

Mitarbeiterbindung: So was von emotional!

Komponenten der Mitarbeiterbindung gezielt und selektiv stärken

Wer als Personalmanager die Mitarbeiterbindung im Unternehmen strategisch zu optimieren und zu steuern hat, wird bestehende und künftige Bindungsmaßnahmen daraufhin überprüfen, auf welcher Ebene sie wirksam werden. Die vier in der Praxis bedeutsamen Komponenten zeigen nicht nur gravierende Unterschiede bezüglich ihrer Wirkkraft auf die Intensität der Mitarbeiterbindung. Sie differieren zudem stark bezüglich der Auswirkung auf die Leistungsmotivation.

Der Bindungsgrad eines Mitarbeiters resultiert zum einen aus dessen individuellen, rationalen und bewussten Erwägungen, zum anderen aus mehr oder minder unbewussten Komponenten. Rationale Faktoren sind vorstellbar als die sichtbare Spitze des Mitarbeiterbindungseisbergs. Für Größe und Verhalten ist auch der unter Wasser liegende Teil von Bedeutung: Psychologen unterscheiden die behaviorale, die normative und die emotionale Komponente der Mitarbeiterbindung.



Rationale Bindung: Kühles Kalkül

Die rationale Mitarbeiterbindungskomponente basiert auf individuellen Kosten-Nutzen-Kalkülen: Der Mitarbeiter stellt die ihm entstehenden Kosten und den zu erwartenden Nutzen eines möglichen Arbeitgeberwechsels – oder des weiteren Verbleibs im Unternehmen – in Form einer Bilanz einander gegenüber und entscheidet sich auf dieser Basis für die günstigste Variante.

Wer als Personalmanager oder Führungskraft mit Maßnahmen auf dieser Ebene anzusetzen plant,

sollte die Positionen dieser Bilanz genau kennen. Recruiter haben die Pro-Argumente direkt parat. Um jedoch deren Wirksamkeit auf individueller Ebene zu beurteilen, müssen wir die Perspektive des jeweiligen Mitarbeiters einnehmen: Ist z.B. der Betriebskindergarten, das Talentmanagement oder die Möglichkeit zu vergünstigtem Einkauf beim benachbarten Sportartikelhersteller für den Mitarbeiter A überhaupt relevant? Und falls ja, wie hoch ist sein persönlicher Nutzen? Dafür muss man sich mit dem einzelnen Mitarbeiter und seinen Lebensumständen sehr genau auseinandersetzen.

Tipp: Tue Gutes und rede darüber

Die Erfahrung aus der Praxis der Mitarbeiterbindungsberatung zeigt: Viele Nutzenaspekte sind der Belegschaft nicht durchgängig bekannt. Eine Stärkung der Mitarbeiterbindung kann oftmals bereits dadurch erreicht werden, dass diese Vorteile erneut vergegenwärtigt werden.

Wer die Kostenseite abschätzen möchte, sollte den individuellen Zeitaufwand inkl. Hin- und Rückwege zur Arbeit und Reisezeiten beachten, direkte finanzielle Aufwendungen des Mitarbeiters, erlittene und denkbare Folgen der psychischen und physischen Arbeitsbelastung, Opportunitätskosten der Beschäftigung und nachteilige Folgen für Partnerschaft, Familie, Freundschaften oder Hobbies.

Wer wegen Geld kommt, geht auch wegen Geld

Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Persönlichkeitseigenschaften zu rationaler Mitarbeiterbindung tendieren, sind stets "auf dem Sprung". Sie wissen um Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt und sind schnell fort, sobald in der individuellen Wechselbilanz die Nutzenseite gegenüber den Kosten überwiegt. Sie erbringen durchschnittlich geringere Leistungen; auch Eigeninitiative zugunsten des Unternehmens zählt nicht zu ihren zentralen Charaktereigenschaften.

Wenn Unternehmen vorwiegend rationale Mitarbeiterbindungsmaßnahmen ergreifen, besteht daher die Gefahr, dass die betreffenden Mitarbeiter zwar anwesend bleiben, sich aber nur mäßig engagieren. Bedenken Sie dies bei der Vergabe von Vergünstigungen oder Zuschüssen. Prüfen Sie auch einmal ihre Stellenofferten: Ziehen Sie möglicherweise rational geprägte Mitarbeitertypen an, indem sie dort mit "Sie bringen mit" und "Wir bieten" eine Kosten-Nutzen-Bilanz eröffnen?

Nicht-rationale Bindung: Unter der Oberfläche

Die Praxis zeigt: Viele Menschen würden wahrscheinlich im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Analyse ermitteln, dass sie besser den Arbeitgeber wechseln sollten. Aber sie tun es nicht. Woran liegt das? Hier kommen die unbewussten Komponenten ins Spiel: Entscheidungen, seien es Kaufentscheidungen, private Bindungsentscheidungen, Eintritts- oder Kündigungsentscheidungen, fallen selten allein auf der rationalen Ebene.

Nicht-rationale Mitarbeiterbindung tritt im betrieblichen Alltag in folgenden Formen auf:

- behaviorale Mitarbeiterbindung
- normative Mitarbeiterbindung
- emotionale Mitarbeiterbindung

Behaviorale und normative Bindung

Die Gesamt-Mitarbeiterbindung resultiert in der Praxis aus allen vier Komponenten, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung. Die "verhaltensfortsetzende", behaviorale Mitarbeiterbindung beruht auf der Tendenz zur Beibehaltung bestehender Verhaltensweisen: Der Mensch ist ein Gewohnheitstier, sagt der Volksmund. Behaviorale Mitarbeiterbindung ist nah an Veränderungsunwillen und Beharrungsvermögen zu verorten: Mitarbeiter mit hoch behavioralem Bindungspotenzial sind zwar durch eine geringe Fluktuationsneigung gekennzeichnet, doch Engagement, Performance, Flexibilität und Innovationskraft zeichnet sie auch nicht wirklich aus.

Für die normative Mitarbeiterbindungskomponente hingegen ist ein innerliches Gefühl von Verantwortlichkeit zentral, resultierend in dem Eindruck, das Unternehmen keinesfalls verlassen zu können. Mitarbeiter mit Tendenz zu normativer Mitarbeiterbindung sind erkennbar an Äußerungen wie "Ich kann die Kollegen nicht im Stich lassen" oder "Mein Chef wäre aufgeschmissen ohne mich". Sie weisen eine geringe Fluktuationsneigung auf und ihre Einsatzbereitschaft begrenzt sich auf Tätigkeiten für den jeweiligen, normativen Bindungspartner – in den Beispielen auf die Kollegen oder den Chef.

Emotionale Bindung: Home is where my heart is

Die emotionale Mitarbeiterbindungskomponente, die uns auch in Form von Verbundenheit oder Zuneigung aus dem Privatleben bekannt ist, ist gekennzeichnet durch:

1. hohe Bereitschaft, sich für den Bindungspartner in besonderem Maße einzusetzen
2. starkes Bedürfnis danach, die Bindung für immer aufrechtzuerhalten
3. hoher Grad an Übereinstimmungen der Ziele und Werte

Das erste Kennzeichen lässt erahnen, dass emotionale Mitarbeiterbindung sich sehr positiv auf Engagement und Leistungsbereitschaft auswirkt. Das zweite verdeutlicht, dass es bei ausgeprägt emotionaler Mitarbeiterbindung nur selten zum Weggang kommt. Der dritte Punkt zeigt uns die Treiber der emotionalen Mitarbeiterbindung auf – und damit zentrale Ansatzpunkte für geeignete Maßnahmen.

Wie emotionale Mitarbeiterbindung fördern?

Wer als Personalmanager emotionale Mitarbeiterbindung fördern möchte, sollte die zu bindenden Mitarbeiter intensiv an Unternehmenskultur- und Wertediskussionen teilhaben lassen. Dies bietet sich bei der Erarbeitung von Mission Statements an, von Führungsleitlinien oder Grundsätzen der Zusammenarbeit. Sowie immer dann, wenn die aufgestellten Werte einer kritischen Revision und ggf. einer Aktualisierung unterzogen werden.

Auch die direkten Vorgesetzten können wertvolle Beiträge zur emotionalen Mitarbeiterbindung leisten, indem sie beispielsweise bei Delegationsentscheidungen berücksichtigen, ob die Arbeitsaufgaben die Werte des jeweiligen Mitarbeiters unterstützen. Mitarbeiter, die ihre eigenen Werte bei der Arbeit verfolgen können, bauen eine starke emotionale Bindung auf.

Neben den Werten sind die Ziele ein wesentlicher Faktor für die emotionale Mitarbeiterbindung. Entscheidend ist, ob und inwieweit es der Unternehmensleitung gelingt, ihre Mitarbeiter für die Unternehmensziele zu gewinnen oder sogar zu begeistern. Doch wie stellt sich die Realität dar? Über 90 Prozent aller Mitarbeiter in Deutschland sind die Ziele Ihres Unternehmens nicht einmal bekannt. Die oftmals staubtrockenen Ansprachen der Vorstände in Betriebsversammlungen lassen vermuten, dass im Hinblick auf die emotionale Begeisterungsfähigkeit für Ziele hierzulande noch einiges an Luft nach oben besteht. Indem Sie nicht erklären, warum mehr Holz gesägt und wie das Schiff gebaut werden muss, sondern die Sehnsucht der Mitarbeiter nach dem großen weiten Meer wecken, schaffen Sie emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen, seinen Zielen, seinen Visionen, seinen Werten und all seinen Repräsentanten.

Weiterführende Informationen

Für Ihre Entscheidungen: [Component Analyzer](#)

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