment das Gefühl, dass sie dazu verpflichtet sind im Unternehmen zu bleiben, bzw. dass sie im Unternehmen bleiben sollen.⁴⁹ Ein Grund dafür kann zum Beispiel sein, dass das Unternehmen die Ausbildung des Mitarbeiters bezahlt hat.⁵⁰ Das fortsetzungsbezogene Commitment entsteht durch das Bewusstsein eines Mitarbeiters über die Kosten, die mit dem Verlassen des Unternehmens verbunden sind. Mitarbeiter mit einem fortsetzungsbezogenen Commitment bleiben also im Unternehmen, weil sie es müssen.⁵¹

Durch die Beschreibung der drei Arten von Commitment wird deutlich, dass für die MAB vor allem das affektive Commitment von Relevanz ist. Dementsprechend kann man sagen, dass das Personalmanagement sich darum kümmern sollte, dass Mitarbeiter von sich aus das Unternehmen nicht verlassen möchten. Auch diesen Punkt kann man wieder mit der Zufriedenheit von Mitarbeitern in Verbindung setzen, was noch einmal verdeutlicht, wie wichtig die Mitarbeiterzufriedenheit für die MAB ist.

Aber es wirken zum Beispiel auch gesellschaftliche Einflüsse auf die MAB. Die deutsche Bevölkerung setzt sich aus verschiedenen Generationen zusammen, die alle eine

⁴⁵ vgl. Mowday, R. T./Porter, L. W./Steers, R. M. (1982): Employee-Organization Linkages, S. 19.

⁴⁶ vgl. van Dick (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen, S. 3 f.

⁴⁷ vgl. Meyer, J. P./Allen, N. J. (1997): Commitment in the Workplace, S. 11.

⁴⁸ vgl. van Dick (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen, S. 3.

⁴⁹ vgl. Meyer, J. P./Allen, N. J. (1997): Commitment in the Workplace, S. 11.

⁵⁰ vgl. van Dick (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen, S. 3.

⁵¹ vgl. Meyer, J. P./Allen, N. J. (1997): Commitment in the Workplace, S. 11.

unterschiedliche Werteorientierung besitzen.⁵² Dieser Punkt muss dementsprechend ebenfalls bei der MAB miteinbezogen werden, weshalb ich im dritten Kapitel näher auf die Besonderheiten der Generation Y eingehen werde.

2.2.2 Bedeutung der Mitarbeiterbindung für Unternehmen

Wie bereits in Kapitel 1.1 geschrieben, ist gerade heutzutage das Thema der MAB für Unternehmen ein wichtiges Thema, wobei sich trotzdem für Unternehmen heutzutage häufig die Frage stellt, warum Mitarbeiter an das eigene Unternehmen gebunden werden sollten. Die wichtigsten Gründe, warum Unternehmen die MAB stärken sollten, sind dabei:

- Wachstum durch Wissensmanagement: Anhaltende Wettbewerbsvorteile entstehen vor allem durch innovative Produkte und Dienstleistungen, welche aufgrund von Erfahrungsprozessen sowie Mitarbeiterloyalität nicht direkt nachahmbar sind. Dementsprechend stellen diese Produkte und Dienstleistungen ein deutliches Differenzierungsmerkmal gegenüber konkurrierenden Unternehmen dar.⁵³

- loyale Kunden: Im Schnitt verliert ein amerikanisches Unternehmen heutzutage jedes Jahr 10% - 30% der eigenen Kunden. Eine der Hauptursachen dafür ist oftmals das Ausscheiden von guten Außendienstmitarbeitern aus dem Unternehmen. Häufig werden die Kunden dabei mit zur Konkurrenz mitgenommen.⁵⁴ Dadurch wird verdeutlicht, dass eine stärkere MAB im gleichen Zug zu loyaleren Mitarbeitern führt.

- Höhere Produktivität und Rentabilität: Es konnte z.B. durch eine 2002 veröffentlichte Studie nachgewiesen werden, dass eine hohe MAB gleichzeitig zu einer höheren Umsatzrendite und zu einer höheren Nettogewinnspanne führt.⁵⁵

- Ein positives Unternehmensimage: Eine geringe MAB, und dementsprechend eine hohe Fluktuation von Mitarbeitern, führt dazu, dass ein Unternehmen als weniger attraktiv wahrgenommen wird, wodurch es zu Schwierigkeiten in der Personalbeschaffung kommen kann. Ein Unternehmen, das hingegen sowohl von den Mitarbeitern, als auch von externen Personen positiv wahrgenommen wird, hat in der Personalbeschaffung weniger Schwierigkeiten, da in diesem Fall oftmals die Mitarbeiter neue Mitarbeiter anwerben.⁵⁶

- Sicherheit: Das Sicherheitsbewusstsein von Unternehmen wächst durch Aspekte wie das absichtliche Entfernen und Kopieren von Daten von Mitarbeitern, die das Unternehmen

⁵² vgl. Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 59 f.

⁵³ vgl. Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 24.

⁵⁴ vgl. Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 28 f.

⁵⁵ vgl. Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 30.

⁵⁶ vgl. Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 32.

verlassen immer weiter an. Dementsprechend ist es für Unternehmen wichtig, Mitarbeiter zu binden, die sich auch mit dem Unternehmen selbst identifizieren können.⁵⁷

- Geringere Fluktuationskosten: Die ideale Personalfluktuationsrate sollte nicht bei null liegen, da ein gewisses Maß an Fluktuation gut ist.⁵⁸ Durch eine ungewollte Fluktuation können jedoch verschiedene Kosten entstehen. Dazu gehören zum Beispiel Entlassungskosten, Einstellungskosten oder auch Anwerbungskosten für neue Mitarbeiter.⁵⁹ Jede Neueinstellung eines Mitarbeiters gleicht einer Investition. Vor allem in die Personalakquisition werden hohe Mittel investiert, welche rentabler angelegt sind, wenn der entsprechende Mitarbeiter länger im Unternehmen bleibt. Zudem wird in den meisten Fällen eine Stelle neu besetzt, wenn der ausübende Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, wodurch erneut hohe Mittel in die Neubesetzung investiert werden müssen. Bei Neubesetzungen besteht dabei auch immer das Risiko, dass der neue Mitarbeiter nicht die gleichen Fähigkeiten, sowohl in Bezug auf seine Fertigkeiten, als auch in Bezug auf sein Verhalten, mitbringt, oder auch, dass es nicht möglich ist, ihn genauso gut in die Unternehmenskultur miteinzubeziehen. In diesem Fall würden nicht nur Kosten für die Neubesetzung der Stelle anfallen. Es würde auch zu Einbußen an Qualität bezüglich der Ausführung von Tätigkeiten kommen, die womöglich wettbewerbsrelevant sind. Gleichzeitig entstehen während der Einarbeitung eines Mitarbeiters sogenannte Rüst- oder Blindzeiten. Der neue Mitarbeiter kann während der Einarbeitungsphase noch nicht vollständig effizient arbeiten, da diesem erstmal alle unternehmensspezifischen Arbeitsstandards beigebracht werden müssen. Dementsprechend entstehen zu Beginn der Tätigkeit Effizienzeinbußen, die sich besser verteilen, wenn der Mitarbeiter möglichst lange im Unternehmen bleibt.⁶⁰ Außerdem kann durch eine ungewollte Fluktuation auch ein bis dahin gutes Betriebsklima beeinträchtigt werden.⁶¹ Es kann zu Irritationen der restlichen Mitarbeiter, ebenso wie zu einer verringerten Arbeitsmotivation der restlichen Mitarbeiter kommen.⁶² Zudem kann es zu einem sich selbst verstärkenden Effekt aufgrund von bestehenden Bindungen kommen, durch den Kollegen von abwandernden Mitarbeitern mitgezogen werden.⁶³ Eine weitere negative Auswirkung von ungewollter Fluktuation ist, dass es durch jeden Mitarbeiter, der das Unternehmen verlässt, zu einem Know-how-Verlust kommt, falls Informationen nicht

⁵⁷ vgl. Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 32.

⁵⁸ vgl. Ulrich, D./Zenger, J./Smallwood, N.; aus dem Amerikan. von Winkler, I. (2000): Ergebnisorientierte Unternehmensführung, S. 111.

⁵⁹ vgl. Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 31.

⁶⁰ vgl. Pepels, W. (2002): Personalbindung, S. 130 f.

⁶¹ vgl. Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 31.

⁶² vgl. Pepels, W. (2002): Personalbindung, S. 130.

⁶³ vgl. Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 31.

in irgendeiner Form dokumentiert wurden, wodurch eine Informationslücke entsteht. All diese Nachteile können durch eine höhere MAB vermieden werden. Zwar entstehen auch für Maßnahmen der MAB Kosten, welche aber meist deutlich geringer sind, als die Kosten die anfallen, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.⁶⁴

Durch all die oben aufgeführten Punkte wird also deutlich, wie wichtig MAB für Unternehmen ist, und dass die Bindung von Mitarbeitern eine wichtige Rolle im PM spielen sollte.

2.3 Personalcontrolling als eine Funktion des Personalmanagements

2.3.1 Definition, Ziele und Aufgaben

Bekannt ist der Begriff „Controlling“ in Deutschland seit den 1960er Jahren.⁶⁵ Zu Beginn wurde der Begriff „Controlling“ nur im Sinne von „Kontrolle“ verstanden.⁶⁶ Bei diesem Begriff geht es jedoch nicht nur um Kontrolle, sondern eher um Dinge wie Lenkung, Steuerung und Regelung, wodurch auf die Führungsfunktion des Controllings hingewiesen wird. Dem Controlling werden, je nach Betrachtungsweise, Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle zugerechnet.⁶⁷ Die Hauptaufgaben des Controllings liegen dementsprechend in der Planung, Steuerung und in der Kontrolle sämtlicher Unternehmensbereiche. Insgesamt lässt sich sagen, dass die Daten des Rechnungswesens und anderer Quellen im Controlling zusammenlaufen.⁶⁸ Zudem leisten Controller „als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation“⁶⁹, wie das Controller-Leitbild der IGC von 2013 besagt.⁷⁰

Die Ursprünge des PC liegen im Human Resource Accounting der 1960er Jahre. Dabei wurde der Ansatz verfolgt, zu ermitteln, welchen Wert die Investitionen in Humanvermögen haben.⁷¹

Die oben genannte Definition für den Begriff Controlling kann ebenfalls auf das PC übertragen werden:

„Personalcontrolling ist die auf den Erfolg der Unternehmung ausgerichtete Planung, Kontrolle und Steuerung personalwirtschaftlicher Maßnahmen.“⁷² Nach der in Kapitel 2.1 aufgezeigten Systematik des PM (Abb. 1) handelt es sich bei dem PC dabei um eine Querschnittsfunktion,

⁶⁴ vgl. Pepels, W. (2002): Personalbindung, S. 130 f.

⁶⁵ vgl. Preißler, P. R./Preißler, G. J. (2016): Controlling Basiswissen, S. 7.

⁶⁶ vgl. Reichmann, T. (2011): Controlling mit Kennzahlen, S. 2.

⁶⁷ vgl. Piontek, J. (2016): Beschaffungscontrolling, S. 1.

⁶⁸ vgl. Weber, J. (2018): Controlling [Online].

⁶⁹ Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M. (2015): Controlling, S. 25.

⁷⁰ vgl. ebenda, S. 25.

⁷¹ vgl. Zdrowomyslaw, N. (2007): Personalcontrolling, S. 40.

⁷² Berthel, J. (2004): Personalcontrolling, S. 1441.

die über Schnittstellen zu allen anderen Funktionen des PM verfügt. Wie in Kapitel 2.1 bereits geschrieben, nutzt es Informationen aller Funktionen und bietet gleichzeitig Entscheidungsgrundlagen für alle Funktionen.

Die Hauptaufgabe des PC liegt darin, verschiedene Instrumente zur Planung, zur Steuerung, zur Kontrolle und für Informationen für die Unternehmensführung bereitzustellen. Dabei hat das PC drei Hauptfunktionen: relevante Informationen systematisch erheben um den Personaleinsatz zielgerecht steuern zu können, die Planungsvorgänge sowie die Entscheidungsvorgänge im Personalwesen unterstützen und den Erfolg der Personalarbeit kontrollieren.⁷³ Wie bereits in Kapitel 1.1 geschrieben, soll es außerdem auch dafür sorgen, dass Personalrisiken möglichst nicht auftreten.

Bei den möglichen Personalrisiken handelt es sich dabei um die folgenden Punkte⁷⁴:

- Risiken durch die Mitarbeiter selbst: Eintrittsrisiken, wie z.B., dass keine Bewerbungen von bestimmten Personengruppen eingehen, Bleiberisiken, wie z.B. viele Fehlzeiten und Austrittsrisiken, wie z.B. die Kündigung eines Mitarbeiters, die man nicht erwartet hat
- Risiken für die Mitarbeiter: Arbeitsunfälle, Stress, falsche Arbeitsplatzgestaltung, usw.
- Risiken im PM: z.B. eine Fehleinschätzung in der Personalbedarfsplanung, eine falsche Mitarbeiterauswahl, die Nutzung des falschen Führungsstils, usw.

PC soll zudem die Berichterstattung sicherstellen und für Transparenz sorgen.⁷⁵

Es kann zum einen zwischen quantitativem und qualitativem PC unterschieden werden. Das quantitative PC basiert dabei auf Daten, die direkt gemessen werden können. Dazu gehören beispielweise die Kennzahlen Anzahl der Mitarbeiter oder auch das Durchschnittsalter der Mitarbeiter. Das qualitative PC basiert wiederum auf Daten, die nicht direkt gemessen werden können. Dazu gehört z.B. das Instrument der Mitarbeiterbefragungen. Zum anderen kann unterschieden werden zwischen strategischem und zwischen operativem PC. Das strategische PC unterstützt dabei, die Unternehmensziele zu erreichen, indem es die Humanressourcen mit aufbaut, nutzt und steuert.⁷⁶ Es soll sicherstellen, dass sich das operative PC in seinen Aktivitäten und Entscheidungen an die personalpolitischen Rahmenbedingungen hält, ebenso wie an der Gesamtstrategie des jeweiligen Unternehmens. Außerdem soll es überprüfen, dass zur Zielerreichung die geeigneten Instrumente und Mittel zum Einsatz kommen.⁷⁷ Das

⁷³ vgl. Büdenbender, U./Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 210.

⁷⁴ vgl. Siller, H. (2017): Personalcontrolling, S. 333 f.

⁷⁵ vgl. Wickel-Kirsch, S. (2012): Grundlagen des Human-Resource-Controllings, S. 26.

⁷⁶ vgl. Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 121 ff.

⁷⁷ vgl. Büdenbender, U./Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 210 f.

operative PC hingegen ist dafür zuständig, personalwirtschaftliche Maßnahmen umzusetzen.⁷⁸ Es stellt die Effizienz des Einsatzes von Personal sicher und vergleicht Plan- und Ergebnisdaten über Soll-Ist-Vergleiche, ermittelt Abweichungen, zeigt Schwachstellen auf und bewirkt z.B. Gegensteuerungen, die notwendig sind.⁷⁹

Insgesamt wird dabei Kennzahlen innerhalb des Controllings eine hohe Bedeutung zugesprochen.⁸⁰ Definiert werden kann der Begriff wie folgt:

„Kennzahlen sind quantitative Daten, die als bewusste Verdichtung der komplexen Realität über zahlenmäßig erfassbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte informieren sollen.“⁸¹

Wichtige Elemente von Kennzahlen sind dabei der Informationscharakter, die Quantifizierbarkeit und die spezifische Form der Information. Dabei ermöglicht der Informationscharakter, dass durch Kennzahlen Urteile über diverse Sachverhalte und Zusammenhänge getroffen werden können. Durch die Quantifizierbarkeit können diese Sachverhalte und Zusammenhänge auf einem metrischen Skalenniveau gemessen werden, wodurch relativ genau Aussagen ermöglicht werden. Die spezifische Form ermöglicht, dass komplizierte Strukturen und Prozesse auf einfache Weise dargestellt werden können, wodurch gewährleistet wird, dass vor allem Führungsinstanzen einen schnellen und umfassenden Überblick über Sachverhalte erlangen können.⁸² Unterschieden werden dabei absolute und relative Kennzahlen, wobei den relativen Kennzahlen meist eine höhere Aussagefähigkeit beigemessen wird.⁸³ Der Vorteil von einzelnen Kennzahlen ist die Eindeutigkeit, was jedoch gleichzeitig zu Einseitigkeit führen kann.⁸⁴ Einzelne Kennzahlen haben jedoch nur eine eingeschränkte Aussagekraft. Diese kann erhöht werden, indem man mehrere Kennzahlen zueinander in Beziehung setzt.⁸⁵ Geschieht dies, spricht man von Kennzahlensystemen.⁸⁶ In einem Kennzahlensystem stehen die verschiedenen Kennzahlen zueinander in einer sinnvollen Beziehung, ergänzen oder erklären sich gegenseitig und sind ausgerichtet auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel. Die Aufgabe von Kennzahlensystemen besteht darin, sowohl durch eine Verdichtung von Informationen, als auch durch Zusammenfassung, Entscheidungsträger für

⁷⁸ vgl. Szebel-Habig, A. (2004): MAB: Auslaufmodell Loyalität?, S. 123.

⁷⁹ vgl. Büdenbender, U./Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal, S. 210.

⁸⁰ vgl. Weber, J./Schäffer, U. (2014): Einführung in das Controlling, S. 173.

⁸¹ ebenda, S. 173.

⁸² vgl. Reichmann, T. (2011): Controlling mit Kennzahlen, S. 24.

⁸³ vgl. Weber, J./Schäffer, U. (2014): Einführung in das Controlling, S. 174.

⁸⁴ vgl. Preißler, P. R. (2008): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, S. 48.

⁸⁵ vgl. ebenda, S. 193.

⁸⁶ vgl. ebenda, S. 173.

verschiedene Entscheidungsebenen mit ausreichender Genauigkeit, ebenso wie mit ausreichender Aktualität, zu informieren.⁸⁷

Die Bildung von Personalkennzahlen erfolgt z.B. dadurch, dass Teilgruppen der Mitarbeiter verglichen werden, durch die Darstellung der Entwicklung dieser Teilgruppen über einen bestimmten Zeitraum hinweg oder indem gleichartige Gruppen innerhalb von Benchmarks verglichen werden. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass eine Kennzahl nur bewertet werden kann, wenn für diese Kennzahl ein Vergleichswert vorliegt. Andernfalls kann nicht beurteilt werden, ob man den Wert der Kennzahl positiv, negativ oder neutral bewerten soll. Gleichzeitig hilft der Vergleichswert dabei den Überblick zu behalten.⁸⁸ Beispiele für Kennzahlen im PM sind das Durchschnittsalter, die Ausbildungsquote, die Übernahmequote der Auszubildenden, Bewerbungen pro Zeiteinheit, die Vakanzdauer, die Fluktuationsquote, der Vergütungsindex oder auch die Fehlzeitenquote.⁸⁹

Die folgende Abbildung (Abb. 5) zeigt die gängigsten Instrumente, die im PC eingesetzt werden.

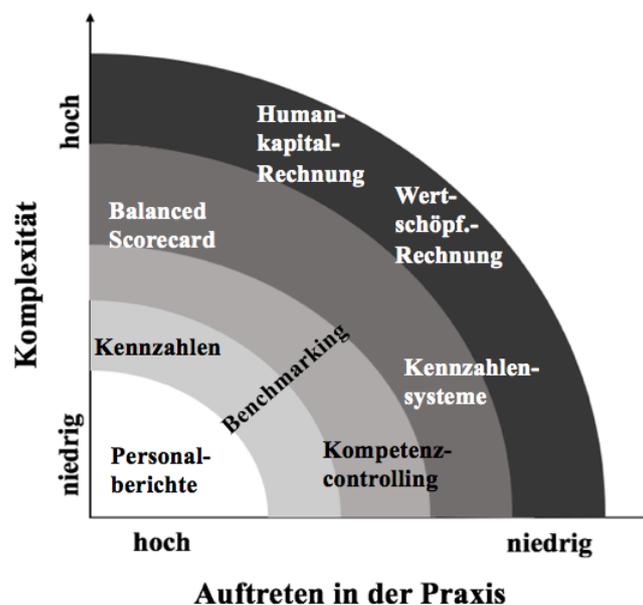


Abb. 5: Die gängigsten Instrumente des PC (Eigene Darstellung in Anlehnung an Wickel-Kirsch, S. (2012): Grundlagen des Human-Resource-Controllings, S. 27.)

Anhand von Abbildung 5 ist gut erkennbar, dass in der Praxis vor allem häufig die Instrumente Personalberichte, Kennzahlen und die Balanced Scorecard genutzt werden, wobei die

⁸⁷ vgl. Reichmann, T. (2011): Controlling mit Kennzahlen, S. 26 f.

⁸⁸ vgl. Schübbe, F. (2012a): Kennzahlen im HR-Management definieren, ermitteln und erfolgreich einsetzen, S. 44 ff.

⁸⁹ vgl. ebenda, S. 49 ff.

Komplexität der Balanced Scorecard relativ hoch ist. Weniger genutzt werden hingegen Kennzahlensysteme und die Wertschöpfungsrechnung, obwohl die Komplexität der Kennzahlensysteme vergleichsweise niedrig ist. Darüber hinaus gibt es aber noch diverse weitere Instrumente des PC, die eingesetzt werden können. Im folgenden Unterkapitel sollen einige Instrumente näher erläutert werden, die bei der Bindung von Mitarbeitern unterstützen können.

2.3.2 Ausgewählte Instrumente des Personalcontrollings zur Mitarbeiterbindung

In Kapitel 2.2.1 wurde ausführlich dargestellt, welche Faktoren für die Bindung von Mitarbeitern wichtig ist. Im Vordergrund stehen dabei vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit, bzw. die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter, wobei als Motivatoren nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg vor allem Leistung, Anerkennung, die Arbeit selbst, Verantwortung und Weiterentwicklung gelten. Außerdem stellt auch das Führungsverhalten der Führungskraft einen entscheidenden Faktor bei der MAB dar. Nun sollen in diesem Unterkapitel Instrumente erläutert werden, die bei der Bindung von Mitarbeitern unterstützen können. Dabei gibt es diverse verschiedene Instrumente, die das PM in irgendeiner Art und Weise bei der MAB unterstützen können. Alle näher zu beleuchten, wäre für diese Bachelorarbeit jedoch zu umfangreich, weshalb im Folgenden eine Auswahl möglicher Instrumente zur MAB dargestellt wird.

Wie bereits oben geschrieben, wird Kennzahlen innerhalb des Controllings eine hohe Bedeutung zugesprochen. Dementsprechend stellt die Arbeit mit Kennzahlen auch im PC ein wichtiges Instrument dar.

Unter anderem die folgenden Kennzahlen betreffen dabei die MAB⁹⁰:

- Die Fluktuationsquote: Berechnet wird diese, indem die Zahl der Austritte pro Jahr mit 100 multipliziert und anschließend durch die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten dividiert wird.
- Die Fehlzeitenquote: Mit Fehlzeit gemeint ist jede nicht geplante Abwesenheit des Mitarbeiters vom Arbeitsplatz. Berechnet wird diese, indem die Anzahl der Fehlzeiten ausgedrückt in Tagen mit 100 multipliziert und anschließend durch die Soll-Arbeitszeit in Tagen dividiert wird.

⁹⁰ vgl. Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 51 ff.

- Der Mitarbeiterzufriedenheitsindex: Für den Mitarbeiterzufriedenheitsindex sollten Faktoren, die wichtig für die Mitarbeiterzufriedenheit sind, regelmäßig im Rahmen von Mitarbeiterumfragen abgefragt werden. Zur Quantifizierung dieser Informationen bietet es sich an, die Bewertung der unterschiedlichen Faktoren z.B. mit Schulnoten abzufragen.

Was hierbei zu erkennen ist, ist, dass Kennzahlen nur die Informationen liefern, ob etwas gut oder schlecht läuft, das heißt, ob gehandelt werden muss oder nicht. Sie bieten keine tiefergehenden Informationen darüber, warum etwas schlecht läuft und was man konkret unternehmen kann, um gegen schlechte Entwicklungen gegenzusteuern. Daraus ergibt sich, dass die Werte, die mithilfe der einzelnen Kennzahlen ermittelt wurden, näher analysiert werden müssen.

Um z.B. die Fluktuationsquote näher zu analysieren, sollte nicht nur die Fluktuationsquote für das gesamte Unternehmen ermittelt werden, sondern auch für die einzelnen Abteilungen. Liegt beispielsweise eine besonders hohe Fluktuationsquote in einer spezifischen Abteilung vor, könnte der Grund dafür z.B. in einem Führungsproblem liegen.⁹¹ Hier greift dann unter anderem das situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard, das in Kapitel 2.2.1 näher erläutert wurde. Möglicherweise nutzt die Führungskraft zum Teil einen Führungsstil, der nicht zu dem Reifegrad mancher Mitarbeiter der Abteilung passt.

Gleichzeitig sollte mit der Fluktuationsquote auch die Länge der Betriebszugehörigkeit mit einbezogen werden. Verlassen z.B. vor allem die Mitarbeiter das Unternehmen, die noch nicht lange da sind, liegen möglicherweise Probleme bei der Integration dieser Mitarbeiter vor. Genau so müssen die Ursachen von Fehlzeiten näher erforscht werden. Neben den klassischen Gründen für Fehlzeiten, wie gesundheitliche Probleme, kann der Grund auch in der fehlenden Motivation des Mitarbeiters liegen.⁹² Um die jeweiligen Gründe, sowohl für eine hohe Fluktuationsquote, als auch für eine hohe Fehlzeitenquote, näher zu erforschen, können die bereits oben genannten Mitarbeiterbefragungen eingesetzt werden.

Mitarbeiterbefragungen stellen dabei ein qualitatives Instrument des PC dar. Mithilfe dieser können qualitative Kennzahlen, wie die Arbeitszufriedenheit oder auch die Motivation von Mitarbeitern messbar gemacht werden. Aus Mitarbeiterbefragungen können dementsprechend jeweilige Tendenzen zu der Zufriedenheit der Mitarbeiter oder auch zu dem Führungsverhalten,

⁹¹ vgl. Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 52.

⁹² vgl. ebenda, S. 52 ff.

das von den Mitarbeitern wahrgenommen wird.⁹³ Wenn nun beispielsweise eine konkrete Abteilung von hoher Fluktuation betroffen ist, kann mithilfe einer Mitarbeiterbefragung herausgefunden werden, ob z.B. tatsächlich ein falsch angewandter Führungsstil für die vielen Austritte verantwortlich ist. Anschließend daran könnte dies dann in einem gemeinsamen mit der Führungskraft besprochen werden, so dass die Führungskraft die Möglichkeit hat, ihren Führungsstil anzupassen.

Möglich sind auch generelle (anonyme) Befragungen von Mitarbeitern, die gerade erst angefangen haben, im Unternehmen zu arbeiten, um direkt zu erkennen, ob im Onboarding-Prozess noch Verbesserungen vorgenommen werden müssen.⁹⁴ Ein weiteres qualitatives Instrument des PC stellt das Kompetenz-Controlling dar. Die Komplexität des Kompetenz-Controllings ist dabei niedrig (siehe Abb. 5).

Beim Kompetenz-Controlling werden Informationen über die Mitarbeiter in Bezug auf ihre Qualifikationen, ihre Skills oder auch ihre Kompetenzen strukturiert gesammelt. Diese Informationen werden dann im Anschluss ausgewertet. Dabei kann unter anderem z.B. der Schulungsbedarf von Mitarbeitern abgeleitet werden.⁹⁵ Damit wird dem Unternehmen also genau aufgezeigt, bei welchem Mitarbeiter ein Schulungsbedarf besteht, wodurch es direkt handeln und dem Mitarbeiter Schulungen anbieten kann. Dieser Punkt betrifft direkt einen Motivator nach Herzberg, die Weiterentwicklung. Wenn das Unternehmen einem Mitarbeiter eine direkte Schulungsmöglichkeit anbietet, bedeutet dies für den Mitarbeiter, dass er eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung bekommt, was nach Herzberg im weiteren Schritt zu mehr Zufriedenheit und damit dementsprechend auch zu einer höheren MAB führen kann.

Oben wurden bereits einige für die MAB relevante Kennzahlen aufgeführt. Doch wie bereits in Kapitel 2.3.1 geschrieben haben einzelne Kennzahlen meist nur eine eingeschränkte Aussagekraft, weshalb diese zueinander in Beziehung gesetzt werden, um die Aussagekraft zu erhöhen. Solche Kennzahlensysteme sind auch für das PC relevant.

Eine Variante eines Kennzahlensystems stellt die Balanced Scorecard (BSC) dar.⁹⁶ Die BSC gehört dabei zu den quantitativen Instrumenten des PC.⁹⁷ Entwickelt wurde das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) Anfang der 1990er Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton. Der Name entstand, weil verdeutlicht werden sollte, dass es sich um ein ausgewogenes

⁹³ vgl. Bartscher, T./Nissen, R. (2018): Personalcontrolling [Online].; vgl. Das Wirtschaftslexikon (2016): Personalcontrolling [Online].

⁹⁴ vgl. Schübbe, F. (2012b): Demografischer Wandel: Aufgaben und Instrumente des HR-Controllings, S. 93.

⁹⁵ vgl. Wickel-Kirsch, S. (2012): Grundlagen des Human-Resource-Controllings, S. 36 f.

⁹⁶ vgl. Wickel-Kirsch, S. (2012): Grundlagen des Human-Resource-Controllings, S. 33.

⁹⁷ vgl. Das Wirtschaftslexikon (2016): Personalcontrolling [Online].

System handelt. Es soll eine ausgeglichene Betrachtung von unterschiedlichen Einflussfaktoren, Messgrößen, Zielen und Stakeholderinteressen ermöglicht werden.⁹⁸ Grund für die Entwicklung der BSC war es, nichtfinanzielle und zukunftsorientierte Messgrößen zu definieren, die zu einer verbesserten Unternehmensführung beitragen sollen, und diese zu quantifizieren, als Ergänzung zu den finanziellen und oftmals vergangenheitsbezogenen Kennzahlen.⁹⁹ Durch die BSC wird eine Lücke geschlossen, die in den meisten Managementsystemen vorhanden ist¹⁰⁰: „der Mangel an systematischen Prozessen zur Durchführung und Rückkopplung der Unternehmensstrategie.“¹⁰¹ Durch Managementprozesse, welche in Zusammenhang mit einer BSC geschaffen wurden, kann sich eine Unternehmung immer wieder an ihre Strategie anpassen und sie gleichzeitig verfolgen.¹⁰² Durch die BSC werden die Unternehmensvision und –strategie in Messgrößen übergeleitet, die dann den Rahmen für strategisches Handeln bilden. Es soll dadurch ermöglicht werden, dass die Strategie ermöglicht und gleichzeitig einer Messung zugänglich gemacht wird.¹⁰³ Dementsprechend soll die BSC sowohl die Mission, als auch die Strategie der jeweiligen Geschäftseinheit in Kennzahlen überführen. Außerdem soll sie die entsprechende Mission und die entsprechende Strategie in materielle Ziele überleiten.¹⁰⁴ Die BSC soll insgesamt die obere Managementebene dabei unterstützen, strategische Ziele auf operativer Ebene zu realisieren.¹⁰⁵ Ausgangspunkt der BSC ist dabei eine Teamarbeit des Top-Managements. Dabei werden die Strategien von jeder Geschäftseinheit in genau definierte strategische Ziele übergeleitet.¹⁰⁶ Danach kommt es zur Transformation in Kennzahlen, Vorgabe, Maßnahmen und Ziele, was über vier verschiedene Perspektiven erfolgt.¹⁰⁷ Entscheidendes Merkmal ist dabei, dass das Konzept ausgewogen ist, weil eben die Unternehmensleistung über diese vier Perspektiven betrachtet wird.¹⁰⁸

⁹⁸ vgl. Distelzweig, A. (2014): Performance Measurement in der Beschaffung, S. 60.

⁹⁹ vgl. Piontek, J. (2016): Beschaffungscontrolling, S. 226 f.

¹⁰⁰ vgl. Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M. (2015): Controlling, S. 114.

¹⁰¹ ebenda, S. 114.

¹⁰² vgl. ebenda, S. 114 f.

¹⁰³ vgl. Distelzweig, A. (2014): Performance Measurement in der Beschaffung, S. 60 f.

¹⁰⁴ vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.; aus dem Amerikan. von Horváth, P./Kuhn-Würfel, B./Vogelhuber, C. (1997): Balanced Scorecard, S. 10.

¹⁰⁵ vgl. Piontek, J. (2016): Beschaffungscontrolling, S. 227.

¹⁰⁶ vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.; aus dem Amerikan. von Horváth, P./Kuhn-Würfel, B./Vogelhuber, C. (1997): Balanced Scorecard, S. 11.

¹⁰⁷ vgl. Piontek, J. (2016): Beschaffungscontrolling, S. 227.

¹⁰⁸ vgl. Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M. (2015): Controlling, S. 115.

Die vier Perspektiven sind:

- Finanzwirtschaftliche Perspektive: Diese zeigt an, ob es durch die Unternehmensstrategie und durch die Umsetzung und Durchführung dieser zu einer Verbesserung des Ergebnisses kommt.¹⁰⁹ Durch sie können also wirtschaftliche Ergebnisse beurteilt werden.¹¹⁰
- Kundenperspektive: Eingenommen wird hier der Blickwinkel des Kunden. Gleichzeitig wird ermittelt, wie der Kunde das Unternehmen einschätzt.¹¹¹ Dabei werden vor allem Kennzahlen wie die Kundenzufriedenheit oder auch die Kundentreue betrachtet.¹¹²
- Interne Prozessperspektive: Mithilfe dieser Perspektive werden kritische Prozesse aufgedeckt, auf die das Unternehmen seine Verbesserungsschwerpunkte legen sollte. Dabei liegt der Fokus der Kennzahlen innerhalb dieser Perspektive auf Prozessen, die im größten Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit, aber auch mit der Unternehmenszielerreichung stehen.¹¹³
- Lern- und Entwicklungsperspektive: Durch diese Perspektive wird aufgedeckt, was das Unternehmen tun muss, um es langfristig zu ermöglichen, dass es zu Wachstum und zu Verbesserung kommt. In den meisten Fällen werden durch die finanzwirtschaftliche Perspektive, die interne Prozessperspektive und die Kundenperspektive große Lücken aufgedeckt zwischen dem im Unternehmen vorhandenen Potenzial und dem, was zur Höchstleistung Voraussetzung ist. Dabei bezieht sich das vorhandene Potenzial sowohl auf Menschen, als auch auf Systeme und Prozesse. Diese Lücken müssen durch das Unternehmen geschlossen werden. Dafür muss das Unternehmen in Dinge wie Weiterbildungen oder Informationstechnologien investieren. Die entsprechenden Ziele werden innerhalb dieser Perspektive festgelegt.¹¹⁴ In dieser Perspektive werden dementsprechend die Mitarbeiter eines Unternehmens angemessen berücksichtigt. Es lässt sich sagen, dass in hohem Maße von den Mitarbeitern abhängig ist, inwiefern und ob überhaupt die Ziele der anderen Perspektiven erreicht werden können.¹¹⁵ Die strategischen Ziele, die durch die BSC formuliert werden, werden im gesamten Unternehmen umfangreich kommuniziert, z.B. durch Firmenzeitschriften oder interne Mails. Dadurch soll allen Mitarbeitern aufgezeigt werden, welche strategischen

¹⁰⁹ vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.; aus dem Amerikan. von Horváth, P./Kuhn-Würfel, B./Vogelhuber, C. (1997): Balanced Scorecard, S. 24.

¹¹⁰ vgl. Engelhardt, C. (2002): Balanced Scorecard in der Beschaffung, S. 18.

¹¹¹ vgl. Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M. (2015): Controlling, S. 115.

¹¹² vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.; aus dem Amerikan. von Horváth, P./Kuhn-Würfel, B./Vogelhuber, C. (1997): Balanced Scorecard, S. 25.

¹¹³ vgl. ebenda, S. 25.

¹¹⁴ vgl. ebenda, S. 27.

¹¹⁵ vgl. Ackermann, K.-F. (2000): Das Balanced Scorecard-Konzept, S. 32 f.

Ziele erreicht werden müssen, damit das Unternehmen erfolgreich ist.¹¹⁶ Das heißt, die BSC sorgt auch für eine starke Transparenz.

Die BSC ist dabei unternehmensindividuell. Das heißt, eine BSC wird individuell mithilfe des Managements definiert, damit bestimmte Spezifika in Bezug auf die eigene Wettbewerbssituation berücksichtigt werden können. Dementsprechend sind sowohl die Kennzahlen, als auch die Perspektiven nicht zwingend durch Kaplan und Norton festgelegt.¹¹⁷

Die Implementierung einer BSC erfolgt in Form eines Top-Down-Ansatzes. Aus der übergeordneten Unternehmensvision werden Kernstrategien abgeleitet die dann als übergreifende BSC den verschiedenen Servicebereichen, wie Personal, Marketing oder Produktion, zur Orientierung dient. Davon ausgehend können für die unterschiedlichen Servicebereiche dann aber auch eigene BSC formuliert werden.¹¹⁸ Gerade in größeren Unternehmen ist es sinnvoll für das interne PM eine eigene BSC zu entwickeln, die an die übergeordnete BSC für das gesamte Unternehmen angebunden ist.¹¹⁹ Wenn ein Unternehmen seine finanziellen Wachstumsziele erreichen möchte, muss es auch unter anderem in die eigenen Mitarbeiter investieren.¹²⁰ Dabei ist für das PM insbesondere die Lern- und Entwicklungsperspektive, die auch als Mitarbeiterperspektive bezeichnet werden kann, von Bedeutung.¹²¹ Wichtige Messgrößen sind dabei vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit, die MAB und die Mitarbeiterproduktivität.¹²² Wird eine BSC im Personalbereich angewendet, beginnt die Ausformulierung der BSC mit der übergeordneten Personalstrategie. Ausgehend von dieser werden für die verschiedenen Funktionen des PM, wie z.B. die Personalgewinnung oder die Personalentwicklung, strategische und operative Ziele, sowie Messgrößen formuliert.¹²³ Dementsprechend kann auch für die Personalfunktion der MAB bzw. Personalerhaltung (siehe Abb. 1) eine eigene BSC entwickelt werden. Die folgende Tabelle (Tab. 1) zeigt ein Beispiel dafür, wie die Lern- und Entwicklungsperspektive bei einem Einsatz der BSC für die MAB aussehen könnte.

¹¹⁶ vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.; aus dem Amerikan. von Horváth, P./Kuhn-Würfel, B./Vogelhuber, C. (1997): Balanced Scorecard, S. 12.

¹¹⁷ vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.; aus dem Amerikan. von Horváth, P./Kuhn-Würfel, B./Vogelhuber, C. (1997): Balanced Scorecard, S. 33.; vgl. Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M. (2015): Controlling, S. 115.

¹¹⁸ vgl. Kunz, G. (2001): Die Balanced Scorecard im Personalmanagement, S. 33.

¹¹⁹ vgl. ebenda, S. 58.

¹²⁰ vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.; aus dem Amerikan. von Horváth, P./Kuhn-Würfel, B./Vogelhuber, C. (1997): Balanced Scorecard, S. 121.

¹²¹ vgl. Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 125.

¹²² vgl. Zdrovomyslaw, N. (2007): Personalcontrolling, S. 218 f.

¹²³ vgl. Kittel, P./Sasse, J. (2009): Strategische Steuerungsinstrumente und Navigationshilfen, S. 201.

Strategisches Ziel	Kennzahlen	Zielwerte	Maßnahmen
Mitarbeiter-zufriedenheit	Fehlzeiten	10% unter Branchendurchschnitt	Vorgesetztentrainings, Mitarbeiterbefragung
Führungskräfte-loyalität	Fluktuationsquote	Bei Führungskräften unter 2%	Besetzung von Führungspositionen aus den eigenen Reihen
Hohe Mitarbeiter-motivation	Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter	Auf 100 Mitarbeiter 60 Verbesserungsvorschläge	Prämienplan

Tab. 1: Beispiel: Lern- und Entwicklungsperspektive einer BSC für die MAB (Eigene Darstellung in Anlehnung an Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, S. 126.)

Ein strategisches Ziel stellt dementsprechend die Mitarbeiterzufriedenheit da. Die genutzte Kennzahl bezieht sich hier auf die Fehlzeiten der Mitarbeiter. Die Fehlzeitenquote soll 10% unter dem Branchendurchschnitt liegen und erreicht werden soll dies durch Vorgesetztentrainings und Mitarbeiterbefragungen. Vorgesetztentrainings können dabei bei der Zielerreichung helfen, da diese die Führungskraft dabei unterstützen können, den für die jeweiligen Mitarbeiter angebrachten Führungsstil anzuwenden. Dadurch kann es, wie bereits mehrfach ausgeführt, zu einer höheren Zufriedenheit bei den Mitarbeitern kommen. Falls Fehlzeiten durch die Unzufriedenheit der Mitarbeiter entstanden ist, können diese dadurch dementsprechend reduziert werden. Ähnlich verhält es sich bei den Mitarbeiterbefragungen. Diese können, wie oben bereits geschrieben, u.a. Gründe für Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern aufdecken. Hierbei gilt ebenfalls: wenn die Fehlzeiten aufgrund von Unzufriedenheit entstanden sind, kann dies durch eine Mitarbeiterbefragung aufgedeckt werden. Dabei kann gleichzeitig aufgedeckt werden, warum diese Unzufriedenheit besteht, weshalb dann im Anschluss Gegenmaßnahmen getroffen werden können. Dadurch kann es ebenfalls zu mehr Zufriedenheit kommen, wodurch der Zielwert erreicht werden kann. Ein weiteres strategisches Ziel in dem Beispiel bezieht sich auf die Führungskräfteloyalität. Bei den Führungskräften soll die Fluktuationsquote bei unter 2% liegen. Eine Maßnahme dafür kann sein, dass Führungspositionen mit Mitarbeitern aus dem eigenen Unternehmen besetzt werden. Zum einen kennen diese das Unternehmen und die unternehmensinternen Prozesse bereits,

weshalb die Gefahr, dass sie das Unternehmen verlassen geringer ist. Zum anderen ist es ein Entwicklungsschritt für die Mitarbeiter, wenn das Unternehmen ihnen eine Führungsposition anbietet. Dabei geht es erneut um den Motivator Weiterentwicklung, aber auch um den Motivator Anerkennung. Nach Herzberg kann dies zu Zufriedenheit und dementsprechend zu einer höheren MAB führen. Somit trägt diese Maßnahme zur Erreichung des Zielwertes bei. Das dritte strategische Ziel ist eine hohe Mitarbeitermotivation. Auf 100 Mitarbeiter sollen dabei 60 Verbesserungsvorschläge kommen. Als Maßnahme dafür wird ein Prämienplan erstellt. Das bedeutet, dass jeder Mitarbeiter, der einen Verbesserungsvorschlag macht, eine Prämie erhält. Diese Prämie soll die Motivation der Mitarbeiter erhöhen, einen Verbesserungsvorschlag abzugeben, wodurch der Zielwert erreicht werden soll.

Die folgende Tabelle (Tab. 2) stellt zusätzlich dar, wie die anderen drei Perspektiven bei einem Einsatz der BSC im Personalbereich, und im Speziellen zur MAB, aussehen könnten.

	Strategisches Ziel	Kennzahlen	Zielwerte
Finanzwirtschaftliche Perspektive	Kosten für Personalentwicklung über dem Branchendurchschnitt	Kosten der Personalentwicklung in % vom Umsatz	5% vom Umsatz
Kundenperspektive	Attraktiver Arbeitgeber (im Hinblick auf Karriere und Gehalt)	Durchschnittsgehälter; Anzahl Seniorgehälter aus eigener Personalentwicklung	Anstieg Durchschnittsgehälter
Interne Prozessperspektive	Transparente Leistungsbeurteilung als Basis für die Personalentwicklung	Anzahl Kommentare bzw. fehlende Unterschrift Leistungsbeurteilung	< 0,5% fehlende Unterschriften

Tab. 2: Beispiel: Die anderen drei Perspektiven einer BSC für die MAB (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kittel, P./Sasse, J. (2009): Strategische Steuerungsinstrumente und Navigationshilfen, S. 201.)

Wie bereits geschrieben, sind dies jedoch nur Beispiele. Es können auch andere strategische Ziele ausgewählt werden und genau so können auch die verschiedensten Kennzahlen genutzt werden. Ebenso können die Zielwerte und die Maßnahmen individuell festgelegt werden. So könnte zum Beispiel in der Lern- und Entwicklungsperspektive auch für die

Mitarbeiterzufriedenheit die Fluktuationsquote als Kennzahl betrachtet werden, ebenso wie der Mitarbeiterzufriedenheitsindex. Gleiches gilt für das strategische Ziel der hohen Mitarbeitermotivation. Hier könnte auch die Kennzahl der Fluktuationsquote oder die Anzahl der Fehlzeiten betrachtet werden. Genau so könnte in der finanzwirtschaftlichen Perspektive ein strategisches Ziel sein, dass die Kosten für die Personalgewinnung gesenkt werden. Zur Erreichung dieses Ziels würde dann die Lern- und Entwicklungsperspektive, die als strategisches Ziel z.B. Mitarbeiterzufriedenheit hat, als Grundlage dienen. Wenn die Mitarbeiter zufriedener sind, ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass sie das Unternehmen verlassen, wodurch weniger neues Personal gewonnen werden muss, was im nächsten Schritt bedeutet, dass die Kosten für die Personalgewinnung gesenkt werden können. Dies soll nochmal verdeutlichen, wie die Perspektiven miteinander zusammenhängen.

Es lässt sich also sagen, dass alle Aspekte der BSC unternehmensindividuell angepasst werden können. Dabei greift die BSC als quantitatives Instrument des PC, wie oben gezeigt, auch auf andere Instrumente zurück, wie z.B. auf verschiedene Kennzahlen und auf Mitarbeiterbefragungen. Dementsprechend lässt sich sagen, dass die Instrumente des PC zum Teil stark miteinander verbunden sind.

Abschließend lässt sich sagen, dass Mitarbeiterbefragungen, als ein qualitatives Instrument des PC, gut dafür geeignet sind, unter anderem die Zufriedenheit oder auch die Motivation der Mitarbeiter zu ermitteln. Dabei können mithilfe von Mitarbeiterbefragungen gleichzeitig auch Gründe für eine eventuelle Unzufriedenheit oder auch für eine fehlende Motivation aufgedeckt werden. Dadurch wird dem Unternehmen ermöglicht, konkrete Handlungsschritte vorzunehmen, um die Zufriedenheit oder auch die Motivation zu erhöhen, und somit gleichzeitig die Bindung der entsprechenden Mitarbeiter zu verstärken. Auch der Einsatz eines Kompetenz-Controllings ist gut zur Unterstützung bei der MAB geeignet, indem es einen möglichen Schulungsbedarf des jeweiligen Mitarbeiters aufdeckt. Ebenso gut zur MAB geeignet ist der Einsatz einer BSC. Dabei zielt, wie oben gezeigt, vor allem die Lern- und Entwicklungsperspektive auf die MAB ab. Dadurch, dass die strategischen Ziele komplett unternehmensindividuell gestaltet werden können, können mithilfe der BSC ebenfalls Punkte wie die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter ermittelt werden, die sehr wichtige Punkte für die MAB darstellen, indem verschiedene Kennzahlen und verschiedene Maßnahmen genutzt werden. Hierbei können ebenfalls z.B. wieder Mitarbeiterbefragungen genutzt werden.

2.4 Praxisbeispiel

In seinem Buch „Mitarbeiterbindung“ stellt der Autor Gunther Wolf ein Praxisbeispiel für ein Mitarbeiterbindungsprogramm dar. Dieses soll an dieser Stelle verkürzt dargestellt werden und nochmal zusätzlich verdeutlichen, wie wichtig die Bindung von Mitarbeitern ist, und wie das PC dabei unterstützen kann. Dabei wird nicht das gesamte Mitarbeiterbindungsprogramm mit den dazugehörigen vorhergehenden Prozessen dargestellt, sondern nur die Aspekte, die sich rein auf die MAB mithilfe von Instrumenten des PC beziehen.

Das Unternehmen, um das es in dem Praxisbeispiel geht, möchte nicht genannt werden und wird daher vom Autor als A&B GmbH bezeichnet. Durch die Leitung der A&B GmbH wurde wahrgenommen, dass die Mitarbeiter mit dem Entgeltsystem unzufrieden sind, wodurch Fluktuation gefördert wurde. Diese Unzufriedenheit ist entstanden, weil aus der Sicht der Mitarbeiter von ihnen eine sehr hohe Leistung erbracht wurde, wodurch die Unternehmensergebnisse sehr gut aussahen. Die Mitarbeiter haben davon jedoch geldlich nichts mitbekommen. Aufgrund dieser Unzufriedenheit hat sich die A&B GmbH nach einem Beratungsunternehmen umgesehen, das Erfahrungen mit variablen Vergütungssystemen macht, wodurch sie dann im Endeffekt mit dem Unternehmen des Autors zusammengearbeitet haben. Bei einer Vorab-Recherche ist dem Autoren aufgefallen, dass es zu einem überproportionalen Anstieg der Personalkosten gekommen ist, dass die A&B GmbH insgesamt sehr schlecht auf der Arbeitgeberplattform kununu.de bewertet ist und dass es über die A&B GmbH im Internet kaum News zu finden gibt. In einem ersten Gespräch wurde dann seitens der Unternehmensleitung geschildert, dass alle Mitarbeiter überlastet seien, sehr viele Überstunden machen würden und dass insgesamt die Stimmung schlecht sei. Zusätzlich wurde gesagt, dass die Absatzlage sehr gut sei, aber dass die Unternehmensleitung den Mitarbeitern trotzdem nicht die geforderte hohe Gehaltserhöhung bieten wolle, da die Nachfrage auch wieder zurückgehen könnte, und sie dann trotzdem noch die hohen Gehälter zahlen müssten. Gleichzeitig sei die mehr oder weniger ungewollte Fluktuationsquote aber bei 20 Prozent, und auch Top-Leute hätten das Unternehmen schon verlassen. Dies war der Grund für die Unternehmensführung die Idee mit der abhängig vom Unternehmenserfolg variablen Vergütungssystem. Ein weiteres Problem innerhalb des Unternehmens sei, dass es zwischen einigen Abteilungen, die eng zusammenarbeiten müssten, große Konflikte gäbe. Die Unternehmensleitung hat sich deshalb erhofft, dass eine Unternehmenserfolgsbeteiligung auch zur Folge hat, dass die Abteilungen sich wieder zusammen auf ein Ziel fokussieren. Auf die Bewertungen bei kununu hin angesprochen, antwortete die Unternehmensleitung, dass alle Bewertungen von ehemaligen Mitarbeitern kämen, die sich am Unternehmen rächen wollten.

Im Anschluss an das Gespräch mit der Unternehmensleitung, hat der Autor Gunther Wolf dann damit begonnen, eine Ist-Analyse zu durchzuführen. Dafür wurden Fragebögen erstellt, mit denen eine Auswahl von Mitarbeitern interviewt werden sollten. Mithilfe der Fragebögen sollten dabei unter anderem die Fluktuationsursachen ermittelt werden. Durch die Befragungen kam heraus, dass die größten Fluktuationsursachen das Verhalten des direkten Vorgesetzten, die Anzahl der Überstunden, mangelnde Karriereaussichten, mangelnde Weiterbildungsmöglichkeiten, ein unzureichendes Gehalt und ein schlechtes Arbeits-, Team- oder Betriebsklima sind. Am häufigsten wurde dabei das Verhalten des direkten Vorgesetzten genannt. Dazu kommt, dass einige der anderen Punkte ebenfalls den Vorgesetzten zugeordnet werden können, wie z.B. die Überstunden, die laut der Mitarbeiter oftmals vermeidbar wären oder auch das schlechte Klima. Zu diesem Punkt wurde von den befragten Mitarbeitern häufig angegeben, dass Mobbing mit für das schlechte Klima verantwortlich ist. Dabei würde das Mobbing oftmals vom Vorgesetzten ausgehen oder zumindest von diesem unterstützt werden.¹²⁴ Neben diesen Aspekten wurden mithilfe der Fragebögen natürlich noch weitere Aspekte abgefragt und ermittelt, die im Folgenden aber, wie bereits oben geschrieben, nicht näher betrachtet werden.

Auf der Grundlage der ermittelten Ergebnisse, konnten verschiedene Ansatzpunkte zur Verbesserung ermittelt werden. Dazu gehörte zwar auch der Punkt der festen und der variablen Vergütung, aber auch noch weitere Punkte: Die Unternehmensführung, die Unternehmenssteuerung und die Unternehmenskommunikation, die Mitarbeiterführung und das Potenzial- und Performancemanagement und die Zusammenarbeit zwischen den Teams, sowie das Betriebsklima.¹²⁵ Das geschilderte Beispiel verdeutlicht, wie sehr der Einsatz von Instrumenten des PC unterstützen kann. Ohne den konkreten Einsatz von einem, bzw. von mehreren Instrumenten, wollte die Unternehmensleitung einfach nur ein variables Vergütungssystem einführen und hat sich davon erhofft, dass die ungewollte Fluktuation wieder sinkt. Diese Idee kam auf, da die Unternehmensleitung nicht die genauen Punkte kannte, warum eine extreme Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern herrschte. Die Unternehmensleitung ist einfach davon ausgegangen, dass dies ausschließlich mit dem Gehalt und den Überstunden zusammenhing. Hätte die Unternehmensführung nun einfach dieses variable Vergütungssystem eingeführt, hätte es zwar wahrscheinlich zu einer kleinen Verbesserung geführt, aber letztendlich wären noch sehr viele weitere Aspekte, die zu der Unzufriedenheit geführt haben, offengeblieben. Dazu gehört insbesondere das Verhalten von den Vorgesetzten. All die anderen

¹²⁴ vgl. Wolf, G. (2016): Mitarbeiterbindung, S. 314 ff.

¹²⁵ vgl. ebenda, S. 326.

Punkte, die zu der starken Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern geführt haben, konnten nur mithilfe der Befragung von den Mitarbeitern erfolgen. Dies stellt ein Instrument des PC dar (siehe Kapitel 2.3.2).

Durch diese Mitarbeiterbefragung konnten verschiedene Maßnahmen eingeleitet werden, wie z.B. Führungskräfte trainings, aber ebenso noch zahlreiche weitere verschiedene Maßnahmen. Im Laufe der Zeit wurden die gleichen Mitarbeiter immer wieder erneut befragt. Dabei wurde deutlich, dass die durchgeführten Maßnahmen sich im Laufe der Zeit immer positiver auf die oben beschriebenen Ansatzpunkte ausgewirkt haben, wodurch die MAB optimiert werden konnte.¹²⁶ Es lässt sich also sagen, dass durch den Einsatz eines Instrumentes des PC die MAB erhöht werden konnte, was verdeutlicht, was für eine wichtige Rolle das PC bei der MAB spielt, bzw. spielen sollte.

3. Die Besonderheiten der Generation Y

Kapitel 2.2 hat gezeigt, wie wichtig das Thema MAB als Funktion des PM ist. Auch das in Kapitel 2.4 dargestellte Praxisbeispiel hat dies nochmal verdeutlicht. Wie bereits in Kapitel 2.2.1 geschrieben, wirken auch gesellschaftliche Einflüsse auf die MAB. Wie oben geschrieben, setzt sich die Bevölkerung Deutschlands aus verschiedenen Generationen mit unterschiedlichen Werteorientierungen zusammen. Deshalb beschäftigt sich dieses Kapitel nun mit den verschiedenen Generationen, die derzeit die deutsche Bevölkerung ausmachen und im speziellen mit der Generation Y. Es ist gerade wichtig, sich mit der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y zu beschäftigen, da diese in den kommenden Jahren den Arbeitsmarkt immer mehr dominieren wird, wie dieses Kapitel aufzeigen soll.

Die verschiedenen Generationen, die heute zu unserer Gesellschaft gehören, werden, wie bereits in Kapitel 1.1 beschrieben, sehr unterschiedlich klassifiziert und benannt. So spricht der Autor Stephan Radermacher von fünf verschiedenen Generationen. Die älteste Generation ist dabei die der Traditionalisten, die in den 30ern und 40ern geboren wurden. Danach folgt die Generation der Babyboomer, die nach dem Ende des 2. Weltkrieges bis in die 60er Jahre geboren wurden. Die nachfolgende Generation bezeichnet er als Generation X. Die dieser Generation zugehörigen Personen wurden in den 60ern und 70ern geboren. Im Anschluss folgt nach seiner Ausführung die Generation Y die aus den Geburtsjahren der 80er Jahre bis hin zum Geburtsjahr 1994 besteht. Personen, die ab 1995 geboren wurden beschreibt er als der

¹²⁶ vgl. Wolf, G. (2016): Mitarbeiterbindung, S. 338 ff.

Generation Z zugehörig.¹²⁷ Die Autoren Ron Zemke, Claire Raines und Bob Filipczak sprechen von vier verschiedenen Generationen: Die „Traditionalists“, die vor 1943 geboren wurden, die „Baby Boomers“, die zwischen 1943 und 1960 geboren wurden, die „Gen Xers“, die zwischen 1960 und 1980 geboren wurden, und die „Millennials“, die zwischen 1980 und 2000 geboren wurden. Dabei legen die Autoren sich nicht auf die Bezeichnungen fest. So stellen sie z.B. dar, dass die „Millennials“ auch als Generation Y bezeichnet werden kann.¹²⁸ Im Folgenden werde ich für die letztgenannte Generation einheitlich den Begriff Generation Y nutzen.

Es ist zu sehen, dass diese Autoren eine genauere Einteilung der Generationen in Bezug auf die Jahreszahlen vorgenommen haben. Außerdem haben sie den Generationen teilweise andere Geburtsjahrgänge zugeteilt, als der Autor Stephan Radermacher. Einig sind sich die meisten Autoren jedoch darüber, mit welchem Geburtsjahrgang die Generation Y beginnt. So sprechen z.B. auch die Autoren Heike Bruch, Florian Kunze und Stephan Böhm davon, dass die Generation Y mit dem Geburtsjahrgang 1981 beginnt.¹²⁹ Wenn im Folgenden von der Generation Y gesprochen wird, bezieht sich diese auf die Geburtsjahrgänge 1981 bis 1995, da dies die Geburtsjahrgänge sind, die von allen drei Quellen zur Generation Y gezählt werden. Wichtig ist dabei, zu beachten, dass es natürlich auch Menschen gibt, die außerhalb dieser Geburtsjahrgänge geboren wurden und trotzdem, aufgrund ihrer Einstellung, zu der Generation Y gezählt werden können. Ebenso gibt es Menschen, die innerhalb dieser Geburtsjahrgänge geboren wurden, und trotzdem von der Einstellung her eher einer anderen Generation zugehörig sind.¹³⁰

Anhand der zugeteilten Geburtsjahrgänge ist erkennbar, dass derzeit zu einem großen Teil vor allem die Generation X und die Generation Y am Arbeitsmarkt vertreten sind. In Zukunft wird sich dieser Aspekt noch weiter verschieben. Im Laufe der Zeit werden immer mehr Mitarbeiter, die der Generation X angehören, aus dem Arbeitsleben ausscheiden, und noch mehr Personen, die der Generation Y angehören werden in das Arbeitsleben eintreten, weshalb die Generation Y bereits in naher Zukunft am stärksten vertreten sein wird. Deshalb ist es für Unternehmen wichtig, wie bereits oben geschrieben, sich mit der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y und sich dementsprechend auch mit den Erwartungen der Generation Y auseinanderzusetzen. Aus diesem Grund beschäftigen sich die folgenden Unterkapitel näher mit dieser Generation.

¹²⁷ vgl. Radermacher, S. (2013): Die Herausforderungen des Employer Brandings, S. 6.

¹²⁸ vgl. Zemke, R./Raines, C./Filipczak, B. (2013): Generations at Work, S. 19 ff.

¹²⁹ vgl. Bruch, H./Kunze, F./Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen, S. 95.

¹³⁰ vgl. Parment, A. (2013): Die Generation Y, S. 17 f.

3.1 Merkmale der Generation Y

Wenn man das Verhalten und die Wünsche einer Generation verstehen möchte, sollte man sich zum einen mit einzelnen Ereignissen, die in der Zeit geschehen sind, in der die Generation aufgewachsen ist, auseinandersetzen, aber zum anderen auch insgesamt mit wichtigen Veränderungen in Bezug auf die Lebensbedingungen.¹³¹ Insgesamt ist die Generation Y in stark behüteten Verhältnissen aufgewachsen.¹³² Sie ist aber auch in einer Welt aufgewachsen, die gekennzeichnet ist durch die Globalisierung und durch eine zunehmende Unsicherheit.¹³³ Sie profitiert als erste Generation überhaupt komplett von der Globalisierung und ihren Vorteilen, zu denen z.B. die weltweite Vernetzung gehört, aber ebenso ist sie natürlich auch von den Nachteilen betroffen, wie z.B. vom zunehmendem Wettbewerbsdruck.¹³⁴ Durch die Globalisierung kam unter anderem auch die Entwicklung von globalen Berufs- und Ausbildungsmöglichkeiten. Dadurch müssen sich die jungen Leute heute, die zur Generation Y gehören, nicht mehr nur damit auseinandersetzen, welchen Beruf sie wählen und was sie dementsprechend lernen wollen, sondern auch in welchem Land sie ihre Ausbildung oder ihr Studium absolvieren und auch wo sie arbeiten wollen.¹³⁵ Natürlich eröffnen sich damit aber auch automatisch mehr Möglichkeiten.

Zu den wichtigen Ereignissen, mit denen die Generation Y konfrontiert wurde, während sie aufgewachsen ist, zählen unter anderem die deutsche Wiedervereinigung, der Tod Lady Dianas, die Clinton Skandale und die Anschläge vom 11. September 2001.¹³⁶ Eine deutliche Veränderung während der Zeit, in der die Generation Y aufgewachsen ist, stellt die Entwicklung des Internets und die Entwicklung von digitalen Medien dar. Die Entwicklung des Internets gehört zu den größten Veränderungen innerhalb des Informationswesens, seitdem der Buchdruck erfunden wurde. Je mehr das Internet verbreitet wurde, desto mehr stieg auch die Zeit an, die junge Menschen im Internet verbringen.¹³⁷ Das Internet hat das Verhalten der Generation Y als Konsumenten, aber auch als Arbeitnehmer insgesamt sehr stark beeinflusst. Angehörige der Generation Y nutzen das Internet als Informationsquelle ganz selbstverständlich. Daneben ist die Generation Y aber auch in einer Welt aufgewachsen, die

¹³¹ vgl. Klaffke, M. (2014): Millennials und Generation Z - Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen, S. 60.

¹³² vgl. Allihn, L. (2013): GenY, S. 21.

¹³³ vgl. Klaffke, M. (2014): Millennials und Generation Z - Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen, S. 60.

¹³⁴ vgl. Bruch, H./Kunze, F./Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen, S. 108.

¹³⁵ vgl. Allihn, L. (2013): GenY, S. 20.

¹³⁶ vgl. Oertel, J. (2007): Generationenmanagement in Unternehmen, S. 27.; vgl. Bruch, H./Kunze, F./Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen, S. 108.

¹³⁷ vgl. Parment, A. (2013): Die Generation Y, S. 22.

stark von Konsum geprägt ist.¹³⁸ Im Gegensatz zu früheren Generationen ist der Alltag der Generation Y stark geprägt von moderner Technik. Dadurch, dass moderne Technik verfügbar ist und dass gleichzeitig die Technikaffinität der Generation Y stark ausgeprägt ist, wird es ermöglicht, dass sich diese Generation zu einer multitaskingfähigen Generation entwickelt. Wenn die Bildungssituation der Generation Y betrachtet wird, lässt sich erkennen, dass diese Generation eher dazu tendiert, ein Hochschul- bzw. ein Fachhochschulstudium zu absolvieren, wodurch sich die Bildungszeit im Gegensatz zu den Vorgänger Generationen deutlich verlängert hat.¹³⁹ Daraus ergibt sich, dass Personen, die zur Generation Y gehören, dem Arbeitsmarkt tendenziell auch eher später zur Verfügung stehen und dass es automatisch für Unternehmen schwieriger wird, Auszubildende zu finden. Um ihre Freizeit zu gestalten, hat die Generation Y zahlreiche verschiedene Möglichkeiten. Insgesamt probiert diese Generation gerne verschiedene Dinge aus.¹⁴⁰

3.2 Besonderheiten bei der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y

Es lässt sich sagen, dass Personen der Generation Y gegenüber dem Unternehmen, in dem sie angestellt sind, ein relativ niedriges Loyalitätsempfinden haben, was heißt, dass Mitarbeiter der Generation Y relativ schnell dazu bereit sind, sich nach einem neuen Arbeitgeber umzusehen. Die Generation Y ist dabei die erste Generation, die die positiven Auswirkungen davon zu spüren bekommt, dass auf dem Arbeitsmarkt in vielen Bereichen ein Wandel zu einem Arbeitnehmermarkt stattgefunden hat.¹⁴¹ Wie in Kapitel 3.1 dargestellt, hat die Generation Y außerdem durch die Globalisierung sehr viele Wahlmöglichkeiten in Bezug auf ihre Berufswahl. Dabei geht es nicht mehr nur, wie noch bei früheren Generationen, nur darum, welcher Beruf gewählt wird, sondern auch wo dieser ausgeübt wird. Durch die Globalisierung stehen dementsprechend noch mehr Wahlmöglichkeiten zur Verfügung, was es für Unternehmen automatisch noch schwerer macht, Menschen der Generation Y als Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Gleichzeitig stehen Personen der Generation Y dem Arbeitsmarkt, wie ebenfalls in Kapitel 3.1 geschrieben, tendenziell später zur Verfügung als Vorgängergenerationen, da sich immer mehr für ein Studium entscheiden. Ein weiterer wichtiger Punkt, der die Generation Y charakterisiert, ist, wie in Kapitel 3.1 geschrieben, dass diese in ihrer Freizeit gern viele verschiedene Sachen ausprobiert. Das lässt sich natürlich auch

¹³⁸ vgl. Allihn, L. (2013): GenY, S. 21.

¹³⁹ vgl. Hücke, M. et al. (2013): Generation Y – Wie man die Berufseinsteiger von morgen erreicht, S. 130.

¹⁴⁰ vgl. Hücke, M. et al. (2013): Generation Y – Wie man die Berufseinsteiger von morgen erreicht, S. 130.

¹⁴¹ vgl. Bruch, H./Kunze, F./Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen, S. 124 f.

auf die Arbeitswelt übertragen. Wenn die Generation Y insgesamt dazu neigt, gern neue Dinge auszuprobieren, könnte dies auch dazu führen, dass oft der Arbeitgeber gewechselt wird. All diese Punkte verdeutlichen, wie wichtig es für Unternehmen ist, sich mit der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y auseinander zu setzen.

Generell wurde in Kapitel 2.2.1 dargestellt, dass vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit, und damit auch die Motivation von Mitarbeitern, wichtig für die MAB sind. Deshalb sollten Unternehmen sich auch in Bezug auf die Generation Y die Frage stellen, was diese Generation am Arbeitsplatz motiviert und was für Arbeitszufriedenheit sorgt. Um herauszufinden, was die Generation Y im Arbeitsleben motiviert, wurde 2009/2010 durch Kienbaum eine Studie durchgeführt. Dabei wurde herausgefunden, dass vor allem die folgenden Punkte wichtig für die Generation Y sind:

Eine herausfordernde Arbeit, die Vergütung, ein kollegiales Arbeitsumfeld, der Standort, die Karriereöglichkeiten, eine Work-Life Balance und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Punkte wurden von mindestens 41,3% der Befragten als die wichtigsten Aspekte angegeben.¹⁴² Unternehmen müssen dabei z.B. beachten, dass es wichtig ist, Transparenz über die Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens zu schaffen. Dadurch wird das Risiko, dass sich Mitarbeiter der Generation Y am Arbeitsmarkt umorientieren, verringert. Wichtig dabei ist nicht nur die Kommunikation, sondern auch ein individuell auf den Mitarbeiter angepasstes Entwicklungsangebot.¹⁴³ Insgesamt lässt sich sagen, dass die Generation Y gekennzeichnet ist durch eine hohe Lernbereitschaft, weshalb innerhalb des Unternehmens ausreichend Möglichkeiten bestehen sollten, um sich weiter zu bilden.¹⁴⁴ Zudem ist es die Generation Y durch die digitalen Netzwerke gewohnt, eine Vielzahl an Rückmeldungen zu bekommen. Dies erwarten sie auch im Arbeitsleben. Um den Wunsch nach einer Work-Life Balance zu erfüllen, eignen sich flexible Arbeitsmodelle und auch Vertrauensarbeitszeit.¹⁴⁵ Eine weitere Möglichkeit, diesem Bedürfnis nachzukommen, kann es aber z.B. auch sein, die Möglichkeit mobil zu arbeiten anzubieten.

Zu dem Punkt der Vergütung lässt sich sagen, dass diese zwar einen wichtigen Aspekt für die Generation Y darstellt, aber dass dabei nicht rein die Höhe dieser zählt, sondern wie

¹⁴² vgl. Kienbaum (2010): Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? [Online], S. 1 ff.

¹⁴³ vgl. Klaffke, M. (2014): Millennials und Generation Z - Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen, S. 64 f.

¹⁴⁴ vgl. Bruch, H./Kunze, F./Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen, S. 124.

¹⁴⁵ vgl. Klaffke, M. (2014): Millennials und Generation Z - Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen, S. 65 f.

angemessen, fair und leistungsorientiert diese ist.¹⁴⁶ Das jeweilige Unternehmen muss also die Höhe der Vergütung der Leistung anpassen, damit es bei Mitarbeitern die der Generation Y zu Zufriedenheit kommt. Dies ist ein wichtiger Punkt, da der Arbeitgeber heutzutage, u.a. durch die Globalisierung und den Wechsel hin zu einem Arbeitnehmermarkt wie oben dargestellt, schnell gewechselt werden kann, wenn beispielsweise die Vergütung als unfair und unangemessen bewertet wird.

Ein weiterer Aspekt, der der Generation Y im Arbeitsleben wichtig ist, ist die Sinnstiftung. Mitarbeiter, die der Generation Y angehören, arbeiten nicht gerne an administrativen, sich wiederholen und sinnlos wirkenden Aufgaben. In diesem Fall stellt auch Geld keinen Anreiz dar. Führungskräfte müssen daher transparent sein und erklären warum eine Aufgabe erledigt werden muss und warum sie wichtig für die Zielerreichung des Unternehmens ist.¹⁴⁷ Insgesamt ist es wichtig zu beachten, dass der Führungsstil den generellen Bedürfnissen der jeweiligen Generation angepasst wird, in diesem Fall also der Generation Y, um die Mitarbeiter an das eigene Unternehmen zu binden.¹⁴⁸ Diesen Aspekt findet man z.B. auch wieder im situativen Führungsmodell von Paul Hersey und Kenneth H. Blanchard wieder, das in Kapitel 2.2.1 dargestellt wurde. Wie bereits dort geschrieben, besagt das Modell im Groben, dass der Führungsstil dem einzelnen Mitarbeiter angepasst werden muss.

Im Gegensatz zu den Vorgängergenerationen benötigen viele Personen, die zur Generation Y gehören, eine relativ starke direkte Führung, da viele von ihnen noch relativ frisch im Arbeitsleben sind. Der Generation Y will insgesamt klare Vorgaben von der Führungskraft bekommen. Daneben ist es Mitarbeitern der Generation Y ebenso wichtig, von der Führungskraft Regeln und Leitlinien zu bekommen. Gleichzeitig mögen die entsprechenden Mitarbeiter aber auch Herausforderungen, weshalb es möglich ist, ihnen anspruchsvolle und herausfordernde Aufgaben zu überlassen.¹⁴⁹ Trotzdem muss die Führungskraft, wie oben erläutert, transparent darstellen, warum eine bestimmte Aufgabe gerade wichtig ist. In Bezug auf das situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard kann man aus der heutigen Perspektive also sagen, dass zumindest die jüngeren Jahrgänge der Generation Y tendenziell dem Reifegrad Level 2 zugeordnet werden können. Die entsprechenden Mitarbeiter sollten also möglichst mit dem Führungsstil „Selling“ geführt werden. Bei den älteren Jahrgängen kann

¹⁴⁶ vgl. Klaffke, M. (2014): Millennials und Generation Z - Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen, S. 65.

¹⁴⁷ vgl. Klaffke, M. (2014): Millennials und Generation Z - Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen, S. 66.

¹⁴⁸ vgl. Bruch, H./Kunze, F./Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen, S. 112 f.

¹⁴⁹ vgl. Bruch, H./Kunze, F./Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen, S. 123 f.

dies bereits wieder ganz anders aussehen, sodass diese Mitarbeiter auch dem Reifegrad Level 3 oder 4 zugeordnet werden können. Dies zeigt, dass man zwar grundsätzlich die allgemeinen Bedürfnisse der Generation Y betrachten kann, aber dass man trotzdem noch den einzelnen Mitarbeiter beachten muss, z.B. in Bezug auf den angewandten Führungsstil.

Laut der „Zwei-Faktoren“-Theorie von Herzberg gehören u.a. Leistung, Anerkennung, die Arbeit selbst, Verantwortung und Weiterentwicklung zu den Motivatoren. Laut der Kienbaum-Studie führen eine herausfordernde Arbeit, die Vergütung, ein kollegiales Arbeitsumfeld, der Standort, die Karrieremöglichkeiten, eine Work-Life Balance und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bei der Generation Y zu Motivation und damit auch zu Zufriedenheit. Insgesamt lässt sich also sagen, dass sich einige Motivatoren nach Herzberg (siehe Kapitel 2.2.1) auch in den Ergebnissen der Studie von Kienbaum wiederfinden. Die Vergütung gehört zwar laut Herzberg nicht zu den Motivatoren, jedoch ist hierbei zu beachten, dass für die Generation Y, wie oben näher dargestellt, auch nicht generell eine hohe Vergütung, unabhängig von der Tätigkeit, zu Zufriedenheit führt. Es ist also zu erkennen, dass Modelle und Theorien, wie z.B. die „Zwei-Faktoren“-Theorie von Herzberg und das situative Führungsmodell von Paul Hersey und Kenneth H. Blanchard, auch bei der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y in der Praxis Beachtung finden sollten.

4. Ausgewählte Instrumente des Personalcontrollings zur Bindung von Mitarbeitern der Generation Y

Wie in Kapitel 2.3.2 aufgezeigt, können verschiedene qualitative und quantitative Instrumente des PC eingesetzt werden, um das PM bei der MAB generell zu unterstützen. In Kapitel 3.2 wurde dann aufgezeigt, was speziell bei der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y beachtet werden muss. Es gibt dabei verschiedene Aspekte, die bei den Mitarbeitern, die der Generation Y angehören, zu Motivation und damit auch, wie in Kapitel 2.2.1 dargestellt, zu Zufriedenheit führen, wodurch es dann wiederum, wie ebenfalls in Kapitel 2.2.1 dargestellt, zu einer höheren MAB kommt. Diese Aspekte sind (siehe Kapitel 3.2): eine herausfordernde Arbeit, die Vergütung, ein kollegiales Arbeitsumfeld, der Standort, die Karrieremöglichkeiten, eine Work-Life Balance und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Dabei ist es z.B. wichtig, dass die Vergütung angemessen, fair und leistungsorientiert ist, dass den Mitarbeitern der Generation Y ein individuelles Entwicklungsangebot geboten wird, ebenso wie insgesamt das Angebot von ausreichend Möglichkeiten um sich weiter zu bilden, dass die Mitarbeiter der Generation Y regelmäßig ein Feedback von der Führungskraft bekommen und

dass den Mitarbeitern der Generation Y Dinge wie flexible Arbeitsmodelle, Vertrauensarbeitszeit und die Option auf Home Office geboten werden. Außerdem ist Mitarbeitern, die zu der Generation Y gehören, wichtig, dass die Tätigkeit, die sie ausüben, sinnstiftend ist. Bei sinnlosen und sich wiederholenden Aufgaben bietet auch Geld keinen Anreiz für die entsprechenden Mitarbeiter. Zudem ist auch das Verhalten der jeweiligen Führungskraft entscheidend. Dementsprechend ist es wichtig, dass die Führungskraft ihren Führungsstil an die Mitarbeiter der Generation Y anpasst.

In diesem Kapitel soll nun aus den vorangegangenen Kapiteln abgeleitet werden, wie die näher beleuchteten Instrumente des PC konkret bei der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y unterstützen können.

4.1 Kennzahlen

Ein Instrument des PC ist, wie in Kapitel 2.3.2 dargestellt, die Arbeit mit Kennzahlen. Die Kennzahlen, die in dem Kapitel dargestellt wurden, sind die Fluktuationsquote, die Fehlzeitenquote und der Mitarbeiterzufriedenheitsindex. Es ergibt sich, dass diese Kennzahlen nicht auf bestimmte Personengruppen beschränkt sind, sondern für alle Mitarbeiter genutzt werden können. Dementsprechend können sie auch für die Bindung von Mitarbeitern der Generation Y genutzt. Gleichzeitig muss aber dann natürlich auch hier beachtet werden, dass die Kennzahlen nur generell die Information darüber liefern, ob etwas gut oder schlecht läuft und ob ein Handlungsbedarf besteht. Dementsprechend muss auch in Bezug auf die Generation Y genau analysiert werden, warum eine Kennzahl nicht den gewünschten Wert hat. Auch hier lässt sich dafür erneut das Beispiel aus Kapitel 2.3.2 anwenden. Durch eine genaue Analyse kann herausgefunden werden, dass beispielsweise die Fluktuationsquote in einer spezifischen Abteilung und dort vor allem bei Mitarbeitern, die der Generation Y angehören, sehr hoch ist. Daraus lässt sich ableiten, dass die entsprechende Führungskraft ihren Führungsstil nicht an die verschiedenen Generationen anpasst, obwohl dies auch bei der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y wichtig ist (siehe Kapitel 3.2), und eventuell einen Führungsstil nutzt, der insgesamt nicht gut geeignet ist für Mitarbeiter der Generation Y. Insgesamt können auch in Bezug auf die Generation Y für die Analyse der einzelnen Kennzahlen Mitarbeiterbefragungen eingesetzt werden.

4.2 Mitarbeiterbefragungen und das Kompetenz-Controlling

Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels näher ausgeführt, gibt es für Mitarbeiter der Generation Y verschiedene Aspekte, die zu Motivation und zu Zufriedenheit führen, wodurch es zu einer höheren MAB kommt. Wie in Kapitel 2.3.2 näher dargestellt, stellt das qualitative Instrument der Mitarbeiterbefragungen generell eine gute Möglichkeit dar, qualitative Kennzahlen wie die Arbeitszufriedenheit und die Motivation von Mitarbeitern messbar zu machen. Genauso wie die verschiedenen Kennzahlen, ist das Instrument der Mitarbeiterbefragung dabei nicht auf bestimmte Personen beschränkt. Dementsprechend kann dieses Instrument auch gut zur Bindung von Mitarbeitern, die der Generation Y angehören, genutzt werden. Auch bei Unzufriedenheit bei Mitarbeitern der Generation Y können Mitarbeiterbefragungen aufdecken, warum es zu dieser Unzufriedenheit gekommen ist. Dabei kann z.B. aufgedeckt werden, dass z.B. für eine hohe Fluktuationsquote, ein falsch angewendeter Führungsstil ist (siehe Kapitel 4.1). Genau so können aber auch alle anderen Gründe aufgedeckt werden. Weitere Gründe in Bezug auf die Generation Y können dabei z.B. fehlende Entwicklungsmöglichkeiten, eine nicht angemessene Vergütung oder auch das Fehlen von flexiblen Arbeitsmodellen sein. Es lässt sich also sagen, dass Mitarbeiterbefragungen letztendlich alle Aspekte ansprechen, bzw. positiv beeinflussen können, durch die es bei der Generation Y zu Motivation und damit auch zu Zufriedenheit kommt.

Wichtig dabei ist, dass beachtet werden muss, dass Mitarbeiterbefragungen nur die Gründe für Unzufriedenheit aufdecken. Auch in Bezug auf die Generation Y müssen aus den entsprechenden Ergebnissen konkrete Handlungen abgeleitet werden, wie z.B. Führungskräfte trainings, ein erweitertes Schulungsangebot oder das Einführen von flexiblen Arbeitsmodellen.

Ähnlich verhält es sich beim Kompetenz-Controlling, bei dem es sich ebenfalls um ein qualitatives Instrument des PC handelt. Auch dieses ist nicht auf bestimmte Personen beschränkt und kann somit für alle Mitarbeiter eines Unternehmens angewendet werden, also auch für die Mitarbeiter, die zur Generation Y gehören. Wie in Kapitel 2.3.2 dargestellt können durch den Einsatz eines Kompetenz-Controllings Aspekte wie ein konkreter Schulungsbedarf von Mitarbeitern abgeleitet werden. Wie zu Beginn dieses Kapitels dargestellt, ist ein wichtiger Aspekt, durch den es bei Mitarbeitern der Generation Y zu Motivation und damit auch zu Zufriedenheit kommt, die Möglichkeit auf Weiterbildung und Entwicklung. Das Instrument des Kompetenz-Controllings kann also z.B. genau in Bezug auf diesen Punkt genutzt werden, bzw. durch die Nutzung dieses Instruments kann dieser Punkt positiv beeinflusst werden. Auch hier, genau wie bei den Mitarbeiterbefragungen, muss jedoch beachtet werden, dass der

Schulungsbedarf nur aufgedeckt wird. Darauf müssen ebenfalls konkrete Handlungen folgen. So müssen dem entsprechenden Mitarbeiter beispielsweise konkrete Schulungen angeboten werden.

4.3 Die Balanced Scorecard

Wie bereits dargestellt, gehört die BSC zu den quantitativen Instrumenten des PC (siehe Kapitel 2.3.2). Wie bereits geschrieben ist dabei in Bezug auf das PM vor allem die Lern- und Entwicklungsperspektive wichtig. Da in dieser Perspektive generell die u.a. die Mitarbeiterzufriedenheit und die MAB wichtige Messgrößen darstellen (siehe Kapitel 2.3.2), kann die BSC sehr gut zur Bindung von Mitarbeitern eingesetzt werden. Zudem wurde in Kapitel 2.3.2 bereits dargestellt, dass für die jeweiligen Funktionen des PM (siehe Abb. 1) eine eigene BSC entwickelt werden kann, wozu auch die MAB gehört. Auch hier lässt sich erneut sagen, dass die Anwendung der BSC dabei nicht auf bestimmte Personen beschränkt ist, sondern dass diese insgesamt für alle Mitarbeiter genutzt werden kann. Dementsprechend kann auch das Instrument der BSC zur Bindung von Mitarbeitern, die der Generation Y angehören, genutzt werden. Dabei kann die BSC dann speziell zur Bindung von Mitarbeitern der Generation Y eingesetzt werden, indem die einzelnen strategischen Ziele an die Aspekte angepasst werden, die den entsprechenden Mitarbeitern wichtig sind (siehe oben). Um aufzuzeigen, wie dies dann für die Lern- und Entwicklungsperspektive aussehen könnte, werde ich mich im Folgenden erneut auf das Beispiel aus Kapitel 2.3.2 beziehen (siehe Tab. 1). In diesem ist eines der strategischen Ziele die Mitarbeiterzufriedenheit. Hierfür könnte nun in Bezug auf die Bindung von Mitarbeitern der Generation Y als Kennzahl die Fluktuationsquote genutzt werden, der ein bestimmter, unternehmensspezifischer Zielwert zugeordnet wird. Da bekannt ist, welche Aspekte der Generation Y wichtig sind (siehe Kapitel 3.2), können konkrete Maßnahmen festgelegt werden, mit denen dieser Zielwert erreicht werden kann. Da Mitarbeitern der Generation Y eine Work-Life Balance wichtig ist, kann eine konkrete Maßnahme zur Erreichung des Zielwertes also beispielsweise sein, dass flexible Arbeitsmodelle, Vertrauensarbeitszeit und die Möglichkeit auf Home Office eingeführt werden. Weil Mitarbeitern der Generation Y außerdem ein kollegiales Arbeitsumfeld wichtig ist, kann eine andere Maßnahme sein, dass regelmäßig Teamevents durchgeführt werden. Ein weiteres strategisches Ziel, das in dem Beispiel oben genannt wurde, ist eine hohe Mitarbeitermotivation. In Bezug auf die Generation Y könnte hier z.B. als Kennzahl die Anzahl der Fehlzeiten genutzt werden. Auch dieser Kennzahl wird dann ein unternehmensspezifischer Zielwert zugeordnet. Wie oben bereits erläutert, ist ein Aspekt, der erfüllt sein muss, damit es

bei der Generation Y zu Motivation kommt, die Karrieremöglichkeit. Eine Maßnahme könnte daher also z.B. sein, dass mit den Mitarbeitern regelmäßig Feedbackgespräche geführt werden, in denen genau besprochen wird, was beide Seiten tun können, und welche Möglichkeiten es gibt, damit der entsprechende Mitarbeiter in seiner Karriere vorankommt. Dies zielt gleichzeitig auch auf den Punkt ab, dass sich Mitarbeiter der Generation Y regelmäßiges Feedback wünschen. Zudem können den entsprechenden Mitarbeitern für sie passende Schulungen angeboten werden, damit sie in ihrer Karriere vorankommen. Damit wäre dann auch gleichzeitig der Aspekt der Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten erfüllt.

Mit diesen Maßnahmen ist es also möglich, dass der festgelegte Zielwert erreicht wird. Genau so können aber natürlich auch noch für die beiden genannten Ziele diverse weitere Maßnahmen aus den oben genannten Aspekten, die Mitarbeiter der Generation Y motivieren, abgeleitet werden.

Insgesamt lässt sich also sagen, dass alle in Kapitel 2.3.2 dargestellten Instrumente auch zur Bindung von Mitarbeitern der Generation Y eingesetzt werden und bei dieser unterstützen können. Dies liegt vor allem auch daran, dass die vorgestellten Instrumente, wie bereits geschrieben, in ihrer Nutzung nicht auf bestimmte Mitarbeiter beschränkt sind. Dementsprechend können sie für alle Mitarbeitergruppen eingesetzt werden. Dabei wird auch deutlich, dass nur die BSC, speziell an die Generation Y angepasst werden muss, da konkrete Maßnahmen festgelegt werden müssen, mit denen die Zielwerte erreicht werden können. Um also z.B. eine niedrige Fluktuationsquote zu erreichen, muss bekannt sein, mithilfe welcher Maßnahmen die Mitarbeiter der Generation Y an das Unternehmen gebunden werden können. Für den optimalen Einsatz der BSC zur Bindung von Mitarbeitern der Generation Y sollte dem entsprechenden Unternehmen also bekannt sein, was diese Generation motiviert.

Für die anderen dargestellten Instrumente hingegen, ist es nicht zwingend notwendig, dass von vornerein alle Aspekte, die die Generation Y motivieren, bekannt sind. So geht es z.B. bei einer Mitarbeiterbefragung gerade darum, zu ermitteln, ob und warum Mitarbeiter zufrieden oder unzufrieden sind. Daher spielt es bei dem Einsatz dieses Instrumentes im Vorfeld keine Rolle, was die Generation Y genau motiviert und was bei der Generation Y dementsprechend zu Zufriedenheit führt, da genau dies mithilfe von Mitarbeiterbefragungen aufgedeckt werden kann.

5. Fazit

Das Ziel dieser Arbeit war es, die Frage zu beantworten, inwiefern ausgewählte Instrumente des PC das PM bei der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y unterstützen können. Hierfür wurde zunächst das PM selbst betrachtet. Anschließend wurde näher auf die MAB eingegangen. Dabei wurde dargestellt, welche Voraussetzungen es für die Bindung von Mitarbeitern gibt und welche Bedeutung die Bindung von Mitarbeitern für Unternehmen hat. Danach wurde der Bereich des PC, inklusive der Instrumente, die zur MAB eingesetzt werden können, näher erläutert. Mithilfe eines Praxisbeispiels wurde dann nochmal verdeutlicht, was für eine wichtige Rolle Instrumente des PC bei der MAB spielen. Im Anschluss wurde dann noch die Generation Y näher beleuchtet und es wurde aufgezeigt, was bei der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y beachtet werden muss. Abschließend wurde aus den Ergebnissen abgeleitet, wie die erläuterten Instrumente des PC zur Bindung von Mitarbeitern der Generation Y eingesetzt werden können.

Anhand der obenstehenden Ausführungen lässt sich sagen, dass die MAB innerhalb eines Unternehmens eine sehr große Rolle spielen sollte, was auch nochmal, wie bereits geschrieben, durch das vorgestellte Praxisbeispiel verdeutlicht wurde. Wenn es zu ungewollter Fluktuation kommt, zieht dies automatisch sehr viele Nachteile für das entsprechende Unternehmen mit sich. Zudem haben Mitarbeiter gerade in der heutigen Zeit durch den Wandel hin zum Arbeitnehmermarkt und durch die Globalisierung, wie oben näher ausgeführt, auf dem Arbeitsmarkt zahlreiche Möglichkeiten zur Auswahl. Dementsprechend sollten sich Unternehmen ausführlich mit der Bindung von Mitarbeitern beschäftigen.

Zur Unterstützung bei der MAB stehen den Unternehmen verschiedene Instrumente des PC zur Verfügung. Wie oben ausgeführt stellen Kennzahlen, Mitarbeiterbefragungen, das Kompetenz-Controlling und der Einsatz einer BSC geeignete Instrumente dar, die gut bei der MAB unterstützen können.

Für Unternehmen ist es dabei wichtig, sich mit der Generation Y auseinander zu setzen, wie die obenstehenden Ausführungen aufgezeigt haben. Diese wird im Laufe der Zeit den Arbeitsmarkt immer mehr dominieren. Anhand der Geburtenjahrgänge, die den jeweiligen Generationen zugeordnet werden, lässt sich erkennen, dass in ein paar Jahren die meisten Personen, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, der Generation Y angehören. Daher sollten sich Unternehmen bewusst darüber sein, was die Generation Y motiviert, und was für die Generation Y dementsprechend zu Arbeitszufriedenheit führt. Dabei können Unternehmen z.B. auch auf die „Zwei-Faktoren“-Theorie von Herzberg oder auch das situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard zurückgreifen, was ebenfalls oben aufgezeigt

wurde. So überschneiden sich z.B. die von Herzberg genannten Motivatoren zum Teil mit den Aspekten, die die Generation Y motivieren. Genau so kann die Generation Y einem Reifegrad Level nach Hersey und Blanchard zugeteilt werden. Anhand von diesem kann die Führungskraft dann den geeigneten Führungsstil für die Generation Y auswählen. Was dabei aber natürlich trotzdem wichtig zu beachten ist, ist, dass man nicht in jedem Fall alle Mitarbeiter, die von ihrem Geburtsjahrgang her der Generation Y zugeordnet werden, generell gleich behandeln kann, bzw. sollte. So kann es z.B. sein, dass die jüngeren Geburtsjahrgänge tatsächlich, wie oben geschrieben, das Reifegrad Level 2 haben und die älteren Geburtsjahrgänge hingegen eher das Reifegrad Level 3 oder 4. Innerhalb einer Generation können die Mitarbeiter also verschiedene Reifegrad Level haben. Dies bedeutet also, dass die erläuterten Merkmale der Generation Y, ebenso wie die Aspekte, die die Generation Y motivieren, für den Großteil der Personen, die zur Generation Y gezählt werden, gelten. Trotzdem können auch für Personen, die zwischen 1981 und 1995 geboren wurden, und dementsprechend zur Generation Y gezählt werden, andere Aspekte wichtig zur Motivation sein. Genau so können nicht grundsätzlich alle Mitarbeiter der Generation Y einem bestimmten Reifegrad zugeordnet werden, weshalb es falsch wäre, grundsätzlich für alle Mitarbeiter der Generation Y den gleichen Führungsstil anzuwenden. Die Ausführungen zur Generation Y bilden also einen Rahmen, an dem sich Unternehmen grundsätzlich orientieren können. Dabei sollten sie aber nicht die einzelnen Mitarbeiter aus dem Blick verlieren. Gerade deshalb können die dargestellten Instrumente des PC auch gut zur Unterstützung bei der MAB eingesetzt werden. So können Mitarbeiterbefragungen z.B. genau aufdecken, was die Mitarbeiter motiviert und was zur Arbeitszufriedenheit führt. Somit sind Mitarbeiterbefragungen unabhängig von den Aspekten, die die Generation Y im Allgemeinen motivieren, einsetzbar, da diese eben genau diese Punkte für die einzelnen Mitarbeiter im Detail aufdecken können. Das Kompetenz-Controlling kann gut zur Unterstützung bei der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y eingesetzt werden, da mit diesem unter anderem ein Schulungsbedarf bei einzelnen Mitarbeitern aufgezeigt werden kann. Dies zielt genau auf einen Aspekt ab, der die Generation Y im Allgemeinen motiviert. Dabei geht es um den Aspekt der Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Außerdem wurde aufgezeigt, dass auch die BSC, als quantitatives Instrument des PC, bei der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y unterstützen kann. Dafür muss aber generell bekannt sein, was die Mitarbeiter der Generation Y motiviert. Für eine BSC zur Bindung von Mitarbeitern der Generation Y können daher gut die oben aufgeführten Punkte, die die Generation Y im Allgemeinen motivieren, genutzt werden, um geeignete Maßnahmen zur Erreichung des Zielwertes festzulegen. Mithilfe von

Mitarbeiterbefragungen können diese dann z.B. noch spezifischer den einzelnen Mitarbeitern angepasst werden.

Wichtig zu beachten ist jedoch, dass gerade Mitarbeiterbefragungen und das Kompetenz-Controlling nur aufdecken, ob und warum es z.B. Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern gibt, und ob z.B. ein Schulungsbedarf besteht. Auf Grundlage dieser Informationen muss dann aber das Unternehmen handeln und Maßnahmen entwickeln um beispielsweise der Unzufriedenheit entgegen zu wirken.

Abschließend lässt sich sagen, dass einige Instrumente des Personalcontrollings das PM sehr gut bei der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y unterstützen können. Unternehmen sollten auf jeden Fall Instrumente des PC zur Unterstützung bei der Bindung von Mitarbeitern der Generation Y nutzen sollten, da diese detailliert verschiedene Punkte aufdecken können, die z.B. zu Unzufriedenheit und im nächsten Schritt zu ungewollter Fluktuation führen können. Mithilfe der dargestellten Instrumente, bekommen Unternehmen rechtzeitig Informationen über diese Punkte, wodurch sie beispielsweise ungewollter Fluktuation rechtzeitig entgegensteuern können.

IV. Literaturverzeichnis

Ackermann, Karl-Friedrich (2000): Das Balanced Scorecard-Konzept – Grundlagen und Bedeutung für die Unternehmenspraxis, in: Ackermann, Karl-Friedrich (Hrsg.): Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung: Praxisansätze und Diskussion, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2000.

Allihn, Lilli (2013): GenY: Kinder unserer Zeit, verfügbar unter: <DOI 10.1007/978-3-642-40535-8_2>, in: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding: Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen [E-Book], Springer Gabler, Berlin Heidelberg, 2013, verfügbar unter: <DOI: 10.1007/978-3-642-40535-8>, Zugriff am: 31.10.2019.

Bartscher, Thomas/Nissen, Regina (2018): Personalcontrolling, Version vom 14.02.2018, Eintrag im Gabler Wirtschaftslexikon [Online], verfügbar unter: <<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalcontrolling-43495/version-266824>>, Zugriff am: 11.11.2019.

Berthel, Jürgen (2004): Personalcontrolling, in: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. überarb. und erg. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004.

Bokranz, Rainer (2004): Personalbedarfsplanung, in: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. überarb. und erg. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004.

Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stefan (2010): Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels [E-Book], Gabler, Wiesbaden, verfügbar unter: <ISBN 978-3-8349-1042-4>, Zugriff am: 20.11.2019.

Büdenbender, Ulrich/Strutz, Hans (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal: Wichtige Begriffe zu Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht [E-Book], Gabler Verlag, Wiesbaden, verfügbar unter: <ISBN: 978-3-8349-6434-2>, Zugriff am: 31.10.2019.

Das Wirtschaftslexikon (2016): Personalcontrolling, Eintrag in Das Wirtschaftslexikon [Online], verfügbar unter: <<http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/personalcontrolling/personalcontrolling.htm>>, Zugriff am: 11.11.2019.

Distelzweig, Anja (2014): Performance Measurement in der Beschaffung: Ein Konzeptvergleich, Masterthesis, Hochschule Karlsruhe, Wiesbaden: Springer Gabler.

Engelhardt, Corinna (2002): Balanced Scorecard in der Beschaffung: Erfolg durch Kennzahlen, 2. Aufl., München: Hanser Verlag.

Fröhlich, Werner/Holländer, Karoline (2004): Personalbeschaffung und -akquisition, in: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. überarb. und erg. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004.

Klaffke, Martin (2014): Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen, verfügbar unter: <DOI 10.1007/978-3-658-02325-6_3>, in: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze [E-Book], Springer Gabler, Wiesbaden, 2014, verfügbar unter: <DOI 10.1007/978-3-658-02325-6>, Zugriff am: 23.11.2019.

Kunz, Gunnar (2001): Die Balanced Scorecard im Personalmanagement: Ein Leitfaden für Aufbau und Einführung, Frankfurt/Main: Campus-Verlag.

Kurar, Cigdem (2013): Change-Kommuncation: In turbulenten Zeiten Mitarbeiter binden und gewinnen, verfügbar unter: <DOI 10.1007/978-3-642-40535-8_12>, in: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding: Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen [E-Book], Springer Gabler, Berlin Heidelberg, 2013, verfügbar unter: <DOI: 10.1007/978-3-642-40535-8>, Zugriff am: 31.10.2019.

Meyer, John P./Allen, Nathalie J. (1997): Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application, Thousand Oaks: SAGE Publications.

Mowday, Richard T./Porter, Lyman W./Steers, Richard M. (1982): Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover [E-Book], Academic Press, New York, verfügbar unter: <ISBN 978-0-12-509370-5>, Zugriff am: 02.11.2019.

Oertel, Jutta (2007): Generationenmanagement in Unternehmen [E-Book], Dissertation, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, verfügbar unter: <ISBN 978-3-8350-5525-4>, Zugriff am: 20.11.2019.

Parment, Andreas (2013): Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen [E-Book], Springer Gabler, Wiesbaden, verfügbar unter: <DOI 10.1007/978-3-8349-4622-5>, Zugriff am: 20.11.2019.

Pepels, Werner (2002): Personalbindung, in: Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner (Hrsg.): Personalmarketing: Akquisition – Bindung – Freistellung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002.

Piontek, Jochem (2016): Beschaffungscontrolling, 5. völlig neu bearb. Aufl., Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Preißler, Peter R. (2008): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle, München: Oldenbourg.

Preißler, Peter R./Preißler, Gerald J. (2016): Controlling Basiswissen: Alles was man über Controlling wissen sollte, München: C.H. Beck.

Radermacher, Stephan (2013): Die Herausforderungen des Employer Brandings, verfügbar unter: <DOI 10.1007/978-3-642-40535-8_1>, in: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding: Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen [E-Book], Springer Gabler, Berlin Heidelberg, 2013, verfügbar unter: <DOI: 10.1007/978-3-642-40535-8>, Zugriff am: 31.10.2019.

Reichmann, Thomas (2011): Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten, 8. überarb. und erw. Aufl., München: Vahlen.

Sass, Enrico (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: Was erwarten Arbeitnehmer? [E-Book], Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, verfügbar unter: <ISBN 978-3-658-24649-5>, Zugriff am: 30.10.2019.

Sauermann, Peter (2002): Personalmotivierung, in: Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner (Hrsg.): Personalmarketing: Akquisition – Bindung – Freistellung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002.

Schübbe, Fred (2012a): Kennzahlen im HR-Management definieren, ermitteln und erfolgreich einsetzen, in: Klein, Andreas (Hrsg.): Controlling-Instrumente für modernes Human Resources Management [E-Book], Haufe, Freiburg, Berlin, München, 2012, verfügbar unter: <ISBN 978-3-648-02559-8>, Zugriff am: 10.11.2019.

Schübbe, Fred (2012b): Kennzahlen im HR-Management definieren, ermitteln und erfolgreich einsetzen, in: Klein, Andreas (Hrsg.): Controlling-Instrumente für modernes Human Resources Management [E-Book], Haufe, Freiburg, Berlin, München, 2012, verfügbar unter: <ISBN 978-3-648-02559-8>, Zugriff am: 10.11.2019.

Siller, Helmut (2017): Personalcontrolling, in: Stierle, Jürgen/Glasmachers, Katja/Siller, Helmut (Hrsg.): Praxiswissen Personalcontrolling: Erfolgreiche Strategien und interdisziplinäre Ansätze für die Ressource Mensch, Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.

Strutz, Hans (2004): Personalmarketing, in: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. überarb. und erg. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004.

Stock-Homburg, Ruth/Özbek-Potthoff, Gülden (2013): Verhaltenstheoretische Perspektive der Mitarbeiterführung, verfügbar unter: <DOI 10.1007/978-3-658-00431-6_20>, in: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement [E-Book], Springer Gabler, Wiesbaden, 2013, verfügbar unter: <DOI 10.1007/978-3-658-00431-6>, Zugriff am: 30.10.2019.

Szebel-Habig, Astrid (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?: Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor, Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Ulrich, Dave/Zenger, Jack/Smallwood, Norm; aus dem Amerikan. von Winkler, Ilse (2000): Ergebnisorientierte Unternehmensführung: Von der Zielformulierung zu messbaren Erfolgen, Frankfurt/Main: Campus Verlag.

van Dick, Rolf (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen, Göttingen: Hogrefe.

Weber, Jürgen (2018): Controlling, Version vom 15.07.2019, Eintrag im Gabler Wirtschaftslexikon, verfügbar unter: <<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/controlling-30235/version-370809>>, Zugriff am: 11.11.2019.

Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (2014): Einführung in das Controlling, 14. überarb. und akt. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wickel-Kirsch, Silke (2012): Grundlagen des Human-Resource-Controllings, in: Klein, Andreas (Hrsg.): Controlling-Instrumente für modernes Human Resources Management [E-Book], Haufe, Freiburg, Berlin, München, 2012, verfügbar unter: <ISBN 978-3-648-02559-8>, Zugriff am: 10.11.2019.

Wolf, Gunther (2016): Mitarbeiterbindung: Strategie und Umsetzung in Unternehmen [E-Book], Haufe Gruppe, Freiburg, verfügbar unter: <ISBN 978-3-648-07916-4>, Zugriff am: 03.12.2019.

Zaugg, Robert J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management [E-Book], Habilitationsschrift, Universität Bern, Gabler Verlag, Wiesbaden, verfügbar unter: <ISBN 978-3-8349-8443-2>, Zugriff am: 01.11.2019.

Zemke, Ron/Raines, Claire/Filipczak, Bob (2013): Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace, 2. Aufl., New York, NY: AMACOM.

Zdrowomyslaw, Norbert (2007): Personalcontrolling: Der Mensch im Mittelpunkt – Erfahrungsberichte, Funktionen und Instrumente, Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag.

V. Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Bachelor-Thesis ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass ein Exemplar meiner Bachelor-Thesis in die Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird; Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt.

Hamburg, den 20.12.2019

Angelina Kropmanns