

Jürgen Grieger, Renate Ortlieb, Heike Pantelmann, Barbara Sieben\*  
**Strategische Bindung der Ressourcen von Fach- und Führungskräften. Beurteilung und Umsetzung in Unternehmen\*\***

In diesem Beitrag wird analysiert, welche Strategien zur Bindung der Ressourcen von Fach- und Führungskräften, d.h. ihrer für den Unternehmenserfolg bedeutsamen Kompetenzen, in Unternehmen als geeignet beurteilt und welche tatsächlich umgesetzt werden. Auf der Basis der Ressourcenabhängigkeitstheorie von Pfeffer und Salancik und von Etzionis Ansatz der Compliance-Beziehungen entwickeln wir eine Typologie bestehend aus fünf Bindungsstrategien, mit denen der Zufluss und der Erhalt kritischer Ressourcen gesichert werden können. Die Ergebnisse einer Clusteranalyse auf der Basis der Befragung von 159 Personalmanagern der höchsten Leitungsebene in deutschen Unternehmen unterstützen unsere theoretischen Überlegungen zu dieser Typologie. Zugleich zeigt sich eine Diskrepanz zwischen der Beurteilung von Bindungsstrategien und deren Umsetzung, die wir nicht vollständig erklären können. Wir diskutieren Implikationen für die Personalpraxis und -forschung. Der Beitrag zur Forschung liegt insbesondere im Fokus auf die organisationale Ebene sowie in der Anwendung der Ressourcenabhängigkeitstheorie, mit der wir den Blick für die Verknüpfung von Personalbindung, Personalgewinnung und Wissensmanagement als komplementäre Praktiken der Ressourcenbindung öffnen.

**Strategies to Retain Resources of Specialists and Executives.  
Managerial Assessments and Implementation**

In this study, we analyze which strategies HR managers regard as appropriate to retain specialists' and executives' resources, i.e. their strategically relevant competences, and which strategies HR managers actually use. On the basis of compliance theory and resource dependence theory we develop a taxonomy of five retention strategies that are apt to secure the accrual and retention of critical resources. The results of a cluster analysis based on data from interviews with top HR managers of 159 German companies support our theoretical considerations. At the same time, they reveal a large gap between the assessment of the appropriateness of retention strategies and their implementation, that we cannot explain completely. We discuss implications for managerial practice and for research. To HR research we contribute particularly by our focus on the organizational level of companies' retention practices and by applying resource dependence theory to explain a company's choice of retention strategies. This perspective opens the view for the close relationship of employee retention, recruitment and knowledge management as complementary strategies to retain resources.

Key words: **retention management, resource dependence theory, cluster analysis**

---

\* Dr. Ursula Holtgrewe, Jg. 1962, Lise-Meitner-Habilitationsstipendiatin des Landes NRW an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, Fach Soziologie, D-47048 Duisburg, E-mail: uholtgrewe@aol.com.

\*\* Artikel eingegangen: 4.2.2010

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 26.9.2010

## 1. Einleitung

Für die betriebliche Praxis gilt ein nachhaltiges Bindungsmanagement als eine der dringlichsten Aufgaben angesichts der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts: Demographischer und technologischer Wandel, Fach- und Führungskräfemangel, hohe Wiederbesetzungskosten und Weiteres mehr verstärken den Wettbewerb um Talente und die Anstrengungen, diese an das Unternehmen zu binden (Mitchell et al. 2001a; Steel et al. 2002). Auch für Zeiten wirtschaftlicher Krise, in denen oftmals ein Personalabbau erforderlich ist, wird ein auf High Potentials gerichtetes Talent- und Bindungsmanagement angemahnt (Zatzick et al. 2009).

In der Literatur zum Strategischen Personalmanagement (SHRM) gehört die Bindung von Kompetenzen seit jeher zu den Kernthemen. So charakterisieren Wright und Snell (1991) in ihrem integrativen Modell des HR-Systems „competence retention“ als eine der zentralen HR-Strategien. Diese ist eng mit „competence acquisition“ verknüpft, da Kompetenzen der Mitarbeiter die unverzichtbaren Inputelemente des Systems darstellen, deren fortwährender Bestand und Zufluss gesichert werden muss. Insbesondere die Kompetenzen von Fach- und Führungskräften – deren Fertigkeiten, Fähigkeiten, Wissen und weitere Personmerkmale – gelten als Schlüsselfaktoren für den Unternehmenserfolg und als Wert und Wettbewerbsvorteile generierende Ressourcen (Barney 1991; Boyatzis 1992; Castanias/Helfat 1991; Spencer/Spencer 1993; Wright et al. 1994; Lepak/Snell 1999). Daher ist die Bindung dieser Kompetenzen an das Unternehmen eine zentrale Managementaufgabe (Wright/Snell 1991; Lepak/Snell 2002). Unternehmen, denen dies nicht gelingt, müssen Wettbewerbsnachteile in Kauf nehmen (Hatch/Dyer 2004).

Allerdings ist im Vergleich zum gesamten HR-Pool der durch Fach- und Führungskräfte erzielbare Wettbewerbsvorteil typischerweise weniger nachhaltig, da sie die Renten abschöpfen können, die sie generieren, und auch leichter abwandern (Wright et al. 1994). Daher postulieren zum Beispiel Haesli und Boxall (2005), dass eine strategische Kombination aus klassischen HR-Strategien zur Gewinnung und Bindung von High Potentials mit einem strategischen Wissensmanagement, das geeignet ist, das Risiko von Kompetenzverlusten zu verringern, effizient ist.

Eine solche Verknüpfung verschiedener Varianten der Bindung von Kompetenzen (als Sicherung des Bestands und Zuflusses wertvoller Ressourcen) wird in der Bindungsforschung jedoch kaum hergestellt, hier geht es vor allem um die Bindung von *Individuen*. Dabei lassen sich in der bisherigen Forschung zur Bindung von Beschäftigten an das Unternehmen zwei Stränge unterscheiden: Ein Strang fokussiert die Analyseebene des Individuums, der andere die Analyseebene der Organisation.

In dem ersten Forschungsstrang stehen die *individuellen Motive* für eine Kündigung oder den Verbleib in der Organisation im Vordergrund. Zentrale Konzepte zur Erklärung (vgl. z.B. Griffeth et al. 2000) sind Arbeitszufriedenheit (Trevor 2001; Hom/Kinicki 2001; Wright/Bonett 2007), Commitment (Allen/Meyer 1990; Rhoades et al. 2001; Cole/Bruch 2006), Involvement (Penley/Gould 1988; Johnston/Snizek 1991), der psychologische Vertrag (Robinson 1996; Rousseau 2004; Turnley/Feldman 2000; Zhao et al. 2007; Ng/Butts 2009), Job Embeddedness (Mitchell et al. 2001b; Tanova/Holtom 2008; Felps et al. 2009) sowie Kombinationen psychologischer Faktoren

(Maertz/Griffeth 2004) und weiterer Merkmale, wie beispielsweise die Anzahl vorheriger Stellenwechsel (Barrick/Zimmerman 2009).

In dem zweiten, auf die *Ebene der Organisation* fokussierten Forschungsstrang geht es um das Management von Bindung. Hier dominiert die SHRM-Forschung, in der wie angesprochen die so genannte „Competence Retention“ als eine der zentralen HR-Strategien gilt (Wright/Snell 1991). Dabei richten sich Bündel von Praktiken oder HR-Konfigurationen (Lepak/Snell 2002), die auf Commitment zielen, insbesondere an hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Untersucht wird der Einfluss von High Performance Work Systems und Bündeln von Personalpraktiken auf Commitment, Fluktuation, Produktivität und Unternehmensleistung (Huselid 1995; Shaw et al. 1998; Guthrie 2001; Subramony 2009; Hausknecht et al. 2009). Auch entsprechende Effekte einzelner Personalpraktiken wie Entgeltformen (Allen/Griffeth 2001; Bayo-Moriones/Larrazza-Kintana 2009), Karrieremöglichkeiten (Hsu et al. 2003; Lee et al. 2008) oder Personalrekrutierungswege (Weller et al. 2009) werden analysiert. Darüber hinaus wird die Bedeutung der subjektiven Wahrnehmung von Personalpraktiken durch die Beschäftigten für deren Verhalten hervorgehoben (Allen et al. 2003). Landeta et al. (2009) analysieren, wie sich in Unternehmen handlungsleitende Erwartungen hinsichtlich der Fluktuation von Managern herausbilden.

Der Ansatz der Compliance-Beziehungen von Etzioni (1975), den wir im Folgenden aufgreifen, ist ebenfalls auf die Organisation konzentriert. Etzioni unterscheidet Typen von Organisationen nach ihrer Compliance-Struktur als Kombination aus der vorrangigen Kontrollstrategie und dem Involvement der Mitglieder, das sichergestellt werden soll. Kritische Analysen zeigen jedoch, dass sich Organisationen diesbezüglich nicht eindeutig unterscheiden lassen, sondern dass die von Etzioni unterschiedenen Kontrollstrategien kombiniert werden (Azim/Boseman 1975; Franklin 1975). Dieser Befund ist auch für unsere folgende Systematisierung von Bindungspraktiken leitend.

Insgesamt geht es bei dem Thema Bindung von Fach- und Führungskräften im Kern um das Verhältnis von Individuum und Organisation (Bartölke/Grieger 2004). Jedoch fällt auf, dass der Großteil der Bindungsforschung auf das Individuum konzentriert ist. Die organisationale Seite wird zum einen seltener thematisiert (so auch Shaw et al. 1998), zum anderen liegt auch in Studien zu Bindungspraktiken der Fokus zumeist auf deren Wirkungen auf die Beschäftigten – in Form von Zufriedenheit und Commitment beziehungsweise ihrer Bindung an die Organisation. Zudem fehlt ein systematischer Blick auf das gesamte Spektrum der Bindung von Kompetenzen, das über die Bindung der Beschäftigten hinaus auch Alternativen der Sicherung des Zuflusses und des Bestands an wertvollen Ressourcen mit einschließt.

Hier setzt dieser Beitrag an: Wir konzentrieren uns auf die Ebene der Organisation und fragen, welche Strategien zur Bindung der Kompetenzen von Fach- und Führungskräften an Unternehmen geeignet sind und warum dies der Fall ist. Ziel ist es, anhand dieser Fragen eine umfassende Systematisierung von Bindungsstrategien zu entwickeln und die Güte dieser theoretisch hergeleiteten Typologie auf der Basis von Befragungsdaten empirisch zu überprüfen. Mit dem Begriff „Bindungsstrategie“ bezeichnen wir dabei die grundlegende Ausrichtung verschiedener Maßnahmen und

Maßnahmenbündel, die dazu dienen, den Zufluss und den Erhalt von Ressourcen in einer Organisation sicherzustellen.

Für den theoretischen Bezugsrahmen nutzen wir die Ressourcenabhängigkeitstheorie von Pfeffer und Salancik (1978) sowie Etzionis (1975) Ansatz der Compliance-Beziehungen, mithin zwei Machttheorien, die den Blick darauf lenken, dass HR-Praktiken und -Strategien im Kern darauf zielen, Kontrolle über Menschen und Ressourcen auszuüben. In Anlehnung an bisherige SHRM-Analysen zur Bindung gehen wir davon aus, dass Unternehmen in die Bindung der Ressourcen von Fach- und Führungskräften investieren, weil diese einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Während SHRM-Ansätze jedoch typischerweise dem Resource Based View folgend die Einzigartigkeit und den strategischen Wert von Ressourcen, die Wettbewerbsvorteile generieren, als Ausgangspunkt nehmen (z.B. Barney/Wright 1998; Lepak/Snell 2002; Wright/Snell 1991), fokussieren wir die Abhängigkeit des Unternehmens von internen und externen kritischen Ressourcen (ähnlich: Taylor et al. 1996). Dieser Problemzugang ermöglicht es uns, die Wahl von Bindungsstrategien zu erklären und das gesamte Spektrum strategischer Bindungsmuster zu berücksichtigen. Insbesondere öffnet die Ressourcenabhängigkeitsperspektive den Blick für die enge Verknüpfung von Personalbindung, Personalgewinnung und Wissensmanagement als komplementäre Praktiken der Ressourcenbindung.

Darüber hinaus wird in der SHRM-Literatur bislang argumentiert, dass sich Investitionen in Bindung in Abhängigkeit von der Zielgruppe (wie Kern- und Randbelegschaft, geringer und höher Qualifizierte etc.) unterscheiden (insb. Lepak/Snell 2002). Wir präzisieren diese Argumentation, indem wir zeigen, dass die Wahl von Bindungsstrategien auch in Bezug auf die Gruppe der hochqualifizierten Fach- und Führungskräfte erheblich variiert – und zwar in Abhängigkeit davon, welche Ressourcen von Fach- und Führungskräften als kritisch für den Unternehmenserfolg eingeschätzt werden.

Im nächsten Schritt entwickeln wir unsere Systematisierung von Bindungsstrategien auf der Basis der Ressourcenabhängigkeitstheorie von Pfeffer und Salancik (1978) sowie Etzionis (1975) Ansatz der Compliance-Beziehungen. Anschließend untersuchen wir empirisch, welche dieser Strategien Personalverantwortliche als geeignet zur Bindung der Ressourcen von Fach- und Führungskräften beurteilen und welche davon tatsächlich umgesetzt werden.

## **2. Theoretischer Bezugsrahmen**

### ***2.1 Bindung als Sicherung des Zuflusses und des Bestands kritischer Ressourcen***

Eines der Kernelemente der Ressourcenabhängigkeitstheorie ist das Konzept der kritischen Ressourcen. Nach Pfeffer und Salancik (1978) gehen Organisationen Austauschbeziehungen mit Akteuren aus ihrer Umwelt ein, um Ressourcen wie finanzielle Mittel, Wissen oder Technologien zu beschaffen. Kritische Ressourcen sind solche, die Organisationen zum Überleben benötigen, die knapp sind und deren Zufluss unsicher ist. Daraus entsteht eine Abhängigkeit der Organisation von Akteuren, die kritische Ressourcen kontrollieren, das heißt, diese besitzen oder Zugang zu ihnen haben. Für die Bedeutsamkeit von Ressourcen ist zudem entscheidend, ob die Organisation

über alternative Beschaffungswege verfügt. Organisationsstrategien lassen sich daher auf das Bestreben zurückführen, den Ressourcenzufluss sicherzustellen und zugleich die Abhängigkeit von Ressourcenlieferanten zu reduzieren.

Nach der Ressourcenabhängigkeitstheorie folgt die Wahl einer bestimmten Strategie also weniger aus vermuteten Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten als vielmehr aus der Absicht, Abhängigkeiten von kritischen Ressourcen und deren Lieferanten zu mindern. In der Managementforschung wird die Ressourcenabhängigkeitstheorie überwiegend zur Analyse von Themen wie Unternehmenskooperationen oder die Zusammensetzung von Vorständen verwendet (vgl. im Überblick Hillman et al. 2009). Jedoch zeigt eine Reihe von Studien auch ihre Leistungsfähigkeit für die Analyse von Personalstrategien (z.B. Balkin/Bannister 1993; Milliken et al. 1998; Nienhüser 2008; Ortlieb/Sieben 2008; Taylor et al. 1996).

Für unseren theoretischen Bezugsrahmen lautet die Argumentation wie folgt: Organisationale Entscheidungsträger wählen solche Bindungsstrategien, die sie als am besten geeignet erachten, den Zufluss und den Erhalt kritischer Ressourcen zu gewährleisten. Je nach Ressourcenbedarf und -knappheit beurteilen sie bestimmte Bindungsstrategien als mehr oder weniger funktional. Das heißt, die Bewertung und Umsetzung von Bindungsstrategien unterscheiden sich danach, welche Ressourcen von Fach- und Führungskräften im Unternehmen als kritisch bewertet werden.

Auskunft über die Art solcher Ressourcen gibt die Forschung zur effizienten Nutzung von Kompetenzen und weiteren Attributen von Managern (z.B. Burgoyne/Stuart 1976; Castanias/Helfat 1991; Boyatzis 1992) sowie darauf aufbauende Kompetenzmodelle zu Managern, technischen und anderen Fachkräften, wie sie von Spencer und Spencer (1993) erstellt wurden. Solche Kompetenzen und weiteren Attribute sind in Tabelle 1 zusammengefasst. Auch wenn diese Zusammenstellung nicht erschöpfend ist, deckt sie doch das Spektrum der Kompetenzen und weiteren Attribute ab, die in der Forschung als bedeutsam für Fach- und Führungskräfte hervorgehoben werden. Die Zusammenfassung folgt unserer Perspektive auf die Abhängigkeit des Unternehmens von internen und externen Ressourcen: Pfeffer und Salancik (1978) folgend begreifen wir die aufgeführten Kompetenzen und weiteren Attribute als Ressourcen von Fach- und Führungskräften, die für das Unternehmen gerade deshalb kritisch sein können, weil ihr Einsatz den Zufluss weiterer kritischer Ressourcen sichert – sowohl interner Ressourcen, wie die Arbeitsleistung und -motivation der übrigen Beschäftigten, als auch externer Ressourcen, wie Aufträge von Kunden oder Kapital von Investoren. Vor diesem Hintergrund unterscheiden wir die potentiell kritischen Ressourcen von Fach- und Führungskräften nach ihrer Gerichtetheit: nach innen, auf das (Geschehen in) Unternehmen selbst, oder nach außen, bezogen auf externe Stakeholder und Märkte (Tab. 1).

Mit welchen Bindungsstrategien können nun der Zufluss und der Erhalt solcher Ressourcen sichergestellt werden? Um diese Frage theoretisch zu beantworten, nehmen wir zunächst Bezug auf die drei Kontrollstrategien, die Etzionis (1975) Modell der Compliance-Beziehungen zugrunde liegen: Zwang (*coercive power*), Anreize (*remunerative power*) und Normen (*normative power*). Diese Kontrollstrategien sollen das Involvement von Organisationsmitgliedern sicherstellen, diese also an die Organisation binden.

**Tab. 1: Arten potentiell kritischer Ressourcen von Fach- und Führungskräften**

Ressourcen, nach innen gerichtet
Kompetenzen, intern
<i>Kompetenzen zur Mitarbeiterführung und -motivation</i>
<i>Betriebspezifisches Wissen (über Produkte und Abläufe)</i>
<i>Arbeitsleistung zur Erledigung fachspezifischer Aufgaben</i>
Motivation und Engagement
<i>Flexibilität und Einsatzbereitschaft</i>
<i>Loyalität und Engagement für die Unternehmensziele</i>
Ressourcen, nach außen gerichtet
Kompetenzen, extern
<i>Kompetenzen zur Verhandlung mit Geschäftspartnern</i>
<i>Wissen (z.B. über Märkte und Technologien)</i>
Beziehungen und Reputation
<i>Persönliche Netzwerke und Kontakte zu</i>
<i>Geldgebern, Kunden, Lieferanten, Netzwerkpartnern, Arbeitskräften</i>
<i>Bekanntheit und Reputation</i>

Quelle: Eigene Zusammenstellung auf Basis von Burgoyne/Stuart (1976); Castanias/Helfat (1991); Boyatzis (1992); Spencer/Spencer (1993)

Wie erwähnt unterscheidet Etzioni Organisationstypen nach deren Compliance-Beziehungen. Für den utilitaristischen Organisationstyp „privatwirtschaftliche Unternehmen“ ist danach eine Bindung durch Anreize funktional. Speziell für Fach- und Führungskräfte (bei Etzioni: *white collar workers*) sieht er neben dieser vorrangigen Bindungsform in zweiter Linie eine Bindung durch Normen als funktional an. Wir gehen demgegenüber davon aus, dass für Fach- und Führungskräfte alle drei Bindungsstrategien (in unterschiedlicher Intensität und Kombination) gewählt werden – und zwar weil sie von Entscheidern als jeweils unterschiedlich gut dafür geeignet erachtet werden, den Zufluss bzw. den Erhalt kritischer Ressourcen zu sichern. Aus Etzionis Ansatz leiten wir mithin drei Bindungsstrategien ab: *Bindung durch Anreize*, *Bindung durch Normen* sowie *Bindung durch Zwang*.

Aus der Argumentation der Ressourcenabhängigkeitstheorie ergeben sich darüber hinaus zwei weitere Strategien der Ressourcenbindung: die *Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte* und das *Wissensmanagement*. Während die Bindungsstrategien Anreize, Normen und Zwang darauf zielen, bereits Beschäftigte an das Unternehmen zu binden und so den Zufluss der von ihnen kontrollierten Ressourcen zu sichern, stellen die Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte und ein systematisches Wissensmanagement alternative Wege der Ressourcenbeschaffung und Sicherung dar, die direkt auf die Bindung kritischer Ressourcen zielen. Statt ausschließlich auf die Bindung der aktuell beschäftigten Fach- und Führungskräfte zu setzen, können organisationale Entscheidungsträger diese Strategien nutzen, um auch im Falle des Ausscheidens von Fach- und Führungskräften weiterhin den Bestand und den Zufluss jener Ressourcen

zu sichern, die sie kontrollieren und die als kritisch für den Unternehmenserfolg angesehen werden.

Im Folgenden stellen wir diese Strategien und ihre prinzipielle Eignung zur Bindung der Ressourcen von Fach- und Führungskräften genauer vor.

## **2.2 Strategien der Ressourcenbindung**

Für eine (auf ökonomischen Prinzipien gründende) *Bindung durch Anreize* kommen für Fach- und Führungskräfte zum Beispiel Gehaltserhöhungen oder Aufstiegsmöglichkeiten in Betracht. Auch nicht direkt mit der Tätigkeit verbundene Anreize wie Sabbaticals, Kinderbetreuungseinrichtungen oder die private Nutzung von Firmenwagen haben sich als adäquate Bindungspraktiken erwiesen, insbesondere dann, wenn sie an eine längerfristige Betriebszugehörigkeit geknüpft werden (vgl. z.B. Mitchell et al. 2001a). Von den in Tabelle 1 aufgeführten potentiell kritischen Ressourcen ist diese Bindungsstrategie primär geeignet für Kompetenzen wie Führungskompetenzen oder Wissen über Märkte. Sie sind der Grund dafür, Fach- und Führungskräfte zu beschäftigen und daher generell bedeutsam für Unternehmen. Allerdings beruhen sie auf beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen, die Fach- und Führungskräfte bei attraktiven Angeboten auch leicht anderen Unternehmen zur Verfügung stellen können. Anreize werden dann dazu beitragen, dass Fach- oder Führungskräfte im Unternehmen verbleiben, wenn sie die Anreize erstens als eine adäquate Kompensation für ihre Kompetenzen und Leistungen ansehen und wenn zweitens die Anreize im Falle des Ausscheidens „geopfert“ werden müssen, d.h., wenn die wahrgenommenen Kosten den Nutzen eines Stellenwechsels übersteigen (vgl. Mitchell et al. 2001 a; b).

Eine *Bindung durch Normen* gründet nach Etzioni vor allem auf symbolischen Praktiken der Organisation, die Anerkennung und Prestige vermitteln. Hierzu zählen Leistungsbeurteilungen mit regelmäßigem Feedback, Seminare zur Identifikation mit Unternehmenszielen sowie Aktivitäten zur Stärkung der Organisationskultur wie Betriebssport oder -feiern. In Bezug auf Kompetenzen kann auch eine normative Bindung – als zweitrangige Strategie – Fach- und Führungskräfte veranlassen, ihre Arbeitsleistung dem Unternehmen dauerhaft zur Verfügung zu stellen. Die Ressourcen Motivation und Engagement wiederum sind primär durch eine normative Bindung zu sichern. Ein ausschließliches Setzen auf Anreize könnte dann gegenläufig wirken, wenn extrinsische Anreize die intrinsische Motivation verdrängen (z.B. Deci/Ryan 1985; Frey 1997). Hinzu kommt, dass Motivation und Engagement generell bedeutsame Ressourcen darstellen. So wird insbesondere von Fach- und Führungskräften eine Leistungsbereitschaft erwartet, die über die „offizielle“ Grenze (der Weisungsgebundenheit) hinausgeht (Tosi/Carroll 1976). Für die Organisation eröffnet diese Bereitschaft ein Flexibilitätpotenzial, das auf anderem Wege nicht geschaffen werden kann. Dies erfordert eine stabile Beziehung zwischen Individuum und Organisation (Bartölke/Grieger 2004), mithin von den Fach- und Führungskräften ein Zugehörigkeitsgefühl, das seitens der Organisation durch normative Bindung adressiert wird.

Die bislang beschriebenen Bindungsstrategien zielen darauf, das Commitment und Involvement der Beschäftigten zu erhöhen, entweder direkt durch den Versuch, das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken, oder indirekter durch Anreize, die die kalkulierten Kosten der Trennung von der Organisation erhöhen. Jedoch ist nicht sicherge-

stellt, dass diese Kalkulation zu Gunsten der Organisation ausfällt. Manche Ressourcen sind so kritisch, dass Unternehmen ihre Bindung stärker absichern müssen. Dafür ist eine *Bindung durch Zwang* effektiv – in Form sanktionierender arbeitsvertraglicher Regelungen wie Vertragsstrafen bei vorzeitiger Kündigung, die Verpflichtung zur Geheimhaltung oder die Vereinbarung von Wettbewerbsverboten. Solche Praktiken erscheinen vor allem dann geeignet, wenn die Ressourcen Beziehungen und Reputation als kritisch eingeschätzt werden. Denn dann besteht die größte Gefahr, dass Wettbewerber eine Person abwerben und deren Reputation, persönlichen Kontakte und Netzwerke nutzen. Die Bindungsstrategie Zwang ist demzufolge bei schwer ersetzbaren Ressourcen am ehesten funktional.

Die *Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte* ist eine strategische Option, um die Abhängigkeit von bereits Beschäftigten zu reduzieren und den Ressourcenzufluss nachhaltig zu sichern. Diese Strategie der Ressourcenbindung erscheint insbesondere funktional in Bezug auf ersetzbare Kompetenzen. Auch Motivation und Engagement können gesichert werden, wenn Nachwuchskräfte das Unternehmen aufgrund der angebotenen Karriereoptionen als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen (vgl. z.B. Backhaus/Tikoo 2004). Schließlich ist diese Strategie auch für die Ressourcen Beziehungen und Reputation geeignet, und zwar im Falle des Headhunting von Topmanagern, bei denen diese Ressourcen wichtige Auswahlkriterien darstellen.

Schließlich kommt ein systematisches *Wissensmanagement*, das darauf zielt, betriebsspezifisches Wissen oder Wissen über Märkte und Technologien für das Unternehmen zu speichern, als weitere Strategie der Ressourcenbindung in Betracht (vgl. insb. Haesli/Boxall 2005 zur strategischen Kombination der Bindung von Angestellten mit Strategien der Auswahl und des Wissensmanagements). Wenn es gelingt, solche Kenntnisse auch unabhängig von einzelnen Personen im Unternehmen zur Verfügung zu stellen und weiterzugeben, dann wird die Abhängigkeit von den Ressourcenlieferanten reduziert. Diese Bindungsstrategie ist wiederum für die Ressourcen Motivation und Engagement sowie persönliche Beziehungen und Reputation nicht geeignet. Da diese Ressourcen an die Person gebunden sind, entziehen sie sich einer medialen Speicherung.

Unsere Diskussion zeigt, dass es nicht die eine „beste“ Strategie gibt, um den Zufluss bestimmter Ressourcen sicherzustellen. Wenn beispielsweise Kompetenzen von Fach- und Führungskräften als kritische Ressourcen beurteilt werden, dann ist es empfehlenswert, eine *Bindung durch Anreize* zu ergänzen um eine *Bindung durch Normen* ebenso wie durch die strategische *Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte*. Daher nehmen wir an, dass Entscheidungsträger in Organisationen die oben dargestellten Bindungsstrategien in verschiedenen Kombinationen und in je unterschiedlicher Intensität verfolgen. Nicht zuletzt gründet diese Annahme auch auf dem Befund, dass Bündel von Personalpraktiken synergetische Effekte generieren, die jene von einzelnen „Best Practices“ übersteigen (vgl. z.B. Huselid 1995; Subramony 2009).

Diese theoretischen Überlegungen bilden den Rahmen für unsere empirische Analyse. Während wir davon ausgehen, dass organisationale Entscheidungsträger je nach ihrer (subjektiven) Bewertung der kritischen Ressourcen von Fach- und Führungskräften bestimmte Kombinationen von Bindungsstrategien als geeignet beurteilen, ist im Rahmen der empirischen Untersuchung zu klären, ob sie tatsächlich in die-



ser Weise handeln. Bekanntermaßen werden nicht immer alle Strategien realisiert, die Entscheidungsträger in Organisationen als adäquat erachten, und zuweilen werden Strategien verfolgt, die ursprünglich nicht intendiert waren (Mintzberg 1978; Mintzberg/Waters 1985). Dass dies ebenso für Personalstrategien gilt, wurde vielfach analysiert (Dyer 1985; Truss/Gatton 1994; Truss 2001; Khilji/Wang 2006). Die Ressourcenabhängigkeitstheorie liefert eine mögliche Erklärung dafür: Strategische Entscheidungen sind danach Ergebnisse eines politischen Prozesses, auf die externe Faktoren ebenso wie interne Dynamiken und Machtverhältnisse einwirken (Pfeffer/Salancik 1978; Pfeffer 2003). Dies ist ein Grund, warum die Beurteilung der Eignung von Maßnahmen oder Strategien (aus Sicht bestimmter Akteure) von deren Umsetzung abweichen kann. Daher unterscheiden wir im Folgenden zwei empirische Fragen: erstens jene nach der *Eignung der Bindungsstrategien* aus der Sicht von Entscheidungsträgern in Organisationen und zweitens jene nach der tatsächlichen *Umsetzung der Bindungsstrategien*.

### 3. Empirische Analyse

#### 3.1 Untersuchungsdesign

Für die empirische Analyse führten zehn von den Autor/innen unterwiesene Mitarbeiter eines Beratungsunternehmens insgesamt 170 leitfadengestützte Interviews mit Personalleiterinnen und Personalleitern bzw. deren Vertretungen von in Deutschland ansässigen Unternehmen. Diese 170 Unternehmen gehören zum Kundenstamm des Beratungsunternehmens. Sie wurden ausgewählt, indem die Berater zunächst auf der Basis von Informationen aus der bisherigen Beratungspraxis über ungewollte Fluktuation und Fachkräftemangel beurteilten, für welche der von ihnen betreuten Unternehmen Bindungsmanagement ein relevantes Thema ist. In den Unternehmen, die im Zeitraum von September 2008 bis Februar 2009 für ein Interview zur Verfügung standen, wurden sodann Daten erhoben. Die Interviews fanden in den Büroräumen der Befragten statt und dauerten jeweils etwa eine Stunde. Statistisch signifikante Unterschiede im Hinblick auf die Interviewer sind nicht erkennbar. Aufgrund von fehlenden Angaben werden in den folgenden Analysen elf Interviews nicht berücksichtigt; der endgültige Stichprobenumfang beträgt also  $N = 159$ .

Die befragten Unternehmen verteilen sich wie folgt auf verschiedene Größenklassen: 18 Prozent hatten bis zu 200 Beschäftigte, 34 Prozent zwischen 201 und 500 Beschäftigte, 18 Prozent zwischen 501 und 1.000 Beschäftigte und 30 Prozent hatten mehr als 1.000 Beschäftigte. Gemessen am bundesdeutschen Durchschnitt sind in der Stichprobe also vergleichsweise viele große Unternehmen vertreten. 50 Prozent der Unternehmen zählen zum verarbeitenden Gewerbe, 22 Prozent zu den Wirtschaftszweigen Energie- und Wasserversorgung, Bau, Handel, KFZ, Verkehr und Nachrichten, 28 Prozent zur Dienstleistungsbranche.

Wie die aus den Interviews gewonnenen Daten zeigen, sind Kündigungen für die befragten Unternehmen in der Tat von erheblicher Relevanz. So verlassen insgesamt jährlich etwa zehn Prozent der Fach- und Führungskräfte ihren Arbeitgeber, davon gehen mehr als die Hälfte der Trennungen auf die Initiative der Fach- und Führungskräfte zurück. Durchschnittlich jede sechste Kündigung zieht eine gerichtliche Ausei-

nersetzung nach sich, und der geschätzte Schaden beträgt im Durchschnitt mehr als 40.000 Euro pro Kündigung.

Für die Interviews wurde auf Basis der theoretischen Überlegungen ein Leitfaden mit offenen und geschlossenen Fragen entwickelt. Die *Ressourcen von Fach- und Führungskräften* wurden anhand der in Tabelle 1 kursiv gedruckten einzelnen Kompetenzen und weiteren Attribute (jeweils mit einem Item) operationalisiert. Wie bedeutsam diese Ressourcen für den Unternehmenserfolg sind, sollten die Befragten auf einer vierstufigen Antwortskala (von „überhaupt nicht bedeutsam“ bis „sehr bedeutsam“) angeben. Analog dazu sollten die Befragten die *Eignung der Bindungsstrategien* auf einer vierstufigen Antwortskala (von „überhaupt nicht geeignet“ bis „sehr geeignet“) beurteilen. Die Interviewten wurden gefragt: „Wie sehr sind die folgenden Maßnahmen Ihrer Ansicht nach geeignet, Verluste durch Kündigungen von Fach- und Führungskräften im Vorfeld zu verhindern?“ Die fünf Bindungsstrategien wurden wie in Tabelle 2 wiedergegeben beschrieben.

**Tab. 2: Beschreibung der Bindungsstrategien im Interviewleitfaden**

Bindungsstrategie	Beschreibung
Zwang	Arbeitsvertragliche Regelungen z.B. Vertragsstrafen bei vorzeitiger Kündigung, Geheimhaltungspflicht, Vereinbarung von Wettbewerbsverbot nach Ausscheiden
Anreize	Anreize (materielle oder immaterielle) z.B. Gehaltserhöhungen und Prämien, Verantwortung, Handlungsspielräume, Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten
Normen	Zufriedenheit und Zugehörigkeitsgefühl z.B. regelmäßiges Feedback, Förderung der Identifikation mit Unternehmenszielen, Förderung des Zusammenhalts und der Kontakte zwischen Mitarbeitern, z.B. Sport, Betriebsfeiern
Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte	Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte (intern oder extern) z.B. Aufstiegs Potenzial vorhandener Mitarbeiter rechtzeitig erkennen, Attraktivität des Unternehmens zur Gewinnung geeigneter Kräfte vom externen Arbeitsmarkt erhöhen
Wissensmanagement	Wissensmanagement Know-How und Kontakte sichern, z.B. durch Handbücher, schriftliche Arbeitsanweisungen, IT- und Expertensysteme, Erfahrungsaustausch

Die *Umsetzung der Bindungsstrategien* wurde mittels einer offenen Frage erhoben: „Gibt es Maßnahmen oder Instrumente dieser Art, die Sie bereits anwenden, um Fach- und Führungskräfte, die kündigen wollen, zu halten? Wenn ja: Welche?“. Die Antworten wurden von den Interviewern protokolliert und von zwei Autorinnen dieses Beitrags in die Kategorien „keine Maßnahme genannt“, „Maßnahmenkategorie genannt, aber keine Details“ (z.B. „Anreize“) und „Maßnahmen im Detail genannt“ (z.B. „jährliche Incentive-Reise“) kodiert. Diese Ausprägungen verwenden wir im Folgenden als Indikator für die Intensität der Umsetzung. Dabei gehen wir davon aus, dass Befragte, in deren Unternehmen entsprechende Maßnahmen mit der Intention der Ressourcenbindung praktiziert werden, diese auch konkreter benennen.

Zur Validierung der empirischen Typen-Bildung wurden außerdem die folgenden Kontextvariablen erhoben: Branche, Anzahl der Beschäftigten, Anzahl der Fach- und Führungskräfte, Anzahl der unternehmensseitigen und arbeitnehmerseitigen Kündi-

gungen im letzten Jahr und im Jahresdurchschnitt der letzten fünf Jahre, Anteil von Stellenwiederbesetzungen und gerichtlichen Auseinandersetzungen, durchschnittlicher geschätzter monetärer Schaden pro Kündigung.

Als Methode wurde die Clusteranalyse (vgl. Hair et al. 2010) gewählt, die zu den multivariaten, klassifizierenden statistischen Verfahren zählt. Die Clusteranalyse sucht eine „natürliche“ Struktur in den Daten, indem die betrachteten Fälle anhand von vorgegebenen Kriterien zu homogenen Teilmengen zusammengefasst werden. Ziel ist es, die Homogenität bezüglich der Untersuchungsfälle innerhalb dieser Cluster und zugleich die Heterogenität zwischen den Clustern zu maximieren. Für die Anwendung dieser Methode sprechen mehrere Gründe: Unsere theoretischen Überlegungen beziehen sich weder auf einzelne Bindungsstrategien noch auf einzelne Ressourcen von Fach- und Führungskräften, sondern auf jeweils mehrere, untereinander kombinierte Strategien bzw. Ressourcen. Die Clusteranalyse ermöglicht gerade die Analyse von Strategien- und Ressourcen*mustern*. Zudem können (unvermeidliche) Unschärfen bei der Messung der Ressourcen- und der Strategievariablen aufgefangen werden, so dass grundlegende Zusammenhangsmuster deutlicher erkennbar werden. Darüber hinaus sind die Anforderungen an das verwendete Datenmaterial vergleichsweise niedrig. So müssen gängige Annahmen wie Linearität und Normalverteilung nicht erfüllt sein, da die Clusteranalyse ohne inferenzstatistische Schritte auskommt. Damit ist die Clusteranalyse auch für geringere Stichprobenumfänge geeignet.

Sämtliche statistischen Analysen wurden mit SPSS 16.0 durchgeführt.

### **3.2 Identifikation von Clustern**
















Unserem theoretischen Bezugsrahmen folgend haben wir die Unternehmens-Cluster auf der Basis der potentiell kritischen Ressourcen von Fach- und Führungskräften (vgl. Tabelle 1) gebildet. Dafür wurden Variablen für die Ressourcen mit den Ausprägungen „nicht (sehr) bedeutsam“ und „bedeutsam“ generiert, indem zunächst die Antwortwerte der einzelnen Variablen pro Ressourcenkategorie aufsummiert und die Summenwerte sodann am Median dichotomisiert wurden. Für die Clusteranalyse wurden als Proximitätsmaß die binäre euklidische Distanz und als Agglomerationsalgorithmus das Ward-Verfahren gewählt. Als optimale Lösung ergaben sich vier Cluster, die in Tabelle 3 dargestellt sind. Um einen visuellen Eindruck von den Unterschieden zwischen den Clustern zu geben, sind in Tabelle 3 Kreise verschiedener Größe eingetragen. Die Kreisfläche entspricht dabei dem Anteil derjenigen Unternehmen in dem entsprechenden Cluster (bzw. in der gesamten Stichprobe), in denen die Ressourcen der Fach- und Führungskräfte als bedeutsam für den Unternehmenserfolg beurteilt wurden, die also in unserer Terminologie als „kritische Ressourcen“ gelten.

Wie Tabelle 3 zeigt, unterscheiden sich die Cluster sehr deutlich danach, welche Ressourcen von Fach- und Führungskräften in den Unternehmen in welchem Ausmaß als kritisch beurteilt wurden:

Cluster 1 umfasst 41 Unternehmen, deren Personalverantwortliche vergleichsweise selten angeben, dass Ressourcen von Fach- und Führungskräften bedeutsam für den Unternehmenserfolg sind. Lediglich Führungskompetenz, betriebspezifisches Wissen und Leistung bei fachspezifischen Aufgaben werden von einigen Befragten als

bedeutsam bewertet. Aufgrund dieser Konstellation bezeichnen wir *Cluster 1* als „*Wenige kritische Ressourcen*“.

**Tab 3: Charakteristika der Cluster in Bezug auf kritische Ressourcen von Fach- und Führungskräften**

Ressourcen	Cluster 1 (N = 41)	Cluster 2 (N = 32)	Cluster 3 (N = 41)	Cluster 4 (N = 45)	Gesamt (N = 159)
Kompetenzen, nach innen gerichtet	 15/37 %	 20/63 %	0/0 %	 45/100 %	 80/50 %
Motivation und Engagement	0/0 %	 26/81 %	 22/54 %	 25/56 %	 73/46 %
Kompetenzen, nach außen gerichtet	0/0 %	 14/44 %	 12/29 %	 23/51 %	 49/31 %
Beziehungen und Reputation	0/0 %	0/0 %	 41/100 %	 45/100 %	 86/54 %

Anzahl und Anteil [in Prozent] der Unternehmen, in denen vergleichsweise häufig angegeben wird, dass die entsprechenden Ressourcen der Fach- und Führungskräfte kritisch für den Unternehmenserfolg sind (die entsprechende Variable hat den Wert 1); N = 159. Alle Unterschiede sind statistisch signifikant ( $\chi^2$ -Tests,  $\alpha = 0,05$ ).

Alle Verantwortlichen der 32 Unternehmen in Cluster 2 bewerten einige Ressourcen der Fach- und Führungskräfte als bedeutsam für den Unternehmenserfolg. Der Schwerpunkt liegt auf nach innen gerichteten Ressourcen, insbesondere auf Motivation und Engagement. Daher bezeichnen wir *Cluster 2* als „*Kritische Ressourcen, eher nach innen*“.

Auch in den 41 Unternehmen des Clusters 3 werden jeweils einige Ressourcen der Fach- und Führungskräfte als bedeutsam für den Unternehmenserfolg bewertet. Ähnlich wie in Cluster 2 werden Motivation und Engagement sowie nach außen gerichtete Kompetenzen häufig als bedeutsam bewertet. Besonders charakteristisch für dieses Cluster ist, dass die persönlichen Beziehungen und die Reputation der Fach- und Führungskräfte in allen Unternehmen als vergleichsweise bedeutsam beurteilt werden. Daher bezeichnen wir *Cluster 3* als „*Kritische Ressourcen, eher nach außen*“.

Die Befragten der 45 Unternehmen in Cluster 4 bewerten im Vergleich mit den anderen Unternehmen alle Ressourcen der Fach- und Führungskräfte als bedeutsam für den Unternehmenserfolg. Daher bezeichnen wir *Cluster 4* als „*Viele kritische Ressourcen*“.

### 3.3 Reliabilität und Validität der Vier-Cluster-Lösung

Die beschriebene Vier-Cluster-Lösung erscheint deshalb als optimal, weil das Dendrogramm zwischen einer Vier-Cluster- und einer Fünf-Cluster-Lösung einen deutlichen Sprung aufweist.<sup>1</sup> Zur Überprüfung der *Reliabilität* der Vier-Cluster-Lösung wurde die Agglomerationsprozedur mehrmals auf der Basis von verschiedenen zufällig gezogenen Teilstichproben durchgeführt.<sup>2</sup> Keines der dabei erzeugten Dendrogramme wies darauf hin, dass es eine bessere als die oben beschriebene Lösung gibt. Darüber hinaus war die Zuordnung der Fälle zu den Clustern über alle Durchgänge sehr stabil. Auch die Anwendung eines zweistufigen Agglomerationsalgorithmus anstelle des Ward-Verfahrens ergab sehr ähnliche Cluster. Da die Ergebnisse des Ward-Verfahrens jedoch generell leichter zu interpretieren sind, wurden diese als Grundlage für die folgenden Analysen gewählt.

Neben der internen Konsistenz wurde außerdem die *externe Validität* überprüft. Dafür wurden Zusammenhänge zwischen den vier Clustern und mehreren Kontextvariablen analysiert, von denen anzunehmen ist, dass sie die Beurteilung beeinflussen, wie kritisch die Ressourcen von Fach- und Führungskräften für den Unternehmenserfolg sind. Als Kontextvariablen wurden die Unternehmensgröße – gemessen über die Anzahl der Beschäftigten – und die Branche, der Anteil der Fach- und Führungskräfte an allen Beschäftigten sowie weitere Variablen zu Kündigungen von Fach- und Führungskräften im Unternehmen, die einen gewissen Problemdruck erzeugen bzw. abschwächen können, gewählt. Die arithmetischen Mittelwerte und Standardabweichungen der genannten Kontextmerkmale in den vier Clustern sind in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4 zeigt, dass sich die Unternehmen in den vier Clustern tatsächlich im Hinblick auf die betrachteten Kontextmerkmale unterscheiden. Allerdings ergeben Varianzanalysen (ANOVA), dass diese Unterschiede nicht statistisch signifikant sind ( $\alpha = 0,10$ ). Dies mag zum einen auf den relativ geringen Stichprobenumfang zurückzuführen sein. Zum anderen spiegelt sich darin der Umstand wider, dass die Bedeutsamkeit der Ressourcen von Fach- und Führungskräften in Unternehmen von einer größeren Anzahl von Kontextvariablen und Konstellationen beeinflusst wird, von denen wir hier lediglich eine Teilmenge berücksichtigen konnten. Insgesamt halten wir daher fest, dass durchaus Unterschiede zwischen den vier Clustern im Hinblick auf weitere Kontextmerkmale erkennbar sind – was für die Validität der Lösung spricht –, auch wenn diese unter anderem vermutlich aufgrund des Stichprobenumfangs und der Komplexität des gesamten Kontexts nicht statistisch signifikant sind.

Schließlich wurde noch überprüft, ob *Multikollinearität* vorliegt. Die Korrelationskoeffizienten zwischen den Clustervariablen betragen zwischen 0,04 und 0,23, wobei letzterer statistisch signifikant ist ( $p = 0,004$ ). Zwar bestehen tatsächlich statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen einigen Clustervariablen, allerdings sind diese

---

<sup>1</sup> Dieses Dendrogramm sowie alle weiteren Ergebnisse, die hier aus Platzgründen nicht abgedruckt wurden, sind auf Anfrage von den Autor/innen erhältlich.

<sup>2</sup> Insgesamt wurde die Agglomerationsprozedur fünfmal mit einer 80%-Zufallsstichprobe und jeweils zweimal mit einer 90%-, 70%-, 60%-, 50%- und 40%-Zufallsstichprobe durchgeführt.

betragsmäßig schwach. Daher wurden alle Clustervariablen für die folgenden Analysen beibehalten.

**Tab. 4: Weitere Kontextmerkmale der Cluster**

Kontextvariable	Cluster				Gesamt
	1 „Wenige kritische Ressourcen“	2 „Kritische Ressourcen, eher nach innen“	3 „Kritische Ressourcen, eher nach außen“	4 „Viele kritische Ressourcen“	
Unternehmensgröße (Beschäftigtenzahl in Tsd.)	1,322 (2,0)	0,897 (1,2)	1,705 (4,0)	1,672 (4,1)	1,435 (3,2)
Branche					
Verarbeitendes Gewerbe	58 %	48 %	47 %	47 %	50 %
Dienstleistungen	32 %	24 %	26 %	29 %	28 %
Anteil Fach- und Führungskräfte (Basis: aktuelle Anzahl aller Beschäftigten)	27 % (0,29)	26 % (0,25)	25 % (0,27)	32 % (0,30)	28 % (0,28)
Kündigungsquote letzte 5 Jahre (Basis: aktuelle Anzahl Fach- und Führungskräfte)	7 % (0,08)	8 % (0,13)	7 % (0,18)	12 % (0,23)	9 % (0,17)
Kündigungsquote letztes Jahr (Basis: aktuelle Anzahl Fach- und Führungskräfte)	10 % (0,10)	8 % (0,08)	8 % (0,09)	16 % (0,60)	11 % (0,33)
Kündigungsquote arbeitnehmerseitig letztes Jahr (Basis: alle Kündigungen)	55 % (0,31)	67 % (0,33)	58 % (0,33)	60 % (0,34)	60 % (0,33)
Wiederbesetzungsquote (Basis: alle Kündigungen)	47 % (0,32)	43 % (0,37)	50 % (0,35)	43 % (0,37)	46 % (0,35)
Gerichtliche Auseinandersetzungen (Basis: alle Kündigungen)	16 % (0,25)	10 % (0,19)	15 % (0,23)	25 % (0,42)	17 % (0,29)
Geschätzter Schaden pro Kündigung (in Tsd. Euro)	53,9 (89,4)	28,1 (34,1)	54,6 (50,9)	36,1 (55,3)	43,7 (62,7)

Arithmetische Mittelwerte (in Klammern: Standardabweichungen) der Kontextvariablen in den vier Clustern;  $N = 159$ . Bei Branchenzugehörigkeit fehlende Prozent an Hundert: Energie- und Wasserversorgung, Bau, Handel, KFZ, Verkehr und Nachrichten.

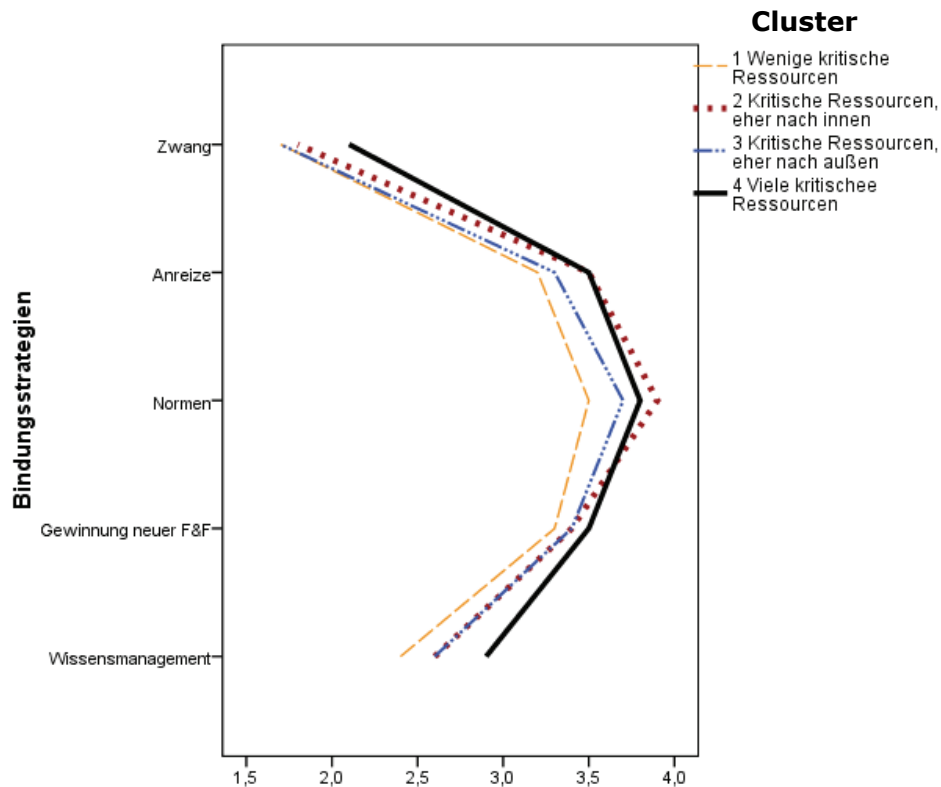
Insgesamt sprechen die Ergebnisse für eine zufriedenstellende Reliabilität und Validität der ermittelten Vier-Cluster-Lösung.

### **3.4 Eignung der Bindungsstrategien**

Gemäß unserer theoretischen Überlegungen beurteilen Entscheidungsträger in Organisationen die Eignung der Bindungsstrategien in Abhängigkeit von der eingeschätz-

ten Bedeutsamkeit der Ressourcen von Fach- und Führungskräften. Demnach sollten sich die vier identifizierten Unternehmens-Cluster hinsichtlich der Bewertung der Bindungsstrategien unterscheiden. In Abbildung 1 sind die durchschnittlichen Bewertungen pro Cluster dargestellt.

**Abb. 1: Eignung der Bindungsstrategien**



Arithmetische Mittelwerte der eingeschätzten Eignung in den vier Clustern (1 = überhaupt nicht geeignet; 2 = kaum geeignet; 3 = eher geeignet; 4 = sehr geeignet); N = 159.

In Abbildung 1 fallen insbesondere zwei Aspekte auf: *Erstens* haben die Profillinien insgesamt einen relativ ähnlichen Verlauf. Das heißt, die Verantwortlichen der Unternehmen bewerten die relative Eignung der Bindungsstrategien im Durchschnitt ähnlich. In allen Clustern gilt die *normative* Bindung als am besten geeignet, gefolgt von materiellen und immateriellen *Anreizen* und der *Gewinnung von neuen Fach- und Führungskräften*. *Wissensmanagement* erhält jeweils den vierten Rangplatz und *Zwang* wird in jedem Cluster durchschnittlich für kaum bis überhaupt nicht geeignet gehalten. Während die Profillinien weitgehend parallel verlaufen, weicht Cluster 2 „Kritische Ressourcen, eher nach innen“ von den übrigen drei Clustern geringfügig ab. In diesen Unternehmen wird die normative Bindung überproportional häufig als am besten geeignet beurteilt.

*Zweitens* fällt in Abbildung 1 auf, dass die Profillinien eine unterschiedliche Lage aufweisen. Das heißt, die vier Cluster unterscheiden sich hinsichtlich der durchschnittlichen Bewertung der Bindungsstrategien. Insbesondere fällt auf, dass die Befragten in Cluster 1 „Wenige kritische Ressourcen“ die Bindungsstrategien im Durchschnitt als wesentlich weniger geeignet bewerten als die Befragten in den anderen Clustern. Im Gegensatz dazu werden in Cluster 4 „Viele kritische Ressourcen“ die Strategien überwiegend als besser geeignet eingeschätzt. Insgesamt werden also in jenen Unternehmen, in denen die Ressourcen der Fach- und Führungskräfte als vergleichsweise kritisch gelten, auch die genannten Bindungsstrategien für geeigneter gehalten.

Um zu überprüfen, ob die Unterschiede zwischen den Clustern statistisch signifikant sind, wurden Varianzanalysen (ANOVA) durchgeführt. Danach sind die Unterschiede für alle Bindungsstrategien mit Ausnahme der *Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte* auf einem Niveau von  $\alpha = 0,10$  signifikant.<sup>3</sup>

### 3.5 Umsetzung der Bindungsstrategien

Unserem theoretischen Bezugsrahmen folgend sollten sich die vier identifizierten Cluster nicht nur bezüglich der Bewertung der Bindungsstrategien unterscheiden, sondern auch im Hinblick auf deren Umsetzung. Zugleich nehmen wir an, dass sich Eignungsbeurteilung und Umsetzung nicht unbedingt entsprechen, da praktizierte Maßnahmen oftmals von den ursprünglich intendierten abweichen. Welche Maßnahmen zur Bindung von Fach- und Führungskräften in den Unternehmen der vier Cluster praktiziert werden, ist in Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2 zeigt zunächst, dass sich die Cluster auch im Hinblick auf die praktizierten Bindungsstrategien unterscheiden. Dabei haben die Profillinien – bei einem insgesamt recht ähnlichen Muster – sowohl einen unterschiedlichen Verlauf als auch eine unterschiedliche Lage. Das heißt, dass die Strategien in den Unternehmen sowohl im Vergleich innerhalb der Cluster als auch zwischen den Clustern unterschiedlich intensiv umgesetzt werden.

Allerdings zeigen Varianzanalysen (ANOVA), dass Unterschiede zwischen den Clustern nur für die Strategie *Zwang* statistisch signifikant sind ( $\alpha = 0,05$ ).<sup>4</sup> Das heißt, kritische Ressourcen von Fach- und Führungskräften spielen entgegen unserer Annahme keine entscheidende Rolle dafür, wie intensiv die Bindungsstrategien in einem Unternehmen praktiziert werden. Lediglich die Strategie *Zwang* bildet hier eine Ausnahme. Diese Strategie wird insbesondere in solchen Unternehmen umgesetzt, in denen Fach- und Führungskräfte über ein vergleichsweise großes Ausmaß an kritischen Ressourcen verfügen.

Eine Gemeinsamkeit der Cluster ist, dass die Umsetzung von Maßnahmen der Strategie *Bindung durch Anreize* am stärksten ausgeprägt ist. Dieser Befund korrespon-

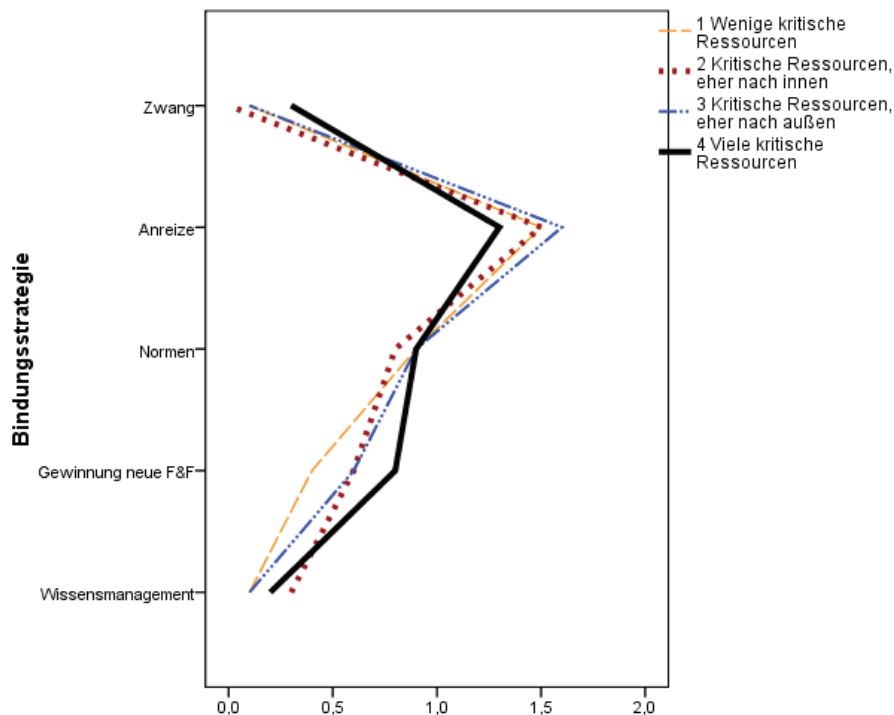
<sup>3</sup> Die p-Werte für die einzelnen Bindungsstrategien lauten: *Zwang*:  $p = .010$ ; *Anreize*:  $p = .096$ ; *Normen*:  $p = .006$ ; *Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte*:  $p = .597$ ; *Wissensmanagement*:  $p = .006$ .

<sup>4</sup> Die p-Werte für die einzelnen Bindungsstrategien lauten: *Zwang*:  $p = .014$ ; *Anreize*:  $p = .227$ ; *Normen*:  $p = .932$ ; *Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte*:  $p = .289$ ; *Wissensmanagement*:  $p = .147$ .



diert mit Etzionis Aussage, dass diese Bindungsstrategie typisch für utilitaristische Organisationen ist. Allerdings werden in den Unternehmen auch andere Bindungsstrategien umgesetzt – vor allem (und ebenfalls in Einklang mit Etzionis Argumentation) *Bindung durch Normen* als sekundäre Strategie. Aber auch die Strategie *Zwang* sowie die über Etzionis Klassifizierung hinaus gehenden Strategien *Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte* und *Wissensmanagement* werden in einigen Unternehmen praktiziert.

Abb. 2: Umsetzung der Bindungsstrategien



Arithmetische Mittelwerte der Intensität der Umsetzung in Unternehmen der vier Cluster (0 = keine Maßnahme genannt; 1 = Maßnahmenkategorie genannt, aber keine Details; 2 = Maßnahmen im Detail genannt); N = 145.

Aufschlussreich ist hier auch ein Vergleich der Profillinien mit denjenigen zur Bewertung der Bindungsstrategien in Abbildung 1: Anders als umgesetzt und anders als von Etzioni postuliert bewerten alle Befragten die Bindungsstrategie *Normen* als am besten geeignet. *Bindung durch Anreize* ist danach eine sekundäre Strategie (ungefähr gleichauf mit der *Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte*). Insgesamt besteht also eine deutliche Diskrepanz zwischen der Bewertung dieser Bindungsstrategien und deren tatsächlicher Umsetzung. Dies zeigen auch Zusammenhangsanalysen: Korrelationskoeffizienten zwischen der Eignungsbewertung und den praktizierten Maßnahmen sind nicht statistisch signifikant ( $\alpha = 0,10$ ).<sup>5</sup>

5 Die Korrelationskoeffizienten (in Klammern: p-Werte) für die einzelnen Bindungsstrategien lauten: Zwang:  $r = -.12$  ( $p = .158$ ); Anreize:  $r = .02$  ( $p = .843$ ); Normen:  $r = -.10$  ( $p =$

#### 4. Diskussion

Die empirischen Ergebnisse bestätigen die auf Basis theoretischer Überlegungen zur Ressourcenabhängigkeit von Organisationen entwickelte Typologie von fünf Bindungsstrategien weitgehend. Für die Güte der Typologie spricht dabei insgesamt, dass die Befragten in mehrfacher Hinsicht zwischen den fünf Bindungsstrategien unterscheiden: *Erstens* bewerten die Personalverantwortlichen aus allen Clustern die Strategien als unterschiedlich gut für die Bindung von Fach- und Führungskräften geeignet. *Zweitens* hängt die erachtete Eignung davon ab, als wie kritisch für den Unternehmenserfolg die Ressourcen von Fach- und Führungskräften bewertet werden. *Drittens* werden alle fünf Strategien in den befragten Unternehmen verfolgt und dabei in unterschiedlichem Ausmaß miteinander kombiniert. Allerdings scheint die Bedeutsamkeit der Ressourcen von Fach- und Führungskräften für die Umsetzung der Bindungsstrategien eine eher untergeordnete Rolle zu spielen.

Zudem zeigen die empirischen Analysen, dass es deutliche Diskrepanzen zwischen der Beurteilung der Eignung von Bindungsstrategien und deren Umsetzung gibt. Dieser Befund bestätigt insgesamt frühere Forschungsergebnisse, wonach Personalstrategien nicht zwingend gemäß der ursprünglichen Intention umgesetzt werden (Truss 2001; Khilji/Wang 2006). Im Sinne der Ressourcenabhängigkeitstheorie sprechen sie dafür, dass strategische Entscheidungen Ergebnisse eines politischen Prozesses sind, in denen Intentionen verschiedener Akteure verhandelt werden. Dadurch können Abweichungen zwischen der (subjektiv beurteilten) Eignung aus der Sicht bestimmter Akteure und der tatsächlichen Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen entstehen.

Die Diskrepanz zwischen Eignungsbeurteilung der Maßnahmen und ihrer Umsetzung mag auch ein Grund dafür sein, dass sich der Zusammenhang von Ressourcenbewertung und Umsetzung der Maßnahmen auf der Grundlage unseres Samples nicht zeigen lässt. Da jedoch die empirischen Befunde zum Zusammenhang zwischen der Ressourcenbewertung und der Eignungsbeurteilung grundsätzlich dafür sprechen, dass kritische Ressourcen der Fach- und Führungskräfte für die Wahl von Bindungsstrategien relevant sind, sollte unseres Erachtens auch der Zusammenhang mit der Strategieumsetzung in künftigen Studien untersucht werden – ebenso die Wirkung weiterer Kontextvariablen auf diesen Zusammenhang bzw. auf die Diskrepanz zwischen Bewertung und Umsetzung der Strategien. Dabei sei betont, dass wir in dieser Hinsicht keinen eindeutigen Kausalzusammenhang annehmen: Einerseits können Manager eine Bindungsstrategie deshalb wählen, weil sie bestimmte Ressourcen der Fach- und Führungskräfte als besonders kritisch für den Unternehmenserfolg bewerten. Andererseits können sie aber auch versuchen, Investitionen in Bindung und eine emergente Bindungsstrategie ex post zu rechtfertigen, indem sie bestimmte Ressourcen als kritisch herausstellen. Darüber hinaus können es auch die mit einer Bindungsstrategie verbundenen Praktiken und die entsprechend längere Unternehmenszugehörigkeit den Fach- und Führungskräften erst ermöglichen, Ressourcen zu erwerben.

---

.252); Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte:  $r = -.03$  ( $p = .756$ ); Wissensmanagement:  $r = -.14$  ( $p = .118$ ).

Im Vergleich der Eignungsbeurteilung und Umsetzung der einzelnen Bindungsstrategien ist besonders auffällig, dass die Bindungsstrategie *Normen* von den Befragten als am besten geeignet beurteilt wird. Praktiziert wird jedoch in erster Linie eine *Bindung durch Anreize* – genau wie dies Etzioni (1975) grundsätzlich für privatwirtschaftliche Unternehmen als utilitaristischem Organisationstyp postuliert. Wie lässt sich diese Verschiebung erklären?

In unserem theoretischen Bezugsrahmen nehmen wir generell eine hohe Bedeutsamkeit der Ressourcen Motivation und Engagement der Fach- und Führungskräfte an, da sie es sind, von denen eine Leistungsbereitschaft jenseits „offizieller“ Grenzen erwartet wird (Bartölke/Grieger 2004). Insbesondere die Strategie *Normen* zielt auf die Bindung dieser Ressourcen. So wird High Involvement HRM-Practices eine entsprechende Bindungswirkung zugesprochen (Huselid 1995; Guthrie 2001). Auch in unserer Studie bewerten die Personalverantwortlichen die *normative Bindung* als besonders geeignet. Interessanterweise wird ihre Eignung insgesamt im Cluster 2 „Kritische Ressourcen, eher nach innen“ am besten beurteilt. Personalverantwortliche dieser Unternehmen messen zugleich den Ressourcen Motivation und Engagement eine vergleichsweise hohe Bedeutsamkeit bei. Jedoch fallen in diesem Cluster Bewertung und Umsetzung der Bindungsstrategie besonders weit auseinander. Dies deutet darauf hin, dass das Umsetzen der Bindungsstrategie *Normen* nur eingeschränkt praktikabel ist. Während für die *Bindung durch Anreize* zahlreiche Optionen zur Verfügung stehen, ist es offenbar ungleich schwieriger, Maßnahmen zu gestalten, die primär auf die Steigerung von Involvement und Zugehörigkeitsgefühl zielen.

Materiellen und immateriellen Anreizen wird auch gegenüber *Zwang* als Bindungsstrategie der Vorzug gegeben. Dieser Befund deckt sich mit der Literatur; auch dort werden auf Zwang basierende Instrumente nicht für eine auf Commitment zielende HR-Konfiguration (Lepak/Snell 2002) vorgeschlagen. Zudem nehmen die Beschäftigten Anreize als eine „positive“ HR-Praktik wahr (Allen et al. 2003). Anders ausgedrückt: Während Zwang für Fach- und Führungskräfte die kalkulierten Kosten einer Trennung erhöht, fördern Anreize den Wunsch, in der Organisation zu verbleiben.

Die auf einen Ersatz von Ressourcen zielenden Strategien *Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte* sowie *Wissensmanagement* werden – unseren theoretischen Überlegungen entsprechend – in jenen Unternehmen vergleichsweise oft als geeignet bewertet und umgesetzt (Cluster 4 und 2), in denen nach innen und nach außen gerichtete Kompetenzen von Fach- und Führungskräften besonders kritische Ressourcen darstellen. Insgesamt werden jedoch eher Strategien zur Bindung der vorhandenen Fach- und Führungskräfte gewählt. Ein Grund dafür könnte sein, dass mit der Gewinnung und Integration neuer Fach- und Führungskräfte Unsicherheiten einhergehen, und zwar nicht nur im Hinblick auf die Arbeitsleistung, sondern auch auf die Entwicklung von Commitment und Job Embeddedness.

Dieser Punkt scheint unabhängig von der Bewertung der Bedeutsamkeit der Ressource von Fach- und Führungskräften zu sein. Darauf weist das Ergebnis hin, dass Unterschiede zwischen den Clustern im Hinblick auf die Strategie *Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte*, nicht statistisch signifikant sind.

Einige Limitationen der Studie sind zu erörtern. Die empirischen Ergebnisse können aus zwei Gründen als „verzerrt“ angesehen werden: Erstens basieren sie auf den subjektiven Einschätzungen der befragten Personalverantwortlichen; zweitens hat ein und dieselbe Person sowohl über die Bedeutsamkeit der Ressourcen von Fach- und Führungskräften als auch über die Eignung der Bindungsstrategien (beides auf Basis einer vierstufigen Ratingskala) und die praktizierten Maßnahmen und die Kontextfaktoren Auskunft gegeben, woraus so genannter Common Method Bias und Key Informant Bias resultieren. Allerdings stellt unsere Argumentation auf der Grundlage der Ressourcenabhängigkeitstheorie explizit auf subjektive Beurteilungen ab: Welche Ressourcen als kritisch gelten, welche Abhängigkeiten wahrgenommen werden, welche Strategien oder Maßnahmen zu deren Reduktion als geeignet beurteilt werden, sind danach Ergebnisse von Wahrnehmungs-, Attributions- und Interpretationsprozessen, die wiederum strategische Entscheidungen beeinflussen.<sup>6</sup> Daher sind die entsprechenden subjektiven Messgrößen valide. Auch der Common Method Bias (dessen Problem gerade eine gegenseitige Beeinflussung bzw. Konvergenz der Ergebnisse ist) kann allenfalls nur sehr schwach sein, da wir andernfalls nicht diese großen Diskrepanzen zwischen Bewertung und Umsetzung der Strategien hätten feststellen können. Überdies gehörten die für diese Studie befragten Personalmanager alle zur höchsten Leitungsebene und waren insofern umfassend informiert und befähigt, für die gesamte Organisation zu sprechen. Wie Erkenntnisse der SHRM-Forschung zeigen, sind Ergebnisse aus der Befragung solcher Key Informants durchaus verlässlich; das Hinzuziehen weiterer Befragter verspricht in diesem Fall nur wenig Zugewinn (Becker/Huselid 2006; Delery/Shaw 2001). Dennoch ist es empfehlenswert, in künftigen Studien unterschiedliche Messverfahren und Datenquellen einzusetzen, um potentielle Validitätsgewinne zu nutzen. In der vorliegenden Studie war dies aufgrund der Art des Feldzugangs über das Beratungsunternehmens nicht möglich.

Eine weitere Limitation ergibt sich aus den verwendeten clusteranalytischen Verfahren. Obwohl wir einen deduktiven Ansatz verfolgt haben und die Clustervariablen auf Basis von theoretischen Überlegungen bestimmt haben, ist es möglich, dass die erzielte Lösung nicht die „wirkliche“ Struktur der zugrunde liegenden Daten repräsentiert. Allerdings haben wir versucht, einige der Probleme, die mit den notwendigerweise subjektiven Beurteilungen im Rahmen von Clusteranalysen verbunden sind, durch die sorgfältige Auswahl sowohl der Clustervariablen als auch der Vier-Cluster-Lösung zu minimieren. Zudem sprechen die Ergebnisse der Reliabilitäts- und Validitätsüberprüfung für die Güte der ermittelten Lösung. Nichtsdestotrotz sei künftigen Studien eine Triangulation der Ergebnisse mit Daten aus anderen Quellen und anderen statistischen Verfahren empfohlen.

## 5. Fazit

---

<sup>6</sup> Im Gegensatz zu zahlreichen anderen empirischen Untersuchungen im Gefolge der Ressourcenabhängigkeitstheorie haben wir nicht auf objektiv „existierende“ Ressourcen und Entscheidungsbedingungen abgestellt (vgl. zu dieser Beschränkung Nienhäuser 2008: 27), sondern auf die ebenso in der Theorie berücksichtigten Ergebnisse kognitiver sozialer Prozesse, die (machtvolles) strategisches Handeln beeinflussen (dazu z.B. Salancik/Cooper Brindle 1997; Pfeffer 1981; Pfeffer 2003).

In dieser Studie unterscheiden wir auf der Basis von ressourcenabhängigkeitstheoretischen Überlegungen fünf Bindungsstrategien: *Zwang*, *Anreize*, *Normen*, *Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte* sowie *Wissensmanagement*. Empirisch stellen wir fest, dass in Unternehmen all diese Strategien praktiziert werden und dass die Beurteilung ihrer Eignung auch weitgehend der Beurteilung entspricht, wie kritisch verschiedene Ressourcen von Fach- und Führungskräften für den Unternehmenserfolg sind. Dies spricht für die Güte unserer Typologie. Allerdings fallen Beurteilung und Umsetzung der einzelnen Strategien auseinander – ein Befund, den wir im Rahmen dieser Studie nicht vollständig erklären können.

Für die betriebliche Praxis liefert unsere Studie eine Heuristik zur Analyse und Gestaltung von Bindungspraktiken. So weist die Ressourcenabhängigkeitstheorie darauf hin, dass Personalverantwortliche neben der Bindung von Personen auch solche Strategien in Betracht ziehen sollten, die auf die Bindung bzw. den Ersatz von *Ressourcen* zielen.

Eine weitere praktische Implikation dieser Studie ist, dass Unternehmensverantwortliche Diskrepanzen zwischen strategischer Absicht und den tatsächlich praktizierten Maßnahmen genauestens analysieren sollten (vgl. dazu auch Gratton/Truss 2003). Zwei mögliche Richtungen sind dabei zu berücksichtigen: Erstens können negative Erfahrungen mit den aktuellen Bindungsstrategien deren Beurteilung beeinflusst haben. Die als ungeeignet erachteten Strategien werden noch praktiziert, obwohl andere als funktional angesehen werden. Zweitens kann es sein, dass Personalverantwortliche bestimmte Bindungsstrategien als geeignet beurteilen, diese jedoch aufgrund fehlender Kenntnisse, finanzieller Mittel oder aus anderen Gründen noch nicht umsetzen. Wenn eine Abwägung der strategischen Passung sowie Kosten-Nutzen-Analysen dafür sprechen, sollten in beiden Fällen die aktuellen Praktiken zu Gunsten der strategischen Absichten aufgegeben oder modifiziert werden.

Um die Ressourcenabhängigkeitstheorie und den Interpretationsrahmen der empirischen Befunde in dieser Studie nicht überzustrapazieren, wollen wir eher als Anregung denn als strenge praktische Implikation formulieren, dass Personalmanager hinterfragen sollten, weshalb kritische Ressourcen bei der Nutzung von Bindungsstrategien in ihrem Unternehmen weniger oder überhaupt nicht relevant sind, für die Beurteilung ihrer Eignung – mit Ausnahme der Strategie *Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte* – dagegen schon.

Beiträge im Hinblick auf die Forschung leistet diese Studie zunächst in Form der neuen Typologie von Bindungsstrategien, die auf den theoretischen Ansätzen von Etzioni (1975) sowie Pfeffer und Salancik (1978) basiert und die künftigen Studien zugrunde gelegt werden kann. Zudem ergänzt diese Studie den in der einschlägigen Literatur vorherrschenden, vorrangig auf die Individual-Ebene gerichteten Fokus um die organisationale Perspektive. Darüber hinaus spezifizieren wir ressourcenorientierte SHRM-Ansätze im Sinne Pfeffers und Salanciks (1978), die erfolgskritische Ressourcen bzw. die Abhängigkeit der Unternehmen von diesen thematisieren. Dieser Zugang ermöglicht uns, die Wahl von Bindungsstrategien zu erklären und das gesamte Spektrum strategischer Bindungsmuster einzufangen. Insbesondere öffnet die Ressourcenabhängigkeitsperspektive den Blick für die enge Verknüpfung von Personalbindung, Personalgewinnung und Wissensmanagement als komplementäre Praktiken der Res-

sourcesbindung. Und schließlich präzisieren wir bisherige SHRM-Analysen dahingehend, dass sich Personalpraktiken nicht nur nach den adressierten Mitarbeitergruppen unterscheiden, sondern auch innerhalb der Gruppe der Fach- und Führungskräfte.

Des Weiteren ergeben sich einige Fragen für künftige Forschung: Analog zu den Implikationen für die betriebliche Praxis ist es auch für die Forschung lohnenswert, die Diskrepanz zwischen der Bewertung von Bindungsstrategien und deren Umsetzung genauer zu analysieren. Darüber hinaus zeigen unsere Ergebnisse zu praktizierten Maßnahmen, dass viele Befragte lediglich grobe Kategorien (z.B. „Anreize“) nannten, aber keine konkreten Instrumente. Für solche knappen Antworten gibt es viele Begründungen. Sie werfen aber vor allem die Frage auf, wie viel Wissen über Bindungsmaßnahmen in Unternehmen vorhanden ist. Es wäre daher interessant, Kenntnisse sowie Vermutungen zur Wirkung von Bindungsmaßnahmen zu eruieren. Eine Analyse der vermuteten und der tatsächlichen Wirkung ermöglicht letztlich eine konzeptionelle Verbindung der Untersuchungsebenen Organisation und Individuum, die den Stand der Bindungsforschung zu individuellen Einstellungen und Verhaltensweisen einerseits sowie zu organisationalen Strategien und Praktiken andererseits fundamental erweitern würde.

## Literatur

- Allen, D.G./Griffeth, R.W. (2001): Test of a mediated performance-turnover relationship highlighting the moderating roles of visibility and reward contingency. In: *Journal of Applied Psychology*, 86, 1014-1021.
- Allen, N.J./Meyer, J.P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In: *Journal of Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, D.G./Shore, L.M./Griffeth, R.W. (2003): The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. In: *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Azim, A.N./Boseman, F.G. (1975): An empirical assessment of Etzioni's typology of power and involvement within a university setting. In: *Academy of Management Journal*, 18, 680-689.
- Backhaus, J.G./Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. In: *Career Development International*, 9, 501-517.
- Balkin, D.B./Bannister, B.D. (1993): Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations: A resource dependence perspective. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 139-151.
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B./Wright, P.M. (1998): On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. In: *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- Barrick, M.R./Zimmerman, R.D. (2009): Hiring for retention and performance. In: *Human Resource Management*, 48, 183-206.
- Bartölke, K./Grieger, J. (2004): Individuum und Organisation. In G. Schreyögg/A. v. Werder (Hg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 464-472.
- Bayo-Moriones, A./Larrazza-Kintana, M. (2009): Profit-sharing plans and affective commitment: Does the context matter? In: *Human Resource Management*, 48, 207-226.
- Becker B.E./Huselid M. (2006): Strategic human resources management: Where do we go from here? In: *Journal of Management*, 32, 898-925.
- Boyatzis, R.E. (1992): Building on competence: The effective use of managerial talent. In G. Salaman (Hg.): *Human Resource Strategies*. London et al.: Sage, 260-302.

- Burgoyne, J.G./Stuart, R. (1976): The nature, use and acquisition of managerial skills and other attributes. In: *Personnel Review*, 5, 19-29.
- Castanias, R.P./Helfat, C.E. (1991): Managerial resources and rents. In: *Journal of Management*, 17, 155-171.
- Cole, M.S./Bruch, H. (2006): Organizational identity, strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? In: *Journal of Organizational Behavior*, 27, 585-605.
- Deci, E.L./Ryan, R.M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Springer.
- Delery, J.E./Shaw, J.D. (2001): The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In: J. Martocchio/H. Liao/A. Joshi, A. (Hg.): *Research in Personnel and Human Resources Management 20*. Greenwich, CT: JAI Press, 165-197.
- Dyer, L. (1985): Strategic human resources management and planning. In K. Rowland/G. Ferris (Hg.): *Research in Personnel and Human Resources Management 3*. Greenwich, CT: JAI Press, 1-30.
- Etzioni, A. (1975): *A comparative analysis of complex organizations. On power, involvement, and their correlates*. Revised and enlarged edition. London: Free Press.
- Felps, W./Mitchell, T.R./Hekman, D.R./Lee, T.W./Holtom, B.C./Harman, W.S. (2009): Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job seeking behaviors influence quitting. In: *Academy of Management Journal*, 52, 545-561.
- Franklin, J.L. (1975): Power and commitment: An empirical assessment. In: *Human Relations*, 28, 737-753.
- Frey, B.S. (1997): *Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen*. München: Vahlen.
- Gratton, L./Truss, C. (2003): The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. In: *Academy of Management Executive*, 17, 74-86.
- Griffeth, R.W./Hom, P.W./Gaertner, S. (2000): A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update moderator tests, and research implications for the next millennium. In: *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Guthrie, J.P. (2001): High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. In: *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.
- Haesli, A./Boxall, B. (2005): When knowledge management meets HR strategy: An exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. In: *International Journal of Human Resource Management* 16, 1955-1975.
- Hair, J.F./Black, W.C./Babin, B.J./Anderson, R.E. (2010): *Multivariate data analysis*. 7. Aufl. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hatch, N.W./Dyer, J.H. (2004): Human capital as a source of sustainable competitive advantage. In: *Strategic Management Journal*, 25, 1155-1178.
- Hausknecht, J.P./Rodda, J./Howard, M.J. (2009): Targeted employee retention: Performance based and job-related differences in reported reasons for staying. In: *Human Resource Management*, 48, 269-288.
- Hillman, A.J./Withers, M.C./Collins, B.J. (2009): Resource dependence theory: A review. In: *Journal of Management*, 15, 1404-1427.
- Hom, P.W./Kinicki, A.J. (2001): Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. In: *Academy of Management Journal*, 44, 975-987.
- Hsu, M.K./Jiang, J.J./Klein, G./Tang, Z. (2003): Perceived career incentives and intent to leave. In: *Information & Management*, 40, 361-369.
- Huselid, M.A. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. In: *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Johnston, G.P./Snizek, W.E. (1991): Combining head and heart in complex organizations: A test of Etzioni's dual compliance structure hypothesis. In: *Human Relations*, 44, 1255-1272.

- Khilji, S.E./Wang, X. (2006): 'Intended' and 'implemented' HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1171–1189.
- Landeta, J./Barrutia, J./Hoyos, J. (2009): Management turnover expectations: a variable to explain company readiness to engage in continuous management training. In: *International Journal of Human Resource Management*, 20, 164-185.
- Lee, T.H./Gerhart, B./Weller, I./Trevor, C.O. (2008): Understanding voluntary turnover: path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. In: *Academy of Management Journal*, 51, 651-671.
- Lepak, D./Snell, S. (1999): The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. In: *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Lepak, D./Snell, S. (2002): Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. In: *Journal of Management*, 28, 517-543.
- Maertz, C.P. Jr./Griffeth, R.W. (2004): Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. In: *Journal of Management*, 30, 667-683.
- Milliken, F.J./Martins, L.L./Morgan, H. (1998): Explaining organizational responsiveness to work-family issues: The role of human resource executives as issue interpreters. In: *Academy of Management Journal*, 41, 580-92.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in strategy formation. In: *Management Science*, 24, 934-948.
- Mintzberg, H./Waters, J.A. (1985): Of strategies, deliberate and emergent. In: *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Mitchell, T.R./Holtom, B.C./Lee, T.W. (2001a): How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. In: *Academy of Management Executive*, 15, 96-108.
- Mitchell, T.R./Holtom, B.C./Lee, T.W./Sablinski, C.J./Erez, M. (2001b): Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. In: *Journal of Management*, 44, 1102-1121.
- Nienhüser, W. (2008): Resource dependence theory – How well does it explain behavior of organizations? In: *Management Revue*, 19, 9-32.
- Ng, T.W.H./Butts, M.M. (2009): Effectiveness of organizational efforts to lower turnover intentions: The moderating role of employee locus of control. In: *Human Resource Management*, 48, 289-310.
- Ortlieb, R./Sieben, B. (2008): Diversity strategies focused on employees with a migration background. An empirical investigation based on resource dependence theory. In: *Management Revue*, 19, 70-93.
- Penley, L.E./Gould, S. (1988): Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. In: *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Pfeffer, J. (1981): Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In: Staw, B.M./Cummings, L.L. (Hg.): *Research in Organizational Behavior*, Bd. 3., Greenwich: Elsevier, 1-52.
- Pfeffer, J. (2003): Introduction into the classic edition. In: Pfeffer, J./Salancik, G.R.: *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford Business Books, xi-xxix.
- Pfeffer, J./Salancik, G.R. (1978): *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. New York et al.: Harper and Row.
- Rhoades, L./Eisenberger, R./Armeli, S. (2001): Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. In: *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Robinson, S.L. (1996): Trust and breach of the psychological contract. In: *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rousseau, D.M. (2004): Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. In: *Academy of Management Executives*, 18, 120-127.
- Salancik, G.R./Cooper Brindle, M. (1997): The social ideologies of power in organizational decisions. In: Shapira, Z. (Hg.): *Organizational decision making*. New York: Cambridge University Press, 111-132.
- Shaw, J.D./Delery, J.E./Jenkins, G.D. jr./Gupta, N. (1998): An organizational-level analysis of voluntary and involuntary turnover. In: *Academy of Management Journal*, 41, 511-525.



- Spencer, L.M./Spencer, S.M. (1993): *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York et al.: Wiley.
- Steel, R.P./Griffeth, R.W./Hom, P.W. (2002): Practical retention strategy for the practical manager. In: *Academy of Management Executive*, 16, 149-162.
- Subramony, M. (2009): A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. In: *Human Resource Management*, 48, 745-768.
- Tanova, C./Holtom, B.C. (2008): Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1553-1568.
- Taylor, S./Beechler, S./Napier, N. (1996): Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 21, 959-985.
- Tosi, H.L./Carroll, S.J. (1976): *Management: Contingencies, structure and process*. Chicago: Wiley.
- Trevor, C.O. (2001): Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. In: *Academy of Management Journal*, 44, 621-638.
- Truss, C. (2001): Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. In: *Journal of Management Studies*, 38, 1121-1149.
- Truss, C./Gratton, L. (1994): Strategic human resource management: A conceptual approach. In: *International Journal of Human Resource Management*, 5, 663-686.
- Turnley, W.H./Feldman, D.C. (2000): Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. In: *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Weller, I./Holtom, B.C./Matiaske, W./Mellewigt, T. (2009): Level and time effects of recruitment sources on early voluntary turnover. In: *Journal of Applied Psychology*, 94, 1146-1162.
- Wright, P.M./Snell, S.A. (1991): Toward an integrative view of Strategic Human Resource Management. In: *Human Resource Management Review*, 1, 203-225.
- Wright, T.A./Bonett, D.G. (2007): Job Satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. In: *Journal of Management*, 33, 141-160.
- Wright, P.M./McMahan, G.C./McWilliams, A. (1994): Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.
- Zatzick, C./Marks, M.L./Iverson, R.D. (2009): Which way should *you* downsize in a crisis? In: *MIT Sloan Management Review*, 51, 79-86.
- Zhao, H./Wayne, S.J./Glibkowski, B.C./Bravo, J. (2007): The impact of psychological contract breach on work related outcomes: A meta-analysis. In: *Personnel Psychology*, 60, 647-680.