



Mitarbeiterbindung: Wer mit wem?

Mitarbeiterbindung durch Gegenseitigkeit stärken

Das kennen wir aus dem Privatleben: Es gehören immer zwei dazu, damit eine Bindung überhaupt entstehen kann. Beide Seiten bestimmen mit ihren Einstellungen und ihrem Verhalten, wie stark und tragfähig die Bindung wird. Das ist bei der Mitarbeiterbindung nicht anders. Doch worauf genau kann sich dieser sogenannte Mitarbeiterbindungs-Fokus richten? Mit wem oder was kann sich ein Mitarbeiter verbunden fühlen? Welche Auswirkungen hat der jeweilige Fokus auf die Eindämmung der Fluktuation und die Leistungsmotivation?

In der betrieblichen Praxis sind es exakt vier Mitarbeiterbindungs-Fokussierungen, die Führungskräfte, Personalmanager und Unternehmensleitungen kennen sollten: Die Unternehmensbindung, die Aufgabenbindung, die Vorgesetztenbindung und die team- bzw. kollegenbezogene Mitarbeiterbindung.

Gibt es noch Unternehmensbindung?

Wenn von Mitarbeiterbindung die Rede ist, wird hierunter nicht selten ausschließlich die Unternehmensbindung verstanden. Man denkt beispielsweise an Mitarbeiter, die sich ihrem Brötchengeber so verbunden fühlen, dass sie sich Opelner, Bayeraner oder Fordianer nennen. Diese Selbstbezeichnungen drücken ein Zugehörigkeitsgefühl und eine Identifikation aus, die durch lebenslange Beschäftigungsverhältnisse oder sogar über Generationen hinweg gewachsen ist.

Doch dieser auf das Unternehmen als Gesamtgebilde bezogene Mitarbeiterbindungs-Fokus, bei dem der Einzelne die Werte und Ziele der Organisation bejaht – ein zentrales Kennzeichen der emotionalen Mitarbeiterbindung – und sich folglich bei der Arbeit stets “unter Seinesgleichen” fühlt, wird immer rarer. Nur selten kommt es heute noch zu einer intensiven Verbundenheit mit der Firma, noch seltener hält sie ein Leben lang.

Manche bezeichnen Identifikation daher als Auslaufmodell, als ein Relikt längst vergangener Zeiten, in denen es auch noch Werkssiedlungen und Erholungsheime für die Mitarbeiter gab, goldene Uhren für Betriebszugehörigkeiten und andere frühe Formen der Mitarbeiterbindung. Managementgurus wie Reinhard K. Sprenger oder Fredmund Malik erachten Identifikation gar als gefährlich. Dabei geht es ihnen vor allem um die unkritische und unreflektierte Übernahme der Werte und Ziele: Solche “Ja-Sager” seien doch keinesfalls im Sinne eines Unternehmens.

Unternehmensleitung als Repräsentanz

Richtig: Keine moderne Unternehmensleitung möchte wirklich eine blind und stumpf hinterhertrapsende Belegschaft. Aber nur Nein-Sager eben auch nicht. Wie so häufig, so gilt auch hier: Die richtige Mischung macht's. Jedes Unternehmen braucht eine gewisse Anzahl von Mitarbeitern, die sich dem Unternehmen verbunden fühlen, die sich für die Werte und Ziele des



© Wolf I.O. Group GmbH

Unternehmens begeistern können und diese engagiert verfolgen.

Zumal diese Begeisterung ansteckend wirkt. Menschen mit hoher Unternehmensbindung tragen enorm zur Verbesserung des Zusammenhalts und auch zu belastbaren Kundenbeziehungen bei. Da sie sich stets gut informieren und den Entscheidungen der Unternehmensleitung tendenziell eher vertrauen als misstrauen, erzielen sie durch ihre Leistungsbereitschaft und ihre Flexibilität für "ihre Firma" entscheidende Wettbewerbsvorteile. Klar, dass diese Mitarbeiter die geringste Fluktuationsneigung aufweisen.

Bindung ist allerdings keineswegs etwas Einseitiges. Über kurz oder lang wird jede Bindung in sich zusammenbrechen, wenn der individuelle Bindungswunsch vom Gegenüber nicht ausreichend und authentisch erwidert wird. Erwidert die Unternehmensleitung als oberste Personifikation des Unternehmens das unternehmensfokussierte Bindungsangebot der Mitarbeiter nicht, verpuffen diese wertvollen Bindungspotenziale. Oder verkehren sich gar ins Gegenteil. Das geht fix: Beispielsweise, indem der Vorstand auf der Betriebsversammlung den legendären Satz "Jeder Mensch ist ersetzbar" herausposaunt.

Aufgabenbindung – gut für die Motivation

Die Aufgabenbindung ist besonders häufig in der Feuerwehr, bei Rettungsdiensten sowie in der Alten- und Krankenpflege anzutreffen. Aber auch und in vielen anderen Branchen und Berufszweigen ist für zahlreiche Beschäftigte ihr Beruf auch zugleich ihre Berufung. Sie gehen zur Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben oftmals bis ans letzte.

Dabei spielt für Menschen mit hoher Aufgabenbindung oftmals nur eine untergeordnete Rolle, für welches Unternehmen sie tätig sind. So ist die Fluktuationsneigung von Mitarbeitern mit hoher aufgabenbezogener Bindung kaum geringer als die von Arbeitnehmern mit niedriger Aufgabenbindung.

Vorgesetztenbindung – der Mitarbeiterbindungsbooster

Entwicklungspsychologisch ist die Bindung an einen Menschen, der mächtiger ist als wir, die erste von uns erlebte Bindungsform. Vielleicht ist die Vorgesetztenbindung daher die häufigste Facette der Mitarbeiterbindung. Vorgesetzte, für die "nicht geschimpft schon genug gelobt" ist, werden wohl kaum eine hohe Vorgesetztenbindung bei ihren Mitarbeitern erzielen können.

Der unmittelbare Chef spielt als direkte, emotionale Repräsentanz des Unternehmens für die Bindung der Mitarbeiter die zentrale Rolle. Je nachdem, wie er diese Rolle wahrnimmt, wie er sein Führungsverhalten gestaltet und wie er die individuellen Bindungswünsche erwidert, kann er die Mitarbeiterbindung stärken oder lösen. Es überrascht daher nicht, dass sein Verhalten die maßgebliche Ursache für ungewollte Fluktuation bildet.

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

Team- und kollegenbezogene Mitarbeiterbindung

Mitglieder von eingespielten Teams, die sich über längere Zeiträume hinweg gemeinsam einer bestimmten Aufgabe widmen, zeigen oftmals einen weiteren, für die resultierende Gesamt-Mitarbeiterbindung relevanten Mitarbeiterbindungs-Fokus: die Teambindung. Er ist insofern für die Steuerung der Mitarbeiterbindung bedeutsam, als dass teamgebundene Mitarbeiter auch besonders gern als Team das Unternehmen wechseln.

Sowohl eine hohe Team- bzw. Kollegenbindung wie auch eine hohe Vorgesetztenbindung können für eine niedrige Fluktuationsneigung sorgen. Sie sind jedoch als personenbezogene Mitarbeiterbindungs-Fokussierung ausgesprochen schwer steuerbar: Der Wechsel der Bezugspersonen oder ein Bruch in der Beziehung zieht in der Regel sofort den Wunsch zu kündigen nach sich. Was bei sich bietenden Jobalternativen auch sofort umgesetzt wird.

Summa summarum

Üblicherweise sind alle vier Mitarbeiterbindungs-Fokussierungen zumindest potenziell bei jedem Mitarbeiter vorhanden. Dabei kann jeder Fokus einen anderen Wert aufweisen. Ein Mitarbeiter kann auf jeder Bindungsebene einen hohen Wert erreichen, sie schließen sich keinesfalls gegenseitig aus. Die resultierende Gesamt-Mitarbeiterbindung wird als Summe dieser vier Werte verstanden.

Wie stark kann der im jeweiligen Fokus erzielbare Bindungswert werden? Hierfür sind zum einen die Bindungswünsche des Mitarbeiters entscheidend – und zum anderen die Möglichkeiten, diese im Unternehmen zu erfüllen. Neigt der Mitarbeiter beispielsweise zu einer Vorgesetztenbindung, so ist deren Ausprägung besonders relevant für die Intensität seiner Gesamt-Mitarbeiterbindung. Lehnt der Vorgesetzte jedoch die Bindung ab, wird sich der Mitarbeiter einen anderen Vorgesetzten suchen, der diese Bindung zulässt: wahrscheinlich außerhalb des Unternehmens.

Mithilfe des [Relationship Focus Analyzers](#) können diese Werte und die Gesamtbindung visualisiert und für Entscheidungen herangezogen werden.

Performance managen

Welche Facette der Mitarbeiterbindung Sie mit entsprechenden Maßnahmen gezielt stärken, ist nicht nur für die intendierte Senkung der Fluktuation von Bedeutung. Auch zwischen der Art des

Mitarbeiterbindungs-Fokus und dem Engagement der Mitarbeiter besteht ein Zusammenhang. Zweifellos wirken alle vier stark positiv auf die Leistungsbereitschaft. Doch der jeweilige Mitarbeiterbindungsfokus nimmt darauf Einfluss, welche Leistung gesteigert wird. Wenn Sie beispielsweise durch Teamevents die Teambindung stärken, steigen sowohl der Leistungswille als auch der individuelle Anspruch an die Qualität des eigenen Arbeitsergebnisses – aber nur bei denjenigen Aufgaben, die für Kollegen zu erledigen sind.

Wenn Sie hingegen die Vorgesetztenbindung gezielt verbessern, steigt das Engagement für Aufgaben, die vom Chef an den Mitarbeiter delegiert wurden. Und wenn Sie die Unternehmensbindung, die immer mehr zum Auslaufmodell verkommt, durch identifikationsförderliche Maßnahmen forcieren, dann können Sie der Leistungsbereitschaft für alle unternehmensrelevanten Tätigkeiten beim Wachsen zusehen.

Weiterführende Informationen

Für Ihre Inspiration: Über [300 Mitarbeiterbindungsmaßnahmen](#)

Das Buch zum Thema: Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen. Mit Arbeitshilfen online. Freiburg: Haufe-Lexware 2013. Ausgezeichnet als Managementbuch des Jahres.

Für Ihre Entscheidungen: [Relationship Focus Analyzer](#)