

# Die „All In“-Mitarbeiterbindung

Management-Berater Gunther Wolf erhielt für sein Buch „Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen“ auf der Frankfurter Buchmesse die Auszeichnung als Management-Buch des Jahres. In *TeleTalk* erklärt er, was es für Unternehmen bedeutet, dass der Bindungsgrad eines Mitarbeiters aus bewussten Erwägungen und unbewussten Komponenten resultiert – und gibt sehr praktische Hilfestellungen.



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 (siehe Grafik rechts).



## Alles 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.

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.

## Wenn Geld regiert

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 Mitarbeiter Typen an, indem sie dort mit „Sie bringen mir“ und „Wir bieten“ eine Kosten-Nutzen-Bilanz eröffnen?

## 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

## DAS MANAGEMENTBUCH DES JAHRES

*Die Buchmesse in Frankfurt ging auch in diesem Jahr mit der Verleihung der begehrten Auszeichnung „Managementbuch des Jahres“ zu Ende. Der diesjährige Preisträger ist der Wuppertaler Gunther Wolf mit seinem Buch „Mitarbeiterbindung“. Sein Buch überzeugte die Jury durch die umfassende und doch immer für Unternehmer und Führungskräfte nachvollziehbare Darstellung des Themas.*

*Die Fachjury urteilte: „Dieses Thema hat Gunther Wolf [...] hervorragend entwickelt. Es ist ihm dabei gelungen, alle Aspekte der Mitarbeiterbindung umfassend und doch immer für Unternehmer und Führungskräfte nachvollziehbar darzustellen. Er liefert leicht verständlich und logisch aufgebaut das nötige theoretische Hintergrundwissen und zeigt, wie dieses Wissen in der Praxis nutzbringend umgesetzt werden kann. Immer im Tonfall dessen geschrieben, der mit beiden Beinen fest im Thema steht.“*

**Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen.**

ISBN-13: 978-3-648-03763-8.



## Was „bewegt“ uns?

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.

## Emotionen treiben zum Bleiben

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

- hohe Bereitschaft, sich für den Bindungspartner in besonderem Maße einzusetzen
- starkes Bedürfnis danach, die Bindung für immer aufrechtzuerhalten
- 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.

## WAS IST DER „COMPONENT ANALYZER“?

Gunter Wolf listet auf seiner Homepage über 300 Maßnahmen, mit denen die Mitarbeiterbindung in Unternehmen erhöht werden kann. Und bietet mit dem „Component Analyzer“ ein Tool zum kostenlosen Download an, mit dem Unternehmen ihre Mitarbeiterbindungsdimensionen (rational, behavioral, normativ, emotional) visualisieren lassen können. Wie relevant die einzelnen Komponenten für die Bindung des Mitarbeiters sind, hängt von dessen Persönlichkeitseigenschaften ab: Mancher ist besonders offen für emotionale Bindung, mancher bewegt sich lieber auf der rationalen Ebene. Doch präsent sind immer alle vier Komponenten. Wer den „Component Analyzer“ nutzen will, muss daher zunächst einige Zahlen in Excel-Dateien eingeben. Danach werden verschiedene Grafiken ausgegeben, die die einzelnen Potenziale bzw. Handlungsbereiche aufzeigen. So funktioniert das Tool:

### Die Bindungspotenziale der Mitarbeiter

Ausgangspunkt für die Komponenten-Analyse ist die individuelle Bindungsbereitschaft des Mitarbeiters. Um die Beurteilungsfähigkeiten der Führungskräfte zu fördern und die Verantwortlichkeit zu verdeutlichen, erfolgt die Einordnung auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten durch diese selbst.

Drei Beurteilungsbeispiele sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt.

#### Bindungsangebot auf individueller Ebene (Punkte)

	rational	behavioral	normativ	emotional
Meier	25	25	25	25
Müller	40	5	5	5
Schulz	3	3	10	60

Beispiel für Bindungsangebot auf individueller Ebene

Im Component Analyzer visualisieren die Balken im oberen Teil

das individuelle Bindungsangebot der Mitarbeiter Meier, Müller und Schulz. Sie unterscheiden sich nicht nur in der Höhe der insgesamt angebotenen Bindungsbereitschaft, sondern auch in der Ausprägung der vier Komponenten. Schulz neigt zu emotionaler Bindung, Müller ist eher ein rationaler Bindungstyp und Meier präsentiert sich über alle Komponenten hinweg ausgeglichen.

### Das Bindungsangebot des Unternehmens

Diese individuellen Bindungspotenziale suchen im Arbeitsalltag innerhalb des Unternehmens nach Response. Im Beispiel bietet die XY GmbH ihren Mitarbeitern zwar Andockpunkte in allen vier Bereichen, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung.

#### Bindungsangebot der Organisation (Punkte)

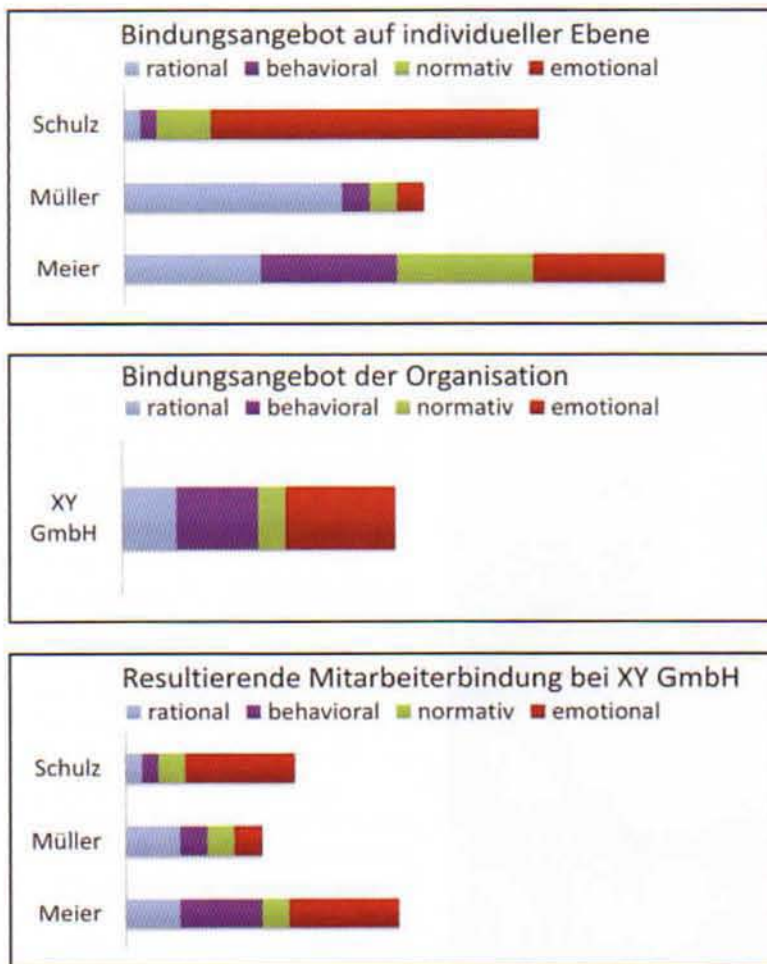
	rational	behavioral	normativ	emotional
XY GmbH	10	15	5	20
Resultierende Mitarbeiterbindung bei XY GmbH (Punkte)				
Meier	10	15	5	20
Müller	10	5	5	5
Schulz	3	3	5	20

Beispiel für Bindungsangebot der Organisation und resultierende Mitarbeiterbindung

Der Component Analyzer visualisiert im mittleren Teil das Bindungsangebot des Unternehmens. Das Resultat entspricht der Schnittmengen in jeder Komponente und

ist darunter abzulesen: Im Falle des Mitarbeiters Schulz kann dessen eher gering ausgeprägte rationale Komponente (3 Punkte) voll befriedigt werden. Das Unternehmen bietet sogar mehr rationale Bindungsmaßnahmen oder Anknüpfungspunkte für rationale Bindung an (10 Punkte). Diese können jedoch bei dem emotional geprägten Schulz keine weitere Intensivierung der Bindung erzielen und verpuffen wirkungslos. Ohne Effekte bleibt auch das die individuelle Bindungsbereitschaft übersteigende Bindungsangebot der Organisation von 12 Punkten im Bereich der behavioralen Komponente.

## Component Analyzer



Beispiel Component Analyzer

### Maßnahmen ableiten: Was ist zu tun?

Der Component Analyzer zeigt auf, wie das Unternehmen die Bindungspotenziale seiner Mitarbeiter verwertet hat und bei welchen Komponenten wirksam mit Maßnahmen angesetzt werden kann. So hat die XY GmbH das Bindungsangebot von Schulz im normativen Bereich nicht umfassend angenommen, auch nicht im so wichtigen emotionalen Bereich. Hier werden offensichtlich derzeit Mitarbeiterbindungspotenziale verschenkt. Mit unternehmensseitigen Maßnahmen in diesen beiden Komponenten kann also eine Steigerung des gesamten Bindungsgrades bei Mitarbeiter Schulz erzielt werden, und auch nur damit.

Bei Müller wird allein das rationale Bindungsangebot nicht vollumfänglich vom Unternehmen respondiert. Eine Steigerung der Mitarbeiterbindung kann bei Müller nur durch Maßnahmen erzielt werden, die dessen rationale Kosten-Nutzen-Bilanz verbessern. Im Falle des Mitarbeiters Meier bleiben dessen Bindungswünsche sowohl im Bereich der rationalen, als auch der behavioralen und der normativen Komponente teilweise unbeantwortet. Mithilfe des Component Analyzers wird erkennbar, dass sich in all diesen drei Bereichen Möglichkeiten bieten, um Meiers Mitarbeiterbindungsintensität zu steigern.

### Mitarbeiter teilhaben lassen

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.

### Ins Visier genommen

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.

Gunther Wolf



Gunther Wolf ist Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management.