

Mitarbeiterbindung und organisationale Gestaltungsmaßnahmen – eine empirische Untersuchung am Beispiel von Ingenieuren in Baden-Württemberg

Bachelor-Arbeit im Studiengang Business Psychology der Hochschule Fresenius in Köln

Betreuerin: Prof. Dr. Wera Aretz

„Unsere Mitarbeiter sind unser größtes Kapital“. Diese und ähnlich formulierte Feststellungen der Leiter von Unternehmen aller Größenordnungen verdeutlichen schlagartig, wie stark der Erfolg davon abhängt, die richtigen Mitarbeiter an „Bord“ zu haben und zwar langfristig – fast vergleichbar mit dem Grundkapital.

Das Management von Organisationen – in der Privatwirtschaft genauso wie im öffentlichem Dienst – sieht sich der Herausforderung gegenüber, im Wettstreit um die besten Köpfe die Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter so zu gestalten, dass diese sich langfristig an die Organisation binden. Verschärft wird der Wettbewerb zwischen den Organisationen, wenn - wie bei Ingenieuren der Fall – ein eklatanter Mangel am Arbeitsmarkt herrscht.

Nach dem Modell von Meyer und Allen (1990) wird zwischen drei Bindungsarten, dem affektiven (emotionalen), kalkulatorischen (Kosten-/Nutzen-basierten) und normativen (wertebasierten) Commitment von Mitarbeitern gegenüber der Organisation, in der sie tätig sind, differenziert. Auf Basis dieser Erkenntnisse und weiterer Studien sowie einer eigenen Befragung von 164 Ingenieuren in Baden-Württemberg setzt sich diese Arbeit mit den Antezedenzen der Mitarbeiterbindung auseinander, d.h. den Faktoren die zur Entstehung und Erhaltung von Commitment gegenüber einer Organisation beitragen. Des Weiteren wird die Frage beleuchtet, inwieweit die Bindungsfaktoren von der Organisation beeinflusst werden können.

Das affektive Commitment wird als die zentrale und wichtigste Komponente zur langfristigen Bindung angenommen. Affektiv gebundene Mitarbeiter sind stolz darauf, der Organisation anzugehören und identifizieren sich mit deren Zielen und Werten.

Die Untersuchungsergebnisse weisen generell darauf hin, dass der stärkste Einfluss auf die affektive Bindung von Mitarbeitern ausgeht von der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung, den Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie den praktizierten Führungsstilen in der Organisation.

Bei der Wahrnehmung organisationaler Unterstützung spielen folgende drei Faktoren eine Rolle: Organisationale Belohnung (z.B. Würdigung von überdurchschnittlichem Engagement in der Organisation), prozedurale Gerechtigkeit und Unterstützung durch Vorgesetzte. Die eigenen Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, dass der stärkste Einfluss vom Faktor Prozedurale Gerechtigkeit ausgeht. Prozedurale Gerechtigkeit wird von Mitarbeitern erlebt,

wenn die Verfahren in der Organisation bezüglich der Verteilung und dem Austausch von Ressourcen (z.B. Informationen) als fair wahrgenommen werden. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn Entscheidungsprozesse in der Organisation gerecht erscheinen und Mitarbeiter frühzeitig über strategische und operative Pläne in der Organisation informiert werden.

Die gebotenen Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen stellen vor dem Hintergrund der Entfaltung individueller Fähigkeiten der Mitarbeiter einen weiteren bedeutenden Faktor dar.

Beim Führungsstil honorieren Mitarbeiter einen situationsbezogenen und mitarbeiterorientierten Ansatz. Dazu gehört auch, dass ein Vorgesetzter den Mitarbeiter im Arbeitsalltag unterstützt, motiviert und sich für dessen Bedürfnisse interessiert.

Weitere Faktoren wie die herausfordernde Gestaltung von Arbeitsaufgaben mit der Gewährung von Handlungs- und Entscheidungsspielraum, ein gutes Arbeitsklima innerhalb der Organisation, ein positives Image der Organisation, die wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit, die Hierarchieebene, die Organisationsgröße sowie die Dauer der Betriebszugehörigkeit des Mitarbeiters weisen ebenfalls einen relevanten Zusammenhang zum affektiven Commitment der Mitarbeiter gegenüber der Organisation auf.

Die genannten Faktoren wurden auch hinsichtlich ihres Einflusses auf kalkulatorisches und normatives Commitment untersucht, wobei sich differenzierende Ergebnisse nachweisen lassen.

Als Fazit für die Praxis lässt sich ableiten, dass Organisationen gerade vor dem Hintergrund des prognostizierten Fachkräftemangels gut beraten sind, die genannten Einflussfaktoren mit gezielten Maßnahmen zu adressieren, um ihre Mitarbeiterschaft stärker affektiv an die Organisation zu binden. Sinnvoll erscheint auf Basis der empirischen Ergebnisse zum Beispiel die Einführung systematischer Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter gekoppelt mit Maßnahmen zur Erhöhung der Führungsqualität. Diese können reichen von individuellem Coaching und interkollegialer Supervision über Seminare zu Kommunikation und Konfliktmanagement bis hin zu zielgruppen-spezifischen Programmen für den Führungskräfte-Nachwuchs.