

# MITARBEITERBINDUNG SELEKTIV UND INDIVIDUELL BINDEN

Führung und Leadership, Personalmanagement | Von Gunther Wolf | 23. Juli 2020

**Immer mehr Unternehmen ergreifen Maßnahmen oder starten Programme, um die Mitarbeiterbindung zu verbessern. Doch was ist unter Mitarbeiterbindung zu verstehen? Welche Gründe sprechen dafür? Wie wirkt eine starke Mitarbeiterbindung? Welche Mitarbeiterbindungsmaßnahmen sind sinnvoll? Und wie lässt sich der Faktor Mitarbeiterbindung messen?**

## Mitarbeiterbindung vor Recruiting

Wenn sich Unternehmen intensiv mit der Bindung ihrer Mitarbeiter befassen, spielt die Senkung der ungewollten Fluktuation oftmals eine wichtige Rolle. Häufig können Weggänge nur unter hohem Kosten- und Zeitaufwand gefüllt werden. Daher liegt es nahe, für eine feste Mitarbeiterbindung zu sorgen.

Zudem wurde bei der Personalgewinnung die Erfahrung gemacht: Je mehr intern für bestimmte Mitarbeiter-Zielgruppen getan wird, desto leichter ist es, ähnliche Bewerber von außen anzuziehen. So sind beispielsweise Unternehmen, die viel für ihre besonders leistungsstarken Mitarbeiter tun, besonders attraktiv für wechselwillige High Performer.

## Vorteile von Mitarbeiterbindung

Einige Unternehmensleitungen stellen den Motivationsaspekt in den Vordergrund. Denn Mitarbeiter, die sich ihrem Unternehmen, ihren Arbeitsaufgaben, ihren Kollegen und ihrem Chef verbunden fühlen, engagieren sich stärker als die, denen alle und alles egal ist. Mit der Intensivierung der Mitarbeiterbindung verbinden sich daher in der Praxis drei Vorteile:

- Senken der ungewollten Fluktuation
- Steigern der Arbeitgeberattraktivität
- Verbessern der Performance

## Unsere Seminarempfehlung

### Erfolgsfaktoren Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität

Nachhaltige Konzepte entwickeln und umsetzen

Sie erfahren wirksame, effiziente Maßnahmen zur Senkung der Fluktuation sowie kostenneutrale Instrumente zur Stärkung von Identifikation, Mitarbeiterbindung und -loyalität. So gewinnen Sie langfristig bestehende als auch potenzielle Mitarbeiter für Ihr Unternehmen. Erfahren Sie, wie Sie diese internen Maßnahmen erfolgreich für Personalbeschaffung, Recruiting, Personalmarketing und Employer Branding nutzen. [Zum Seminar](#)

# Was ist Mitarbeiterbindung?

„Mitarbeiterbindung bezeichnet den Grad des Zusammenhalts zwischen dem Mitarbeiter auf der einen Seite und der Organisation als Ganzes auf der anderen Seite.“

(Quelle: Mitarbeiterbindung – inkl. Arbeitshilfen, Haufe Group)

Mitarbeiterbindung setzt – wie jede Form der Bindung – sowohl einen Bindungspartner als auch Gegenseitigkeit voraus. In anderen Worten: Wer von seinen Mitarbeitern Bindung verlangt, muss ihnen zuerst einmal selbst eine Bindungsbereitschaft entgegenbringen.

Zum anderen weist die Definition darauf hin, dass Mitarbeiterbindung keineswegs allein eine Aufgabe des Human Resources Bereichs ist. Auch Führungskräfte aller Ebenen bis hin zur Unternehmensleitung müssen den Wert der Mitarbeiterorientierung erkennen und leben, damit hohe Mitarbeiterbindung entstehen kann.

## Mitarbeiterbindung steuern

Wem oder was kann sich ein Mitarbeiter verbunden fühlen? Bedeutsam sind insbesondere vier Bindungspartnerschaften:

- Bindung zum Unternehmen („Identifikation“)
- Bindung zu den Arbeitsaufgaben
- Bindung zu Team und Kollegen
- Bindung zum direkten Vorgesetzten

Entscheidend ist zudem, welcher Art die Bindung ist. Man unterscheidet wiederum vier Bindungsformen:

- Kalkulatorische Mitarbeiterbindung
- Habituelle Mitarbeiterbindung
- Normative Mitarbeiterbindung
- Affektive Mitarbeiterbindung

## Formen der Mitarbeiterbindung

Die **kalkulatorische Mitarbeiterbindung** basiert auf einem Vergleich der Aufwand-Nutzen-Relation der derzeitigen Beschäftigung gegenüber sich bietenden Alternativen. Typische Maßnahmen zur Steigerung der kalkulatorischen Mitarbeiterbindung liegen im Bereich von Vergütung, Zuwendungen und Benefits. Die **habituelle Mitarbeiterbindung** beruht demgegenüber auf der menschlichen Tendenz, an Gewohntem festzuhalten. Wer sie intensivieren will, schafft Rituale. Ein gemeinsames Abteilungsfrühstück an einem bestimmten Wochentag beispielsweise, das die Mitarbeiter irgendwann gar nicht mehr missen möchten.

**Normative Mitarbeiterbindung** beruht primär auf Verpflichtungsgefühlen. Diese lassen sich z. B. durch Investitionen in die Weiterbildung des Mitarbeiters steigern. Doch die mit Blick auf die drei erzielbaren Effekte der Mitarbeiterbindung relevanteste Form ist die **affektive Bindung**. Sie beruht darauf, dass die beiden Bindungspartner hinsichtlich ihrer Werte und Ziele weitgehend

übereinstimmen. Sinnvolle Maßnahmen sorgen für hohe Werte-Übereinstimmung, etwa durch Beteiligung aller Mitarbeiter an der Erstellung oder Aktualisierung von Leitwerten des Unternehmens. Und für Übereinstimmung der Ziele, beispielsweise mithilfe eines gut gemachten Zielvereinbarungssystems.

## Mitarbeiterbindung: Instrument mit 16 Tasten

So entstehen  $4 \times 4 = 16$  Felder, die die Mitarbeiterbindung widerspiegeln. Wie relevant die Bindungsform und die Bindungspartnerschaft für die Gesamt-Bindung eines Mitarbeiters ist, hängt von dessen ganz individuellen Neigungen ab: Mancher ist besonders offen für affektive Vorgesetztenbindung, mancher eher für kalkulatorische Unternehmensbindung. Doch präsent sind immer alle vier Formen und alle vier Bezugsrichtungen.

Ebene →	Kalkulatorische Bindung	Habituelle Bindung	Normative Bindung	Affektive Bindung
Bezug ↓				
Unternehmensbindung				
Aufgabenbindung				
Team- und Kollegenbindung				
Vorgesetztenbindung				

© Gunther Wolf

Wer **Mitarbeiterbindung messen** möchte, sollte die Daten daher auf Ebene des einzelnen Mitarbeiters erheben. Wie hoch ist die Ausprägung in dem jeweiligen Feld? Das kann durch Selbsteinschätzung mithilfe von Fragebögen erfolgen oder – wie es auch im Bereich der Leistungsbeurteilung gemacht wird – durch Einschätzung der jeweiligen Führungskraft. Letzteres macht dreifach Sinn:

1. Der Vorgesetzte wird sich seiner Verantwortung für die Mitarbeiterbindung bewusst.
2. Er kann auch direkt individuell passende Maßnahmen für bestimmte Felder entwickeln.
3. Er stärkt durch deren Umsetzung die Vorgesetztenbindung.

## HR-seitige Mitarbeiterbindungsmaßnahmen

Auch HR kann erfolgreich aktiv werden. Dazu ist erforderlich, zunächst ein strategisches Ziel-Arbeitgeberimage zu definieren. Wie soll das Unternehmen von Arbeitnehmern gesehen werden: Familienfreundlich? Leistungsorientiert? Hip? Bodenständig? Traditionell? Innovativ? Auf dieses Ziel-Arbeitgeberimage werden alle Mitarbeiterbindungsmaßnahmen konsequent und deutlich sichtbar ausgerichtet.

Keineswegs müssen immer alle Mitarbeiter eines Unternehmens in gleichem Maße von den Mitarbeiterbindungsmaßnahmen profitieren. Möglicherweise sollen gar nicht alle Mitarbeiter gebunden werden. Oder manche etwas fester als andere. Es ist eine Mär, dass es den Betriebsfrieden stört, wenn manche qualitativ oder quantitativ mehr bekommen als andere. Es muss lediglich sinnvolle Kriterien geben, die die Intensität der Bindungsmaßnahmen bestimmen. Dann weiß jeder Mitarbeiter, was er tun muss, um ebenfalls von den besonderen Mitarbeiterbindungsmaßnahmen zu profitieren.

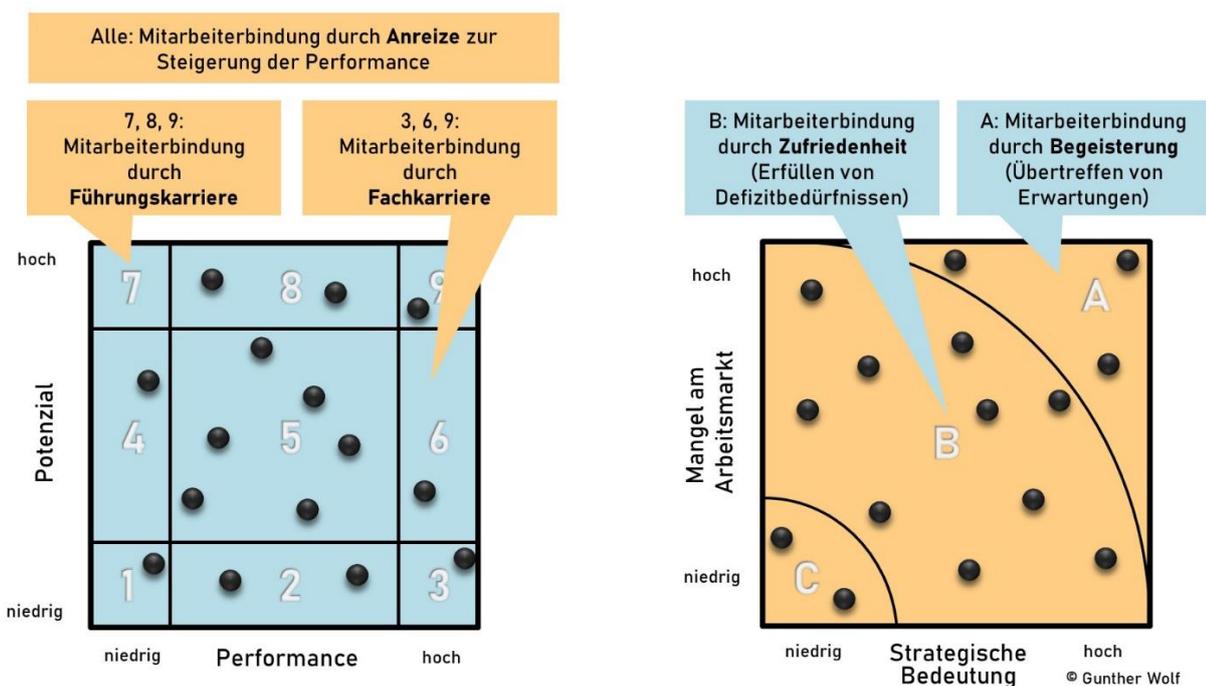


## Mitarbeiterbindung nach klaren Kriterien

Das Verfahren der Selektiven Individualisierten Mitarbeiterbindung (SELIMAB) definiert vier Kriterien, die die Relevanz des Mitarbeiters für den Erfolg des Unternehmens widerspiegeln:

1. Kompetenzen und Qualifikationen (Potenzial)
2. Leistung und Zielerreichung (Performance)
3. Strategische Bedeutung der bekleideten Funktion
4. Mangel an verfügbaren Arbeitskräften für die bekleidete Funktion

Anhand der Ausprägung dieser vier Kriterien wird der Grad der angestrebten Bindung bestimmt. Und somit auch, welche Form und welches Ausmaß die Mitarbeiterbindungsmaßnahmen für die jeweiligen Mitarbeiter-Gruppen annehmen sollten. Die beiden erstgenannten Kriterien sind auf die Person bezogen und können in einem Personalportfolio (Abbildung links) visualisiert werden. Die funktionsorientierten Kriterien 3 und 4 hingegen werden in einem Funktionsportfolio (Abb. rechts) dargestellt.



Unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit werden Unternehmen bei Mitarbeitern, die über ein hohes Potenzial verfügen und eine beeindruckende Performance zeigen, besonders feste Mitarbeiterbindung anstreben. Und diejenigen mit allen Mitteln an sich binden, die die strategisch bedeutsamen Funktionen besetzen und im Falle eines Weggangs kaum wiederzubersetzen wären.

## Mitarbeiterbindungsmaßnahmen gezielt dosieren

Gerade erfolgskritische Schlüsselkräfte können jedoch nicht durch 08/15-Mitarbeiterbindungsmaßnahmen an Bord und motiviert gehalten werden. Sie sind nur durch Maßnahmen zu begeistern, die individuell auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Dafür muss die Führungskraft den Mitarbeiter sehr gut kennen. Das kann nur der direkte Vorgesetzte leisten. Auf individueller Ebene ist Mitarbeiterbindung eine Führungsaufgabe, auf kollektiver Ebene eine Aufgabe des HR-Bereichs.

Die Existenz- und Wettbewerbsfähigkeit aller Unternehmen und Organisationen hängt enorm davon ab, ob ihnen das Halten, Gewinnen und Motivieren ihrer Mitarbeiter gelingt. Da ist es gut zu wissen, dass mit bindungsstärkender Mitarbeiterführung die wirksamste aller Maßnahmen zugleich auch die kostengünstigste ist.

### Unsere Seminarempfehlung

#### Mitarbeiterbindung als Führungskraft aktiv gestalten

Motivation verbessern – Teamperformance steigern – Fluktuation senken  
Erfahren Sie hier, wie Sie als Vorgesetzter durch identifikationsförderliche und bindungswirksame Mitarbeiterführung die Fluktuation, Fehlzeiten und Fehlerhäufigkeit reduzieren. Nehmen Sie konkrete Maßnahmen mit, mit denen Sie gezielt Leistungsbereitschaft, Engagement und Loyalität Ihrer Mitarbeiter steigern. [Zum Seminar](#)

## ÜBER DEN AUTOR



Gunther Wolf

Diplom-Ökonom, Diplom-Psychologe. Experte für Performance Management, Mitarbeiterbindung, Employer Branding, Zielvereinbarung und variable Vergütungssysteme. Seit 1984 ist er als zertifizierter Management-Berater national und international tätig. Vielfacher Fachautor und Key Note Speaker.