



Andrea Gurtner/
Peter Kels/
Sylvie Scherrer

Der psychologische Vertrag

MINT-Fachkräfte erfolgreich im Unternehmen halten

Unternehmen stehen in Anbetracht von Fachkräftemangel und Innovationswettbewerb vor der Herausforderung, knappe Fachkräfte zu gewinnen und an sich zu binden. Anhand einer quantitativen Online-Studie wird gezeigt, wie man einen stabilen psychologischen Vertrag mit am Arbeitsmarkt stark umworbene(n)-Fachkräften gestaltet und diese dadurch längerfristig im Unternehmen gehalten werden können.

Nicht nur die Gewinnung, sondern auch die Bindung von Fachspezialisten und Experten hat sich zu einer bedeutsamen Herausforderung für viele Unternehmen entwickelt. Mit dem schnellen technologischen Wandel (unter anderem der Digitalisierung) und dem globalen Innovationswettbewerb steigt die unternehmerische Nachfrage nach spezialisierten Fachkräften weiter an. Zugleich verschärft sich der Fachkräfteengpass insbesondere in vielen MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) im Zuge von demografischem Wandel und Generationenwechsel, vor allem bei Informatikern mit Hochschulabschluss sowie Ingenieuren.¹ Die Personalbindung von Engpass- und Schlüsselfunktionen hat sich vor diesem Hintergrund zu einer strategisch wichtigen und anspruchsvollen Managementaufgabe entwickelt. Konkret stellt sich die Frage

wie es Arbeitgebern gelingen kann, stark umworbene und selbstbewusst auftretende MINT-Nachwuchs- und Fachkräfte wirksamer im Unternehmen zu halten.

Retention Management – Maßnahmen für ein stärkeres Commitment

Angeregt durch US-amerikanische Arbeiten zur Motivation² und Bindung von »Knowledge Workers«³ hat sich die deutschsprachige Personalmanagementliteratur in den vergangenen Jahren intensiver mit der Frage einer wirksamen Bindung von Experten, Leistungsträgern und Talenten auseinandergesetzt.⁴ Ausgehend von der Zielsetzung, das schwer ersetzbare Humanvermögen von Schlüsselpersonen und Experten möglichst lange nutzen zu können, zielen Maßnahmen des **Retention Manage-**

Retention Management

(retention = engl. das Festhalten, die Erhaltung) bezeichnet ein Bündel von Maßnahmen, welche die Fluktuation von Mitarbeitenden im Unternehmen reduzieren soll.

ments auf eine gezielte Beeinflussung der individuellen Bindungsbereitschaft an das Unternehmen. Eine Senkung der (aus betrieblicher Sicht ungewollten) Fluktuationsneigung ist insbesondere dann angezeigt, wenn Expertise, Spezialwissen, wertvolle Kundenbeziehungen und soziale Netzwerke drohen verloren zu gehen und hohe Transaktions- und Opportunitätskosten vermieden werden sollen.⁵ Personalbindungsmaßnahmen zielen (mit Ausnahme vertragsrechtlicher Ansätze wie z. B. Rückzahlungsvereinbarungen bei Aus- und Weiterbildungsleistungen des Arbeitgebers) auf die Setzung positiver Anreize und Unterstützungsformen auf folgenden Ebenen:⁶

- Finanzielle Anreize und Belohnungen wie **Fringe Benefits**, Erfolgsbeteiligungen oder besondere betriebliche Sozialleistungen (*monetäre Ebene*)
- Erhöhung von Arbeitsmotivation und Organizational Commitment, z. B. über flexible Arbeitszeitmodelle oder eine optimierte Abstimmung zwischen Aufgaben, persönlichen Interessen und Kompetenzen (*motivationale Ebene*)
- Aufzeigen spezifischer Karriereperspektiven und Förderung individueller Kompetenzentwicklung (*Ebene individueller Entwicklung*)
- Etablierung einer Kultur der Aushandlung wechselseitiger Erwartungen und Präferenzen von Unternehmen und Mitarbeitenden (*Ebene Organisationskultur und Führungsbeziehungen*).

Bei immer knapper werdenden Fachkräften muss sich das Personalmanagement Maßnahmen zur Bindung von Experten einfallen lassen.

Der psychologische Vertrag – Basis einer wirksamen Personalbindung

Betriebliche Personalbindungsmaßnahmen können ihre Wirkung nur dann entfalten, wenn Arbeitgeber bzw. Führungskräfte die subjektive Anreiz- und Präferenzstruktur ihrer Experten und Talente hinreichend gut kennen. Das *Konzept des psychologischen Vertrags* bietet in diesem Zusammenhang ein für die Personalmanagementforschung und -praxis gleichermaßen nützliches Instrument, um die oftmals unausgesprochenen Erwartungen von Arbeitnehmenden an ihr Arbeitsverhältnis mit dem Arbeitgeber zu analysieren. Die Literatur definiert einen psychologischen Vertrag als eine reziproke Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden, die dann stabil ist, wenn wechselseitige Angebote, Ansprüche, wahrgenommene Verpflichtungen sowie implizite Erwartungen aus Sicht beider Parteien als erfüllt wahrgenommen werden.⁷ Mitarbeitende, die ihren psychologischen Vertrag mit

Studiendesign

Die Befragung wurde über einen Online-Fragebogen zwischen Juli und September 2014 in der Schweiz durchgeführt. Über Unternehmen mit Mitarbeitenden im MINT-Bereich und Alumni-Organisationen wurden Probanden aus einem breiten Spektrum von MINT-Berufen gewonnen. Die psychologischen Vertragserwartungen¹¹ wurden auf den Dimensionen »Sicherheit und Zugehörigkeit« (5 Items) »Unterstützung für Kompetenz- und Laufbahnentwicklung« (6 Items), »Information und Partizipation« (4 Items) und »Anerkennung von Leistung« (3 Items) gemessen. Die MINT-Fachkräfte beantworteten auf jeweils zwei Antwortskalen von 1 = »trifft nicht zu« bis 5 = »trifft zu«, was sie von ihrem Arbeitgeber erwarten bzw. was dieser bietet (interne Konsistenz: alle $\alpha > .600$). Die Kündigungsbereitschaft¹² wurde mit drei Items auf einer Skala von 1 = »trifft nicht zu« bis 5 = »trifft zu« ($\alpha = .804$), Arbeitszufriedenheit¹³ wurde mit acht Items auf einer Skala von 1 = »praktisch nie/außerordentlich unzufrieden« bis 7 = »praktisch immer/außerordentlich zufrieden« ($\alpha = .817$) gemessen. Gefragt wurde, wie sie in letzter Zeit über ihre Arbeit denken (Beispiel-Items: »Hoffentlich bleibt meine Arbeitssituation immer so gut wie jetzt«, »Eine Kündigung brächte mir noch mehr Nachteile, deshalb bleibe ich trotz allem hier«. Der anonymisierte Online-Fragebogen wurde vollständig von 550 MINT-Fachkräften ausgefüllt.

dem Arbeitgeber als erfüllt wahrnehmen, zeigen sich zufriedener, leistungsbereiter und engagierter in ihrer Arbeit und sind weniger stark geneigt ihren Arbeitgeber aufgrund eines konkurrierenden Stellenangebots zu verlassen.⁸ Kommt es hingegen zu wahrgenommenen Brüchen im psychologischen Vertrag, reagieren Arbeitnehmende mit einem verminderten psychischen Wohlbefinden und Vertrauen, einer geringeren Arbeitszufriedenheit, einer erhöhten Kündigungsabsicht und einem reduzierten Arbeitsengagement.⁹

Ein psychologischer Vertrag mit dem Arbeitgeber, den der Arbeitnehmende als erfüllt erachtet, erhöht die Bindung ans Unternehmen.

Auf welchen spezifischen Erwartungen Arbeitnehmende ihren psychologischen Vertrag gründen, ob sie ihn als erfüllt oder als gebrochen betrachten, sollte unserer Überzeugung nach kontext- und berufsgruppenspezifisch betrachtet werden. Im Folgenden zeigen wir auf Basis der Ergebnisse unserer Onlinebefragung von Schweizer MINT-Fachkräften auf, welche Erwartungen, Präferenzen und Dynamiken für die Herausbildung und Stabilisierung psychologischer Verträge im MINT-Segment von Bedeutung sind.

Erwartungen der MINT-Nachwuchs- und -Fachkräfte

In der vorliegenden Studie¹⁰ wurden MINT-Nachwuchs- und -Fachkräfte zu ihren psychologischen Vertragserwartungen

Fringe Benefits

sind freiwillige zusätzliche Leistungen eines Arbeitgebers in Form von Waren oder Dienstleistungen, z. B. verbilligte oder kostenlose Erzeugnisse des Unternehmens, Firmenwagen (auch zum Privatgebrauch), Mitarbeiterwohnungen, Essensmarken, Kinderbetreuung etc.).

MINT-Nachwuchs- und -Fachkräfte, N = 550					
Alter		Geschlecht		Beschäftigungsgrad	
Mean	32,4 Jahre (SD = 7,0)	77,7 %	Männer	70,5 %	100 % (Vollzeit)
50 %	20-30 Jahre	22,2 %	Frauen	22,4 %	≥ 80 %
50 %	31-50 Jahre			7,1 %	< 80 %
Berufsfeld		Berufsabschluss		Größe Arbeitgeber	
41,6 %	Informatik	36,2 %	ETH	(Anzahl Mitarbeitende)	
26,9 %	Technik	21,3 %	Uni/FH	47,6 %	< 250 (KMU)
9,1 %	Chemie und Life Sciences	16,9 %	Meisterdiplom	21,2 %	250-1.000
8,0 %	Bauwesen	17,6 %	Lehrabschluss	31,2 %	> 1.000
5,5 %	exakte Wissenschaften	8,0 %	keine Information		
8,9 %	andere MINT-Bereiche				

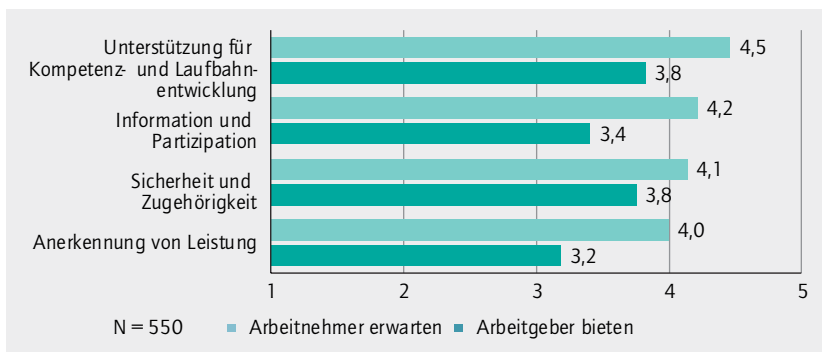
Abb. 1 Die Stichprobe

gen und deren wahrgenommener Erfüllung durch den Arbeitgeber sowie ihrer Arbeitszufriedenheit und Kündigungsbereitschaft befragt (vgl. Kasten Studiendesign und Abb. 1). Wir erwarten, dass die Arbeitszufriedenheit umso höher und die Kündigungsbereitschaft umso geringer sind, je geringer die Diskrepanz zwischen Vertragserwartung und wahrgenommener Vertragserfüllung ausfällt. In zweiter Linie soll die Frage nach Unterschieden in den Erwartungen von jüngeren MINT-Nachwuchs- und älteren MINT-Fachkräften beantwortet werden.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass den vier Dimensionen psychologischer Vertragserwartungen und deren einzelnen Aspekten unterschiedliche Bedeutung zukommt.

- Als absolut zentrale Erwartung an den Arbeitgeber wird von den MINT Nachwuchs- und Fachkräften der Wunsch nach Unterstützung ihrer *Kompetenz- und Laufbahnentwicklung* formuliert. Im Einzelnen erwarten sie, die eigenen Fähigkeiten vielfältig einsetzen zu können (93.2% antworten mit »trifft eher zu« oder »trifft zu«) sowie Unterstützung zu erhalten, um diese weiterzuentwickeln (92.3%), gute berufliche Perspektiven und die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen (je 92.7%) sowie die Förderung ihrer beruflichen Laufbahn (89.5%). Den meisten Zuspruch erhält allerdings der Wunsch nach interessanten Arbeitsinhalten (98.5%).
- An zweiter Stelle formulieren die MINT-Nachwuchs- und -Fachkräfte ein großes Bedürfnis

Abb. 2 Psychologische Vertragserwartungen und deren wahrgenommene Erfüllung durch den Arbeitgeber



nach *Information und Partizipation*, wobei häufiger der Wunsch ausgedrückt wird, über wichtige Entscheidungen informiert zu werden (93,6%) oder die eigene Meinung abgeben zu können (89,2%), als selbst mitentscheiden zu können (76,1%).

- Auch der Wunsch nach *Sicherheit und Zugehörigkeit* ist groß. Insbesondere erwarten 90,3% der Befragten, dass sich der Arbeitgeber loyal gegenüber seinen Mitarbeitenden verhält und langfristige Beschäftigungsperspektiven anbietet (80,2%). Zwar wird von 88,6% der MINT-Nachwuchs- und Fachkräfte eine förderliche Unternehmenskultur erwartet, eine aktive Pflege gemeinsamer Werte und Ideale erwarten allerdings nur 71,9% der Befragten.
- Die *Anerkennung ihrer Leistung* erwarten 94,5% der Befragten MINT-Nachwuchs- und -Fachkräfte. Dass sie durch gute Leistungen aufsteigen können, erwarten 78,9%. Hingegen wünschen sich nur 51,7% einen leistungsbezogenen Lohnanteil.

Die wichtigste Erwartung an den Arbeitgeber ist der Wunsch nach Unterstützung der Kompetenz- und Laufbahnentwicklung.

In der Gegenüberstellung mit der Situation beim aktuellen Arbeitgeber (vgl. Abb. 2) wird deutlich, dass die Realität den Erwartungen in allen vier Dimensionen deutlich hinterherhinkt. Die kohortenspezifischen Unterschiede in den Erwartungen der MINT-Nachwuchs- und -Fachkräfte sind gering. Die ältere Kohorte der 31- bis 50-Jährigen formuliert einzig höhere Erwartungen an Partizipation und Mitsprache bei Entscheidungen als die 20- bis 30-Jährigen ($t(548) = -2.67, p < .01$). Beide Kohorten schätzen die Erfüllung der psychologischen Vertragserwartungen durch ihre Arbeitgeber gleich ein.

Die Folgen nicht erfüllter Erwartungen

Die befragten MINT-Nachwuchs- und Fachkräfte sind im Mittel eher oft zufrieden (mean=5.2, SD=1.0). Erfreulicherweise sind fast die Hälfte außerordentlich (6,6%) oder sehr (40,3%) zufrieden. Hingegen sind 29,9% nur ziemlich zufrieden, 17,3% sind sogar hin und wieder unzufrieden und schließlich sind 6,0% ziemlich oder sehr unzufrieden.

Die mittlere Kündigungsbereitschaft liegt etwas unterhalb der Mitte der fünfstufigen Skala (mean=2.2, SD=1.1). Die individuellen Unterschiede sind allerdings deutlich ausgeprägt und lassen sich präzisieren (jeweils »trifft eher zu« und »trifft zu«,

vgl. Abb. 3). So geben zwar 47,4% an, unbefristet im aktuellen Unternehmen bleiben zu wollen. Hin- gegen denken 16,9% häufig darüber nach, ihren aktuellen Arbeitsplatz aufzugeben und 23,3% be- absichtigen sogar, innerhalb der nächsten zwölf Monate nach einer Stelle außerhalb des Unterneh- mens Ausschau zu halten.

Jüngere und ältere MINT-Fachkräfte unterschei- den sich nicht statistisch signifikant im mittleren Ausmaß ihrer Arbeitszufriedenheit und Kündi- gungsbereitschaft. Einzig beabsichtigen ältere MINT-Fachkräfte häufiger unbefristet im Unterneh- men zu bleiben ($t(540) = -2.91, p < .01$).

Arbeitszufriedenheit und Kündigungsbereit- schaft hängen eng zusammen; je zufriedener die MINT-Fachkräfte sind, desto geringer ist die Kündi- gungsbereitschaft ($r = -.683, p < .001$). Dieses Ergeb- nis weckt das Interesse daran, in welchem Zusam- menhang Arbeitszufriedenheit und Kündigungsbereitschaft mit den psychologischen Vertragserwar- tungen stehen. Sind MINT-Nachwuchs- und -Fach- kräfte, die eine geringere Diskrepanz zwischen ih- ren psychologischen Vertragserwartungen und der Vertragserfüllung durch ihren Arbeitgeber wahr- nehmen, zufriedener und stärker ans Unternehmen gebunden? Dies ist in der Tat der Fall (vgl. Abb. 4 und Abb. 5). Werden die individuellen Erwartungen der MINT-Nachwuchs- und -Fachkräfte durch den Arbeitgeber erfüllt, ist die Arbeitszufriedenheit hö- her und die Wechselneigung deutlich tiefer (Medi- ansplit; alle Unterschiede statistisch hochsignifi- kant mit $p < .001$). Am stärksten ausgeprägt zeigt sich dies bei der Unterstützung, die der Arbeitgeber hinsichtlich der Kompetenz- und Laufbahnentwick- lung bietet.

Nicht erfüllte Erwartungen senken die Arbeits- zufriedenheit und erhöhen die Kündigungs- bereitschaft.

Fachkräfte wirksam halten

Der Schlüssel zu einer wirksamen Personalbindung liegt in der gezielten Auseinandersetzung der Un- ternehmensleitung, des Personalmanagements und der Führungskräfte mit den wichtigsten Präfe- renzen und Erwartungen der Mitarbeitenden an den Arbeitgeber (psychologischer Vertrag). Der psy- chologische Vertrag stellt ein zuverlässiges Instru- ment dar, um existierende Arbeitsbeziehungen prä- zise zu beurteilen und nachhaltig zu gestalten. Un- sere Ergebnisse zeigen im Einklang mit anderen Forschungsergebnissen, dass Mitarbeitende, die ihren psychologischen Vertrag als erfüllt wahrneh- men, eine höhere Arbeitszufriedenheit und eine

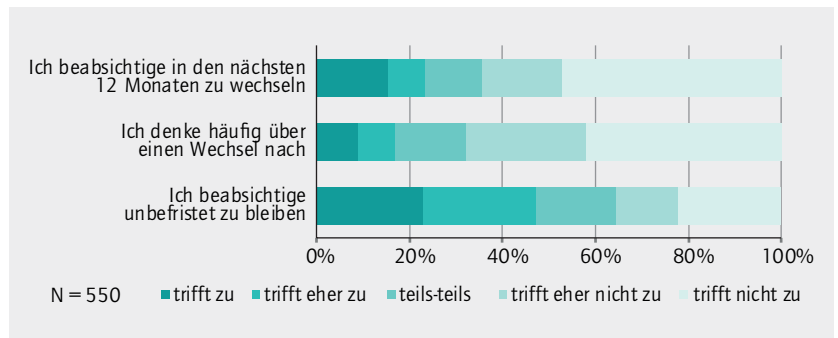


Abb. 3 Kündigungsbereitschaft

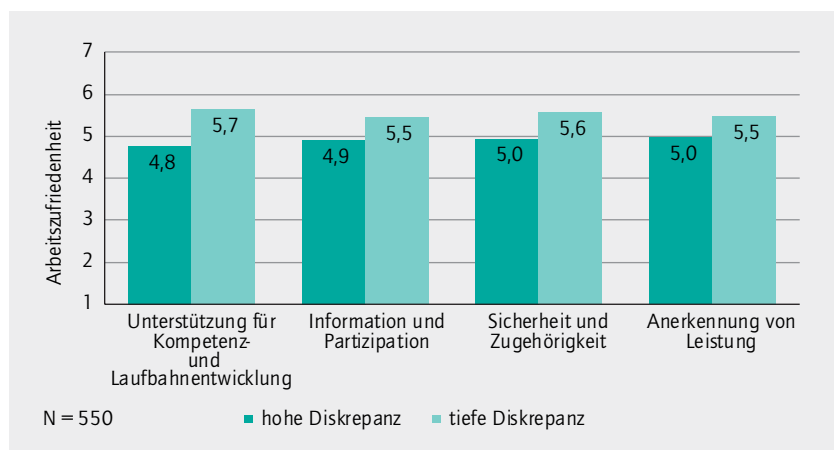


Abb. 4 Arbeitszufriedenheit ist abhängig von der Diskrepanz zwischen Erwartungen der Arbeitnehmenden und deren wahrgenommener Erfüllung durch ihren Arbeitgeber

deutlich geringere Wechselneigung aufweisen. Am Beispiel der MINT-Nachwuchs- und -Fachkräfte konnten wir aufzeigen, dass attraktive Arbeitsinhalte und Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen einer Arbeitsbeziehung, die von Verlässlichkeit und Informationstransparenz geprägt ist, ein stabiles Fundament für eine längerfristige Einsatz- und Bindungsbereitschaft bilden. Dass rund ein Viertel der

Impulse für die Praxis

- Die Bindung knapper Fachspezialisten und Experten ist eine Personalmanagementaufgabe von hoher Priorität.
- Eine wirksame Personalbindung setzt die systematische Analyse wichtiger Erwartungen von Mitarbeitenden in Schlüssel- und Engpassfunktionen an ihren Arbeitgeber voraus.
- Aus der Analyse psychologischer Vertragserwartungen von Fachkräften lassen sich gezielte Personalbindungsmaßnahmen ableiten.
- Im Fokus der Bindung von MINT-Fachkräften sollte die Erhaltung der Arbeitszufriedenheit durch abwechslungsreiche Aufgaben und eine systematische Unterstützung bei der individuellen Kompetenz- und Laufbahnentwicklung stehen; monetäre Anreize sind zwar nicht unwichtig, stehen aber nicht im Zentrum.

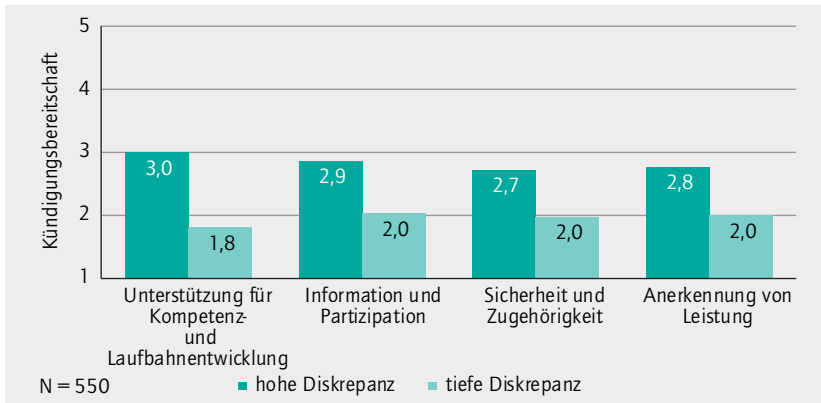


Abb. 5 Kündigungsbereitschaft ist abhängig von der Diskrepanz zwischen Erwartungen der Arbeitnehmenden und deren wahrgenommener Erfüllung durch ihren Arbeitgeber

von uns befragten Fachkräfte beabsichtigt, innerhalb der nächsten zwölf Monate ihren Arbeitgeber zu verlassen und weitere 12% dies zumindest in Betracht ziehen, unterstreicht den Handlungsdruck

als auch die Handlungsoptionen im Sinne eines proaktiven Retention Managements.

Vor dem Hintergrund, dass Konkurrenzunternehmen zunehmend auf eine aktive Ansprache und Abwerbung von Fachkräften setzen, kommt zielgruppenspezifischen Maßnahmen, die zu einer Erhöhung von Arbeitszufriedenheit beitragen eine hohe Bedeutung zu. Arbeitgeber, welche die individuelle Weiterentwicklung fördern, Leistungen adäquat anerkennen, abwechslungsreiche, herausfordernde und lernförderliche Aufgaben mit Technikbezug und Kreativitätsanteilen bieten sowie die Weiterentwicklung von Person und Kompetenz durch Feedback und lernförderliche Aufgaben ermöglichen, tragen entscheidend dazu bei, die Leistungsfähigkeit und Bindungsbereitschaft ihrer Fachkräfte langfristig zu erhalten.¹⁴

Zusammenfassung

Grundlegend für eine wirksame Personalbindung ist die Auseinandersetzung mit den wichtigsten Erwartungen der MINT-Fachkräfte an ihren psychologischen Vertrag. Im Rahmen einer quantitativen Online-Studie wurde der Zusammenhang von psychologischen Vertragserwartungen, deren wahrgenommene Erfüllung durch den Arbeitgeber und der Arbeitszufriedenheit und Kündigungsbereitschaft analysiert. Hierbei zeigte sich, wie erwartet, dass die Wechselneigung der MINT-Fachkräfte (unabhängig von der Alterskohorte) umso höher ausfällt, je größer die Diskrepanz zwischen den psychologischen Vertragserwartungen und der wahrgenommenen Erfüllung ist. Fachkräfte, die im Rahmen einer verlässlichen Arbeitsbeziehung abwechslungsreiche und lernförderliche Aufgaben vorfinden und in ihrer Kompetenz- und Laufbahntwicklung angemessen unterstützt werden, zeigen eine deutliche höhere Bindungsbereitschaft.

Summary

The ability to effectively retain STEM experts (science, technology, engineering and mathematics) requires a comprehensive understanding of the expectations and preferences of their psychological contract. Within the theoretical framework of psychological contracts, the present quantitative online study investigates the impact of contract expectations and their fulfilment on the STEM experts' job satisfaction and turnover intention. Our findings show that discrepancies between expectations and perceived fulfilment directly impact the turnover intention of STEM experts (independently of age cohorts). The study further reveals that a reliable work environment with tasks rich in variety and learning opportunities as well as a systematic approach to competence and career development lead to a significantly higher willingness to stay among STEM experts.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

Retention Management: Vgl. Scholz, C.: Vahlens Großes Personallexikon, München 2009.

Fringe Benefits: Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Fringe Benefits, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/hlopyh6> (letzter Zugriff: 08.03.2017).

Anmerkungen

- 1 Vgl. Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – MINT-Berufe, März 2016; B,S,S: Fachkräftemangel in der Schweiz – Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern. Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), Basel 2014.
- 2 Horwitz, F.M./Heng, C.T./Quazi, H.A.: Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. In: Human Resource Management Journal, 13. Jg., 2000, H. 4, S. 23–44.
- 3 Butler, T./Waldrup, J.: Job Sculpting. The art of retaining your best people. In: Harvard Business

Review, 77. Jg., 1999, H. 5, S. 144–152.

- 4 Bröckermann, R.: Fesselnde Unternehmen – gefesselte Beschäftigte. In: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource-Management, Berlin 2004, S. 15–31.
- 5 Meifert, M. (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. Heidelberg 2008.
- 6 Kels, P./Clerc, I./Artho, S.: Karrieremanagement in wissensbasierten Unternehmen. Innovative Ansätze zur Karriereentwicklung und Personalbindung. Wiesbaden 2015.
- 7 Guest, D.E.: The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. In: Applied Psychology: An International Journal Review, 53. Jg., 2004, H. 4, S. 541–555.
- 8 Raeder, S./Grote, G.: Der psychologische Vertrag – Analyse und Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung. Göttingen 2012.
- 9 Coyle-Shapiro, J./Parzefall, M.: Psychological contracts. In: Cooper, C./Barling, J. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Organizational Behavior, London 2008, S. 17–34.

- 10 Die Studie wurde durch die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) der Schweizerischen Eidgenossenschaft gefördert.
- 11 Raeder, S./Wittekind, A./Inauen, A./Grote, G.: Testing a psychological contract measure in a Swiss employment context. In: *Swiss Journal of Psychology*, 68. Jg., 2009, S. 177–188.
- 12 Cole, M. S./Bruch, H.: Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? In: *Journal of Organizational Behavior*, 27. Jg., 2006, S. 585–605.
- 13 Baillod, J./Semmer, N.: Fluktuation und Berufsverläufe bei Computerfachleuten. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38. Jg., 1994, H. 4, S. 152–163.
- 14 Kels, P./Gurtner, A./Dievernich, F.: Nachwuchssicherung im Kontext von Fachkräftemangel und Generation Y. Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten für das Personalmanagement. In: Zölch, M./Mücke, A. (Hrsg.): *Fit für den demografischen Wandel?* Bern 2015, S. 271–288.



Prof. (FH) Dr. phil. hist. Andrea Gurtner
Dozentin und Senior Researcher im Institut Unternehmensentwicklung, Berner Fachhochschule (Schweiz)
andrea.gurtner@bfh.ch



Sylvie Scherrer, M.A., Msc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Hochschule Luzern (Schweiz)
sylvie.scherrer@hslu.ch



Prof. (FH) Dr. phil. Peter Kels
Professor für HRM, Führung und Innovation, Hochschule Luzern (Schweiz)
peter.kels@hslu.ch