



Jörg Felfe

# Mitarbeiter- bindung

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Wirtschaftspsychologie

 hogrefe



Jörg Felfe

# Mitarbeiter- bindung

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

 haupt



**Jörg Felfe**

# **Mitarbeiterbindung**

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

 **hogrefe**

# **Wirtschaftspsychologie**

Mitarbeiterbindung

Prof. Dr. Jörg Felfe

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler

**Prof. Dr. Jörg Felfe**, geb. 1963. 1983–1988 Studium der Psychologie. 1991 Promotion zum Dr. phil. Seit 1993 Praxistätigkeit als Trainer, Coach und Berater. 2003 Habilitation. 2006–2010 Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Universität Siegen. Seit 2010 Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg. Arbeitsschwerpunkte: Führung, Commitment, Gesundheit, Personalentwicklung, Mitarbeiterbefragungen.

**Wichtiger Hinweis:** Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

**Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Merkelstraße 3  
37085 Göttingen  
Deutschland

Tel. +49 551 999 50 0  
Fax +49 551 999 50 111  
info@hogrefe.de  
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © iStock.com by Getty Images /  
malerapaso

Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar

2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2020

© 2008 und 2020 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG,  
Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2505-4; E-Book-ISBN [EPUB]  
978-3-8444-2505-5)

ISBN 978-3-8017-2505-1

<https://doi.org/10.1026/02505-000>

### **Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden.

Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.



Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

**Anmerkung:**

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

*Zitierfähigkeit:* Dieses EPUB beinhaltet Seitenzahlen zwischen senkrechten Strichen (Beispiel: |1|), die den Seitenzahlen der gedruckten Ausgabe und des E-Books im PDF-Format entsprechen.

## <sup>[5]</sup> **Vorwort zur 2. Auflage**

Die Bindung von Beschäftigten ist für das jeweilige Unternehmen bzw. eine Organisation im weitesten Sinne (Verwaltung, Non-Profit, Vereine etc.), aber auch für die Menschen selbst in den unterschiedlichen Organisationen von hoher Bedeutung. In der wissenschaftlichen Literatur wird Mitarbeiterbindung auch als Commitment bzw. organisationales Commitment bezeichnet. Seit die erste Auflage dieses Bandes 2008 erschienen ist, sind nun über 10 Jahre vergangen. Durch zahlreiche neue Studien ist der wissenschaftliche Erkenntnisstand in der Bindungs- bzw. Commitmentforschung seitdem erheblich gewachsen. Viele Befunde sind jetzt klarer und eindeutiger und zahlreiche neue Studien haben das bisherige Bild ergänzt und vervollständigt. 2012 ist das Befragungsinstrument COMMIT erschienen, mit dem unterschiedliche Aspekte der Mitarbeiterbindung differenziert und valide erfasst werden können. Zudem kann mittlerweile auf umfangreiche Vergleichsdaten zurückgegriffen werden, um das Ausmaß bzw. die Stärke von Bindung im Vergleich einschätzen zu können.

Das Interesse der wissenschaftlichen Forschung ist nach wie vor hoch und ein Ende ist nicht abzusehen. Auch vor dem Hintergrund von Digitalisierung und demografischem Wandel hat die Bedeutung des Themas Mitarbeiterbindung auch aus Sicht der in Organisationen verantwortlichen Entscheider und Führungskräfte eher zu- als abgenommen.

Aus diesem Grund wurde eine umfassende Überarbeitung und Aktualisierung vorgenommen. Neu sind vor allem die zahlreichen Befunde in [Kapitel 8.5](#) aus Studien, die im öffentlichen Dienst und im sozialen bzw. Dienstleistungssektor durchgeführt wurden. Hierzu zählen unter anderem Bildungseinrichtungen, Krankenhäuser, Kirche, Polizei und Bundeswehr. Aktuelle Entwicklungen in der Forschung untersuchen verstärkt das Zusammenspiel unterschiedlicher Bindungen, die gleichzeitig bestehen und sich ergänzen, aber auch konfligierend neutralisieren, können. Das [Kapitel 10](#) zu diesem „Dualen Commitment“ ist ebenfalls neu. Methodisch etabliert sich seit einigen Jahren ein neuer methodischer Ansatz, um individuelle Bindungsprofile identifizieren zu können. Die aktuellen Studien hierzu sind ebenfalls in einem neuen [Kapitel \(10.3\)](#) dargestellt. Erheblich erweitert wurde auch das [Kapitel 6.3](#) zu Mitarbeiterführung als wichtiger Einflussgröße für den Erhalt und die Entwicklung von Bindung. Neu aufgenommen wurden hier unter anderem Konzepte wie das der gesundheitsförderlichen Führung, aber auch destruktive Führung.

Damit steht der interessierten Leserschaft wieder ein hochaktuelles Überblickswerk zur Verfügung, das die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen darstellt und vor allem über den aktuellen Forschungsstand informiert. Dabei geht es auch immer um die Frage, welche konkreten Hinweise und Empfehlungen sich aus dem Stand der Diskussion zum Thema Mitarbeiterbindung für ein aktives Bindungsmanagement ableiten lassen.

Hamburg, im Oktober 2019

Jörg Felfe

# Inhaltsverzeichnis

## Vorwort zur 2. Auflage

## 1 Einleitung

### 1.1 Was bedeutet Bindung an eine Organisation?

### 1.2 Chancen und Risiken von Mitarbeiterbindung

### 1.3 Globalisierung, Digitalisierung und Flexibilisierung: Ist Bindung noch möglich und zeitgemäß?

#### 1.3.1 Erschwerung von Bindung

#### 1.3.2 Perspektiven und offene Fragen

## 2 Mitarbeiterbindung: Das psychologische Band zwischen Mitarbeiter und Unternehmen

### 2.1 Organisationales Commitment

#### 2.1.1 Commitment als emotionale Bindung

#### 2.1.2 Commitment als Fortsetzung von Handlungen

#### 2.1.3 Commitment aufgrund von Normen

### 2.2 Das aktuelle TCM-Modell: Komponenten und Foci (Richtungen)

#### 2.2.1 Drei Komponenten

#### 2.2.2 Multiple Richtungen der Bindung (Foci)

## 2.3 Soziale Identifikation in Organisationen

### 2.3.1 Theoretischer Hintergrund: Soziale Identitätstheorie

### 2.3.2 Theoretischer Hintergrund: Selbstkategorisierungstheorie

### 2.3.3 Reduktion negativer Distinktheit

### 2.3.4 Identifikation als multidimensionales Konzept

## 2.4 Commitment und Identifikation: Ein Vergleich

### 2.4.1 Gemeinsamkeiten und Überschneidungen

### 2.4.2 Unterschiede und Trennendes

## 3 Instrumente zur Messung von Mitarbeiterbindung

### 3.1 Messung von Commitment

#### 3.1.1 Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)

#### 3.1.2 Drei-Komponenten-Modell (TCM)

#### 3.1.3 COMMIT: Drei Komponenten

#### 3.1.4 COMMIT: Multiple Foci (Richtungen)

#### 3.1.5 K. U.T als unidimensionale Skala

### 3.2 Messung von organisationaler Identifikation

#### 3.2.1 OIQ, OIS und IDPG

#### 3.2.2 Multiple Komponenten und Foci

### 3.3 Empirische Unterschiede zwischen Commitment und Identifikation

## 4 Wie verbunden sind die Mitarbeiter? Zahlen für Deutschland und Europa

### 4.1 Commitment im europäischen Vergleich

#### 4.1.1 Repräsentative Befragungen

#### 4.1.2 Befunde auf Basis europäischer und internationaler Einzelstudien

### 4.2 Commitment in Deutschland: Foci und Komponenten

### 4.3 Vergleichswerte aus deutschen Stichproben

## 5 Die Bedeutung von Commitment für den Unternehmenserfolg

### 5.1 Positive Konsequenzen

#### 5.1.1 Arbeitsleistung

#### 5.1.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

#### 5.1.3 Commitment und Leistung: Ursache und Wirkung?

#### 5.1.4 Kundenzufriedenheit

### 5.2 Negative Konsequenzen

#### 5.2.1 Fluktuation

#### 5.2.2 Absentismus

### 5.3 Commitment und Gesundheit

#### 5.3.1 Ressource oder Risikofaktor?

#### 5.3.2 Kurvilineare Zusammenhänge?



## 5.4 Commitment als Moderator

### 5.4.1 Commitment als Puffer?

### 5.4.2 Commitment als Verstärker?

## 5.5 Zusammenhänge auf Gruppenebene

# 6 Bindungsmanagement: Mitarbeiterbindung erhöhen

## 6.1 Mitarbeiterbefragungen als Teil des Bindungsmanagements

## 6.2 Ansatzpunkt: Merkmale der Arbeit

## 6.3 Ansatzpunkt: Mitarbeiterführung

### 6.3.1 Transformationale Führung

### 6.3.2 Gesundheitsförderliche Führung

### 6.3.3 Identitätsstiftende Führung

### 6.3.4 Negative Führung: Abusive Supervision

## 6.4 Ansatzpunkt: Merkmale der Organisation

## 6.5 Individuelle Faktoren: Merkmale der Person

### 6.5.1 Demografische Merkmale

### 6.5.2 Persönlichkeitsmerkmale

### 6.5.3 Bindungsstil

### 6.5.4 Kulturelle Wertorientierungen

# 7 Korrelate und verwandte Konzepte von Commitment

## 7.1 Die Relation von Commitment und Arbeitszufriedenheit

### 7.1.1 Beziehung zu Antezedenzien und Konsequenzen

### 7.1.2 Arbeitszufriedenheit und Commitment: Die Frage nach Ursache und Wirkung

## 7.2 Involvement

## 8 Bedeutung des Kontextes: Commitment in unterschiedlichen Kontexten

### 8.1 Commitment in neuen Arbeitsformen

#### 8.1.1 Organisationales Commitment bei unterschiedlichen Arbeitsformen

#### 8.1.2 Berufsbezogenes Commitment bei unterschiedlichen Arbeitsformen

#### 8.1.3 Commitment gegenüber der Beschäftigungsform bei unterschiedlichen Arbeitsformen

#### 8.1.4 Zusammenhänge zu Antezedenzien und Outcomevariablen

#### 8.1.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

### 8.2 Commitment gegenüber Verleiher und Entleiher bei Zeitarbeitern

#### 8.2.1 Verleiher oder Entleiher: Wem fühlen sich Zeitarbeiter verbunden?

8.2.2 Die Bedeutung des Commitments gegenüber Zeitarbeit

8.2.3 Antezedenzen und Konsequenzen von Commitment gegenüber Verleiher und Entleiher

8.2.4 Fazit

8.3 Bedeutung von Führung in unterschiedlichen Kontexten

8.3.1 Unterschiedliche Einflüsse von Führung

8.3.2 Integrativer Ansatz

8.3.3 Erweiterung der organisationsspezifischen Befundlage

8.3.4 Äußere Bedrohung als Moderator für Commitment

8.4 Kulturelle Einflüsse

8.4.1 Individuelle Wertorientierung als Moderator

8.4.2 Unterschiede zwischen Kulturen

8.4.3 Methodische Besonderheiten kulturvergleichender Studien

8.4.4 Übertragbarkeit des Commitmentkonzepts auf andere Kulturen

8.4.5 Commitmentunterschiede zwischen China und Deutschland

8.4.6 Unterschiedliche Zusammenhänge in China und Deutschland

8.4.7 Internationale Vergleiche

## 8.5 Non-Profit- und Werteorganisationen

### 8.5.1 Universität

### 8.5.2 Kindertagesstätten

### 8.5.3 Sinnstiftende Organisationen: Kirche und Krankenhäuser in kirchlicher Trägerschaft

### 8.5.4 Sicherheit: Polizei und Bundeswehr

## 9 Commitment in Veränderungsprozessen

### 9.1 Fusionen und Übernahmen - Mergers und Acquisitions

#### 9.1.1 Empirische Befunde

#### 9.1.2 Empfehlungen zur Förderung von Commitment und Identifikation bei Unternehmenszusammenschlüssen

### 9.2 Commitment to Change und Change Management

## 10 Duales Commitment

### 10.1 Duales Commitment bei Global Playern

#### 10.1.1 Mitarbeiter lokaler Niederlassungen multinationaler Konzerne

#### 10.1.2 Commitment bei Expatriates

#### 10.1.3 Commitment bei Repatriates

### 10.2 Duales Commitment in einer Organisation

#### 10.2.1 Duales Commitment und Konfliktverhalten

#### 10.2.2 Duales Commitment und OCB, TOI und SWE

## 10.3 Duales und multiples Commitment: Personenzentrierter Ansatz

### 10.3.1 Profile für organisationales Commitment mit drei Komponenten

### 10.3.2 Profile für mehrere Foci

## 11 Entwicklung und Risiken von Commitment

### 11.1 Wie verändert sich Mitarbeiterbindung mit der Zeit?

### 11.2 Risiken zu hoher Mitarbeiterbindung

#### 11.2.1 Gesundheitliche Risiken von Overcommitment?

#### 11.2.2 Diskriminierung und unethisches Verhalten

#### 11.2.3 Unethisches Verhalten und Korruption

## 12 Ausblick

## Literatur

---

# <sup>[11]</sup> **1 Einleitung**

## **1.1 Was bedeutet Bindung an eine Organisation?**

Wie wichtig ist es Ihnen, gerade in dem Unternehmen oder in der Organisation tätig zu sein, bei der Sie gerade angestellt bzw. beschäftigt sind und nicht in irgendeinem anderen Unternehmen, in dem Sie mit großer Wahrscheinlichkeit ebenfalls Ihr Geld verdienen könnten? Die Antwort auf diese einfache Frage hängt direkt mit der individuellen Verbundenheit und Identifikation mit dem Unternehmen zusammen. Das gilt selbstverständlich nicht nur für Unternehmen der Privatwirtschaft, sondern allgemein für alle möglichen Organisationen, wie Behörden, öffentliche Verwaltungen, Schulen, Krankenhäuser, Kirchen etc. Die meisten Menschen verbringen einen großen Teil ihres Lebens in Organisationen, um Ziele, die ihnen wichtig sind, verfolgen zu können. Solche Ziele sind Ausbildung, Geld verdienen, gesellschaftlichen Nutzen stiften oder einfach Spaß haben und sich selbst verwirklichen. Angefangen bei Kindergarten, Schule, Sportvereinen etc. und später im Berufsleben kommen wir in der Regel nicht umhin, in unterschiedliche Organisationen einzutreten, um diese Ziele zu erreichen und jeweils Bindungen unterschiedlicher Qualität und Bedeutung zu entwickeln und zu erleben.

Das Spektrum unterschiedlicher Organisationen ist ebenso vielfältig wie die Ziele, die sie verfolgen. Ganz allgemein versteht man unter einer Organisation ein soziales Gebilde, das dauerhaft ein Ziel verfolgt und eine formale Struktur aufweist, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden. Damit gehören neben klassischen Unternehmen, die wirtschaftliche Ziele verfolgen, Behörden und Verwaltungen des öffentlichen Dienstes sowie Einrichtungen des Gesundheitswesens als Non-Profit-Organisationen ebenfalls zu diesem breiten Spektrum. Nicht zu vergessen sind Organisationen, bei denen ehrenamtliches Engagement im Vordergrund steht. Hierzu gehören Vereine, Verbände, Parteien etc. Häufig wird die Bindung zu diesen Organisationen außerhalb des Arbeitslebens als wichtiger und persönlich bedeutsamer erlebt als die Bindung an das Unternehmen oder die Organisation, die materielle Sicherheit gewährleistet oder sogar einen gewissen ökonomischen Wohlstand bietet.

Die Frage nach der Qualität der Bindung zu unterschiedlichen Organisationen lässt sich damit ganz allgemein stellen und gilt innerhalb wie auch außerhalb des Erwerbslebens. Auch wenn wir uns in diesem Buch, wie der Titel „Mitarbeiterbindung“ ankündigt, insbesondere der Frage nach Bindung im Arbeitsleben zuwenden, sollte dieser erweiterte Blickwinkel nicht außer Acht gelassen werden. Der Focus auf die Bindung an Unternehmen und Organisationen im Arbeitsleben ist, wie wir weiter unten sehen werden, durchaus gerechtfertigt.

Das Interesse privater und öffentlicher sowohl Profit- als auch Non-Profit-Organisationen daran, wie sich Mitarbeiter<sup>1</sup> zukünftig gewinnen und langfristig binden lassen, hat vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen zugenommen:

- 1) <sup>[12]</sup> Da ist der demografische Wandel mit seinen vielfältigen Konsequenzen wie dem häufig diskutierten *Fach- und Führungskräfte*mangel und dem daraus resultierenden „war for talents“. Wenn die Gewinnung neuer Mitarbeiter immer schwieriger wird, kommt es zunehmend auf die Bindung an! Will man den Pegel eines Wasserbehälters ausgleichen, ist man gut beraten, erstmal zu prüfen, ob ein Leck zu beheben ist, bevor man versucht, immer weiter nachzufüllen.
- 2) Zunehmende Herausforderungen und die damit verbundenen permanenten Veränderungsprozesse, die mit dem Akronym „VUKA“ umrissen werden, das für die Begriffe *Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität* steht, erhöhen die Anforderungen in den Bereichen Change Management und Innovationsfähigkeit. Dafür braucht es Mitarbeiter, die bereit sind, sich langfristig an ihr Unternehmen zu binden und sich dafür zu engagieren.
- 3) Eine neue Generation von Mitarbeitern, die viel zitierte Generation Y ist auf dem Vormarsch. Sie stellt zunehmende Erwartungen an *sinnerfüllte und gesunde Arbeit* und an die *Vereinbarkeit von Beruf und Familie*. In der Gesellschaft wie auch bei den Beschäftigten wird dies an den Forderungen nach einer verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Karriere, nach sinnvoller Arbeit, ökologischer Nachhaltigkeit und nach



gesamtwirtschaftlicher Verantwortung deutlich, wie Diskussionen zur Bankenkrise oder Leiharbeit zeigen. Mittlerweile steht auch schon die Generation Z in der Tür und die nächste Generation folgt mit Sicherheit. Um Menschen binden zu können, muss man ihre Bedürfnisse kennen.

Arbeitgeber, die diesen Entwicklungen Rechnung tragen, dürften von potenziellen Bewerbern als attraktiver wahrgenommen werden und eher in der Lage sein, ihre Mitarbeiter zu binden. Investition in Bindung erhöht damit auch die Chancen der Gewinnung. Aktuelle Studien zeigen, dass betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und damit die Aussicht auf gesunde Arbeit und eine gesunde Unternehmenskultur als wichtiger Bestandteil der *Arbeitgeberattraktivität* gesehen wird. Regelmäßige Umfragen und Wettbewerbe (z. B. „Great Place to Work“) versuchen dieser Entwicklung Rechnung zu tragen. Diese Initiativen und Maßnahmen werden aber nur erfolgreich sein, wenn die gelebte und erlebte *Führungskultur* den Erwartungen der Mitarbeiter entspricht und es dadurch gelingt, diese auch langfristig an das Unternehmen zu binden.

Kehren wir zu der eingangs gestellten Frage zurück. Mit welchen Empfindungen und Gedanken haben Sie bei der Frage nach der Organisation oder dem Unternehmen, für das Sie gerade tätig sind, reagiert? 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 geprägt? Zum Vergleich werden ein paar Zahlen aus Deutschland und Europa angeführt. Wie die Ergebnisse einer europaweiten repräsentativen Studie bereits vor ein paar Jahren zeigten (Eurobarometer, zit. in [Six & Felfe, 2006](#)), gaben immerhin 52.4 % der über 6 000 befragten Arbeitnehmer an, dass ihre persönlichen Werte mit den Werten des Unternehmens, in dem sie tätig sind, übereinstimmen. Sogar 62 % waren stolz, für ihr Unternehmen bzw. für ihre Organisation zu arbeiten. Entsprechend würden es ca. 50 % ablehnen, einen besser bezahlten Job anzunehmen, um in ihrem derzeitigen Unternehmen zu bleiben. Umgekehrt sahen 19.3 % eher keine gemeinsame Wertebasis und 10.8 % waren auch nicht stolz darauf, in ihrem Unternehmen zu arbeiten und immerhin 27.8 % würden ihr Unternehmen für einen Job mit einer besseren Bezahlung verlassen.

Wie sahen die entsprechenden Zahlen für Deutschland aus? Nur ein vergleichsweise geringer Prozentsatz von 14.2 % der über 900 Befragten beantwortete die Frage nach [13] gemein samen Werten negativ. Ähnlich wie in der Gesamtstichprobe gab die Hälfte (50 %) der deutschen Teilnehmerinnen und Teilnehmer Übereinstimmungen bezüglich der Werte an. Bei der Frage nach dem erlebten Stolz zeigten die deutschen Befragten im europäischen Vergleich allerdings etwas mehr Zurückhaltung. Dennoch waren es auch in Deutschland immerhin 54 %, die die Frage nach dem erlebten Stolz positiv beantwortet haben und nur 14.4 % lehnten dies ausdrücklich ab.

Damit fühlte sich die überwiegende Mehrheit der Deutschen, die an dieser Befragung teilgenommen haben, wertemäßig und emotional mit dem Unternehmen verbunden. Entsprechend würden es 45.2 % ablehnen, für ein lukratives Angebot das Unternehmen zu verlassen und nur 25.2 % würden solch eine Möglichkeit nutzen. Nicht übersehen werden darf allerdings, dass die Gruppe der Unentschiedenen, welche sich nicht festlegen wollte, in Deutschland etwas größer ausfällt als im europäischen Mittel. Offenbar war man hier etwas vorsichtiger und zurückhaltender, sich klar zu positionieren.

Die Gründe für Freude oder Stolz können vielfältig sein. Möglichweise sind es eine unübertroffene Qualität der Produkte oder Dienstleistungen, eine besondere Technik oder eine andere herausragende Leistung, die Sie begeistern. Meist führen solche Qualitätsmerkmale auch zu einem besonders positiven und hohen Image in der öffentlichen Wahrnehmung. Die Mitgliedschaft in einer solchen Organisation ist dann mit einem erheblichen Prestige verbunden. Vielleicht ist es aber auch die langjährige Tradition und Geschichte, die für Beständigkeit und kontinuierlichen Erfolg steht und damit ihren Respekt und Bewunderung verdient.

Manchmal braucht es etwas zeitlichen oder räumlichen Abstand, um die Qualität einer Beziehung besser einschätzen zu können. Wie geht es Ihnen z. B. bei dem Gedanken an die Hochschule oder Schule, die Sie viele Jahre besucht haben, oder die Organisation, in der Sie früher viele Jahre tätig waren? Gehören Sie möglicherweise sogar zu

denen, die noch regelmäßig mit ehemaligen Mitschülern in Klassen- oder Jahrgangstreffen zusammenkommen oder sich freuen, wenn sie als Alumni regelmäßig kontaktiert werden?

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 Beziehung zwischen den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der einen und der Organisation bzw. dem Unternehmen auf der anderen Seite. Wie lässt sich die jeweils individuelle Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ein Unternehmen charakterisieren und welche Bedeutung haben unterschiedliche Formen der Bindung für das Unternehmen wie für den Einzelnen? Beziehungen können – wie in anderen Lebensbereichen auch – von unterschiedlicher Qualität sein. Die Qualität von Beziehungen lässt sich nicht nur danach unterscheiden, wie gut oder schlecht wir sie insgesamt beurteilen, sondern weist darüber hinaus weitere Merkmale auf, mit denen sich die Qualität differenzierter betrachten lässt. Beziehungen oder Bindungen können eher eng und fest mit einem hohen Grad an gegenseitiger Verpflichtung und Verbindlichkeit ausgestattet oder locker und damit unverbindlich sein und den jeweiligen Partnern weitgehende Spielräume erlauben.

Bindungen können zudem unterschiedlich motiviert sein. Ausgangspunkt können rationale oder instrumentelle Erwägungen, wie z. B. die Erreichung eines Ziels, oder Austauschprozesse im weitesten Sinne sein (z. B. Leistung gegen Geld). Aber auch emotionale Beweggründe wie

Sympathie, gemeinsame Werte und Interessen oder soziale Bedürfnisse nach Kontakt, Anerkennung und Zugehörigkeit wirken beziehungsstiftend.

[14] Außerdem definieren wir uns und unsere Identität über die Mitgliedschaft in Gruppen und Organisationen, denen wir angehören. Wir wissen, wer wir sind, indem wir uns bewusst sind, wo wir dazugehören und wo nicht. Diese Zugehörigkeit kann unserem Selbstwert zuträglich sein oder auch nicht. In Beziehungen können die Partner unterschiedlich stark sein. Entsprechend lassen sich partnerschaftliche Beziehungen, bei denen beide Seiten eher gleichberechtigt sind, von Beziehungen, die eher durch ein klares Machtgefälle und einseitige Abhängigkeit gekennzeichnet sind, unterscheiden. Auch hinsichtlich der zeitlichen Perspektive lässt sich unterscheiden, ob die Zeitperspektive unbegrenzt ist oder, wie bei einem befristeten Arbeitsvertrag, nach einer vorher vereinbarten Zeit endet. All diese Aspekte charakterisieren auch die Beziehungen zwischen einer Organisation und ihren Mitgliedern.

## **1.2 Chancen und Risiken von Mitarbeiterbindung**

Es ist leicht nachvollziehbar, dass eine positiv erlebte Beziehung in mehrfacher Hinsicht eine bedeutsame Ressource darstellen kann. Zunächst sind Menschen bestrebt, sich anderen anzuschließen. Die Gewissheit dazuzugehören, vermittelt das Gefühl von Sicherheit, Geborgenheit sowie Orientierung und verhindert umgekehrt

soziale Einsamkeit und Isolation. Partnerbeziehungen, Familie, Vereine sind Beispiele für Gruppen, die wir selbst bilden oder denen wir uns anschließen, um das Motiv nach Zugehörigkeit und Anschluss zu befriedigen.

In gleicher Weise ist naheliegend, dass auch durch die Zugehörigkeit zu einer Organisation oder einem Unternehmen das Bedürfnis nach Bindung befriedigt werden kann. Neben der Befriedigung emotionaler Bedürfnisse, wie z. B. Anerkennung und Kontakt, erhöhen Beziehungen die Chancen sozialer Unterstützung bei der Bewältigung unterschiedlicher Probleme. Personen, die über enge und stabile Netzwerke von Beziehungen verfügen, haben in der Regel bessere Aussichten, schwierige Probleme erfolgreich zu bewältigen.

Darüber hinaus bilden soziale Beziehungen einen wichtigen Teil unserer Identität. Wir definieren uns selbst als Individuum nicht nur durch bestimmte Eigenschaften, Fähigkeiten und individuelle Erfahrungen, die uns von anderen Menschen unterscheiden, sondern auch durch die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Gruppen. Wir sind Mitglieder von Vereinen, gehören einer Familie an oder zählen uns aufgrund bestimmter Merkmale und Kategorien, wie Alter, Interessen, Geschlecht etc., zu bestimmten sozialen Gruppen. Die Merkmale, die die jeweiligen Gruppen charakterisieren, treffen auch mehr oder weniger auf die einzelnen Mitglieder zu oder färben auf diese ab.

Auch Organisationen können zweifellos zu diesen sozialen Gruppen gezählt werden. Demnach sind Mitgliedschaften in