

Recht • Wirtschaft • Steuern

igel
Verlag
RWS

Daniel Klasen

Führungsnachwuchs oder günstige Arbeitskraft?

Empirische Analyse der Fluktuationsgründe von
Führungsnachwuchskräften
im stationären Einzelhandel und Ableitung
eines Retentionmanagementkonzepts

Klasen, Daniel: Führungsnachwuchs oder günstige Arbeitskraft? Empirische Analyse der Fluktuationsgründe von Führungsnachwuchskräften im stationären Einzelhandel und Ableitung eines Retentionmanagementkonzepts, Hamburg, Igel Verlag RWS 2020

Buch-ISBN: 978-3-95485-372-4

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95485-872-9

Druck/Herstellung: Igel Verlag RWS, Hamburg, 2020

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Bedey Media GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Igel Verlag RWS, Imprint der Bedey Media GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2020
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	iv
Abkürzungsverzeichnis.....	v
1 Einleitung.....	1
1.1 Grundlegende Problemstellung.....	1
1.2 Zielgruppenspezifische Aspekte der Problemstellung.....	2
1.3 Zielhierarchie	5
1.4 Aufbau der Studie.....	6
2 Theoretische Grundlagen.....	7
2.1 Arbeitsdefinitionen und Bezüge der Schlüsselkonzepte.....	7
2.1.1 Grundlegende Begriffsbestimmungen	7
2.1.1.1 Retention	7
2.1.1.2 Fluktuation	8
2.1.1.3 Commitment	9
2.1.1.4 Arbeitszufriedenheit.....	10
2.1.2 Commitment und Arbeitszufriedenheit als kovariierende Variablen	11
2.1.3 Fluktuation, Commitment und Arbeitszufriedenheit im Rahmen des Retentionmanagements	12
2.2 Retentionmanagement.....	13
2.2.1 Bedeutung von Retentionmanagement im ‚War for talents‘.....	13
2.2.2 Retentionmanagement als Teil eines integrativen Talent- managements	14
2.2.3 Dimensionen des Retentionmanagements	16
2.2.3.1 Strategisches Retentionmanagement	17
2.2.3.2 Operatives Retentionmanagement.....	17
2.3 Fluktuation.....	18
2.3.1 Determinanten der Fluktuation.....	18
2.3.2 Fluktuationsentscheidungen als Prozess.....	20
2.4 Organisationales Commitment.....	22
2.4.1 Von eindimensionalen zu mehrdimensionalen Modellen.....	22
2.4.2 Affektives Commitment und seine Determinanten.....	24
2.4.3 Kalkulatives Commitment und seine Determinanten	26
2.4.4 Normatives Commitment und seine Determinanten	27
2.5 Arbeitszufriedenheit.....	27
2.5.1 Determinanten der Arbeitszufriedenheit	28
2.5.2 Ausbildungszufriedenheit als Unterkategorie der Arbeits- zufriedenheit	30

2.6	Ergebnisfaktoren des organisationalen Commitments und der Arbeitszufriedenheit.....	32
2.6.1	Ergebnisfaktor (1): Absentismus und Fluktuation	32
2.6.2	Ergebnisfaktor (2): Arbeitsleistung und Organizational Citizenship Behavior	33
2.6.3	Ergebnisfaktor (3): Gesundheit und Wohlbefinden	34
3	Empirische Analyse der Fluktuationsgründe von Absolventen des Abiturientenprogramms	35
3.1	Arbeitshypothesen.....	35
3.2	Studiendesign.....	36
3.2.1	Inhaltliche und methodische Vorüberlegungen.....	36
3.2.1.1	Auswahl der Studienteilnehmer	36
3.2.1.2	Multidimensionalität und Retrospektivität der Studie	37
3.2.2	Entwicklung des Erhebungsinstruments	38
3.2.2.1	Auswahl einer geeigneten Primärmethode der Datenerhebung.....	38
3.2.2.2	Schwierigkeiten in der Erhebung von Einstellungen per Fragebogen	39
3.2.2.3	Format des Fragebogens	40
3.2.2.4	Grundlegender Aufbau des Fragebogens	41
3.2.2.5	Vorüberlegungen zu Fragetypen und Antwortkategorien	41
3.2.3	Erprobung des Studiendesigns im Pretest.....	42
3.2.3.1	Pretest 1: Optimierung des Erhebungsinstruments in Gruppeninterviews.....	43
3.2.3.2	Pretest 2: Erprobung des Prototyps der Onlinebefragung.....	44
3.2.4	Erhebungsinstrument der Hauptstudie	44
3.3	Auswertung der Hauptstudie	46
3.3.1	Teilnehmerprofil der Hauptstudie.....	46
3.3.2	Studienergebnisse: Vertragliche Aspekte	47
3.3.2.1	Wesentliche Ergebnisse zu den vertraglichen Rahmenbedingungen	48
3.3.2.2	Überprüfung von Hypothese 1 und Implikationen für das RM-Konzept.....	49
3.3.3	Studienergebnisse: Affektives Commitment	50
3.3.3.1	Wesentliche Ergebnisse zum affektiven Commitment der Probanden	50
3.3.3.2	Überprüfung von Hypothese 2a und Implikationen für das RM-Konzept.....	52
3.3.4	Studienergebnisse: Arbeitszufriedenheit	53
3.3.4.1	Wesentliche Ergebnisse zur Arbeitszufriedenheit der Probanden ...	53
3.3.4.2	Überprüfung von Hypothesen 2b und 3 und Implikationen für das RM-Konzept.....	56
3.3.5	Studienergebnisse: Ausbildungszufriedenheit.....	57

3.3.5.1	Wesentliche Ergebnisse zur Ausbildungszufriedenheit der Probanden	58
3.3.5.2	Überprüfung von Hypothesen 2c und 3 und Implikationen für das RM-Konzept.....	62
3.3.6	Studienergebnisse: Chancen und Grenzen des Abiturientenprogramms aus Teilnehmersicht.....	64
3.4	Identifikation der Handlungsschwerpunkte für das RM-Konzept.....	65
4	Entwicklung eines RM-Konzepts für Teilnehmer des Abiturientenprogramms	68
4.1	Ziele des zu erarbeitenden RM-Konzepts	68
4.2	Der RM-Prozess im Rahmen des Abiturientenprogramms	69
4.3	Zielgruppenspezifische Maßnahmen des Retentionmanagements.....	70
4.3.1	Rahmenbedingungen des Abiturientenprogramm	71
4.3.2	Handlungsfeldübergreifende Retentionmaßnahmen	73
4.3.3	Retentionmaßnahmen im Bereich Rekrutierung.....	75
4.3.4	Retentionmaßnahmen im Bereich Führung.....	78
4.3.5	Retentionmaßnahmen im Bereich Arbeitsgestaltung.....	81
4.3.6	Retentionmaßnahmen im Bereich Personalentwicklung	85
4.3.7	Retentionmaßnahmen im Bereich Anreizsysteme.....	89
4.4	Weitere Handlungsschritte zur Umsetzung des vorgeschlagenen Konzepts	90
5	Kritische Würdigung	92
5.1	Kritische Reflektion der Erhebung und weitere Perspektiven.....	92
5.2	Kritische Reflektion des RM-Konzepts und weitere Perspektiven.....	94
6	Fazit	96
	Referenzen.....	98
	Anhänge.....	105
	Anhang A: Erhebungsinstrument der Hauptstudie	106
	Anhang B: Zentrale Rahmenbedingungen des Abiturientenprogramms	135

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abb. 1:	Einbettung des Retentionmanagements im integrativen Talentmanagementmodell	15
Abb. 2:	Dimensionen des Retentionmanagements	16
Abb. 3:	Modell des organisationalen Commitments mit Einfluss- und Ergebnisfaktoren.....	23
Abb. 4:	Visualisierung des Fluktuationmusters der Absolventen des Abiturientenprogramms	49
Abb. 5:	Resultate zu den Items des OCQ-G (mit blauer Vergleichslinie: Maier/Woschée 2014).....	51
Abb. 6:	Modellhafte Visualisierung der Befragungsergebnisse zur Entwicklung von Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung während des Abiturientenprogramms	63
Abb. 7:	Empirisch ermittelte Handlungsschwerpunkte des ‚Retentionmanagements.....	67
Abb. 8:	RM-Prozess im Rahmen des Abiturientenprogramms.....	70
Abb. 9:	Vorgehensmodell des RM-Prozesses	91

Tabellen

Tab. 1:	Fluktuationsdeterminanten in ihrer grundlegenden Korrelation zum Fluktuationsverhalten.....	19
Tab. 2:	Ausgewählte Items des Bereichs Führung und soziale Beziehungen	54
Tab. 3:	Ausgewählte Items des Bereichs Arbeitsgestaltung	55
Tab. 4:	Ausgewählte Items des Bereichs Personalentwicklung.....	55
Tab. 5:	Ausgewählte Items des Bereichs Anreizsysteme	56
Tab. 6:	Bewertung der Strukturierung einzelner Programmphasen.....	58
Tab. 7:	Ausgewählte Items des Bereichs Ausbildungsorganisation	59
Tab. 8:	Ausgewählte Items des Bereichs Ausbildungsprozess	60
Tab. 9:	Ausgewählte Items des Bereichs Integration der Prüfungsvorbereitung	61
Tab. 10:	Entwicklung der Gesamtzufriedenheit	61

Abkürzungsverzeichnis

Themenspezifische Abkürzungen:

BBiG	Berufsbildungsgesetz
KiE	Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel
HFW	Handelsfachwirt/in (IHK)
IHK	Industrie- und Handelskammer
OCB	Organizational Citizenship Behavior
OCQ-G	Organizational Commitment Questionnaire-German
RM-	Retentionmanagement-

1 Einleitung

1.1 Grundlegende Problemstellung

Der Abschluss der Ausbildung stellt für junge Menschen einen wichtigen Meilenstein in ihrem persönlichen Werdegang dar, der für eine Reflektion und (Neu-)Orientierung hinsichtlich beruflicher Zukunftspläne prädestiniert ist. Auch aus Unternehmenssicht ist diese sensible Phase von zentraler Bedeutung, wird doch das Humankapital, also die menschliche Arbeitskraft, aufgrund von Nachwuchs- und Fachkräftemangel für die Organisationen zunehmend zu einem Engpassfaktor der Zukunft.¹ Dieses Demographieproblem wurde bereits in den 1970er Jahren beschrieben² und hat sich im neuen Jahrtausend, auch durch einen Wertewandel bei jüngeren Beschäftigten und die Ausprägung weiterer Faktoren wie z.B. wachsende Flexibilisierung und Globalisierung, noch einmal deutlich verstärkt.³ Gerade in den Generationen Y und Z manifestiert sich laut Studien eine immer weiter abnehmende Verbleibdauer von Mitarbeitern⁴ bei ihrem Arbeitgeber.⁵ Angesichts des vielbeschworenen ‚War for talents‘⁶ sollte es den Ausbildungsunternehmen also ein besonderes Anliegen sein, gut ausgebildete junge Fachkräfte in der Organisation zu halten.

Zwar kann argumentiert werden, dass Personalabgänge z.B. mit Blick auf die Personalkosten, Reorganisationsmöglichkeiten, Aufstiegsperspektiven für verbliebene Beschäftigte und Chancen auf Neueinstellung von Leistungsträgern mit innovativem Know-how durchaus positive Effekte haben können,⁷ und somit trotz der oben genannten Schwierigkeiten auch Gründe für eine unternehmensseitig initiierte Fluktuation bei Ausbildungsende sprechen könnten. Allerdings müssen, insbesondere bei mitarbeiterinitiierten Personalabgängen, durch Unternehmen oft deutlich ausgeprägte negative Konsequenzen in Kauf genommen werden. So entstehen durch den Weggang von Mitarbeitern nach einer ‚inneren Kündigung‘ und die Rekrutierung und Einarbeitung neuen Personals erhebliche direkte und indirekte Kosten. Letztlich kann deshalb durch eine hohe Fluktuationsrate also die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erheblich eingeschränkt bzw. gefährdet werden.⁸

¹ Vgl. u.a. Ausbildungsreport (2019), S.43; Berufsbildungsbericht (2019), S. 29ff.; Jung (2017), S. 851ff.; Klaiber (2016), S. 9.

² Flato/Reinbold-Scheible (2006), S. 19f.

³ Deters (2012), S. 114, 166; vgl. auch Altmeier et al. (2015), S. 6; Brademann/Piorr (2018), S. 12f.; Felfe (2008), S. 16f.; Klaiber (2016), S. 21f.; Klaiber (2018), S. 1.

⁴ Im Folgenden wird für Personenbezeichnungen zur besseren Lesbarkeit jeweils die männliche Form verwendet. Diese schließt Personen aller Geschlechter ein.

⁵ Ausbildungsreport (2019), S. 8ff.; Azubi.report (2019), S. 1, 32f.; Bröckermann (2013), S. 12; Franz/Zimmermann (1999) S. 6ff.; Köcher et al. (2019), S. 96f. Seibert/Wydra-Somaggo (2017), S. 2f.

⁶ Z.B. Brauweiler (2014), S. 87; Scholz (2014), S. 285, 437; vom Hofe (2005), S. 1f.

⁷ Bröckermann (2013), S. 13 (mit Bezug auf Rudham 2003); Wunder (2007), S. 20.

⁸ Klaiber (2016), S. 48; Pepels (2013), S. 62f.; vgl. auch Abschnitt 2.2.1.

Um zukünftige Fluktuationsereignisse im Sinne des Unternehmens zu steuern, ist es somit für Organisationen wichtig, systematische Erkenntnisse zu potenziellen Fluktuationsabsichten und -gründen ihrer Mitarbeiter zu erlangen und diesen mit geeigneten Handlungskonzepten zu begegnen. Die vorliegende Studie will mittels einer entsprechenden Erhebung die Fluktuationsgründe junger Führungsnachwuchskräfte im stationären Einzelhandel ermitteln und basierend auf den Resultaten der Erhebung ein Retentionmanagementkonzept (RM-Konzept) für die im folgenden Abschnitt genauer beschriebene spezifische Zielgruppe entwerfen.

1.2 Zielgruppenspezifische Aspekte der Problemstellung

Ein RM-Konzept kann nur dann seine optimale Wirkung entfalten, wenn es individuell auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe zugeschnitten ist und dynamisch auch den Anforderungen einzelner Mitarbeiter im jeweiligen Unternehmen angepasst werden kann.⁹ Im Mittelpunkt der vorliegenden Studie stehen die Teilnehmer des sogenannten Abiturientenprogramms, d.h. einer dualen Aus- und Aufstiegsfortbildung, bei der innerhalb von drei Jahren die drei Abschlüsse Verkäufer/in, Kaufmann/-frau im Einzelhandel (KiE)¹⁰ und geprüfte/r Handelsfachwirt/in IHK (HFW)¹¹, sowie die Ausbildereignung erworben werden können. Dieses Programm bieten verschiedene Einzelhandelsunternehmen in Deutschland an.¹²

Bei der hier betrachteten Zielgruppe handelt es sich also um Arbeitnehmer in der frühen Laufbahnphase, deren Besonderheit ist, dass die Teilnehmer bei erfolgreichem Absolvieren der Programmschritte vom Status der Auszubildenden in den der Aufstiegsfortzubildenden (mit qualifiziertem Berufsabschluss) wechseln. Aus Sicht des Retentionmanagements gilt diese Laufbahnphase insofern als besonders wichtig, als sie „einerseits einen wesentlichen Einfluss auf die weitere Entwicklung der Arbeitnehmenden ausübt, andererseits aber auch wegbegleitend für die Einstellung zur Organisation und die Absicht, langfristig bei der Organisation zu bleiben, ist“.¹³

⁹ Deters (2012), S. 184.

¹⁰ Um die aufeinander aufbauenden Berufsbildungsabschlüsse im Rahmen des Abiturientenprogramms in drei Jahren zu realisieren zu können, wird eine Verkürzung der Berufsausbildung zum KiE aufgrund schulischer Vorbildung (Hochschul- oder Fachhochschulreife – Verkürzung um bis zu zwölf Monate) beantragt.

¹¹ Mit der Modernisierung des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) wurden in der Aus- und Weiterbildung ab dem 01.01.2020 Neuerungen eingeführt: Zur Stärkung der höherqualifizierenden Berufsbildung wurde u.a. in der höheren Berufsbildung die Bezeichnung „Bachelor Professional“ für Meister und Fachwirte eingeführt, um die Gleichwertigkeit von beruflicher Fortbildung und Studium zu verdeutlichen. Vgl. <https://www.bmbf.de/de/die-novellierung-des-berufsbildungsgesetzes-bbig-10024.html> (zuletzt abgerufen am 28.03.2020).

¹² Siehe z.B. <https://www.ausbildung.de/berufe/fachwirt-vertrieb-einzelhandel/stellen/> (zuletzt abgerufen am 28.03.2020).

¹³ Vgl. zu dieser Laufbahnphase auch Baumeler/Hirschi (2019).

Grundsätzlich unterliegt die duale Ausbildung, die als „einer der Eckpfeiler der deutschen Wirtschaft“¹⁴ gilt, in besonderem Maße den bereits eingangs geschilderten Herausforderungen des demographischen Wandels: So verschärfen die sinkende Gesamtzahl der Schulabgänger und wachsende Anteile von Studienberechtigten und Studierenden sowie das breite Angebot von Ausbildungsberufen¹⁵ die Nachwuchssituation insbesondere im stationären Einzelhandel, dessen Berufsausbildungen bislang hauptsächlich von Schulabgängern ohne Studienberechtigung nachgefragt wird.¹⁶ Wie in anderen Branchen findet hier jedoch ein Umdenken statt, und es werden auch potenzielle Bewerber mit höheren schulischen Qualifikationen verstärkt in den Blick genommen.¹⁷ Auch Studienabbrecher sind mittlerweile wichtige Adressaten von Einzelhandelsunternehmen, wie auch die Ergebnisse der vorliegenden Studie bestätigen.¹⁸

Neben grundlegenden Vorteilen der dualen Ausbildung, wie Ausbildungsvergütung, breiter Qualifizierung und der Verzahnung von Theorie und Praxis,¹⁹ spricht aus Sicht der Abiturienten die Möglichkeit, in einem zeitlich komprimierten Programm eine Karriere im Einzelhandel anstreben zu können, für diese besondere Form der höheren Berufsausbildung.²⁰ Durch das Berufsbildungsgesetz (BBiG) und bundeseinheitliche Ausbildungsordnungen sollen deutschlandweit vergleichbare Mindeststandards der Kompetenzvermittlung gewährleistet werden. Für die Ausbildungsunternehmen bietet sich zudem die Möglichkeit, passgenau in direkter Orientierung am tatsächlichen Personalbedarf der Organisation auszubilden. Auch das breitere Kompetenzprofil und die für gewöhnlich höhere Motivation der in der Regel bereits volljährigen Abiturienten erweisen sich als vorteilhaft.²¹

Konkret nimmt diese Studie Teilnehmer des Abiturientenprogramms in den Blick, die den theoretischen Teil des Programms im Blockunterricht an einem Berufskolleg sowie einer Wirtschaftsakademie in Nordrhein-Westfalen absolvierten, wo der Autor dieser Studie als Lehrkraft beschäftigt ist. Die Teilnehmer waren während dieser Zeit bei bundesweit operierenden Filialisten der Lebensmittel- und Bekleidungsbranche der Betriebsform Discounter unter Vertrag. Alle Annahmen, Aussagen und Resultate dieser Studie beziehen sich deshalb auf diese Betriebsform, deren Betriebstyp unternehmens- und

¹⁴ Berufsbildungsbericht (2019), S. 13f., 194ff.; Flake et al. (2014), S. 91, vgl. auch Frommberger (2013), S. 4.; Seibert/Wydra-Somaggio (2017), S.1, 8.

¹⁵ Ausbildungsreport (2019), S. 10f.; Berufsbildungsbericht (2019), S. 17f., Eckert et al. (2016), S. 89; Flake et al. (2014), S. 91; Malcher (2010), S 189; Köcher et al. (2019), S. 70, 100.

¹⁶ Berufsbildungsbericht (2019), S. 80.; vgl. auch Haas (2019); Krause/Kupfer (2017), S. 5.

¹⁷ Flake et al. (2014), S. 94.

¹⁸ Vgl. dazu auch Ernst (2015), S. 45; Malcher (2010), S 187.

¹⁹ Flake et al. (2014), S. 96; Malcher (2010), S 187f.; Unterbusch (2010), S 181f.

²⁰ <https://www.ausbildung.de/berufe/fachwirt-vertrieb-einzelhandel/stellen/> (zuletzt abgerufen am 28.03.2020)

²¹ http://kompass-abiturienten.de/abiturientenprogramm_handelsfachwirt/ (zuletzt abgerufen am 20.01.2020); Flake et al. (2014), S. 91, 96; Jansen et al. (2019), S. 194; Malcher (2010), S 186ff.

sortimentspezifisch unterschiedlich ausgeprägt sein kann,²² aber wegen der generellen Minimierung von Handelsleistungen und Handlungskosten²³ gemeinsame personelle Spezifika aufweist.

Prinzipiell sind Discounter personalextensiv. Im Lebensmitteleinzelhandel dominiert das Selbstbedienungssystem; Mischformen von Selbstbedienungssystem und Bedienungskonzepten sind in der Bekleidungsbranche zu beobachten. Der Personal- und Beratungsaufwand ist jedoch auch hier angesichts einer hohen Anzahl beratungsloser und damit selbstverkäuflicher Sortimente sehr gering.²⁴ Gerade aufgrund ihrer stark rationalisierten Prozesse werden große Discountketten oft kritisch als Anführer eines problematischen Strukturwandels²⁵ gesehen, den Winter wie folgt beschreibt:

Dieser Umstand, dass Verkaufsarbeit in wachsendem Maße den Status einer wenig anspruchsvollen Jedermann-Tätigkeit innehat, führt gemeinsam mit der niedrigen Entlohnung und den oft unvorteilhaften Arbeitszeiten zu einem branchenweiten Imageverlust für die Beschäftigung im Einzelhandel.²⁶

Bereits in Studien der 1980er und frühen 1990er Jahre wurden die „dequalifikatorischen Folgen“ von Verkaufsflächenexpansion, Ausbau von Selbstbedienungssystemen, Service-reduktion sowie dem Abbau von Vollzeitstellen beschrieben. Bereits damals war „im Einzelhandel eine relativ große Beschäftigtengruppe nicht spezifisch ausgebildet“.²⁷ Die Problematik des Fachkräftemangels und der zunehmenden Entprofessionalisierung hat jedoch bis heute nichts an ihrer Aktualität eingebüßt.²⁸ So titelt ein Beitrag in der *WirtschaftsWoche* im Oktober 2019 angesichts 50.000 unbesetzter Stellen im Handel: „Deutschlands große Handelsketten suchen händeringend nach Personal“ und verweist auf Bemühungen von Branchenriesen wie Lidl, ab dem Ausbildungsjahr 2020 mit einer Erhöhung der Mindestvergütung in der Ausbildung auf 1.000€ Nachwuchskräfte zu akquirieren.²⁹ Inwieweit Handlungskonzepte wie diese zunächst auf das kalkulatorische Commitment abzielende Maßnahme erfolgsversprechend sind, ist eine der Fragen, die im Rahmen der vorliegenden Studie genauer untersucht werden sollen.

²² Ahlert et al. (2018), S. 126f.

²³ Ahlert et al. (2018), S. 132.

²⁴ Ahlert et al. (2018), S. 245, 248, 251f.; Krause/Kupfer (2017), S. 3ff.

²⁵ Winter (2005), S. 65, 76.

²⁶ Winter (2005), S. 85.

²⁷ Görs et al. (1994), S. 59, siehe auch S. 57f., sowie Winter (2005), S. 85.

²⁸ Vgl. Berufsbildungsbericht (2019), S. 47f., 184ff.

²⁹ Hielscher (2019); vgl. auch Ausbildungsreport (2019), S. 9.; Köcher et al. (2019), S. 64.

1.3 Zielhierarchie

Hauptziel dieser Studie ist die Entwicklung eines RM-Konzepts für die Teilnehmer der dreistufigen dualen Aus- und Aufstiegsfortbildung im Einzelhandel. Das erste wesentliche Teilziel besteht in der Konzeption und Durchführung einer Erhebung, mit der ermittelt wird, ob und aus welchen Gründen die Absolventen des Abiturientenprogramms ihre Ausbildungsunternehmen³⁰ verlassen bzw. in diesen verbleiben. Diese Problemstellung ist grundsätzlich aus zwei Richtungen beeinflusst, „je nachdem ob die Initiative bei einer möglichen Kündigung vom Unternehmen oder vom Arbeitnehmer ausgeht“.³¹ Neben der unternehmensseitig initiierten Fluktuation, die durch die vertraglichen Rahmenbedingungen (etwa Zeitverträge für die Dauer der Aus-/Aufstiegsfortbildung) geregelt wird, müssen demzufolge vor allem arbeitnehmerseitige Determinanten für Fluktuation in den Blick genommen werden. Wichtige untergeordnete Teilziele bestehen deshalb in der Auswahl derjenigen Konstrukte, die Rückschlüsse auf die Fluktuation zulassen, sowie in deren Operationalisierung in einem entsprechenden Erhebungsinstrument.

Empirischen Studien zufolge korreliert arbeitnehmerinitiierte Fluktuation stark mit der Arbeitszufriedenheit und dem organisationalen Commitment der Mitarbeiter.³² Im Mittelpunkt der Erhebung stehen somit diejenigen Arbeits-, Organisations- und Qualitätsmerkmale, die einen Einfluss auf das Bindungsverhalten von „erfolgskritischen Mitarbeiter[n]“ in der Organisation ausüben.³³ Ermittelt werden soll insbesondere, wie sich die Fluktuationsneigung beeinflussende Faktoren aus Sicht der Absolventen im Laufe ihrer Aus- und Aufstiegsfortbildung entwickelt haben. Diese Überlegungen fließen in die Auswahl einer geeigneten Erhebungsmethode, die Konstruktion eines entsprechenden Erhebungsinstruments sowie die Umsetzung der Erhebung selbst ein.

Mit der Auswertung der Ergebnisse soll nach Abschluss der Datenerhebung ein weiteres wichtiges Teilziel erreicht werden: die Identifikation der bindungskritischen neuralgischen Punkte, an denen das Retentionmanagement der Unternehmen gezielt ansetzen kann. Diese Erkenntnisse bilden schließlich die Grundlage für den abschließenden Schritt, in dem spezifische Retentionmaßnahmen für die anvisierte Zielgruppe erarbeitet und zur Implementierung vorbereitet werden.

³⁰ Der Begriff ‚Ausbildungsunternehmen‘ wird bezüglich des hier betrachteten Abiturientenprogramms als Überbegriff für die Unternehmen verwendet, in denen die Teilnehmer ihre Aus- und Fortbildung während der drei Programmstufen absolvieren. In gleicher Weise beziehen sich auch andere einschlägige Begriffe (z.B. ‚Auszubildende‘, ‚Ausbildungszufriedenheit‘, ‚Ausbildungsqualität‘, ‚Ausbildungsverantwortliche‘ usw.), wenn nicht explizit anders gekennzeichnet, auf die Aus- und Fortbildungsteile des Programms.

³¹ Franz/Zimmermann (1999), S. 6.

³² vom Hofe (2005), S. 17ff.; vgl. auch Ausbildungsreport (2019), S. 38ff., 44f.; Bollessen (2016), S. 42, Meifert (2005), S. 46; Neuhaus (2010), S. 56ff.

³³ DGFP e.V. (2004), S. 9, 13, 23; vgl. Belsch (2016), S.34; Meifert (2005), S. 35f.; Schirmer (2013), S. 32.

1.4 Aufbau der Studie

Für die theoretische Fundierung werden in Kapitel 2 die wesentlichen Begriffe Retentionmanagement, Fluktuation, organisationales Commitment und Arbeitszufriedenheit definiert und in ihren Zusammenhängen dargestellt. Kapitel 3 präsentiert die Prozessschritte der empirischen Untersuchung: Hier werden die zentralen Arbeitsthemen generiert, die Entwicklung und Erprobung der Erhebungsmethode im Pretest sowie die Umsetzung der Hauptstudie genauer beschrieben. Außerdem erfolgt hier die Auswertung der Untersuchungsergebnisse und, darauf basierend, eine Identifizierung der besonders relevanten Handlungsfelder für das zu erarbeitende RM-Konzept. Die Befunde der Studie werden in Kapitel 4 aufgenommen, wo für diese Handlungsfelder zielgruppenspezifische Retentionmaßnahmen entwickelt werden. Ein Blick auf die weiteren Handlungsschritte zur Implementierung und zum Controlling der entwickelten Maßnahmen rundet dieses Kapitel ab. Kapitel 5 bietet eine kritische Reflektion des RM-Konzepts, diskutiert weitergehende Ansätze und offene Punkte. Die Zusammenfassung in Kapitel 6 resümiert die wichtigsten Erkenntnisse.

2 Theoretische Grundlagen

Kapitel 2 widmet sich den vier Konzepten, die sich für die theoretische Fundierung dieser Studie als zentral erweisen: Retentionmanagement, Fluktuation, organisationales Commitment und Arbeitszufriedenheit.

2.1 Arbeitsdefinitionen und Bezüge der Schlüsselkonzepte

Der folgende Abschnitt bietet zunächst für jeden der vier Begriffe eine Arbeitsdefinition und zeigt deren grundlegende Beziehungen zueinander auf. Anschließend werden die Konzepte jeweils hinsichtlich ihrer Charakteristika und Determinanten und auch in ihren komplexen Zusammenhängen detaillierter beleuchtet.

2.1.1 Grundlegende Begriffsbestimmungen

2.1.1.1 Retention

Im personalwirtschaftlichen Kontext bezieht sich der Terminus Retention auf die Bindung, d.h. die dyadische Beziehung zwischen Organisationen und ihren Mitarbeitern. Retention kann entsprechend grundsätzlich aus Organisations- und Mitarbeiterperspektive betrachtet werden. Aus Mitarbeitersicht interessieren dabei vor allem die Beweggründe, die Mitarbeiter zum Verbleib im oder Verlassen des Unternehmens veranlassen. Aus Unternehmenssicht stellt sich insbesondere die Frage, wie organisationsseitig Bindung hergestellt, erhalten und verstärkt werden kann. Dabei sind Organisationen insbesondere bestrebt, ihre für den Unternehmenserfolg wichtigen Mitarbeiter zum Verbleib im Unternehmen, sowie zu Leistungsbereitschaft, Effizienz und Loyalität zu bewegen.³⁴

Zu diesem Zweck kann im Rahmen des Retentionmanagements eine Reihe systematischer Maßnahmen getroffen werden.³⁵ Retentionmanagement ist ein äußerst komplexes Handlungsfeld, da die entsprechenden Managementaktivitäten dynamisch den Gegebenheiten der jeweiligen Organisation, also etwa der Branche, Betriebsform und -größe, Mitarbeiterstruktur und nicht zuletzt auch den spezifischen Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeiter sowie situativen Veränderungen angepasst werden müssen.³⁶ Eine detailliertere Darstellung zum Retentionmanagement erfolgt in Abschnitt 2.2.

³⁴ Brauweiler (2014), S. 85f.; vom Hofe (2005), S. 3f.

³⁵ Claussen et al. (2005), S. 1; Deters (2012), S. 164; DGFP e.V. (2004), S. 13.

³⁶ Leuphana Universität Lüneburg (o.J.), S. 9f.