

# INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	ix
1. KAPITEL: PROBLEMSTELLUNG .....	3
1.1 Wirtschaftliches Umfeld der Arbeit .....	3
1.1.1 Personalknappheit der 80er-Jahre .....	3
1.1.2 Arbeitslosigkeit zu Beginn der 90er-Jahre .....	5
1.1.3 Sinn und Ziel dieser Arbeit .....	6
1.2 Methodik der Arbeit .....	7
1.2.1 Inhaltlicher Aufbau .....	7
1.2.2 Methodische Anmerkungen .....	8
1.3 Begriff der Fluktuation .....	10
1.3.1 Definition .....	10
1.3.2 Arten der Fluktuation .....	11
2. KAPITEL: WIRKUNGEN DER FLUKTUATION FÜR DEN BETRIEB .....	13
2.1 Quantifizierbare Kosten einer Fluktuation .....	13
2.1.1 Quantifizierungs-Ansätze in der Literatur .....	14
2.1.2 Austrittskosten (A) .....	15
2.1.3 Ersatzkosten (E) .....	16
2.1.4 Trainings-Kosten (T) .....	19
2.1.5 Leistungsunterschied Abgänger/Ersatz (L) .....	21
2.1.6 Überschüsse der Beruflichen Vorsorge .....	22
2.1.7 Zusammenfassung der Fluktuationskosten .....	22
2.1.8 Fluktuationskosten in der Praxis .....	22
2.2 Nicht quantifizierbare Kosten einer Fluktuation .....	23
2.2.1 Ersetzbarkeit des Mitarbeiters .....	24
2.2.2 Unruhe im Betrieb .....	25
2.2.3 Imageverlust des Unternehmens .....	25
2.2.4 Kundenverlust des Unternehmens .....	25
2.3 Möglicher Nutzen einer Fluktuation .....	26
2.3.1 Ersatzloser Austritt .....	26
2.3.2 Höheres Leistungsniveau des Nachfolgers .....	27
2.3.3 Konstruktive Kritik des Nachfolgers .....	27
2.3.4 Fluktuation eines "innerlich Gekündigten" .....	27
2.3.5 Auslöser von Verbesserungs-Anstrengungen .....	28
3. KAPITEL: ERFASSUNG DER FLUKTUATION .....	29
3.1 Fluktuations-Kennziffer und ihre statistische Abgrenzung .....	29
3.1.1 Problematik der Fluktuationsrelevanz .....	30
3.1.2 Logische Abgrenzung .....	31

3.2	Personalbilanz	31
3.2.1	Ansätze in der Literatur	31
3.2.2	Beurteilung	34
3.3	Optimale Fluktuationsrate	34
3.4	Analyse von Austrittsbefragungen	37
3.4.1	Demographische Struktur der austretenden Mitarbeiter	37
3.4.2	Austrittsgründe	38
3.4.3	Beurteilung der Austrittsbefragungen	41
4.	KAPITEL: PRÄMISSENVERSCHIEBUNG DER MODERNEN UNTERNEHMEN	43
4.1	Weitsicht	44
4.2	Ethik	45
4.3	Unternehmenskultur	46
4.4	Flexibilität	47
4.4.1	Abkehr von der Bürokratie	47
4.4.2	Flache Hierarchie	48
4.4.3	Kreativität und Innovationskraft	48
4.4.4	Flexibler Personaleinsatz	49
4.5	Zusammenfassung der Unternehmensinteressen	49
5.	KAPITEL: WERTEWANDEL DER NEUEN ARBEITNEHMER- GENERATION	51
5.1	Der Werte-Begriff	51
5.2	Wertewandel in den industrialisierten Ländern	51
5.2.1	Grundlage des Wertewandels	51
5.2.2	Der "erste Wertewandel" der 70er-Jahre	52
5.2.3	Der "zweite Wertewandel" der Gegenwart	52
5.3	Verändertes Umfeld auch in der Schweiz	53
5.3.1	Generation "X"	53
5.3.2	Generation "Y"	55
5.3.3	Generation "Z"	55
5.3.4	Entwicklung des Bildungsstandes	55
5.4	Wertewandel der Schweizer "Durchschnitts"-Arbeitnehmer	56
5.4.1	Lebenssinn	56
5.4.2	Arbeitsplatzsicherheit	57
5.4.3	Entlöhnung	58
5.4.4	Arbeitsmoral und -ethos	58
5.4.5	Wunscharbeitsplatz	59
5.5	Wertewandel beim Schweizer Führungs-Nachwuchs	61
5.5.1	Anforderungen an die ideale Stelle	61

6.6.1	Allgemeine Wirtschaftslage	99
6.6.2	Branchenspezifische Wirtschaftslage	100
6.6.3	Arbeitsmarkt	100
6.6.4	Demographische Situation	105
<b>7.</b>	<b>KAPITEL: MITARBEITERVERHALTEN BEI AUFKOMMENDER DISHARMONIE</b>	<b>107</b>
7.1	Psychologisch bedeutsame Aspekte einzelner Phasen in Anstellungsverhältnissen	107
7.1.1	Beginn und Ende des Erwerbslebens	107
7.1.2	Arbeitsmarkt	109
7.1.3	Anstellung	109
7.1.4	Sozialisation	109
7.1.5	Motivierte Mitarbeit	110
7.1.6	Disharmonie	110
7.1.7	Gespräch mit dem Vorgesetzten	111
7.1.8	Durchführung von Massnahmen	111
7.1.9	Interne Versetzung	111
7.1.10	Innere Kündigung	112
7.1.11	Absentismus als Teil der inneren Kündigung	113
7.1.12	Fluktuation	113
7.2	Disharmoniepotential-Matrix	113
7.3	Diagnose der Disharmonie-Latenz	116
7.3.1	Messung der Arbeitszufriedenheit	116
7.3.2	Arbeitsunzufriedenheit	120
7.3.3	Mitarbeiter-Gespräche	121
7.4	Konsequenzen für das Management	125
<b>8.</b>	<b>KAPITEL: DIE INNERE KÜNDIGUNG</b>	<b>129</b>
8.1	Begriff der inneren Kündigung	129
8.2	Indikatorfunktion der inneren Kündigung	130
8.3	Rechtliche Situation	130
8.4	Diagnose der inneren Kündigung	130
8.4.1	Symptome der inneren Kündigung	132
8.4.2	Erkennen der inneren Kündigung	133
8.5	Reaktion auf innere Kündigung	134
8.5.1	Individuelle Rückgewinnungsbemühungen	134
8.5.2	Auflösung des Arbeitsvertrages	136
8.5.3	Keine oder kontraproduktive Reaktion	137

9. KAPITEL: ABSENTISMUS ALS TEIL DER INNEREN KÜNDIGUNG .....	139
9.1 Begriffliche Abgrenzung .....	139
9.2 Indikatorfunktion des Absentismus .....	140
9.2.1 Verbreitung von Absentismus .....	141
9.2.2 Sozialgesetzgebung und Absentismus .....	142
9.2.3 Absentismus und Fluktuation .....	142
9.3 Rechtliche Situation .....	143
9.4 Diagnose von Absentismus .....	144
9.4.1 Abgrenzung von Absentismus innerhalb der Fehlzeiten ..	144
9.4.2 Diskrepanz zwischen Existenz und Erfassung .....	145
9.4.3 Theoretische Abwesenheitsmodelle .....	146
9.5 Reaktion auf Absentismus .....	149
9.5.1 Verhalten der Vorgesetzten .....	149
9.5.2 Ursachenbekämpfung .....	150
9.5.3 Symptombekämpfung .....	152
10. KAPITEL: INTRAORGANISATIONALER STELLENWECHSEL	155
10.1 Begriff und Bedeutung .....	155
10.2 Potential des internen Stellenwechsels .....	156
10.2.1 Grössere Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt .....	156
10.2.2 Finanzielles Sparpotential .....	157
10.3 Hindernisse für interne Stellenwechsel .....	157
10.3.1 Vorgesetzter "blockiert" .....	157
10.3.2 Wenig effizienter interner Stellenmarkt .....	159
10.3.3 Praktische Erfahrungen mit dem internen Stellenmarkt ..	160
10.3.4 Unternehmerisch sinnvolle Kostenzurechnung .....	161
10.4 Interne Kündigung .....	162
10.4.1 Wesen der internen Kündigung .....	162
10.4.2 Detailkonzept .....	163
10.4.3 Implementierung des internen Kündigungsrechtes .....	166
10.5 Interne elektronische Stellenanzeige und -beratung .....	166
10.5.1 Idee des Konzeptes .....	166
10.5.2 Einschränkungen der Anwendbarkeit .....	168
10.5.3 Implementierung der elektronischen Stellenanzeige und -beratung .....	168
10.6 Beurteilung des intraorganisationalen Stellenwechsels .....	168
11. KAPITEL: FLEXIBILISIERUNG UND INDIVIDUALISIERUNG	175
11.1 Wirkungspotential von Individualisierungen .....	175
11.1.1 Potentieller Nutzen von Individualisierungen .....	175

5.5.2	Unternehmenstreu	62
5.6	Zusammenfassung der Mitarbeiterinteressen	62
5.7	Globalvergleich der Interessenstrukturen	62
6.	KAPITEL: EINFLUSSFAKTOREN	67
6.1	Einfluss auf die Organisations-Möglichkeiten	70
6.1.1	Berufsfreiheit (Wahl des Berufes)	70
6.1.2	Freizügigkeit von Wohn- und Arbeitsort	70
6.1.3	Arbeitsrecht	71
6.1.4	Wirtschaftssystem	74
6.2	Verstärker der Disharmonie	74
6.2.1	Branchenzugehörigkeit / Branchenimage	74
6.2.2	Standort	75
6.2.3	Betriebsgrösse	75
6.2.4	Image des Unternehmens	76
6.2.5	Besitzverhältnisse und Machtstruktur	77
6.3	Sowohl Auslöser als auch Verstärker der Disharmonie	78
6.3.1	Technologie	78
6.3.2	Produktionsvollzug	79
6.3.3	Arbeitsplatzgestaltung	80
6.3.4	Arbeitszeitregelung	80
6.3.5	Formale Organisationsstruktur	81
6.3.6	Beruflicher Aufstieg	81
6.3.7	Monetäre Faktoren	82
6.3.8	Unternehmenskultur	85
6.4	Auslöser der Disharmonie	86
6.4.1	Soziale Struktur	87
6.4.2	Arbeitsinhalt	88
6.4.3	Subjektiv empfundene Gerechtigkeit	90
6.5	Einfluss auf die Intensität der Disharmonie	91
6.5.1	Geschlecht	91
6.5.2	Wohnort	92
6.5.3	Lebensalter	93
6.5.4	Familienstand	94
6.5.5	Persönlichkeit	95
6.5.6	Ausbildungsniveau	96
6.5.7	Berufliche Stellung	96
6.5.8	Leistungsniveau	96
6.5.9	Dienstalter	97
6.5.10	Sozialisation neuer Mitarbeiter	98
6.6	Einfluss auf die Art des Disharmonie-Symptomes	98

11.1.2	Potentielle Probleme mit Individualisierungen	178
11.2	"Caféteria"-Systeme	178
11.2.1	Begriff und Wesen	178
11.2.2	Caféteria-Optionen	179
11.2.3	Ausbaustufen	180
11.3	Flexible Sozialleistungen (Flexible-Benefit-System)	181
11.3.1	Zur Auswahl stehende Leistungen	181
11.3.2	Verrechnungsmodus	183
11.3.3	Wahlmöglichkeiten	183
11.3.4	Wahlrhythmus	183
11.3.5	Implementierung flexibler Sozialleistungen	184
11.4	Flexibilisierung der Arbeitszeit	184
11.4.1	Teilzeitarbeit	184
11.4.2	Gleitende Arbeitszeit	188
11.4.3	Flexible und gleitende Pensionierung	191
11.4.4	Urlaub	194
11.4.5	Temporärarbeit	197
11.4.6	Jahresarbeitszeit	198
11.5	Lohn-Zeit-Optionen	201
11.5.1	Bandbreitenmodell bei der SWISSAIR	201
11.5.2	Zusatzferienwoche bei der Migros	202
11.5.3	Schichtzulagen bei der Swissair	202
11.5.4	Dienstaltersgeschenke bei der SKA	203
11.5.5	Dreizehnter Monatslohn / Dienstaltersgeschenk der SRG	203
11.5.6	Vergütung für "Randzeiten" bei Zellweger Uster	204
11.6	Zusammenfassende Beurteilung	204
12.	KAPITEL: FRAUEN IN DER ARBEITSWELT	205
12.1	Entstehung der heutigen Strukturen	205
12.2	Voraussetzungen von Frau und Mann in der Berufswelt	206
12.3	Rechtliche Situation in der Schweiz	207
12.4	Status quo in der Schweiz	208
12.4.1	Materielle Gleichberechtigung	208
12.4.2	Chancen-Gleichheit	209
12.4.3	Gesellschaftliche Gleichberechtigung	209
12.5	Förderung der Gleichberechtigung im Betrieb	210
12.5.1	Frauenförderungsinitiative "Taten statt Worte" (TsW)	211
12.5.2	Tagesbetreuung für Kinder	212
12.5.3	Berufliche Ambitionen und Familie mit Kindern	213
12.6	Betriebswirtschaftliche "Nebeneffekte" der Frauenförderung	214
12.6.1	Aus der Sicht der Unternehmung	214

12.6.2 Aus der Sicht der Frau	215
12.7 Gesellschaftliche Veränderungen	215
12.7.1 Ladenöffnungszeiten	215
12.7.2 Persönliche Einstellung und Toleranz	215
12.8 Erfolge in der Gleichberechtigung	216
12.8.1 Einstiegsmöglichkeit für weibliche Topmanager	216
12.8.2 Politik	217
12.8 Zusammenfassende Beurteilung	217
13. KAPITEL: NEUEINTRITTE	219
13.1 Personalbeschaffung	219
13.1.1 Kontaktaufnahme mit potentiellen Mitarbeitern	219
13.1.2 Potentialbeurteilung	221
13.1.3 Einstellungsgespräche	222
13.2 Einführungsphase	226
13.2.1 Einführungstag	226
13.2.2 Erste Arbeitstage	227
13.3 Einarbeitung oder Sozialisation neuer Mitarbeiter	227
13.3.1 Varianten von Sozialisationshilfen für Neueintretende	228
13.3.2 Typischer Ablauf der betrieblichen Sozialisation	229
13.3.3 Sozialisationsprobleme als Fluktuationsgrund	231
14. KAPITEL: FÜHRUNG	233
14.1 Standortbestimmung	233
14.2 Organisatorische und unternehmenspolitisch	
Voraussetzungen	234
14.2.1 Vernetzung	235
14.2.2 Flachere Hierarchie	235
14.2.3 Überwindung der Bürokratie	236
14.3 Vertrauens-Führung oder "Management by Trust"	236
14.3.1 Begriff	236
14.3.2 Generelle Überlegungen	237
14.4 Eigenführung bzw. Selbstmanagement	237
14.4.1 Begriff und Voraussetzungen	237
14.4.2 Mitarbeiterwünsche versus Betriebsanforderungen	238
14.4.3 Selbstmotivation	239
14.5 Sinnorientierte und visionäre Führung	241
14.5.1 Der Sinn der Arbeitstätigkeit	241
14.5.2 Die Vision	243
14.6 Zusammenfassende Beurteilung	244

15. KAPITEL: LEBENSWIRKLICHKEIT IM BETRIEB	245
15.1 Privatleben und Betrieb	246
15.1.1 Pflichten im Alltag	246
15.1.2 Freizeitvergnügen und Gesundheit	247
15.1.3 Jugend- oder Lebensträume	248
15.2 Gruppendynamik	249
15.2.1 Begriff der Gruppe	249
15.2.2 Gruppenkohäsion und Dependenz	249
15.2.3 Gruppennorm und Sanktionen	249
15.2.4 Grösse der Gruppe	250
15.2.5 Konsequenzen für Fluktuation und innere Kündigung	250
15.2.6 Beeinflussung der gruppendynamischen Determinanten	251
15.3 Kommunikation	251
15.3.1 Wesen der Kommunikation	252
15.3.2 Formale Kommunikation	252
15.3.3 Informelle Kommunikation	254
15.3.4 Kommunikationskonflikte	254
15.4 Transparenz	256
15.4.1 Entwicklungs- und Karriereplanung	256
15.4.2 Gehaltsstruktur	263
15.4.3 Informationsfluss	264
15.4.4 Gefühle	264
15.5 Zusammenfassende Beurteilung	265
16. KAPITEL: WÜRDIGUNG UND AUSBLICK	269
16.1 Zusammenfassender Überblick	269
16.2 Vorbehalt gegenüber der Fluktuationsforschung	270
16.3 Ausblick	271
LITERATURVERZEICHNIS	273



# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abbildung 1/1: **Vergleich: offene Stellen und Arbeitslose 1984-1991**
- Abbildung 1/2: **Fluktuationsraten seit Mitte 1989 am Beispiel der SKA**
- Abbildung 2/1: **Ersetzbarkeit ausgetretener Mitarbeiter**
- Abbildung 3/1: **Personalbilanz: Input, Output und Promotion**
- Abbildung 3/2: **Ergebnisse der Umfrage: "optimale" Fluktuationsrate**
- Abbildung 3/3: **Austrittsgründe im SKA-Ressort X (Produktion/Dienste)**
- Abbildung 4/1: **Zeitschere der Veränderungs-Anpassung**
- Abbildung 5/1: **Psychologisches Klima der Schweiz (im Juli 1990)**
- Abbildung 6/1: **Wirkungsweise der Disharmonie-Einflussfaktoren**
- Abbildung 7/1: **Psychologisch bedeutsame Aspekte einzelner Phasen in Anstellungsverhältnissen**
- Abbildung 7/2: **Disharmoniepotential-Matrix**
- Abbildung 9/1: **Zusammensetzung der Fehlzeiten**
- Abbildung 10/1: **Funktionsweise des Konzeptes "interne Kündigung"**
- Abbildung 10/2: **Präventionsansätze im gegenseitigen Vergleich**
- Abbildung 11/1: **Bandbreitenmodell der Swissair**