

# Ursachen der Fluktuation verstehen, Mitarbeiterbindung optimieren

## Pfadmodell und Theorie der Einbettung erweitern das Verständnis

Fragt man Personalverantwortliche nach den aktuell wichtigsten Handlungsfeldern, belegt die Mitarbeiterbindung einen Spitzenplatz. Die verstärkte Aufmerksamkeit, die das Retention Management im Rahmen der betrieblichen Personalarbeit aktuell erfährt, ist verständlich und widersprüchlich zugleich: verständlich mit Blick auf konjunkturelle und sich abzeichnende strukturelle Veränderungen auf den Arbeitsmärkten und widersprüchlich angesichts der zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse. Neue Ansätze wie das Pfadmodell und die Theorie der Einbettung helfen, Fluktuation besser zu verstehen und Maßnahmen im Retention Management gezielt auszuwählen.

**F**lexibel ist, wer nicht festgelegt ist. Unternehmen sind bestrebt, sich kurzfristig auf veränderte Bedingungen auf den Absatzmärkten einzustellen. Hierzu soll auch das HR-Management einen Beitrag leisten. Zum einen soll die Anzahl der Mitarbeiter möglichst flexibel der Auftragslage angepasst werden können, weshalb durch atypische Beschäftigungsverhältnisse Anteile der Randbelegschaft erhöht werden. Zudem sollen durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit die Lage und Dauer der Arbeitszeit den betrieblichen Erfordernissen angepasst werden. Weiterhin stellt eine Erhöhung der funktionalen Flexibilität (z. B. durch Jobrotation) sicher, dass Mitarbeiter für den Einsatz an mehreren Arbeitsplätzen qualifiziert sind.



Die eine geht, der andere kommt... Was beide umtreibt, bleibt Vorgesetzten jedoch oft verborgen.  
Zwei neue Theoreme bringen mehr Licht ins Dunkel subjektiver Motivlagen.

Auch wenn diese Flexibilisierungsmaßnahmen nicht einseitig zulasten der Mitarbeiter ausfallen müssen, sondern durchaus auch in deren Interesse sein können, führen sie im Ergebnis dazu, dass zuvor vorbehaltlose Bindungen kontingente Züge erhalten. Wenn Unternehmen kein hohes Commitment gegenüber ihren Mitarbeitern an den Tag legen, können sie auch kein vorbehaltloses Bekenntnis der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen erwarten.

Während das Dilemma von Flexibilität und Commitment auf die Widersprüchlichkeit des erstarrten Interesses am Retention Management verweist, lässt ein Blick auf die Arbeitsmärkte dieses Interesse verständlich erscheinen. Nicht wenige Unternehmen sehen der zukünftigen Arbeitsmarktentwicklung mit Sorge entgegen und befürchten zunehmende Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen – beziehungsweise zumindest eine Schwächung ihrer Verhandlungsposition gegenüber potenziellen Mitarbeitern.

Mit sich ändernden Knappheitsrelationen auf den Arbeitsmärkten ergeben sich auch zusätzliche Optionen für arbeitsvertraglich bereits gebundene Mitarbeiter. Mitarbeitern steht es stets frei, nach Alternativen Ausschau zu halten. Ihre Mitwirkungs- und Kooperationsbereitschaft kann daher nicht vorausgesetzt, sondern muss stets aufs Neue gewonnen werden. Wenn das Finden und Binden von Mitarbeitern also zunehmend schwieriger werden, ist es wenig verwunderlich, dass das Retention Management an Bedeutung gewinnt und hierdurch versucht wird, die Fluktuation zu senken. So gibt beispielsweise der Vorstandsvorsitzende des vom Fortune Magazin als „best place to work“ des Jahres 2010 ausgezeichneten SAS Institute, Inc., zu Protokoll: „My chief assets drive out the gate every day. My job is to make sure they come back.“ (zit. nach Stewart / Brown 2011, 250)

Nicht selten wird im Rahmen des Retention Management jedoch nach allge-

meingültigen Konzepten oder nach Best Practices Ausschau gehalten. Allerdings werden hierbei unternehmensspezifische Besonderheiten, die multifaktorielle Verursachung und die durchaus ambivalenten Konsequenzen der Fluktuation nicht ausreichend berücksichtigt.

## URSACHEN DER FLUKTUATION

Fluktuation resultiert aus der freiwilligen Entscheidung von Mitarbeitern zur Aufgabe ihrer organisationalen Mitgliedschaft. Auf den ersten Blick scheint die Frage nach den Ursachen hierfür leicht beantwortbar: Wer unzufrieden ist und über eine Alternative verfügt, der geht. Bereits March und Simon (1958) haben im Rahmen ihrer Anreiz-Beitrags-Theorie herausgestellt, dass sich die Fluktuationsentscheidung zum einen aus dem Wunsch des Mitarbeiters nach einem Verlassen der Organisation ergibt und zum anderen davon abhängt, wie leicht sich dieser Wunsch realisieren lässt. Der Veränderungswunsch ergibt sich demnach aus einer wahrgenommenen Arbeitsunzufriedenheit und die Realisierbarkeit des Wunsches aus den sich bietenden Jobalternativen (March / Simon 1958, 112 ff.). Die Kernaussage lautet: Wenn Mitarbeiter mit ihrer Arbeit unzufrieden sind und zudem über attraktivere Jobalternativen verfügen, kündigen sie ihr aktuelles Arbeitsverhältnis.

Allerdings kündigen auch Mitarbeiter, die mit ihrer aktuellen Arbeitsstelle nicht unzufrieden sind oder die keine Jobalternative haben. Empirische Untersuchungen der maßgeblichen Fluktuationsursachen verweisen bereits seit Jahrzehnten auf einen zwar positiven, aber nicht sonderlich starken Zusammenhang zwischen Arbeitsunzufriedenheit und Fluktuation (Griffeth et al. 2000, 479). Gleiches gilt für den Zusammenhang von Jobalternativen und Fluktuation (dies., 480). Arbeitsunzufriedenheit und sich bietende Beschäftigungsalternativen erklären Fluktuation also nur eingeschränkt. Eine Vielzahl weiterer Faktoren

### DER AUTOR

**DR. STEFAN HUF** ►  
Professor an der  
Fakultät Wirtschaft  
der Dualen Hochschule  
Baden-Württemberg  
Stuttgart





Bei der Entscheidung für einen Standort kann zum Beispiel auch das kulturelle Angebot eine große Rolle spielen. Foto: Videoinstallation während der Ars Electronica 2008 in Linz.

kann ursächlich sein: von der Persönlichkeit des Mitarbeiters über unternehmensbezogene Ursachen bis hin zu unternehmensexternen Ursachen (z. B. Geburt eines Kindes, berufliche Veränderung des Ehepartners, Hobbys, Krankheit).

### PFADMODELL DER FLUKTUATION

Daher gibt das Pfadmodell der Fluktuation (Lee / Mitchell 1994) die Annahme auf, Arbeitsunzufriedenheit stets als Auslöser für den Ablösungsprozess zu betrachten. Vielmehr werden fünf Fluktuationpfade unterschieden (Abb. 1). Das Modell berücksichtigt als Fluktuationparameter neben Arbeitsunzufriedenheit und

Jobalternativen auch Pläne und Schocks. Als Plan gilt ein vorgefasstes Handlungsmuster im Sinne eines abrufbaren Handlungsskripts (Lee et al. 1999, 451), beispielsweise die bereits seit Längerem bestehende Absicht, ein weiterführendes Hochschulstudium zu absolvieren, oder ein lange gehegter Wunsch, sich selbstständig zu machen. Als Schock gilt ein als gravierend und erschütternd erlebtes Ereignis, das den Mitarbeiter eine Kündigung in Erwägung ziehen lässt (Lee et al. 1996, 6).

Pfad 1 erfolgt als schockinduzierte Planrealisierung: Ein Schock aktualisiert einen zuvor gefassten Plan. So mag beispielsweise eine Mitarbeiterin bereits seit einiger

Zeit erwägen, ihren Bachelor- um einen Master-Abschluss zu ergänzen. Nachdem sie wider Erwarten nicht mit der vakanten Gruppenleitung betraut wurde, verlässt sie das Unternehmen, um das Hochschulstudium aufzunehmen.

Pfad 2 realisiert sich als schockinduzierter Impuls: Ausgelöst durch einen Schock erfolgt die Kündigung – ohne auf einen ‚Plan B‘ (z. B. ein alternatives Stellenangebot) zurückgreifen zu können. Ein Gruppenleiter kündigt beispielsweise einen Tag, nachdem die neue Abteilungsleiterin benannt wurde, weil diese in seinen Augen fachlich inkompetent und menschlich unangenehm ist.

Bei der schockinduzierten Alternativenabwägung des dritten Pfades ist ebenfalls ein Schock der Auslöser. Allerdings erfolgt die Kündigung nicht wie bei Pfad 2 impulsiv, sondern erst, nachdem das Angebot eines anderen Arbeitgebers vorliegt. Eine Mitarbeiterin war beispielsweise seither nicht unzufrieden mit ihrem Job, aber das über eine Personalberatung an sie herangetragene Stellenangebot ist schlichtweg zu reizvoll.

Die Pfade 4 und 5 werden nicht durch einen Schock, sondern durch eine aufgestaute, kumulierte Arbeitsunzufriedenheit ausgelöst. Während aber im vierten Pfad (unzufriedenheitsinduzierter Impuls) die Arbeitsunzufriedenheit so bestimmend wird, dass eine Kündigung ohne Jobalternative erfolgt, kündigt der Mitarbeiter im Pfad 5 (unzufriedenheitsinduzierte Alternativenabwägung) erst, nachdem er über eine attraktivere Arbeitgeberalternative verfügt.

In der Gesamtschau zeigt sich, dass lediglich die Pfade 4 und 5 primär durch Arbeitsunzufriedenheit ausgelöst werden und bei den Pfaden 1, 2 und 4 eine Kündigung erfolgt, obwohl keine Arbeitsplatzalternative vorliegt.

## THEORIE DER EINBETTUNG

Die durch die Pfadtheorie gegenüber der Anreiz-Beitrags-Theorie vorgenommene Perspektivenerweiterung wird durch die Theorie der Einbettung (Lee et al. 2004) weiter vorangetrieben. Zudem handelt es sich hierbei um einen soziologisch fundierten Ansatz, wohingegen die Anreiz-Beitrags-Theorie dem ökonomischen Kalkül der Kosten-Nutzen-Abwägung folgt und das Pfadmodell psychologisch fundiert ist. Die Einbettungstheorie erachtet das Ausmaß der Verwurzelung des Mitarbeiters als ausschlaggebend für dessen Bindung an die Organisation. „We can describe job embeddedness as like a net or web in which an individual can become stuck.“ (Mitchell / Holtom / Lee / Sablinski / Erez 2001, 1104). Dieser ‚Klebstoff‘ resultiert demnach aus drei Faktoren:

- ▶ erstens aus den formellen und informellen sozialen Beziehungen,
- ▶ zweitens der wahrgenommenen Passung hinsichtlich der eigenen Persönlichkeit zum Unternehmen sowie des eigenen Selbstkonzepts zur privaten Lebenssituation,
- ▶ drittens den Opfern, die man im Falle einer Kündigung in Kauf nehmen muss.

Alle drei Einbettungsmechanismen beziehen sowohl arbeitsplatz- und unternehmensbezogene Faktoren als auch die privaten Lebensumstände mit ein (Abb. 2), denn die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses bringt nicht nur berufliche Veränderungen mit sich, sondern hat auch Auswirkungen auf die private Lebensführung. Daher kann auch der Verbleib in der Organisation sowohl durch qualitativ hochwertige Beziehungen innerhalb als auch außerhalb der Unternehmung bedingt sein. Auch die wahrgenommene Passung vermag sowohl aus einer hohen persönlichen Identifikation mit der eigenen Arbeit beziehungsweise dem Unternehmen als auch aus einem Gefühl der Stimmigkeit von persönlichem Selbstkonzept und privaten Lebensumständen zu resultieren. Und die mit der Kündigung verbundenen Opfer können unternehmensbezogenen Verzicht (z. B. hinsichtlich der betrieblichen Altersversorgung oder anderer Zusatzleistungen) oder privaten Verzicht mit sich bringen (Aufgabe einer geschätzten Wohnlage etc.).

## RETENTION MANAGEMENT

Jedes Arbeitsverhältnis wird formell begründet und endet irgendwann. Die Beendigung kann durch Zeitablauf (bei Befristungen), durch Eintritt einer den Arbeitsvertrag auflösenden Bedingung (z. B. Erreichen des Renteneintrittsalters), durch eine einvernehmliche Aufhebung des Arbeitsverhältnisses oder durch eine arbeitgeber- oder arbeitnehmerseitige Kündigung erfolgen. Fluktuation umfasst nicht sämtliche Personalabgänge einer Periode, sondern lediglich den sich aus den Eigenkündigungen der Mitarbeiter

ergebenden mitarbeiterinduzierten Personalabgang. Nur dieser ist mithin Gegenstand des Retention Management, verstanden als geplante unternehmensseitige Maßnahmen zur Senkung der Fluktuation.

Da jedoch nicht jede mitarbeiterseitige Kündigung negativ zu bewerten ist, wird hierbei keine generelle Vermeidung von Fluktuation, sondern vielmehr eine „optimale Fluktuationsrate“ (Abelson / Baysinger 1984, 332) angestrebt. Fluktuation verursacht zwar einerseits Kosten, andererseits kann aber auch der Nutzen überwiegen. Die Kosten der Fluktuation resultieren zum einen aus der Trennung, zum anderen aus der Wiederbesetzung der Stelle. Entscheidend werden die Kosten auch dadurch beeinflusst, wie leicht die Wiederbesetzung fällt und wie die Entgelthöhe des neuen Mitarbeiters im Vergleich zum bisherigen Mitarbeiter ausfällt. Generalisierende Angaben hinsichtlich der Höhe der Fluktuationkosten sind daher nicht möglich.

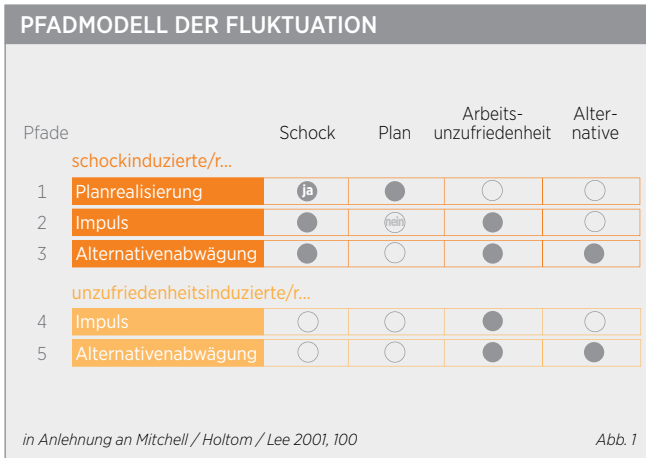
Über eine rein kostenmäßige Betrachtung hinaus gibt es weitere Gründe, warum Fluktuation nicht per se unerwünscht ist. So kommt mit neuen Mitarbeitern auch neues Humankapital ins Unternehmen. Zudem können anderen Mitarbeitern eventuell neue Karriereoptionen offeriert werden, und die neuen Mitarbeiter sind möglicherweise leistungsfähiger als die bisherigen. Schließlich kann auf eine Wiederbesetzung der Stelle möglicherweise gänzlich verzichtet werden. Nicht jeder wechselwillige Mitarbeiter sollte also durch das Retention Management zum Bleiben ermuntert werden.

Retention Management umfasst also geplante personalwirtschaftliche Maßnahmen zur Reduktion dysfunktionaler Fluktuation. Hierbei bietet sich eine vierschriftige Vorgehensweise an: Analyse, Konzeption, Implementierung und Evaluation (Abb. 3).

**Analysephase** Hierbei wird zunächst das quantitative Ausmaß der Fluktuation erfasst. Im Zentrum steht die Frage, ob und in wel-



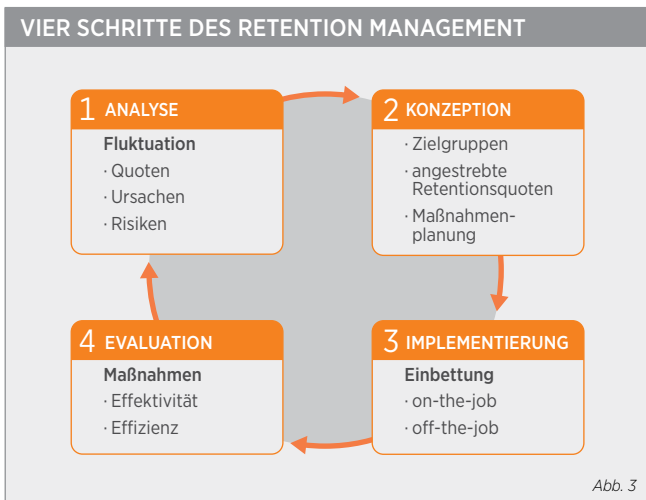
Es sei unrealistisch, schreibt unser Autor, Fluktuation als grundsätzlich vermeidbar anzusehen. Vielmehr müsse zwischen vermeidbarer und unvermeidlicher Fluktuation unterschieden werden.



### EINBETTUNGSTHEORIE DER FLUKTUATION

	On-the-job-Einbettung	Off-the-job-Einbettung
<b>Passung</b>	Person-Job-Kompatibilität	Person-Lebenswelt-Kompatibilität
<b>Beziehungen</b>	berufliche Kontakte	private Kontakte
<b>Opfer</b>	unternehmensbezogener Verzicht	lebensweltbezogener Verzicht

*in Anlehnung an Mitchell / Holtom / Lee / Sablinski / Erez 2001, 1104* Abb. 2



chem Umfang Handlungsbedarf besteht. Hierzu ist neben der Ermittlung der Fluktuationsquote bezogen auf die Gesamtbelegschaft auch eine differenzierte Erhebung der mitarbeiterinduzierten Personalabgänge, beispielsweise nach Standorten, Funktionsbereichen, Hierarchieebenen sowie nach der Beschäftigungsdauer, Qualifikation und soziodemografischen Merkmalen (Geschlecht, Alter, Nationalität), angezeigt. Durch die Auswertung von Austrittsgesprächen können zudem retrospektiv die wesentlichen Fluktuationsursachen ermittelt werden. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitszufriedenheit und zum organisationalen Commitment sowie eine systema-

tische Beurteilung der Abwanderungsgefahr je Mitarbeiter durch die Vorgesetzten verweisen zudem auf zukünftige Fluktuationsrisiken.

**Konzeptionsphase** Aufbauend auf der Analyse erfolgt in der Konzeptionsphase die Festlegung der Zielgruppen, der angestrebten Retentionsquote pro Zielgruppe sowie der Maßnahmen des Retention Management. Die Zielgruppenbestimmung kann sich hierbei an Stellen, Kompetenzen oder Personen orientieren. Eine stellenbezogene Festlegung fokussiert sich auf die Inhaber von für das Unternehmen erfolgskritischen Stellen, während beim kompetenzorientierten Vorgehen diejenigen Mitarbeiter primäre Adressaten sind, die über unternehmensstrategisch relevante Kompetenzen verfügen. Hierzu sind diejenigen Mitarbeiter zu berücksichtigen, deren Humankapital die Attribute wertvoll, rar, schwer imitierbar und nicht substituierbar erfüllen (Barney 1991). Und schließlich können diejenigen Mitarbeiter im Zentrum der Bemühungen stehen, die hinsichtlich Leistung und / oder Potenzial positiv beurteilt werden.

Neben der Zielgruppenbestimmung und Festlegung der angestrebten Retentionsquoten umfasst die Retention-Management-Konzeption auch die Festlegung der Bindungsmaßnahmen. Hierbei kann eine Orientierung an den drei Dimensionen der Einbettungstheorie erfolgen: Passung, Beziehungen und Opfer (vgl. Abb. 2). In der ersten Dimension, der On-the-job- und Off-the-job-Passung, kann eine Erhöhung der Person-Job-Kompatibilität an den gegenwärtigen Arbeitsinhalten (Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen) und Arbeitsbedingungen (Entgelt, Arbeitszeit, Arbeitsort, Führung) als auch an der offerierten, zukunftsgerichteten Karriereperspektive anknüpfen. Andererseits kann unternehmensseitig Einfluss auf die Person-Lebenswelt-Kompatibilität genommen werden (z. B. durch Arbeitszeitpolitik, Formen von Telearbeit, Cafeteria-Systeme bei betrieblichen Sozialleistungen, Kinderbetreuungsangebote oder Unterstützung dualer Karrieren von Ehepartnern).

Die zweite Dimension der Einbettungstheorie betrifft die formellen und informellen Beziehungen. Die Qualität beruflicher Beziehungen kann durch Paten- oder Mentorensysteme ebenso wie durch Gemeinschaftsanlässe beeinflusst werden. Hinsichtlich der beruflichen Beziehungen kommt der Qualität der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und zwischen den unmittelbaren Kollegen eine Schlüsselrolle zu. Auch wenn Unternehmen keinen unmittelbaren Einfluss auf die Intensität und Qualität privater Kontakte haben, kann durch die Ermöglichung einer erlebten Work-Life-Balance und beispielsweise der Unterstützung von Sport- oder Musikgruppen innerhalb der Mitarbeiter-schaft auch die private Lebenssphäre positiv beeinflusst werden.

Und schließlich können hinsichtlich der dritten Dimension der Einbettungstheorie die unternehmens- und lebensweltbezogenen Opfer, die die Mitarbeiter im Falle einer Kündigung in Kauf nehmen

müssten, erhöht werden. Unternehmensbezogene Opfer werden beispielsweise durch eine betriebliche Altersversorgung, ein marktüberdurchschnittliches Entgelt oder die Möglichkeit eines Sabbaticals nach mehrjähriger Unternehmenszugehörigkeit induziert. Lebensweltliche Opfer müssten erbracht werden, wenn Mitarbeitern beispielsweise Dienstwagen zur privaten Nutzung, Dienstwohnungen,

keiten der unternehmensseitigen Einflussnahme auf die Off-the-job-Einbettung und das Phänomen der plangestützten Kündigung zeigen, dass es unrealistisch ist, Fluktuation als grundsätzlich vermeidbar anzusehen. Vielmehr muss zwischen vermeidbarer und unvermeidlicher Fluktuation unterschieden werden. Vermeidbare Eigenkündigungen der Mitarbeiter resultieren aus

Kontrolle, Mitarbeiter zu binden – als verfügbaren Unternehmen über den sozialen ‚Klebstoff‘, der die Mitgliedschaftsmotivation der Mitarbeiter aufrechterhält. Derart hoch gespannte Erwartungen scheitern jedoch an der Unberechenbarkeit der Individuen. Organisationsseitig können allenfalls Angebote offeriert werden, es obliegt jedoch stets dem einzelnen Mitarbeiter, über deren Annahme zu entscheiden. ●



Retention Management sollte realistisch betrieben werden, wissend, dass seine Wirksamkeit begrenzt ist. Foto: Kontrolle von Solarmodulen im spanischen Toledo.

Eintrittskarten für Kultur- oder Sportveranstaltungen gewährt werden oder sie Unterstützung bei der Kinderbetreuung erfahren.

**Implementierung und Evaluation** Hier steht die Orientierung an der je individuellen beruflichen wie lebensweltlichen Situation der Mitarbeiter im Vordergrund. Und schließlich erfolgt mit der Evaluation der ergriffenen Maßnahmen die Erfolgskontrolle. Einerseits wird das Ausmaß der Zielerreichung (Effektivität) gemessen, und zum anderen erfasst eine Kosten-Nutzen-Bewertung die Effizienz des Retention Management.

Diese Vorgehensweise sollte nicht suggerieren, Unternehmen verfügbaren über die entsprechenden Maßnahmen, Retention beliebig zu steuern. Die begrenzten Möglich-

keiten, die unternehmensseitig beeinflussbar sind, wie beispielsweise niedrige Arbeitszufriedenheit oder branchenunterdurchschnittliches Entgeltniveau. Mitarbeiter kündigen jedoch auch aus Gründen, die unternehmensseitig nicht beeinflussbar sind (unvermeidliche Fluktuation), wie beispielsweise aufgrund von Änderungen in den persönlichen Lebensumständen.

Mitarbeiter gehören zudem nicht mit ihrer gesamten Persönlichkeit dem Unternehmen an. Mithin haben Organisationen nur eingeschränkte Einwirkungsmöglichkeiten auf Einstellungen, Motive und Verhalten ihrer Mitglieder. Spricht man von Retention Management, wird allerdings nicht selten suggeriert, es läge in der Hand von Unternehmen und unterstehe ihrer

#### Literatur

- Abelson, M. A. / Baysinger, B. D. (1984): Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model, in: *Academy of Management Review*, 9 (2), 331–341
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*, 17 (1), 99–120
- 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 (3), 463–488
- Lee, T. W. / Mitchell, T. R. (1994): An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover, in: *Academy of Management Review*, 19 (1), 51–89
- Lee, T. W. / Mitchell, T. R. / Wise, L. / Fireman, S. (1996): An unfolding model of voluntary employee turnover, in: *Academy of Management Journal*, 39 (1), 5–36
- Lee, T. W. / Mitchell, T. R. / Holtom, B. C. / McDaniel, L. S. / Hill, J. W. (1999): The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension, in: *Academy of Management Journal*, 42 (4), 450–462
- Lee, T. W. / Mitchell, T. R. / Sablinski, C. J. / Burton, J. P. / Holtom, B. C. (2004): The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absence, and voluntary turnover, in: *Academy of Management Journal*, 47 (5), 711–722
- March, J. / Simon, H. (1958): *Organizations*, New York
- Mitchell, T. R. / Holtom, B. C. / Lee, T. W. (2001): How to keep your best employees: Developing an effective retention policy, in: *Academy of Management Executive*, 15 (4), 96–108
- Mitchell, T. R. / Holtom, B. C. / Lee, T. W. / Sablinski, C. J. / Erez, M. (2001): Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover, in: *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102–1121
- Stewart, G. L. / Brown, K. G. (2011): *Human resource management. Linking strategy to practice*, 2<sup>nd</sup> ed., Hoboken. NJ