

MEYER/SCHARRENBERG/SEYDELL (HRSG.)

BINDUNG –

DIE GEHEIMNISVOLLE KRAFT
GUTER MITARBEITERFÜHRUNG

Wissen für Profis

Olivier Meyer / Maria Scharrenberg / Martin Seydell (Hrsg.)

Bindung – Die geheimnisvolle Kraft guter Mitarbeiterführung

Autoren:

Ingrid Amon
Dr. Judith Beile
Dr. Joachim Bender
Dirk Erdmann
Prof. Jörg Felfe
Petra Felsberg
Anja Fiedler
Dr. Rüdiger Grube
Hans W. Hansen
Jörg Hausmann
Jörg Homfeldt
Arne Joswig
Jabin Kanczok
Philipp Kroschke
Manfred Müller
Dr. Marco Freiherr von Münchhausen
Marco Nink
Dr. Werner von der Ohe
Hanno Otzen
Gudrun Pflüger
Tenna und Thomas Rathleff
Sabrina Rizzo
Svenja Schroerscharz
Jan-Nikolas Sontag
Renate Wittmann

Meyer/Scharrenberg/Seydell (Hrsg.)

Bindung – Die geheimnisvolle Kraft guter Mitarbeiterführung

1. Auflage 2018

In Kooperation mit



ISBN 978-3-8343-3442-8

1. Auflage. 2018

Alle Rechte, auch der Übersetzung, vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Hiervon sind die in §§ 53, 54 UrhG ausdrücklich genannten Ausnahmefälle nicht berührt.

Alle Bildrechte liegen bei den jeweiligen Autoren respektive bei der Wirtschaftsgesellschaft mbH des Kfz-Gewerbes SH/MV sofern nicht anders angegeben.

© AdobeStock: S. 184, S. 196, S. 198/199, S. 200, S. 203, S. 216, S. 217, S. 220/221, S. 222/223, S. 226, S. 229, S. 230, S. 231

Printed in Germany

Copyright 2018 by

Vogel Communications Group GmbH & Co. KG, Würzburg

Bindung – alles andere als einfach!

Bindung hat für Führungskräfte eine weitreichende Bedeutung. Von ihnen wird ganz selbstverständlich erwartet, dass sie ihre „Mannschaft“ zusammenhalten. Schließlich sind geeignete MitarbeiterInnen in Zeiten des vielbeschworenen Fachkräftemangels dünn gesät.

In der Theorie fühlt sich alles ganz einfach an: Die Führungskräfte binden die kompetenten und engagierten MitarbeiterInnen an das Unternehmen – und alles ist gut.

Die Realität hingegen ist ernüchternd. Das reine Ausrufen von Bindungswillen von Seiten der Unternehmensleitung und ihrer Führungskräfte sowie finanzielle Wohltaten für ihre MitarbeiterInnen reichen leider nicht aus. Nicht jede Führungskraft wird automatisch durch Beförderung ein Leader, der Menschen an sich binden kann. Bei dem Thema Bindung handelt es sich zudem nicht um einen rein logischen Prozess. MitarbeiterInnen spüren, ob jemand befähigt ist, andere zu führen.

Außerdem haben sie Fragen und erwarten Antworten. Kann sie/er MitarbeiterInnen vor beruflichen Gefahren schützen? Weiß die Führungskraft, wie das Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich sein kann? Mag sie MitarbeiterInnen? Sieht sie sie als Menschen, hat sie Interesse an ihnen oder doch vor allem eigene Ziele im Auge? Welche Erfahrungen bringt sie mit? Kurz: Ist sie wirklich in der Lage, die Stelle als Führungskraft auszufüllen?

Das Thema Bindung ist ein komplexes, und Führungskräfte haben eine schwere Aufgabe zu erfüllen.

Aus diesem Grund sammelt dieses Buch unterschiedliche Ansätze, um dem Geheimnis der Bindung auf die Spur zu kommen – vom renommierten Professor für Organisationspsychologie bis zum Inhaber einer kleinen Autowerkstatt, vom Bienenforscher zum Ausbilder bei der Lufthansa, vom Hotelier zur Expertin für Mimikerkennung.

Dass die Autoren dieser Anthologie durch ihre unterschiedlichen beruflichen Lebensläufe, ihre individuelle Sicht auf das Thema Bindung ein spannendes, ein bereicherndes Bild liefern von der geheimnisvollen Kraft, über die jede gute Führungskraft verfügen sollte, das ist die Hoffnung der Herausgeber.

Inhaltsverzeichnis

Bindung – alles andere als einfach!	5
1 Mitarbeiterbindung – das unsichtbare Band	
Was neueste Forschungen aufgedeckt haben (PROF. JÖRG FELFE)	10
2 Die „Magic 5“ des Bindungsmanagements	
Selbstmanagement und Zielerreichung in der modernen Arbeitswelt (DR. MARCO FREIHERR VON MÜNCHHAUSEN)	20
3 Emotionale Mitarbeiterbindung – der Erfolgsfaktor	
Führungskräfte haben die Schlüsselrolle (MARCO NINK)	30
4 Bindung als Lebenselixier	
Erfahrungen eines Piloten der Lufthansa (MANFRED MÜLLER)	38
5 Es ist zum Heulen! Wirklich?	
Sollte Bindung einmal versagen (MARIA SCHARRENBERG, MARTIN SEYDELL)	46
6 Mitarbeiterbindung und Arbeitsrecht – Hilfe oder Hinderung?	
Eine juristische Analyse (JAN-NIKOLAS SONTAG)	56
7 Bindung in einer sich wandelnden Arbeitswelt	
Emotionale Bekenntnisse zu den Mitarbeitenden (JÖRG HAUSMANN)	66
8 MitarbeiterInnen binden – Kunden gewinnen und halten	
Aus dem Innenleben einer „etwas anderen“ Kfz-Werkstatt (HANS-W. HANSEN)	72
9 Geschichte der Mitarbeiterbindung seit der Antike	
Von der Sklavenarbeit zur Gig-Economy (OLIVIER MEYER)	78
10 Treue Gäste – loyale MitarbeiterInnen in einem Hotel auf Sylt	
Interview mit Dirk Erdmann, Hotel Rungholt, Kampen (OLIVIER MEYER)	88
11 Keine Bindung ohne Werte	
Ethische Grundlagen für die Führungsebene (RENATE WITTMANN)	94
12 Mit Leidenschaft binden	
Interview mit Dr. Rüdiger Grube (DR. RÜDIGER GRUBE)	106
13 Mitarbeiterbindung im Übergang auf die nächste Führungsgeneration	
Persönliche Sicht eines mittelständischen Unternehmers (PHILIPP C. KROSCHE)	112
14 Bindung durch Kennzahlen	
Interview mit Arne Joswig, Inhaber von Lensch&Bleck (OLIVIER MEYER)	118
15 Bindung durch Gespür	
Interview mit Hanno Otzen, Inhaber Autoschmiede Ringsberg (HANNO OTZEN)	126

16	Mimische Signale – Ausdruck einer (Ver-)Bindung	
	Was Gesichter verraten (SABRINA RIZZO)	132
17	Bindung aus Sicht der Beschäftigten	
	Führung muss gelernt werden (DR. JUDITH BEILE)	138
18	Bindung in der modernen Ökonomie	
	Wie Win-win-Situationen entstehen (PETRA FELSBERG)	144
19	Stimmt die Stimme, stimmt die (Ver-)Bindung	
	Anmerkungen einer Stimmexpertin (INGRID AMON)	154
20	Kein Mensch ohne Bindung	
	Erkenntnisse der psychologischen Forschung (JABIN KANCZOK)	162
21	Bindung von Auszubildenden	
	Strategien der Stadtwerke Kiel AG (ANJA FIEDLER, JÖRG HOMFELDT)	176
22	Bindung bei älteren MitarbeiterInnen	
	Forschungen zur Entwicklung der Leistungsfähigkeit (MARIA SCHARRENBURG, MARTIN SEYDELL)	184
23	Bindung in einem anderen Land	
	Das Bagerhuset in Vejers, Jütland (TENNA UND THOMAS RATHLEFF)	190
24	Bindungsphänomene bei freilebenden Pferden	
	Kooperation statt Dominanzverhalten (MARIA SCHARRENBURG, MARTIN SEYDELL)	196
25	Bindung durch Beziehung	
	Pferde als Trainer für Führungskräfte (DR. JOACHIM BENDER)	206
26	Bindung in Bienenvölkern	
	Interview mit Dr. Werner von der Ohe, Leiter Bieneninstitut Celle (OLIVIER MEYER)	212
27	Exkurs	
	Bindung in Schwärmen (OLIVIER MEYER)	220
28	Rudelbindung – was Menschen von Wölfen lernen können	
	Funktionsweise erfolgreicher Teams (GUDRUN PFLÜGER, MARIA SCHARRENBURG, MARTIN SEYDELL)	224
29	Das Abc der Mitarbeiterbindung	
	Alle wichtigen Fakten kurz gefasst (SVENJA SCHROERSCHWARZ)	234



Prof. Jörg Felfe

Jörg Felfe, seit 2010 Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, studierte Psychologie in Bochum und Berlin. Felfes Forschungsschwerpunkte sind die Themen Führung, Commitment, Gesundheit und Personalentwicklung. Er entwickelte maßgebliche Testverfahren, u.a. zur Mitarbeiterbindung und zur Führungsmotivation. Außerdem ist Felfe Autor zahlreicher Publikationen in hochrangigen internationalen Fachzeitschriften.

Seit 1990 arbeitet er darüber hinaus als Trainer, Berater und Coach in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Personalauswahl, Mitarbeiterbefragungen und Führungsinstrumente.

*„Fantasie ist
wichtiger als Wissen,
denn Wissen
ist begrenzt.“*

Mitarbeiterbindung – das unsichtbare Band

Was neueste Forschungen aufgedeckt haben

Aufträge können nicht angenommen werden, Stellen nicht besetzt und MitarbeiterInnen stellen überhöhte Erwartungen. Personalmangel droht zu einem gefährlichen Engpass zu werden. Als „War for Talents“ ist der globale Wettbewerb um die besten Köpfe bereits seit einiger Zeit entbrannt. Wie kann es Unternehmen, auch in Zeiten von Personalknappheit gelingen, gute, wenn nicht die besten MitarbeiterInnen zu gewinnen (Recruiting) und langfristig zu halten (Retention)? Die Bedeutung dieser Frage wird angesichts des demografischen Wandels und bereits einsetzenden Fachkräftemangels immer wichtiger. Es verwundert daher nicht, dass sich Unternehmen in zunehmendem Maße öffentlichkeitswirksam um ihre Attraktivität als Arbeitgeber kümmern. Die Arbeitgeberattraktivität ist für viele Unternehmen zu einem Bestandteil des Personalmarketings (Employer Branding) geworden.

Aus MitarbeiterInnensicht stellt sich die Frage in umgekehrter Richtung: Wie wichtig ist es Ihnen, gerade in dem Unternehmen oder in der Organisation tätig zu sein, bei dem/der Sie gerade beschäftigt sind und nicht in irgendeinem anderen Unternehmen, in dem Sie mit großer Wahrscheinlichkeit ebenfalls Ihr Geld verdienen könnten? Haben Sie das Gefühl, sich mit diesem Unternehmen oder dieser Organisation und ihren Zielen identifizieren zu können, und empfinden Sie vielleicht sogar Freude oder Stolz, dazuzugehören? Oder sind Ihre Empfindungen eher neutral und weniger emotional oder gar kritisch distanziert? Würden Sie Ihrem Unternehmen treu bleiben, auch wenn Sie wüssten, dass Sie woanders vielleicht mehr verdienen würden, oder würden Sie wechseln, sobald es ein lukrativeres Angebot gibt?

Die Antwort auf diese Frage hängt direkt mit der individuellen Verbundenheit und Identifikation mit dem Unternehmen zusammen. Dieses psychologische Band zwischen MitarbeiterInnen und Unternehmen wird als MitarbeiterInnenbindung oder organisationales Commitment bezeichnet (FELFE, 2008). Commitment erklärt zum Beispiel, inwieweit sich MitarbeiterInnen unabhängig von ihrer aktuellen Zufriedenheit für ihr Unternehmen engagieren und auch in schwierigen Zeiten loyal zu ihrem Arbeitgeber stehen. Auch im Kontakt mit Kunden wirkt sich ein hohes Commitment der MitarbeiterInnen vorteilhaft für das Unternehmen aus. Umgekehrt werden Kunden wenig Vertrauen in Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens entwickeln, wenn die MitarbeiterInnen selbst eine kritische, distanzierte Haltung einnehmen. Kundenbindung beginnt demnach bei der MitarbeiterInnenbindung (HERZ, BECK & FELFE, 2009).

Die Gründe, auf das eigene Unternehmen stolz zu sein und sich zu identifizieren, können vielfältig sein. Möglicherweise sind es eine unübertroffene Qualität der Produkte oder Dienstleistungen, eine besondere Technik oder eine andere herausragende Leistung, die begeistern. Meist führen solche Qualitätsmerkmale auch zu einem besonders positiven Image. Vielleicht ist es aber auch die langjährige Tradition und Geschichte, die für Beständigkeit und kontinuierlichen Erfolg steht und damit Respekt und Bewunderung verdient. Solch einer Organisation anzugehören, ist dann mit einem erheblichen Prestige verbunden. Der damit verbundene Selbstwert ist ein wichtiges psychologisches Motiv, sich mit einer erfolgreichen Organisation zu identifizieren und sich selbst auch für den Erfolg einzusetzen (VAN DICK, 2004).

Bei all diesen Fragen geht es weniger um die täglichen Freuden oder Ärgernisse, denen wir in unserer Arbeit begegnen und die unsere aktuelle Zufriedenheit beeinflussen, sondern um die langfristige Qualität der Beziehung. Wenn sich die MitarbeiterInnen einer Organisation in hohem Maße verbunden fühlen und sich mit der Organisation identifizieren, werden sie sich mit großer Wahrscheinlichkeit stärker für die Interessen und Ziele der Organisation engagieren, eher bereit sein, Veränderungen und neue Entwicklungen zu akzeptieren und dem Unternehmen auch dann treu bleiben, wenn sich attraktive Beschäftigungsalternativen bieten. Damit ist MitarbeiterInnenbindung ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Commitment: das psychologische Band

Wie lässt sich das psychologische Phänomen der Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ein Unternehmen genauer charakterisieren und wie bedeutsam ist die Bindung für das Unternehmen wirklich? Es hat sich herausgestellt, dass beim Commitment die drei Komponenten affektives, normatives und rationales Commitment unterschieden werden müssen (MEYER & ALLEN, 1997). Das bedeutet, dass das „psychologische Band“ nicht nur unterschiedlich stark, sondern auch von unterschiedlicher Qualität sein kann. Wie auch in anderen Lebensbereichen gibt es unterschiedliche Gründe, sich zu binden und nicht jeder Bindungsgrund ist für ein Unternehmen gleich vorteilhaft.

Affektives oder emotionales Commitment zeichnet sich durch positive Emotionen und eigenes Wünschen und Wollen aus. Die Beziehung ist in erster Linie durch positive Emotionen wie Freude, Stolz, Loyalität etc. charakterisiert. Die Beziehung entspricht dem Wünschen und Wollen der MitarbeiterInnen. Selbst aktuelle Ärgernisse und Probleme oder lukrative Beschäftigungsalternativen können hier nicht an der „Treue“ zum Unternehmen rütteln.

Mit rationalem oder kalkulatorischem Commitment hingegen ist gemeint, dass die Bindung eher auf Vernunftgründen basiert. Bisherige Investitionen, aufgewendete Kosten- und Nutzenerwartungen werden aktuell und für die Zukunft bilanziert bzw. prognostiziert. Zusätzlich werden Alternativen geprüft und in das Kalkül einbezogen. Das bedeutet, dass die Bindung darauf basiert, dass MitarbeiterInnen glauben, aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen im Unternehmen bleiben zu müssen, oder weil es ihnen zumindest vernünftig erscheint. Böte sich eine attraktivere Alternative, wäre die Bereitschaft zu wechseln recht hoch. MitarbeiterInnen, die nur im Unternehmen bleiben, weil sie die Betriebsrente nicht gefährden wollen, einen längeren Anfahrtsweg scheuen, oder weil sie nicht auf andere Vorteile verzichten wollen, sind vor allem rational oder kalkulatorisch gebunden. Ihr Verbleib ist eine Sache der Vernunft oder mangelnden Alternativen geschuldet, aber sicher keine „Herzensangelegenheit“.

Bei normativem Commitment stehen eigene Werte oder Erwartungen anderer Personen im Vordergrund, denen gegenüber man sich verpflichtet fühlt. Man glaubt, einer sozialen oder moralischen Norm entsprechen zu müssen und fühlt sich aus diesem Grund verpflichtet, zu bleiben, obwohl man es nicht unbedingt wünscht, oder gar Nachteile in Kauf nehmen und Opfer bringen muss. Man will z.B. die anderen „nicht im Stich lassen“, nicht „undankbar“ erscheinen oder einfach nicht „enttäuschen“.

Grundsätzlich sind mehr oder weniger immer alle drei Komponenten beteiligt und schließen sich nicht aus. Das bedeutet, dass es Personen gibt, die vor allem affektiv oder kalkulatorisch gebunden sind, aber auch Personen, die zum Beispiel sowohl affektiv als auch normativ committed sind.

Die Unterscheidung der drei Komponenten ist im Hinblick auf unterschiedliche Konsequenzen sowie mit Blick auf mögliche Maßnahmen zur Förderung von Commitment von praktischer Relevanz. Beispielsweise besteht ein relativ hohes Risiko, dass MitarbeiterInnen, die in erster Linie kalkulatorisch gebunden sind, das Unternehmen verlassen, sobald sich eine attraktivere Alternative anbietet. Organisationen und insbesondere die Führungskräfte sind dann durch aktives Commitmentmanagement gefordert, z.B. durch Veränderung der Arbeitsaufgaben und -bedingungen oder durch eine Verbesserung der Kommunikation, Bedingungen für ein stärkeres affektives Commitment zu schaffen.

Die Bedeutung für den Unternehmenserfolg

Wie wird die Qualität der Beziehung im Allgemeinen erlebt, und wie hoch ist das Commitment? Commitment kann mit einem standardisierten Fragebogeninstrument erfasst werden (FELFE & FRANKE, 2012). Auf der Basis von ca. 10.000 Befragten aus unterschiedlichen privaten Unternehmen und verschiedenen Bereichen des öffentlichen Dienstes wissen wir, dass sich knapp die Hälfte der Beschäftigten affektiv bzw. emotional an den Arbeitgeber gebunden fühlt. So geben 49% der Befragten an, dass sie darauf stolz sind, für ihr Unternehmen bzw. für ihre Organisation zu arbeiten, und 47% empfinden ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu ihrer Organisation. Außerdem geben immerhin 50% der Befragten an, dass ihre persönlichen Werte mit den Werten des Unternehmens, in dem sie tätig sind, übereinstimmen. Diesen ca. 50% mit eher hohem oder eindeutig hohem Commitment stehen aber auch knapp 30% gegenüber, die sich nur teilweise oder mit Einschränkung verbunden fühlen. Hinzu kommen weitere 20% bis 25%, die angeben, dass sie sich eher nicht oder gar nicht verbunden fühlen. So geben 24% der Befragten an, dass sie nicht stolz darauf sind, für ihr Unternehmen bzw. für ihre Organisation zu arbeiten, und 25% empfinden kein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu ihrer Organisation. Außerdem denken 18% nicht, dass ihre persönlichen Werte mit den Werten ihres Unternehmens bzw. ihrer Organisation, übereinstimmen. Das normative Commitment ist insgesamt geringer ausgeprägt. Immerhin würden 28% der Befragten aus privaten Unternehmen den Arbeitgeber aktuell nicht verlassen, weil sie sich einigen Leuten darin verpflichtet sehen oder würden sich „irgendwie schuldig“ fühlen, wenn sie ihr Unternehmen verlassen würden.

Welche Bedeutung hat nun die Ausprägung des Commitments für den Unternehmenserfolg? Hierzu liegen mittlerweile Befunde aus zahlreichen wissenschaftlichen Studien vor. Es lässt sich feststellen, dass die Zusammenhänge zwischen individueller Leistung einerseits und affektivem Commitment andererseits höher ausfallen als lange Zeit angenommen wurde. MEYER UND KOLLEGEN (2014) haben über 160 Einzelstudien mit über 65.000 Befragten gesichtet und die Ergebnisse in einer umfangreichen Metaanalyse statistisch zusammengefasst.

Die Zusammenhänge zwischen individueller Leistung und affektivem Commitment fallen höher aus als lange Zeit angenommen wurde.

Dabei zeigte sich, dass vor allem das affektive bzw. emotionale Commitment gegenüber der Organisation für die Leistung der Beschäftigten relevant ist. So ermittelten sie einen durchschnittlichen Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und affektivem organisatorischem Commitment von $r=.25$. MitarbeiterInnen mit einem ausgeprägten affektiven Commitment sind am Erfolg des Unternehmens interessiert und tragen hierzu aktiv durch ihre Leistung bei. Zu normativem Commitment zeigen sich nur sehr geringe und zu kalkulatorischem Commitment tendenziell sogar negative Zusammenhänge!

Selbstverständlich werden hier keine perfekten Zusammenhänge gefunden. Denn Leistung hängt in nicht unerheblichem Maße von Faktoren ab, die außerhalb der einzelnen Person zu suchen sind. So kann es durchaus vorkommen, dass es selbst MitarbeiterInnen, die über ein hohes affektives Commitment verfügen, aus verschiedensten Gründen nicht gelingt, besonders hohe Leistungen zu erbringen.

Etwas anderes ist es bei freiwilligem, zusätzlichem Engagement. Um langfristig effizient und erfolgreich zu sein, sind Organisationen darauf angewiesen, dass sich ihre MitarbeiterInnen über das Geforderte hinaus engagieren. Das bedeutet, dass MitarbeiterInnen selbstständig und eigenverantwortlich im Sinne des Unternehmens die Initiative ergreifen. Weil dieses freiwillige Engagement über das „offiziell“ Vereinbarte hinausgeht, wurde hierfür der Begriff Organizational Citizenship Behavior (OCB) geprägt. Dazu zählen u.a. die besondere Unterstützung von Kollegen, das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen, die eigene Weiterbildung sowie loyales Auftreten gegenüber Außenstehenden. Tatsächlich sind die hier gefundenen durchschnittlichen Zusammenhänge zwischen freiwilligem, zusätzlichem Engagement und affektivem Commitment mit $r=.35$ stärker als für die eher objektiven Leistungskennziffern, da es bei freiwilligem Engagement besonders auf die individuelle Motivation ankommt. Kalkulatorisches Commitment hingegen korreliert auch hier nicht oder wieder negativ mit OCB.

Noch deutlicher ist der Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und der Absicht oder Neigung das Unternehmen zu wechseln ($r=-.57$). Dieses Mal ist der Zusammenhang negativ: Je höher das Commitment desto niedriger ist die Neigung, das Unternehmen zu verlassen. Aber nicht alle Wechselgedanken werden in die Tat umgesetzt. Deswegen ist der Zusammenhang zwischen Commitment und tatsächlichem Wechsel deutlich niedriger ($-.15$). Allerdings wirkt sich bereits die Absicht zu wechseln, auch wenn sie nicht umgesetzt wird, im Sinne einer inneren Kündigung negativ auf Leistung und Engagement aus. Insgesamt zeigt sich, dass es vor allem auf das affektive bzw. emotionale Commitment ankommt.

Teams oder Organisationen mit einem hohen Commitment sind erfolgreicher als Teams mit einem geringeren Commitment.

Lassen sich die bisher berichteten Zusammenhänge auch auf Teams, Abteilungen oder Organisationen übertragen? Ja, tatsächlich gibt es hier systematische Zusammenhänge: Teams oder Organisationen mit einem hohen Commitment sind erfolgreicher als Teams mit einem geringeren Commitment. Belegt ist dies für unterschiedliche Erfolgskriterien: Produktivität, Profitabilität, Kundenzufriedenheit und Fluktuation.

Die Ergebnisse einer Studie in Finanzämtern (SCHMIDT, 2006) zeigen beispielsweise, dass je höher das Commitment in den über 100 einzelnen Veranlagungsstellen war, umso geringer die Anfechtungsquoten und die Durchlaufzeiten waren. Außerdem gab es in den Veranlagungsstellen mit hohem Commitment weniger gesundheitliche Beeinträchtigungen. In einer Studie im Einzelhandel konnten wir zeigen, dass Filialen mit hohem Commitment der Beschäftigten zufriedener Kunden hatten als Filialen mit niedrigerem (HERZ, BECK & FELFE, 2009).

Mit Commitment lassen sich nicht nur Erfolge erzielen, sondern auch unerwünschte negative Effekte vermeiden. Gut untersucht sind die Zusammenhänge nicht nur zu Kündigungsabsichten (s.o.), sondern auch zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen wie z.B. psychischem Stress. Allerdings bedarf es hier einer differenzierten Betrachtung. Vor dem Hintergrund der vorliegenden Befunde ist deutlich zwischen den Commitmentkomponenten zu unterscheiden. Während affektives Commitment eindeutig als gesundheitsförderlich betrachtet werden kann, ist kalkulatorisches als Risiko einzustufen (FELFE & WOMBACHER, 2016).

In einer Untersuchung von FELFE und KollegInnen kam heraus, dass in der Gruppe der MitarbeiterInnen mit sehr niedrigem affektiven Commitment ca. 80% beabsichtigen zu kündigen und ein Drittel der Befragten von hohem Stress berichtet. In der Gruppe mit hohem Commitment denken nur 12% an Kündigung und ein Drittel weniger klagt über Stress. Sind MitarbeiterInnen hingegen eher kalkulatorisch an das Unternehmen gebunden, weil ihr Commitment auf mangelnden Alternativen oder drohenden Verlusten basiert, steigt das Stresserleben. Es lohnt sich also für Unternehmen, auch mit Blick auf Gesundheit und Wohlbefinden der MitarbeiterInnen, vor allem das affektive Commitment zu fördern. Bei rationalem Commitment hingegen ist Vorsicht angebracht (Felfe & Wombacher, 2016).

Bindungsmanagement: Bindung erhöhen

Welche Faktoren fördern bzw. gefährden insbesondere die emotionale Bindung der MitarbeiterInnen? Was sind die entscheidenden Stellschrauben für ein erfolgreiches Commitmentmanagement? Zahlreiche Studien zeigen, dass vor allem der Arbeitsinhalt, d.h. ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie die Qualifizierungs- und Aufstiegschancen, die Entwicklung von affektivem Commitment begünstigen. Neben den unmittelbaren Arbeitsbedingungen erweisen sich auch Aspekte der Organisationskultur als wichtige Einflussgrößen. Hierzu gehören z.B. die erlebte organisationale Unterstützung und die wahrgenommene Gerechtigkeit (MEYER et al., 2002).

Als wesentlich hat sich aber vor allem die Qualität der Mitarbeiterführung herauskristallisiert (FELFE, 2009). Von besonderer Bedeutung ist dabei „transformationale“ Führung. Transformationale Führungskräfte motivieren ihre MitarbeiterInnen dadurch, dass sie attraktive Visionen vermitteln, überzeugend kommunizieren, wie Ziele gemeinsam erreicht werden können, selbst als Vorbild wahrgenommen werden und die Entwicklung der MitarbeiterInnen unterstützen. Dabei werden vor allem die Werte und Motive der MitarbeiterInnen beeinflusst, die darauf gerichtet sind, einen sinnvollen Beitrag zu leisten und sich weiterzuentwickeln. An die Stelle kurzfristiger, egoistischer Ziele treten damit langfristige, übergeordnete Werte und Ideale. Da transformationale Führung eine emotionale Beziehung zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft fördert, wirkt sich dies auch auf die emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen aus. In der Literatur findet sich mittlerweile eine ganze Reihe von Studien, die den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Commitment belegen (z.B., FELFE, 2006).

Damit ergeben sich konkrete Ansatzpunkte für eine Steigerung der MitarbeiterInnenbindung: Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung. Internationale Vergleichsstudien zeigen, dass Commitment nicht nur in westlichen, sondern auch in asiatischen Kulturen von großer Bedeutung ist. Interessant ist, dass die Entwicklung von Commitment dort noch stärker von der Qualität der Führung abhängt als in westlichen Ländern (FELFE, YAN & SIX, 2008).

Unternehmen sollten außerdem dem Bedürfnis der Beschäftigten nach einer positiven sozialen Identität Rechnung tragen (VAN DICK, 2004). Damit ist gemeint, dass Menschen sich gerne mit einer positiv bewerteten Gruppe identifizieren, weil die Zugehörigkeit zu einer Gruppe mit positivem Image und Prestige dem eigenen Selbstwert dient. Die Identifikation mit dem Unternehmen wird z.B. durch eine systematische Kommunikation ihrer Corporate Identity erleichtert. Damit wird auch gewährleistet, dass das Unternehmen als Einheit wahrgenommen wird. Das ist besonders bei großen Organisationen mit mehreren Standorten von Bedeutung. Wichtig ist, nicht nur gemeinsame Symbole (Logo) zu schaffen, sondern ein gemeinsames Ziel oder eine Vision sowie Verhaltensregeln (z.B. Führungsleitlinien) zu entwickeln und zu kommunizieren. Aber auch gemeinsame Aktivitäten wie Betriebsfeste, Sport und die Erinnerung an Tradition, Erfolge und Herkunft stiften Identität. MitarbeiterInnen, die ihre Zugehörigkeit emotional positiv erleben und bewerten, werden mit großer Wahrscheinlichkeit eher bereit sein, sich für das Unternehmen zu engagieren und sich loyal zu ihrem Unternehmen verhalten.

Commitment nicht nur gegenüber der Organisation

Für die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen und die Bereitschaft im Unternehmen zu bleiben, ist allerdings nicht nur die Bindung an das Unternehmen maßgeblich. Commitment entsteht zum Beispiel auch gegenüber dem Team oder der direkten Führungskraft. Neben dem organisationalen Commitment haben sich unter anderem das Commitment gegenüber dem Team und der Tätigkeit als bedeutsam erwiesen (FELFE, SCHMOOK, SCHYNS & SIX, 2008). Ähnlich wie beim organisationalen Commitment müssen auch hier jeweils affektives, kalkulatorisches und normatives Commitment unterschieden werden.

Mit dem Commitment gegenüber dem Team ist die Verbundenheit mit der unmittelbaren Arbeitsgruppe gemeint. MitarbeiterInnen mit einem starken Commitment gegenüber dem Team identifizieren sich in besonderem Maße mit ihrer Arbeitsgruppe und würden das Team nur ungern verlassen. Sie stehen hinter den Zielen ihres Teams, sind stolz darauf, zu diesem Team dazuzugehören und fühlen sich gerade dieser Gruppe emotional verbunden. Als Konsequenz sind sie bereit, einander zu unterstützen, sich für das Team einzusetzen, erleben ein starkes Wir-Gefühl und würden das Team auch gegen „Angriffe“ von außen verteidigen.

Das Commitment gegenüber der Führungskraft meint die Verbundenheit mit der unmittelbaren Führungskraft. MitarbeiterInnen mit einem starken Commitment gegenüber der unmittelbaren Führungskraft, identifizieren sich in besonderem Maße mit ihrer Führungskraft und würden nur ungern mit einer anderen Führungskraft zusammenarbeiten.

MitarbeiterInnen, die ihre Zugehörigkeit emotional positiv erleben und bewerten, werden eher bereit sein, sich für das Unternehmen zu engagieren.

Welche Risiken es gibt

Wann verkehrt sich der positive Effekt von Commitment ins Gegenteil? Welche Risiken und negativen Konsequenzen ergeben sich für die MitarbeiterInnen, Kollegen, Vorgesetzten und die Organisation aus zu hohem Commitment? Einerseits wird Commitment als Ressource betrachtet (MEYER & MALTIN, 2010), die sich gesundheitsförderlich auswirkt. Andererseits wird im Zusammenhang von „Selbstausschöpfung“ oder „Overcommitment“ immer wieder auf mögliche Gefahren von zu hohem Commitment hingewiesen. Was zunächst plausibel erscheint, ist wissenschaftlich differenzierter zu betrachten. Mittlerweile gibt es zahlreiche Studien, die den Zusammenhang zwischen Commitment und Gesundheit untersucht haben und hier für Klarheit sorgen können. Vor dem Hintergrund der vorliegenden Befunde ist deutlich zwischen den Commitmentkomponenten zu unterscheiden. Es gibt keine Belege dafür, dass affektives Commitment die Gesundheit gefährdet. Im Gegenteil, affektives Commitment kann eindeutig als gesundheitsförderlich betrachtet werden. Anders ist es jedoch beim kalkulatorischen Commitment. Hohe Ausprägungen sind hier als Risiko einzustufen (FELFE & WOMBACHER, 2016).

Es wurde schon darauf hingewiesen, dass MitarbeiterInnen sich nicht nur mit ihrer Organisation, sondern auch mit ihrem Team verbunden fühlen können. Wenn das Commitment gleichermaßen hoch ist, spricht man auch von dualem Commitment. Es ist aber auch möglich, dass sich MitarbeiterInnen einseitig nur ihrem Team oder nur dem Unternehmen verbunden fühlen. In mehreren Studien zeigte sich, dass einseitiges Commitment Risiken bergen kann. Zum Beispiel werden Konflikte mit anderen Teams weniger konstruktiv gelöst und damit der Gesamterfolg des Unternehmens gefährdet, wenn sich MitarbeiterInnen nur ihrem Team verbunden fühlen (WOMBACHER & FELFE, 2017).

Literatur

FELFE, J.: Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ 5 X Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 61-78. 2006.

FELFE, J.: *MitarbeiterInnenbindung*. Göttingen: Hogrefe. 2008.

FELFE, J.: *Mitarbeiterführung*. Göttingen: Hogrefe. 2008.

FELFE, J. & FRANKE, F.: *Commit. Verfahren zur Erfassung von Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf und der Beschäftigungsform*. Bern: Verlag Hans Huber. 2012.

FELFE, J., YAN, W. & SIX, B.: The impact of individual collectivism on commitment and its Influence on OCB, turnover, and strain in three countries. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8, 211-237. 2008.

FELFE, J., SCHMOOK, R., SCHYNS, B. & SIX, B.: Does the form of employment make a difference? – Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 81-94. 2008.

FELFE, J. & WOMBACHER, J.: *Mitarbeiterbindung und Gesundheit*. In B. Badura et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2016* (S. 129 - 138). Berlin: Springer Verlag. 2016.

HERZ, A., BECK, A. & FELFE, J.: *Organisationales Commitment als Mediator zwischen transformationaler Führung und Kundenzufriedenheit*. *Wirtschaftspsychologie*, 11, 106 - 118. 2009.

MEYER, J. P. & ALLEN, N. J.: *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1997

MEYER J. P., MALTIN, E. R.: Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 7, 323–337. 2010.

MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L. & TOPOLNYTSKY, L.: Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. 2002

MEYER, J. P., STANLEY, D. J., MCINNIS, K., JACKSON, T. A., CHRIS, A., ANDERSON, B.: *Employee Commitment & Behavior Across Cultures: A Meta-analysis*. ICAP Paris. 2014.

SCHMIDT, K.-H.: Haupt- und Moderatoreffekte der affektiven Organisationsbindung in der Belastungs-Beanspruchungs-Beziehung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5, 121 - 130. 2006.

VAN DICK, R.: *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe. 2004.

WOMBACHER, J. & FELFE, J.: The interplay of team and organizational commitment in motivating employees' interteam conflict handling. *Academy of Management Journal*, 60, 1554-1581. 2017a.

WOMBACHER, J. & FELFE, J.: The interplay of team and organizational commitment in motivating employees' interteam conflict handling. *Academy of Management Journal*, 60, 1554-1581. 2017a.



3 Tipps für Führungskräfte:

- Wenn ein Mensch behauptet, mit Geld lasse sich alles erreichen, darf man sicher sein, dass er nie welches gehabt hat.
- Selig, wer sich vor seinen Untergebenen so respektvoll benimmt, wie wenn er vor seinen Vorgesetzten stünde.
- Ein gutes Gespräch besteht ungefähr zur Hälfte aus Zuhören.



**Dr. Marco
Freiherr von Münchhausen**

Dr. Marco Freiherr von Münchhausen studierte Jura, Psychologie und Kommunikationswissenschaften. Heute hält der gefragte Redner und Coach europaweit Vorträge und Seminare zu den Themen Work-Life-Balance, Selbstmotivation, Selbstmanagement im Alltag und die Aktivierung persönlicher Ressourcen.

www.vonmuenchhausen.de

*„Vor jeden Neubeginn
stellten die Götter die
Wächter der Angst.“*

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

Die „Magic 5“ des Bindungsmanagements

Selbstmanagement und Zielerreichung in der modernen Arbeitswelt

Motivierte und zufriedene Mitarbeiter, die sich zudem mit Zielen und Methoden des Unternehmens identifizieren, sind entscheidend für den Unternehmenserfolg. Nur: Der Berufsalltag sieht nicht selten anders aus. Gelaugnet, unmotiviert, schlecht bezahlt, über- oder unterfordert, überlastet, nicht anerkannt: So fühlen sich nach aktuellen Umfragen viele Berufstätige.

Kaum verwunderlich, dass da mancher resigniert und sich nur zu gern auf das Leben nach der Arbeit vertröstet. Dabei wollen doch fast alle Mitarbeiter eigentlich einen guten Job machen – und die meisten Führungskräfte wollen ihre MitarbeiterInnen tatkräftig dabei unterstützen. Berufstätige Menschen verbringen 75% ihrer Zeit mit der Arbeit. Wer erfüllt und glücklich leben will, wird und muss versuchen, dieses Ziel in seinem Beruf zu verwirklichen und nicht erst in der Freizeit. Doch welche Faktoren, welche Werte sind dafür eigentlich entscheidend?

Naheliegende Lösungen drängen sich schnell auf: „Wenn du hier mehr verdienen würdest, wärst du zufriedener.“ – „Frag lieber nicht nach dem Sinn deiner Arbeit – Hauptsache, es kommt Geld.“ Die Frage ist nur: Halten diese Lösungen auf Dauer, was sie kurzfristig versprechen?

Eigentlich ist es ganz einfach, zufriedener im Job zu werden, seine Arbeit mit Spaß und Erfüllung zu machen und sich damit auch in höherem Maße mit seiner Tätigkeit zu identifizieren. Jeder, wirklich jeder Beruf kann mit Engagement, Erfolg und Spaß gemeistert werden. Dazu braucht es keine Zauberformeln, sondern das Wissen um fünf entscheidende Faktoren und Werte, mit denen Alltagsstress und Frustphasen im Beruf besser gemanagt werden können. Nicht allein die Umstände bestimmen die Arbeitsfreude, es ist vor allem die Einstellung, mit der wir in unserem Job unterwegs sind.

Bindungswert 1: Machbare Ziele entfalten Sogwirkung

Wer sehnt sich nicht nach einem ruhigen, angenehmen, bequemen Leben? Endlich nicht mehr so viel arbeiten, das klingt gut. Es ist allerdings merkwürdig – Arbeit ist ein integraler und sogar recht archaischer Bestandteil des menschlichen Daseins. So gibt es eine Reihe von Hinweisen, die dafür sprechen, dass die Minimierung der Arbeit bei gleichzeitiger Maximierung der Freizeit keine Erfolgsgarantie für die Bewältigung des Alltags bietet. Für viele Menschen wird ein Weniger an Arbeit nicht automatisch zu einem Mehr an Lebensqualität und führt auch nicht zu einem höheren Maß an Motivation.

Ein Beispiel unterstreicht dies: Während des Börsenhypes der 90er-Jahre profitierten viele von Aktienprogrammen ihrer Unternehmen und gerieten bisweilen sogar in die komfortable Lage, als angestellte Millionäre arbeiten zu können. Sie hätten ihre Aktien zu Geld machen und sich zur Ruhe setzen können – und arbeiteten trotzdem weiter. Ja, viele von ihnen forderten sogar von ihren Arbeitgebern kontinuierlich interessantere und spannendere Aufgaben, beschreibt SUZY WETLAUFER 2001 in der Zeitschrift Harvard Business Manager.

Flow: Herausforderung trifft Fähigkeit

Der leichte Job scheint also keine Garantie für ein zufriedenes Leben zu sein. Aber was dann? Das Gegenteil? Der aus Ungarn stammende Professor Mihaly Csikszentmihalyi hat sich in den USA jahrelang mit dieser Frage beschäftigt. Spaß an der Arbeit und im Leben entsteht, so seine Theorie, auf dem relativ schmalen Grat zwischen Überforderung (die uns stresst) und Unterforderung (die uns langweilt), genau dann, wenn die Herausforderung mit unseren Fähigkeiten im Einklang steht oder sie vielleicht sogar ein klein wenig übersteigt. Zu vermeiden sind die beiden Extrembereiche dauerhafter Überforderung und dauerhafter Unterforderung – mit dem Schwerpunkt auf „dauerhaft“. In den wenigsten Fällen wird das Berufsleben so beschaffen sein, dass wir ständig auf dem Flowpfad wandeln können. Der Spaß an der Arbeit entsteht nicht auf einer mit dem Lineal gezogenen Hochgeschwindigkeitsstrecke, eher schon auf einer schön geschwungenen Panoramastraße. Auf der gibt es neben den vielen Highlights auch immer wieder Passagen, die nicht so tolle Ausblicke bieten. Jeder Beruf, jede Tätigkeit wird uns früher oder später in Situationen führen, die uns zeitweise über- oder unterfordern. Wie gesagt: zeitweise! Problematisch wird es, wenn wir uns länger in diesen Extrembereichen bewegen, wenn die Abweichungen von der Ideallinie zum Regelfall werden. Dann gilt es gegenzusteuern, um nicht dauerhaft in die negativen Folgen übermäßigen Stresses oder lähmender Langeweile zu geraten.

*Jeder Beruf, jede Tätigkeit wird uns früher
oder später in Situationen führen, die uns
zeitweise über- oder unterfordern.*

Stark komprimiert verbirgt sich hinter dem Flow-Modell also Folgendes:

- Der maßgebliche Faktor, um an einer Sache dranzubleiben, ist die Herausforderung.
- Die konkrete Herausforderung muss dabei mit den eigenen Fähigkeiten in Einklang stehen.
- Oder anders: Eine Aufgabe entfaltet Bindungswirkung, wenn sie uns fordert, ohne uns zu überfordern.

Flow hat Vorteile

Flow macht kreativ: Wer im Flow arbeitet, erkennt Zusammenhänge leichter, stellt Querverbindungen her und kann auch schwierige Probleme lösen. Den Zusammenhang zwischen einer herausfordernden Tätigkeit und gesteigerter Kreativität belegen unter anderem die Forschungen der Harvard-Professorin TERESA M. AMABILE. Sie untersuchte über Jahre die Tagebucheintragungen von Menschen, die in kreative Projekte eingebunden sind.

Drei Ergebnisse ihrer Forschungen sind hier von besonderem Interesse:

1. *Jeder kann kreativ sein.* Sicher, es mag Menschen geben, denen kreative Arbeiten leichter fallen. Aber im Grundsatz kann jeder Mensch innerhalb seiner Tätigkeit kreative Ansätze entwickeln und damit seine Arbeit interessanter gestalten.
2. *Motivierte und zufriedene Arbeitnehmer sind kreativer.* Die Annahme, dass Unzufriedenheit und Druck Kreativität fördere, stellt sich als Irrtum heraus. Spaß an der Arbeit und Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen hingegen fördern die Kreativität.
3. *Kreativität gedeiht am besten bei einer Tätigkeit, die fordert, ohne zu überfordern – und gerade dadurch Bindungswirkung entfaltet.* „Arbeitnehmer wollen eine Aufgabe, die sie herausfordert, bei der sie aber auch Fortschritte machen können“, sagt die Forscherin. Der Faktor Geld hat hingegen auf das Ausmaß der Kreativität keinen messbaren Einfluss.

Flow macht froh

Wenn wir uns einer herausfordernden Aufgabe stellen, feiert unser Gehirn eine Party. Denn in dem Moment, in dem wir uns auf ein bestimmtes Ziel konzentrieren und an einer Lösung arbeiten, kommt es im Gehirn – so sehen es zumindest eine Reihe von Wissenschaftlern – zur Ausschüttung von Dopamin. Dopamin „schmiert“ den Geist. Unter dem Einfluss von Dopamin scheint unser Gehirn schneller zu arbeiten, wir denken rascher, sind kreativer und konzentrierter, assoziieren freier und – dies ist die eigentlich gute Botschaft – sind dabei nicht etwa angestrengt oder verbissen, sondern gut gelaunt.

Die Kunst – bei der Arbeit wie auch im Leben an sich – besteht also darin, die Balance zu finden zwischen Unter- und Überforderung.

Bindungswert 2: Sinn ist sinnvoll

Laut Gallup Engagement Index 2008 schieben 67% der ArbeitnehmerInnen in Deutschland Dienst nach Vorschrift, 20% haben bereits die innere Kündigung vollzogen und nur 13% der Befragten arbeiten engagiert und motiviert. Dieses Ergebnis verheißt nichts Gutes im Hinblick auf das Thema Mitarbeiterbindung. Gleichzeitig aber finden es neun von zehn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wichtig, ihren Job als sinnvoll zu erleben. Dies bestätigt eine Erhebung des Meinungsforschungsinstituts GRP im Auftrag der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (2002). Ein Ergebnis, das sich mit den Erkenntnissen des großen Wiener Psychologen und Neurologen VIKTOR FRANKL deckt, dessen Forschungen unser existenzielles Bedürfnis nach Sinn im Leben und in der Arbeit zum Thema hatten. Frankl war überzeugt: Das Sinnbedürfnis ist das tiefste aller menschlichen Bedürfnisse.

Warum sinnfreie Arbeit nicht glücklich macht

Sicherlich haben Sie sich auch schon die Fragen gestellt: „Wofür bin ich hier?“ „Was ist meine Aufgabe?“ „Was will ich in meinem Leben bewirken?“ Die große Sinnfrage begegnet uns früher oder später, sie stellt sich uns immer wieder von Neuem, weil neue Lebensabschnitte neue Antworten erfordern. Und jedes Mal, wenn wir mit Sinnfragen zu tun haben, landen wir auch beim Thema Arbeit: „Wozu ist meine Arbeit gut?“ Die Antwort ist oft gar nicht so leicht zu finden. Kurz könnte man sagen: Arbeit befriedigt das tief verankerte menschliche Bedürfnis, sein Leben aktiv zu gestalten und etwas Sinnvolles zu tun.

Drei Gründe, im Job nach Sinn zu suchen

1. Sinn motiviert

Die Geschichte der „Drei Steinmetze“ taucht in Büchern rund um das Thema Management und Beruf häufig auf. Ganz kurz geht sie so: Drei Steinmetze sind bei der Arbeit. Der Erste erklärt auf die Frage eines Passanten, was er da tue: „Ich klopfe Steine – ich verdiene meinen Lebensunterhalt.“ Der Zweite erklärt stolz: „Ich behaue ein Kapitell – und das kann ich wirklich gut.“ Und der Dritte sagt mit leuchtenden Augen: „Ich wirke hier mit an der Errichtung einer großen Kathedrale!“ – Dreimal die gleiche Tätigkeit, aber drei völlig unterschiedliche Einstellungen dazu:

Für den **Ersten** ist seine Arbeit lediglich eine Einnahmequelle. Der Job als bloßes Mittel, um Geld zu verdienen. Der **Zweite** will Leistung bringen und einer der Besten sein. Der Job als Betätigungsfeld für den persönlichen Erfolg. Der **Dritte** wird durch die Vision motiviert, an einer großen Sache mitzuwirken. Ihn bewegt der Sinn seiner Arbeit als Beitrag zu etwas „Größerem“, das über sein persönliches Leben hinausgeht.

Und dieser Beitrag entfaltet Sogwirkung, die Vorstellung davon motiviert ihn jeden Tag aufs Neue. Kurzum: Sinn bindet!

2. Sinn macht gesund

Arbeit ohne höheren Sinn zieht nicht nur der Motivation den Boden unter den Füßen weg, sie kann sogar krank machen. Eine Gallup-Studie von 2004 zeigte, dass die Zahl der Fehltage zunahm, je weniger sich Arbeitnehmer mit ihrem Job verbunden fühlten.

3. Sinn macht reich

Interessant ist auch die Tatsache, dass sich der Sinn, der mit einer Tätigkeit verbunden ist, oft in einem reziproken Verhältnis zur damit notwendigerweise verbundenen Vergütung verhält. Mit anderen Worten: Je größer der Sinn (und je größer die innere Bindung an die Aufgabe), desto geringer ist in vielen Fällen die Entlohnung. Je größer der Sinn, desto geringer das benötigte Geld.

Bindungswert 3: (Ver-)Bindung mit anderen

In den meisten modernen Unternehmen kann heute der Einzelne keine Spitzenleistung mehr erbringen. Umso wichtiger ist die Vernetzung mit anderen. Eine hohe Gruppenproduktivität bringt bessere Ergebnisse als eine hohe Einzelproduktivität. Viele Unternehmen arbeiten heute daran, sich von den alten hierarchischen Strukturen zu verabschieden und sich in moderne Netzwerkorganisationen zu verwandeln. Sie verlassen das Denken in Abteilungsstrukturen und formalen Zuständigkeiten, sie delegieren Verantwortung an die Basis. Diese organisiert sich in schlagkräftigen Teams, die untereinander vernetzt sind, und sich mit neuen Aufgaben ständig neu strukturieren. Eine derartig vernetzte Organisation ist unübersichtlich, schwer zu kontrollieren, dafür aber sehr viel schneller und intelligenter als ein traditionelles Unternehmen, in dem jede Entscheidung schrittweise von unten nach oben und dann wieder Schritt für Schritt zurück von oben nach unten gefällt wird – wenn sie nicht irgendwo hängen bleibt. Das ist Teamarbeit der nächsten Generation – eine immense Herausforderung sowohl für jeden Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte.

Vier Gründe, warum wir gemeinsam arbeiten sollten

1. Teamarbeit bringt Fortschritte

Teamarbeit führt zwar häufig zu Konflikten – aber das ist auch gut so, das gehört zum Teamwork wie das Gewitter zum Wetter. Der Soziologe, Politiker und Publizist RALF DAHRENDORF hatte in den 1970er-Jahren eine Theorie des sozialen Konflikts erarbeitet, die drei verschiedene Konfliktlösungsansätze vorstellt:

2. Konfliktunterdrückung

Konflikte gelten als Störfaktoren, werden geleugnet und ausgeschaltet. Stattdessen wird Harmonie behauptet. Die Konsequenz: Es entsteht eine Gemeinschaftsideologie, und es kann zu einer plötzlichen Entladung unterdrückter Konflikte kommen.

3. Konfliktlösung

Konflikte werden anerkannt, allerdings unter der Prämisse, es gäbe eine gute und eine böse Konfliktpartei. Der Konflikt wird verschärft, bis das Gute gesiegt hat und eine Lösung gefunden ist. Die Konsequenz: Es entsteht eine Diktatur des und der Guten, in der Konflikte pseudodemokratisch unterdrückt werden.

4. Konfliktregelung

Hier werden Konflikte anerkannt – und zwar als ständig zu regelnde Dauererscheinung, die zu einem demokratisch-pluralistischen System gehört. Die Konfliktparteien gelten als gleichberechtigt, beide halten sich an vereinbarte Spielregeln. Die Konsequenz: Kompromisse, die beide Parteien mittragen, und eine stetige Veränderung in kleinen Schritten.

Teamarbeit macht schnell

Vorzeige-Teams in Sachen Schnelligkeit sind Feuerwehrleute, Spezialeinsatzkommandos bei der Polizei und Rettungssanitäter: Alle arbeiten mit höchster Konzentration und Aufmerksamkeit auf ein Ziel hin (Feuer löschen, Leben retten) und haben eine gemeinsame Idee davon, wie ihr Einsatz ablaufen soll. Die einzelnen Mitglieder des Teams binden sich beinahe bedingungslos aneinander, wissen aber auch, dass sie sich blind aufeinander verlassen können. Deshalb können sie ihr Handeln sehr schnell anpassen, wenn die Situation es erfordert.

Teamarbeit macht schlau

Je mehr Menschen zusammen arbeiten, die vom Typ her unterschiedlich gestrickt sind, die verschiedene Erfahrungen und Kompetenzen mitbringen, desto intelligenter und kreativer stemmen sie Projekte und lösen Probleme.

Teamarbeit macht froh

Gemeinsames Handeln tut uns einfach gut, ja es ist einer der am meisten erfüllenden Faktoren im Leben der Menschen. Eine Herausforderung durch gemeinsamen Einsatz mit anderen gemeistert zu haben, kann Freude und Glücksgefühle erzeugen.

Teamarbeit schafft neue Bindung

Gemeinsames Handeln befriedigt unser Urbedürfnis nach Zugehörigkeit und Geborgenheit. Der Mensch hat ein tiefes, im limbischen System verankertes Bedürfnis, mit anderen verbunden zu sein, gewissermaßen unser „sozialer Instinkt“. Untersuchungen zeigen, dass die Beziehungen zu Kollegen, das Funktionieren von Teams und das gemeinsame „An-einem-Strang-Ziehen“ maßgeblich für die Arbeitszufriedenheit, die Bindung der Mitarbeiter an ein Unternehmen und die Identifikation mit einer Aufgabe sind.

*Keine Beachtung zu finden, führt
auf Dauer zu einem unbefriedigenden
Gefühl der Leere.*

Bindungswert 4: Lob und Anerkennung – der Klebstoff des Bindungsmanagements

Lob und Anerkennung stehen hierzulande unter Generalverdacht. Viele Führungskräfte fürchten, gelobte Mitarbeiter verfielen postwendend in Faulheit – und führen sicherheits halber nach dem Motto: „Nicht geschimpft ist auch gelobt“. Auf der anderen Seite stehen Manager, die zwar durchaus loben, aber Lob dabei als Manipulationswerkzeug missbrauchen. Rund 60% der deutschen Arbeitnehmer fühlen sich in ihrem Beruf nicht ausreichend gewürdigt – kein guter Wert, wenn es um das Thema Mitarbeiterbindung geht.

Warum wir Anerkennung brauchen wie die Luft zum Atmen

Keine Beachtung zu finden, von den anderen nicht angemessen gewürdigt zu werden, führt auf Dauer zu einem unbefriedigenden Gefühl der Leere. Das Gehirn reagiert auf mangelnde Anerkennung ganz ähnlich wie auf eine Überforderungssituation: Registriert es ein dauerndes Missverhältnis zwischen dem eigenen Einsatz und der Gegenleistung – egal ob in Form von Geld oder anderer Anerkennung – so wertet das Gehirn dies als Stresssituation und schüttet Stresshormone aus. Hält dieser Zustand länger an und erhält der Körper keine Gelegenheit, sich von den Stresszuständen zu erholen, kommt es zu den bekannten Folgen: Herz-Kreislauferkrankungen, Magenprobleme, Depression.

Faktoren der Anerkennung

Die Suche nach Lob und Anerkennung ist – so scheint es – ein tief verwurzelt menschliches Urbedürfnis, Ausdruck des Antriebs, sich gegenseitig Zuwendung und Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, Bindungen aufzubauen und harmonisch zusammenzuleben. Dabei kann Anerkennung unterschiedlich aussehen – und aus verschiedenen Richtungen kommen: *von oben, von außen und von innen*.

Von oben: Die Anerkennung durch den Vorgesetzten ist uns, auch wenn wir längst erwachsen sind, oft genauso wichtig, wie uns das Lob unseres Vaters oder unserer Mutter war. Je nachdem, in welchen Rahmenbedingungen wir arbeiten, kann „oben“ auch ein Kunde sein, ein Auftraggeber oder ein ausgewiesener Experte. Dabei kann die Form der Anerkennung ganz unterschiedlich sein: ein gutes Gehalt oder Honorar, eine Bonuszahlung, ein Mehr an Verantwortung, Budget oder Personal, ein Preis, eine öffentliche Würdigung.

Von außen: Ausdrückliches Lob, Gesten der Wertschätzung, aufmunternde Worte von Kunden und Kollegen – das ist Lob von außen. Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist übrigens auch die Tätigkeit selbst. Auch unsere Arbeit kann uns Rückmeldung geben, sei es durch einen quasi „eingebauten Leistungsmaßstab“ wie ein bestimmtes Qualitätsniveau, oder auch nur in Form einer To-do-Liste, die wir abhaken. Gelingende Arbeit steigert unser Selbstwertgefühl.

Von innen: Schließlich kann es auch sein, dass wir uns selbst auf die Schulter klopfen, uns selbst Anerkennung zusprechen, sozusagen „Lob von innen“ geben. Das könnte eine der souveränsten Quellen sein, wenn anderes Lob gerade mal nicht zur Verfügung steht. Diese Methode macht uns unabhängig von äußeren Faktoren, auf die wir oft keinen Einfluss haben. Sich als Führungskraft auf diesen Mechanismus zu verlassen, ist allerdings zu kurz gedacht. Denn Bindung zu anderen entsteht durch diese Variante des Lobes eher nicht.

Bindungswert 5: Auf Bildung und persönliches Wachstum setzen

Für jeden von uns ist Weiterbildung nicht nur eine Chance, Wissen zu erwerben, sondern bietet auch die Möglichkeit, bestimmte verbindende Prozesse in Gang zu halten, die durchaus auch Veränderungen beinhalten können. Nicht das ganz große Rad, sondern vielmehr kleinere Stellschrauben, deren vorsichtige Anpassung aber wichtig ist für ein beständiges Maß an Arbeitszufriedenheit.

Das Beste aus sich machen

Weiterbildung muss nicht notwendigerweise heißen, immer und überall der Beste sein zu wollen, sondern kann auch bedeuten, „das Beste aus sich zu machen“ – sich permanent ein wenig fordern (ohne sich zu überfordern!) unter Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen, der Bereitschaft, Neues auf- und anzunehmen, der finanziellen und zeitlichen Mittel – und eben auch in Abhängigkeit von der Lust am Lernen.

Das Hirn füttern

Gerade in letzterer Hinsicht unterstützt uns unser Gehirn übrigens in ganz erheblichem Maße. Was passiert, wenn das Gehirn lernt? Lernen kann man sich als eine „Umgestaltung des Gehirns“ vorstellen, genauer: der Neuronen, winzige „Computer“, die unser Gehirn ausfüllen. Diese Neuronen vernetzen sich laufend untereinander. Kommen neue Informationen an, so verrechnet das Neuron diese und leitet das Ergebnis über Synapsen an andere Neuronen weiter. Diese Weiterleitung wird u.a. ermöglicht durch eine Ausschüttung des Neurotransmitters Dopamin. Derselbe Stoff also, der für Wohlgefühle zuständig ist, spielt auch beim Lernen eine wichtige Rolle. Auch wenn wir das vielleicht aus Schulzeiten in etwas anderer Erinnerung haben: Lernen und die Erfahrung von Glück stehen – zumindest im Gehirn – in einem direktem Zusammenhang. Sicher nicht der schlechteste Grund, die nächste Weiterbildungsmaßnahme mal unter einem ganz anderen Blickwinkel zu betrachten.

Kontakte knüpfen

Ein weiterer Nebeneffekt von Weiterbildungen – und wenn MitarbeiterInnen und Führungskräfte fachlich oder persönlich überhaupt nichts aus der Veranstaltung mitnehmen – vielleicht sogar der wichtigste Aspekt: Je nach Zuschnitt des Seminars wird eine Vernetzung mit KollegInnen aus allen möglichen Bereichen erreicht, innerhalb der Branche und außerhalb, zu anderen Unternehmen, vielleicht sogar über die Grenzen Deutschlands hinaus. Und weil es nicht ein Kennenlernen in einem steifen Meeting ist (in dem man gleich gegeneinander antritt), sondern gut gelaunt in einem Seminar (bei dem es nicht so darauf ankommt), steht die Beziehung zu diesen KollegInnen auf einer ganz anderen Basis. Wenn es im eigenen Job „klemmt“, fragt es sich am leichtesten um Rat bei denen, die in einem solchen Umfeld kennengelernt werden. Erst recht dann, wenn gemeinsam Rollenspiele durchlebt, durchlitten oder „durchlacht“ worden sind und am Abend gemeinsam gespeist und das ein oder andere Getränk zu sich genommen wurde.

Heute gilt mehr denn je: Nur die Unternehmen werden auf Dauer Mitarbeiter an sich binden können, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich weiterzubilden, weiterzuentwickeln, weiter zu wachsen. Daher ist Weiterbildung einer der entscheidenden Bindungswerte der Zukunft.

3 Tipps für Führungskräfte:

- Schützen Sie Ihre Mitarbeiter vor Überforderung und Unterforderung.
- Zeigen Sie sich offen und mit Humor in eigener Sache.
- Sparen Sie nicht mit Wertschätzung und Anerkennung.





Marco Nink

Marco Nink ist Regional Lead Research and Analytics EMEA bei Gallup und ist für die Gallup-Studie „Engagement Index“ verantwortlich. Zunächst als Projektmanager und Research Director bei Gallup tätig, berät er seit 2002 Unternehmen vor allem in Fragen des Personal-, Kunden- und Lieferantenmanagements. Er verantwortet die Forschungs- und Analyse-Aktivitäten von Gallup in Europa, dem Mittleren Osten und Afrika.

*„Wer immer tut,
was er schon kann,
bleibt immer das,
was er schon ist.“*

HENRY FORD