

---

## 4 Fokusse der Mitarbeiterbindung

---



---

Abb. 7: Fokusse der Mitarbeiterbindung

Auf „verbunden sein“ folgt immer ein „mit“: Mitarbeiterbindung, ob rational, normativ, behavioral oder emotional, ist stets auf etwas gerichtet. Doch worauf? Da dieser sogenannte *Mitarbeiterbindungs-Fokus* und wie wir ihn steuern können für unser Mitarbeiterbindungsprojekt von großer Bedeutung ist, werden wir nun einen Blick hierauf werfen.

In der Praxis begegnen wir hauptsächlich vier Fokussen:

1. Unternehmensbezogene Mitarbeiterbindung
2. Aufgabenbezogene Mitarbeiterbindung
3. Vorgesetztenbezogene Mitarbeiterbindung
4. Teambezogene Mitarbeiterbindung

## 4.1 Unternehmensbezogene Mitarbeiterbindung

Wenn in den letzten Jahren von Mitarbeiterbindung die Rede war, wurde hierunter zumeist die Bindung zum Unternehmen verstanden. Man dachte beispielsweise an die Mitarbeiter, die sich einem bestimmten Unternehmen so zugehörig fühlen, dass sie sich als Opelaner (Adam Opel AG), Scheringianer (ehem. Schering AG), Degussaner (ehem. Degussa AG) oder Fordianer (Ford-Werke GmbH) bezeichnen. Mit diesen identifikatorischen Begriffen drücken sich stark emotionale Zugehörigkeitsgefühle und *Unternehmensbindungen* aus, die durch lebenslange Beschäftigungsverhältnisse gewachsen sind, zum Teil sogar über Generationen hinweg.

Doch diese als Identifikation zu bezeichnende Facette der Mitarbeiterbindung, bei dem der Einzelne die Werte und Ziele der Organisation übernimmt – was uns bereits als primäres Kennzeichen emotionaler Mitarbeiterbindung bekannt ist<sup>41</sup> – und sich bei der Arbeit stets „unter Seinesgleichen“ fühlt, ist derzeit eher selten.

### Auslaufmodell Unternehmensbindung?

Heute kommt es kaum noch zu einer intensiven Verbundenheit mit einem Unternehmen, und wenn, dann hält sie nur selten ein Leben lang an. Weder die Wahl des Berufs noch die des Arbeitgebers gilt als eine Entscheidung von lebenslanger Dauer.

Manche bezeichnen Identifikation daher als Auslaufmodell, als ein Relikt längst vergangener Zeiten, in denen es auch noch Werkswohnungen und Werksiedlungen gab, Busdienste für die Arbeiter, Erholungsheime, Zuschüsse zu Sehhilfen, Jubiläumszuwendungen und andere frühe Formen der Mitarbeiterbindung.

Reinhard K. Sprenger<sup>42</sup> oder Fredmund Malik<sup>43</sup> erachten Identifikation gar als gefährlich. Dabei geht es ihnen vor allem um die unkritische und unreflektierte Übernahme der Werte und Ziele: Solche „Ja-Sager“ können nach Ansicht der Kritiker doch keinesfalls im Sinne eines Unternehmens sein. Ich muss gestehen, dass ich das nicht ganz so kritisch sehe wie die beiden Kollegen: Nur Nein-Sager will ich als Chef schließlich auch nicht.

<sup>41</sup> Die Unterschiede zwischen emotionaler Unternehmensbindung und Identifikation sind demzufolge auch eher marginal, vgl. Dick, R. van (2004).

<sup>42</sup> Vgl. Sprenger, R.K. (2010), S. 170ff

<sup>43</sup> Vgl. Malik, F. (2010), S. 54

## **Unternehmensbezogene Mitarbeiterbindung: Das Salz in der Suppe**

Wie so häufig, so gilt auch hier: Die richtige Mischung macht's. Kein modernes Unternehmen möchte wirklich eine blind und stumpf folgende Belegschaft. Aber eine gewisse Anzahl von Mitarbeitern, die sich dem Unternehmen verbunden fühlen, die (keineswegs unkritisch und unreflektiert) die Werte und Ziele des Unternehmens bejahen bzw. engagiert verfolgen, die mit Stolz und Begeisterung die Farben des Unternehmens tragen, kann doch so verkehrt nicht sein.

Ich verspreche Ihnen, dass Menschen mit hoher unternehmensbezogener Bindung enorm zur Verbesserung des Zusammenhalts in ihren Organisationseinheiten und im ganzen Betrieb beitragen werden. Begeisterung ist ansteckend<sup>44</sup>. Da sie den Entscheidungen des Top-Managements (keineswegs blind, sondern gut informiert) eher ver- als misstrauen, werden sie durch ihre Flexibilität, ihre Leistungsbereitschaft und ihre Reaktionsgeschwindigkeit auf Marktveränderungen für Ihre, nein ihre Firma, entscheidende Wettbewerbsvorteile realisieren.

## **Nicht ohne die Unternehmensleitung**

Zwischen den Zeilen haben Sie es sicher bereits vernommen, doch ich möchte auch ganz explizit anmerken, dass die Bindung zu einem Unternehmensinhaber, einer Inhaberfamilie oder zum Top-Management hoch wirksame Komponenten des unternehmensbezogenen Mitarbeiterbindungsfokus darstellen. Ich habe bereits in Kapitel 3.3 bzw. in Verbindung mit der „kleinen Weisheit“ Nr. 2 herausgearbeitet, wie bedeutsam es für den Erhalt der Mitarbeiterbindung ist, dass diese von der Unternehmensleitung authentisch respondiert wird.

Die Unternehmensleitung bildet in den Augen der Belegschaft die oberste Personifikation des Unternehmens. Stößt das unternehmensfokussierte Bindungsangebot der Mitarbeiter nicht auf „Gegenliebe“, nennen wir es neutraler „Gegen-Verbundenheit“, werden wertvolle Potenziale zur Intensivierung der Mitarbeiterbindung verschenkt. Wenn wir eben bemerkt haben, dass die unternehmensbezogene Mitarbeiterbindung derzeit äußerst selten ist, so ist nun auch die Ursache dafür deutlich.

<sup>44</sup> Vgl. Schüller, Anne M. (2006), S. 36

## 4.2 Aufgabenbezogene Mitarbeiterbindung

Einem weiteren Fokus der Mitarbeiterbindung begegnen wir sehr ausgeprägt beispielsweise in Feuerwehren und Rettungsdiensten oder in der Alten- und Krankenpflege, aber auch in vielen anderen Branchen und Berufszweigen. Für zahlreiche Kräfte ist ihr Beruf auch zugleich ihre Berufung. Diese Menschen gehen zur Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben oftmals bis ans letzte. Auch diese *Aufgabenbindung*<sup>45</sup> ist eine Form der Mitarbeiterbindung.

Dabei spielt für Menschen mit hoher, aufgabenbezogener Mitarbeiterbindung oftmals nur eine untergeordnete Rolle, für welches Unternehmen sie tätig sind. Gerade bei Pflegekräften, die auf dem Wege von Anweisungen des Managements zunehmend den Kostendruck des Gesundheitssystems zu spüren bekommen, ist die Bindung zum Unternehmen häufig sogar negativ — getreu dem Motto „Köpft den Boten!“

Entsprechend sind die Fluktuationsabsichten von Arbeitnehmern mit ausschließlich hoher aufgabenbezogener Bindung nur unwesentlich geringer als die von Mitarbeitern mit niedriger Aufgabenbindung.

---

## 4.3 Vorgesetztenbezogene Mitarbeiterbindung

Im häufigsten Falle fokussiert sich die Mitarbeiterbindung auf die Bindung an den direkten Vorgesetzten. Entwicklungspsychologisch ist die Bindung an einen Menschen, der mächtiger ist als wir, die erste von uns erlebte Bindungsform. Führungskräfte nehmen als emotionale Repräsentanz des Unternehmens für die Bindung der Mitarbeiter eine zentrale Rolle ein. Aber auch für das Entstehen von negativer Bindung: Gründe, die in den Verantwortungsbereich der Vorgesetzten fallen, stellen mehr als die Hälfte der maßgeblichen Fluktuationsgründe [Kap. 8.1.3] dar.

---

<sup>45</sup> Möglicherweise wird Ihnen bei der intensiven Beschäftigung mit diesem Thema auch einmal der Begriff „Berufsbindung“ begegnen. Dieser Begriff und die dahinterstehenden Annahmen sind jedoch falsch: Wenn sich die Aufgaben eines Berufs verändern, kehren die angeblich Berufsgebundenen ihrem Beruf schnell den Rücken. Dies ist etwa bei Krankenpflegepersonal zu beobachten, seit die persönliche, seelsorgerische Betreuung der Kranken gegenüber der medizinischen in den Hintergrund gerückt ist oder bei Feuerwehrleuten, seit sich die Aufgaben in Richtung präventivem Brandschutz entwickelt haben. Es ist also nicht der Beruf selbst, sondern es sind die Aufgaben, welche die Bindung determinieren.

**WICHTIG**

„Ein erfolgreiches Unternehmen zieht gute Mitarbeiter an.  
Doch mit schlechten Vorgesetzten verliert es sie wieder!“

---

Chefs, für die „nicht geschimpft schon genug gelobt“ ist, werden nur selten eine hohe Ausprägung der *Vorgesetztenbindung* erreichen können. Entscheidend für die Intensität der Bindung ist vor allem das Führungsverhalten des unmittelbaren Vorgesetzten. Dies verbindet sich mit seiner Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren und für zukünftige Ziele und Visionen zu begeistern.

---

## 4.4 Team- und kollegenbezogene Mitarbeiterbindung

Mitglieder von eingespielten Teams, die sich über längere Zeiträume hinweg gemeinsam einer bestimmten Aufgabe widmen, zeigen oftmals einen weiteren, für uns maßgeblichen Fokus der Mitarbeiterbindung: die *Teambindung*. Wir haben diesen Bindungstyp überaus häufig in Forschungs- und Entwicklungsteams oder vergleichbaren Organisationseinheiten ermittelt und vor allem bei Teams, die zwischen drei und acht Mitgliedern zählten<sup>46</sup>. Er ist insofern für unser Mitarbeiterbindungsvorhaben relevant, als teamgebundene Mitarbeiter auch besonders gern als Team das Unternehmen wechseln.

Sie reißen damit direkt eine große und kaum zu stopfende Lücke in Ihre Personaldecke. Auch wenn erst einmal nur ein oder zwei Teammitglieder vorgehen, um für die anderen die Lage im Zielunternehmen zu checken, werden Ihnen der Erhalt der Kompetenzen für das Unternehmen und der Transfer von Wissen und Forschungsergebnissen nur mit sehr großem Aufwand gelingen.

---

<sup>46</sup> Einige Studien lassen vermuten, dass der Vorgesetzte bei F&E-Mitarbeitern keinen nennenswerten Einfluss auf die Intensität der emotionalen Bindung hat. Bedeutsame Fokuse im Bereich F&E sind vielmehr das Team und die Aufgabeninhalte, vgl. Weller, I. (2001).

## 4.5 **Zusammenschau: Immer alle vier Fokuse**

Die Wissenschaft unterscheidet weitere Fokuse der Mitarbeiterbindung, die jedoch für die Praxis keine sonderliche Relevanz besitzen<sup>47</sup>. Relevant ist vielmehr, ob und wie die Verbleibsabsicht mit den jeweiligen Fokussen der Mitarbeiterbindung zusammenhängt.

Die vier zentralen Bindungsfokuse sind üblicherweise bei jedem Mitarbeiter existent. Dabei kann beispielsweise die Unternehmensbindung einen hohen Wert, die Aufgabenbindung eine mittlere Ausprägung und die beiden personbezogenen Fokuse einen negativen Wert aufweisen. Die resultierende Mitarbeiterbindung, ergibt sich im *Focus Analyzer*, ähnlich wie bei dem Component Analyzer bezüglich der vier Dimensionen rational, behavioral, emotional und normativ, erst in der Zusammenschau von individueller Bindungsbereitschaft und unternehmensseitiger Beantwortung.

---

### 4.5.1 **Focus Analyzer**

Die Persönlichkeitsdispositionen des Mitarbeiters, hier namentlich seine Fokussierungswünsche, sind dafür entscheidend, wie stark die Bindung werden kann. Neigt er beispielsweise zu einer Vorgesetztenbindung, so ist deren Ausprägung besonders relevant für die Gesamtintensität der individuellen Mitarbeiterbindung. Lehnt in diesem Falle der Vorgesetzte jedoch die Bindung ab, wird sich der Mitarbeiter einen anderen Vorgesetzten suchen, der diesen Fokus zulässt — notfalls außerhalb des Unternehmens. Die niedrige resultierende Gesamtbindung wird durch den Focus Analyzer [Abb. 8] im Falle des Mitarbeiters Schulz deutlich.

Bei dem Mitarbeiter Müller wird hingegen die fehlende Gegen-Verbundenheit des Unternehmens resp. der Unternehmensleitung spürbar. Die bei den drei Mitarbeitern erzielten und doch recht mickrigen Bindungsgrade [Abb. 8 unten] sprechen eine deutliche Sprache: Mithilfe des Focus Analyzers wird sehr offensichtlich, dass und in welchen Bereichen das Unternehmen mit Verbesserungen ansetzen sollte.

---

<sup>47</sup> Wer sein Wissen hierüber vertiefen möchte, dem sei beispielsweise Böhm, S. (2008) ans Herz gelegt.

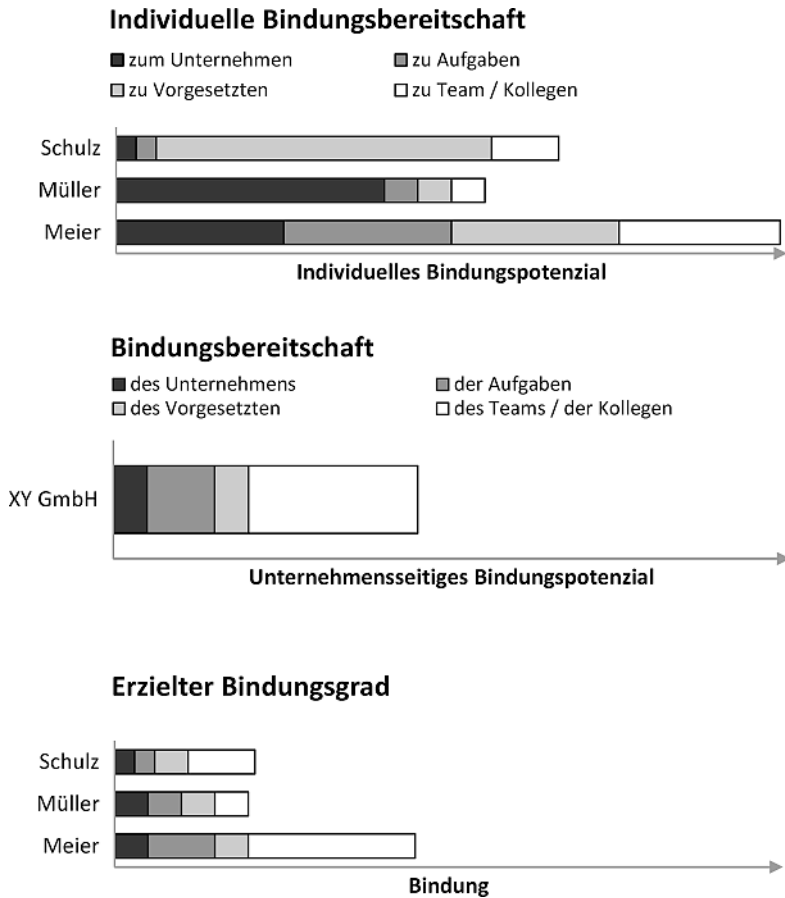


Abb. 8: Focus Analyzer: Visualisierung von Bindungspotenzialen und Bindungsergebnis

### 4.5.2 Wirkung der Fokusse auf die Fluktuation

Die Bindungsneigung ist insofern von allen vier Fokusse in unterschiedlichem Maße beeinflusst, abhängig von a) der individuellen Bereitschaft des Mitarbeiters und b) den Möglichkeiten, diesen Fokus im Unternehmen zu realisieren.

Unzählige wissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Thema zeigen, dass gerade die selten gewordenen Mitarbeiter mit hoher unternehmensbezogener Bindung die niedrigste Fluktuationsneigung aufweisen. Dies kann durch zugleich hohe Aufgabenbindung – sie allein ist übrigens wirkungslos bezüglich der Verbleibsabsichten – noch weiter gesenkt werden.

Auch die personbezogenen Bindungsfokuse verbinden sich mit niedriger Fluktuationsneigung. Sie sind jedoch schwer prognostizierbar. Denn der Wechsel der Bezugsperson oder ein Bruch in der Beziehung zur Bezugsperson zieht häufig das nahezu sofortige Auftreten von Kündigungsabsichten nach sich.

---

### 4.5.3 Wirkung der Fokuse auf das Engagement

Möglicherweise interessieren Sie sich auch dafür, welcher Zusammenhang zwischen den Fokussen und der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters besteht? Die bisherigen Untersuchungen lassen den Schluss zu, dass die Unternehmensbindung den geringsten und die Vorgesetztenbindung den höchsten Einfluss auf die Leistungsbereitschaft hat.

Doch es ist zu differenzieren: Offenbar hat der jeweilige Mitarbeiterbindungsfokus zudem einen Einfluss darauf, in welchem Aufgabenbereich die Leistungen gesteigert werden. Betrifft die Aufgabe das im Bindungsfokus stehende Objekt, steigt die gezeigte Leistungsfähigkeit und auch die Ergebnisqualität. Bei Vorliegen einer hohen Teambindung steigt die Performance insbesondere im Hinblick auf Aufgaben, die für das Team zu erledigen sind (z. B. Vorarbeiten für Teamkollegen, Unterstützungstätigkeiten, Hilfestellung).

---

#### **FAZIT: Am besten nichts aus dem Fokus verlieren**

- Mitarbeiterbindung ist immer gerichtet.
  - Innerhalb eines Individuums herrscht stets eine Gemengelage aus allen vier Bindungsfokuse vor. Ein Mitarbeiter kann in jedem Fokus einen hohen Wert erreichen, sie schließen sich nicht gegenseitig aus.
  - Fokussierungsneigungen des Mitarbeiters und der Respons des jeweiligen Fokus sind dafür entscheidend, wie stark die Bindung insgesamt werden kann.
  - Mitarbeiter mit hoher Unternehmensbindung haben die geringste Fluktuationsneigung.
  - Die Fluktuationsneigung von Mitarbeitern mit starker Ausprägung in einer der beiden personenbezogenen Bindungsformen ist sehr niedrig, aber vom Verbleib der bindenden Person(en) im Unternehmen abhängig. Aus der Höhe der Aufgabenbindung kann keine Aussage zu den Fluktuationsabsichten getroffen werden.
  - Unternehmensbindung, egal ob hoch oder niedrig, hat kaum einen Einfluss auf die individuelle Leistung. Die drei anderen Fokuse ziehen, sofern sie hoch ausgeprägt sind, auch hohe Leistungen nach sich.
  - Mit hoher Vorgesetztenbindung verbinden sich die höchsten Performancesteigerungen.
-



Ebenso wie bei den Komponenten der Mitarbeiterbindung spielen sämtliche Fokusse für die Gesamtausprägung der Mitarbeiterbindung eine Rolle. Sie können einen hohen Wert erreichen, aber auch neutral oder negativ werden.

Dass manche Mitarbeiter sich lieber emotional binden als andere oder andere sich eher an Aufgaben binden als an Personen, ist psychologisch erklärbar: Es sind die individuellen Motive bzw. Bedürfnisse, die hierfür verantwortlich sind. Sie steuern die Emotionen, die Gefühle und das Verhalten von Menschen.