

## Mitarbeiterbindung ist Chefsache Ergebnisse einer Diplomarbeit von Johannes Taglieber

Viele Firmen befinden sich zurzeit in einem Dilemma: Einerseits macht die Auftragslage Sparmaßnahmen überlebenswichtig, andererseits schwächen Entlassungen oder Gehaltskürzungen die Mitarbeiterbindung und damit die Schlagkraft im nächsten Aufschwung. Für Unternehmen mit vielen Ingenieuren in der Belegschaft ist die Mitarbeiterbindung besonders wichtig. Trotz Finanzkrise ist laut dem Verein Deutscher Ingenieure (VDI) und dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW) der aktuelle Bedarf an qualifizierten Ingenieuren in Deutschland mit mehr als 50.000 offenen Stellen sehr hoch. Verstärkt wird dieser Mangel in den künftigen Jahren durch den fortschreitenden demographischen Wandel.

### Was ist Mitarbeiterbindung?

Ausgehend vom in Wissenschaft und Praxis etablierten Commitment-Modell von Meyer und Allen (1990) lassen sich so die verschiedenen Bindungsarten unterscheiden.

**Das affektive Commitment** bindet den Mitarbeiter vor allem emotional. Es tritt auf, wenn er die Werte und Ziele der Organisation akzeptiert und sich mit ihnen identifiziert. Affektives Commitment steigert die Leistungsbereitschaft und den Willen des Mitarbeiters, weiterhin für die Organisation tätig zu sein.

**Bei kalkulatorischem Commitment** gegenüber der Organisation treten emotionale Aspekte in den Hintergrund. Es resultiert aus rationalen Kosten-Nutzen-Überlegungen. Bei solchen Überlegungen spielen nicht nur die finanziellen Anreize eine Rolle, sondern auch indirekte Kosten wie beispielsweise die Veränderung der privaten Lebenssituation durch einen Umzug.

**Normatives Commitment** bezeichnet eine Bindung gegenüber der Organisation, die auf moralisch-ethischen Gefühlen des Mitarbeiters basiert. Dieser fühlt sich zum Beispiel aufgrund der erhaltenen Unterstützung von Kollegen oder Vorgesetzten dem Unternehmen gegenüber verpflichtet.

Auch, wenn häufig eine Kombination der verschiedenen Commitment-Arten bei Mitarbeitern auftritt, gilt das affektive Commitment als die zentrale Komponente zur langfristigen Bindung von Mitarbeitern an ein Unternehmen. Affektiv gebundene Mitarbeiter sind stolz, der Organisation anzugehören und sie haben eine höhere Frustrationstoleranz gegenüber zeitweiligen Unannehmlichkeiten.

### Die Studie

Im Rahmen der Bachelor-Arbeit von Johannes Taglieber an der Hochschule Fresenius in Köln wurde die Studie „Mitarbeiterbindung und organisationale Gestaltungsmaßnahmen – eine empirische Untersuchung bei Ingenieuren in Baden-Württemberg“ in Zusammenarbeit mit der O&P Consult AG in Heidelberg durchgeführt. Unterstützt wurde die Umfrage, die der Studie zugrunde liegt, von der Ingenieurkammer Baden-Württemberg.

### Die Ergebnisse

Die Auswertung dieser Fragebögen zeigt deutlich: Affektives Commitment spielt bei der Bindung von Ingenieuren an ihre Organisationen

die größte Rolle. Den stärksten Einfluss auf die Bindung der Arbeitnehmer haben demnach drei Aspekte: die wahrgenommene organisationale Unterstützung, die Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Führungsstile. Organisationale Unterstützung beschreibt zum Beispiel, wie und ob das überdurchschnittliche Engagement gewürdigt wird, Entscheidungsprozesse in der Organisation als gerecht erlebt werden oder inwieweit Mitarbeiter sich durch Vorgesetzte unterstützt fühlen. Die gebotenen Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten 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.

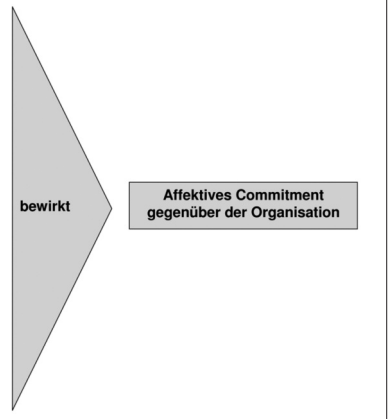
### Ideen für die Praxis

Der entscheidende Faktor bei der Mitarbeiterbindung ist, ob Mitarbeiter das Verhalten der Organisation ihnen gegenüber als wohlwollend erleben. Schon mit einigen einfachen Maßnahmen lässt sich diese Wahrnehmung deutlich verbessern. So ist es essentiell, Mitarbeiter frühzeitig über wichtige Vorgänge in der Organisation zu informieren und an Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Ebenso wichtig ist, dass besondere Leistungen honoriert werden, Vergütungssysteme und Karrierewege transparent sind und jeder Mitarbeiter durch seinen direkten Vorgesetzten individuell gefördert wird.

Bei der Mitarbeiterführung sollte ein besonderes Augenmerk auf die Führungskräfte gelegt werden, denn aus Perspektive der Mitarbeiter repräsentiert der direkte Vorgesetzte die Organisation. Führungskräfte können zum Commitment der Mitarbeiter beitragen, indem sie diese nach ihrem individuellen Leistungsgrad einsetzen, der sich nach der Motivation und der fachlichen Kompetenz des Mitarbeiters bestimmt. Wird ein Mitarbeiter nach diesem Führungsstil angeleitet, so fühlt er sich optimal gefordert und gefördert.

#### Bindungsfaktoren:

- Wahrgenommene organisationale Unterstützung
- Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Führung: Situative Führung, Mitarbeiterorientierung
- Image der Organisation
- Herausfordernde Arbeitsaufgaben und Handlungsspielraum
- Wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit
- Arbeitsklima
- Hierarchieebene
- Organisationsgröße
- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Alter der Mitarbeiter



Zusätzlich sollten Führungskräfte jedoch auch auf der Beziehungsebene zu ihren Mitarbeitern Kontakt aufnehmen, etwa indem sie mit ihnen über berufliche und private Bedürfnisse sprechen. Es muss eine Vertrauensbasis geschaffen werden, die von einem wertschätzenden und kooperativen Umgang miteinander geprägt ist. Speziell große Organisationen sollten diesen Aspekt beispielsweise durch Führungskleitlinien, regelmäßige Mitarbeitergespräche, Führungstrainings und interkollegiale Supervision institutionalisieren.

### Arbeitsplatzsicherheit in der Krise

Ein Sonderfall der Bindungsfaktoren ist die Arbeitsplatzsicherheit, da die erlebte Sicherheit des Arbeitsplatzes gerade vor dem Hintergrund der Finanzkrise ein wichtiger Aspekt zur Bindung von Mitarbeitern an ihre Organisation ist. Dabei ist es für Unternehmen auch außerhalb von Krisenzeiten nicht leicht, Arbeitsplatzsicherheit zu garantieren, wenn sie gleichzeitig ihre Flexibilität erhalten wollen. Hier liegt die Lösung in einer möglichst offenen und frühzeitigen Kommunikation. Wird den Mitarbeitern eine schwierige Lage authentisch kommuniziert, so werden diese auch eher bereit sein dem Unternehmen entgegen zu kommen und z.B. Einsparmaßnahmen zu tolerieren.

Die Studie zeigt: Leiten Unternehmen in der Krise wenig durchdachte und überstürzte Maßnahmen, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter nach offener Kommunikation und Gerechtigkeit nicht nachkommen, kann sich dies im nächsten Aufschwung als nachhaltiger Wettbewerbsnachteil herausstellen. Professionelle Mitarbeiterbindung ist ein entscheidender Faktor im zukünftigen „war for talents“ – wer dies jetzt erkennt, kann frühzeitig aktiv werden, um später Wettbewerbsvorteile zu genießen.