

Technische Universität Dortmund

# **Möglichkeiten der Förderung der rationalen und emotionalen Bindung von Arbeitnehmern an das Unternehmen –**

**Eine Pilotstudie bei einer Bundesbehörde.**

Wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der  
Philosophie (Dr. phil.) an der Fakultät Erziehungswissenschaft, Psychologie und  
Soziologie der technischen Universität Dortmund

Erstprüfer: 1. Univ. -Prof. Dr. Dr. Michael Kastner

Zweitprüfer: 2. Univ. -Prof. Dr. Bernd Gasch

Autor:

Jörg Greulich

Matrikelnummer: 126078

Dortmund, April 2017

## **Danksagung**

Besonderen Dank richte ich an meinem Doktorvater und Erstgutachter Herrn Professor Dr. Dr. Michael Kastner. Die lehrreichen Gespräche und nicht zuletzt seine Modellvorstellung des Suchens, Findens und Bindens haben mir meine Forschungsarbeit maßgeblich ermöglicht. Während der gesamten Zeit der Promotionsphase, insbesondere aber bei schwierigen Stationen war er mir eine sichere wie motivierende Säule.

Ebenso möchte ich dem Zweitgutachter Herrn Professor Dr. Bernd Gasch danken.

Ich bedanke mich auch bei der Unternehmung und deren Mitarbeitern, in der ich meine empirische Studie durchführen durfte. Ohne diese engagierte Unterstützung wäre die Erhebung der Daten nicht möglich gewesen.

Herzlichen Dank an alle, die keine Mühen gescheut haben, den Text zu lesen und mir hilfreiche Anregungen gaben. Besonders bedanke ich mich bei Marcus van Huck, André Bergmann, Thorsten Winter und Thomas Küper für die zahlreichen kritischen Diskussionen und das Korrekturlesen.

Eine wichtige Rolle zur Bewältigung meiner Dissertationsschrift haben neben meiner Frau auch meine Freunde gespielt, die mich in Worten und Taten oftmals unterstützten:

Vielen Dank!!!

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>7</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>10</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>12</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>13</b>
1.1. Relevanz des Themas .....	16
1.2. Problem und Zielsetzung der Arbeit.....	17
1.3. Aufbau der Arbeit .....	19
<b>2. Konzeptionelle Grundlagen</b> .....	<b>23</b>
2.1. Veränderung der Arbeit.....	23
2.2. Wandel der Produktionsformen .....	23
2.2.1. Arbeitsorganisation .....	27
2.2.2. Organisationsformen.....	28
2.3. Globalisierung und Technisierung.....	35
2.3.1. Märkte.....	37
2.4. Neue Arbeits- und Organisationsformen .....	38
2.4.1. Neue Managementformen .....	39
2.4.2. Prozessorganisation .....	40
2.4.3. Neue Organisationsformen .....	41
2.4.4. Industrie 4.0: eine Vision .....	47
2.4.5. Ein Blick in die Zukunft: Mögliche Folgen des Cloudcomputings.....	49
2.4.6. Arbeitswelt 4.0.....	51

2.5. Gesellschaftliche Veränderung .....	52
2.5.1. Wertewandel .....	53
2.5.2. Demografischer Wandel.....	54
2.6. Konsequenzen.....	55
2.6.1. Anforderungen steigen schneller als das intellektuelle Potenzial.....	56
2.6.2. Dynaxität fördert psychosoziale Beeinträchtigung.....	57
2.6.3. Demografische Entwicklung und Wertewandel.....	57
2.6.4. Brain-Drain .....	58
2.6.5. Down-shifting .....	59
2.6.6. Schlüsselqualifikationen der Gegenwart .....	60
2.7. Schlussfolgerung .....	62
<b>3. Theorie und Praxis.....</b>	<b>64</b>
3.1. Annäherung an einen Bindungsbegriff.....	64
3.1.1. Annäherung durch die Soziologie .....	65
3.1.2. Bindung aus Verhaltensperspektive .....	67
3.1.3. Bindung aus emotionaler Sicht.....	71
3.1.4. Sonstige Formen der Bindung .....	72
3.1.5. Zusammenfassung .....	75
3.2. Interdisziplinäre Verwendung des Bindungsbegriffs.....	77
3.2.1. Bindungstheorie .....	77
3.2.2. Neurobiologie .....	80
3.2.3. (Kollektive organisationale) Identifikation und Organisationsbindung .....	82

3.3. Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Leistung .....	96
3.3.1. Arbeitsmotivation .....	97
3.3.2. Das Anschlussmotiv.....	101
3.3.3. Arbeitszufriedenheit, Leistung und Engagement .....	102
3.4. Zusammenfassung der Theorien.....	104
3.5. Mitarbeiterbindung: Stand der empirischen Forschung .....	107
3.5.1. Einflussfaktoren Mitarbeiterbindung.....	109
3.6. Zusammenfassung der Erkenntnisse zur Mitarbeiterbindung .....	119
3.7. Schlussfolgerung zum Forschungsstand.....	121
<b>4. Konzeptualisierung und Operationalisierung .....</b>	<b>126</b>
4.1. Konzept eines theoretischen Programms zur Mitarbeiterbindung .....	129
4.2. Ableitung des Untersuchungsvorhabens: Fragestellungen der Untersuchung.....	144
4.3. Hypothesenableitung .....	147
<b>5. Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>150</b>
5.1. Methodische Grundlagen.....	152
5.1.1. Verwendung uni- und bipolarer Skalen für die empirische Erfassung von Mitarbeiterbindung .....	153
5.2. Verfahren der empirischen Studie .....	156
5.2.1. Verwendung unipolarer Skalen.....	157
5.2.2. Verwendung bipolarer Skalen: semantisches Differentiale .....	158
5.2.3. Konstruktion des Differentials.....	160
5.3. Stichprobe der empirischen Untersuchung.....	164

5.4. Der Fragebogen .....	166
5.4.1. Konstruktion des Fragebogens .....	167
5.4.2. Fragebogenstruktur .....	168
5.4.3. Technische Erhebungsmethode.....	171
<b>6. Ergebnisse .....</b>	<b>173</b>
6.1. Beschreibung der Stichprobe.....	173
6.2. Verständnis von Mitarbeiterbindung .....	175
6.3. Nutzung von Maßnahmen für die Mitarbeiterbindung.....	184
6.4. Diskussion: Methoden und Instrumente zur Mitarbeiterbindung.....	194
6.5. Semantisches Differential.....	199
6.6. Grafische Darstellung der Polaritätsprofile .....	204
<b>7. Eine kritische Reflexion.....</b>	<b>215</b>
7.1. Methoden und Instrumente für die Mitarbeiterbindung .....	215
7.2. Programme zur Mitarbeiterbindung .....	216
7.3. Nutzen für die Praxis .....	217
7.4. Polaritätsprofile: Mitarbeiterbindung als Zustand.....	217
<b>8. Implikationen.....</b>	<b>219</b>
8.1. Ableitungen für das Unternehmen.....	220
8.2. Theoriediskussion.....	222
8.3. Implikationen für die Forschung .....	226
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>229</b>

## Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: konzeptionelle Grundlagen (eigene Darstellung)
- Abb. 2: Theorie und Praxis (eigene Darstellung)
- Abb. 3: Konzeptionalisierung und Operationalisierung (eigene Darstellung)
- Abb. 4: Organisation und Verlauf der wissenschaftlichen Arbeit (eigene Darstellung)
- Abb. 5: Entwicklung der Erwerbsarbeit nach Wirtschaftssektoren  
(Statistisches Jahrbuch, 2009, S. 83)
- Abb. 6: Zusammengefasste Geburtenziffer bis zum Jahr 2050  
(Statistisches Bundesamt, 2006, S. 35)
- Abb. 7: PSO-Modell nach Kastner (2010a)
- Abb. 8: Entstehungsprozesse von organisationaler Identifikation aus individueller und kollektiver Ebene (Böhm, 2008, S. 104)
- Abb. 9: Motive und Motivation (Kastner 1994 b, S. 26)
- Abb. 10: Mitarbeiterbindung (eigene Darstellung)
- Abb. 11: Mitarbeiterbindung - Zustand und Aufgabe (eigene Darstellung)
- Abb. 12: Anreizformen (Knoblauch, 2004, S. 113)
- Abb. 13: Zunahme der inneren Kündigung (Nimk, 2012, S. 15)
- Abb. 14: wichtige HR Themen (Rump et al., 2012, S. 6)
- Abb. 15: Instrumente der Mitarbeiterbindung (Rump et al., 2012, S. 21)
- Abb. 16: Zusammenfassung 1 (eigene Darstellung)
- Abb. 17: Zusammenfassung 2 (eigene Darstellung)
- Abb. 18: Problem der Bindung (eigene Darstellung)
- Abb. 19: Mitarbeiterbindung (eigene Darstellung)

- Abb. 20: Prozessmodell mit Dimensionen (eigene Darstellung)
- Abb. 21: Prozess der Personalbeschaffung (eigene Darstellung)
- Abb. 22: Prozess der Suche (eigene Darstellung)
- Abb. 23: Eignung, Neigung und Anforderung (Rosenstiel 2003, S. 147)
- Abb. 24: Prozess des Findens (eigene Darstellung)
- Abb. 25: Prozess des Integrierens (eigene Darstellung)
- Abb. 26: Prozess des Bindens (eigene Darstellung)
- Abb. 27: Konzept zur Mitarbeiterbindung (eigene Darstellung)
- Abb. 28: Untersuchungsvorhaben (eigene Darstellung)
- Abb. 29: Verfahren der empirischen Untersuchung (eigene Darstellung)
- Abb. 30: Inventar Mitarbeiterbindung (eigene Darstellung)
- Abb. 31: Verfahren empirische Studie (eigene Darstellung)
- Abb. 32: Beispiel Polaritätsprofil (eigene Darstellung)
- Abb. 33: Verfahrensmodell (eigene Darstellung)
- Abb. 34: Dimensionen semantischer Raum (eigene Darstellung)
- Abb. 35: Populationsstruktur, eigene Darstellung (eigene Darstellung)
- Abb. 36: Gegenüberstellung der Altersverteilung (eigene Darstellung)
- Abb. 37: Maßnahme Programme zur Mitarbeiterbindung (eigene Darstellung)
- Abb. 38: zusammenfassende Darstellung Maßnahmen (eigene Darstellung)
- Abb. 39: Besetzung vakanter Positionen (eigene Darstellung)
- Abb. 40: Anwendung eines Programmes zur Mitarbeiterbindung (eigene Darstellung)
- Abb. 41: zusammenfassende Darstellung Anwendungen (eigene Darstellung)



Abb. 42: multiple Regression (eigene Darstellung)

Abb. 43: Polaritätsprofil Einstellungsverfahren (eigene Darstellung)

Abb. 44: Polaritätsprofil Einarbeitung (eigene Darstellung)

Abb. 45: Polaritätsprofil individuelle Qualifizierung (eigene Darstellung)

Abb. 46: Polaritätsprofil Arbeitstätigkeit (eigene Darstellung)

Abb. 47: Polaritätsprofil Rückmeldung zur Arbeitstätigkeit (eigene Darstellung)

Abb. 48: Polaritätsprofil Bewertung über das Wissen über Unternehmensziele  
(eigene Darstellung)

Abb. 49: Polaritätsprofil Bewertung des Arbeitsumfeldes im Unternehmen,  
(eigene Darstellung)

Abb. 50: Polaritätsprofil Bewertung des Unternehmensbildes, wie es extern  
kommuniziert wird (eigene Darstellung)

Abb. 51: Polaritätsprofil Bemühungen Mitarbeiter zu binden (eigene Darstellung)

Abb. 52: Polaritätsprofil Bemühungen der Information über die Mitarbeiterzufriedenheit  
(eigene Darstellung)

## Tabellenverzeichnis

- Tab. 1: Intrinsische und extrinsische Motive und Anreize  
(Comelli & Rosenstiel, 2009, S. 12)
- Tab. 2: Top Treiber Mitarbeiterbindung (TowersPerrin, 2008, S.15)
- Tab. 3: Hypothesenkonstrukt (eigene Darstellung)
- Tab. 4: Operationalisierung (eigene Darstellung)
- Tab. 5: Assoziationen (eigene Darstellung)
- Tab. 6: Antonyme (eigene Darstellung)
- Tab. 7: Paarbildung (eigene Darstellung)
- Tab. 8: Attribute Fragebogen (eigene Darstellung)
- Tab. 9: Dimensionen semantischer Raum (eigene Darstellung)
- Tab. 10: Maßnahme Persönlichkeit passt zur Unternehmenskultur (eigene Darstellung)
- Tab. 11: positiv wahrgenommene Führung als geeignete Maßnahme zur  
Mitarbeiterbindung (eigene Darstellung)
- Tab. 12: Gemeinsame Aktivitäten als Maßnahme zur Mitarbeiterbindung  
(eigene Darstellung)
- Tab. 13: Transparenz über Werte und Ziele als Maßnahme zur Mitarbeiterbindung  
(eigene Darstellung)
- Tab. 14: Mitarbeiter vs. Führungskräfte - Ein Bewerberprofil passt auf ein Stellenprofil  
(eigene Darstellung)
- Tab. 15: Mitarbeiter vs. Führungskräfte - Gemeinsame Aktivitäten/ Feiern fördern die  
Bindung (eigene Darstellung)
- Tab. 16: Besetzung vakanter Positionen (eigene Darstellung)

- Tab. 17: Anwendung eines Programmes zur Mitarbeiterbindung (eigene Darstellung)
- Tab. 18: Anwendung individueller Qualifizierungen (eigene Darstellung)
- Tab. 19: Anwendung von Rückmeldungen zur geleisteten Arbeit (eigene Darstellung)
- Tab. 20: Transparenz über Werte und Ziele (eigene Darstellung)
- Tab. 21: Mitarbeiter vs. Führungskräfte - Die Besetzung vakanter Positionen basiert immer auf ein entsprechendes Stellenprofil (eigene Darstellung)
- Tab. 22: Mitarbeiter vs. Führungskräfte - In unserem Unternehmen wird auf gute Führung wert gelegt (eigene Darstellung)
- Tab. 23: Mitarbeiter vs. Führungskräfte - In unserem Unternehmen herrscht Transparenz über Werte und Ziele vor (eigene Darstellung)
- Tab. 24: Korrelation von Maßnahmen (eigene Darstellung)
- Tab. 25: multiple Regression (eigene Darstellung)
- Tab. 26: TOP-Nennungen negativ (eigene Darstellung)
- Tab. 27: Ergebnis Polaritätsprofil Überblick (eigene Darstellung)
- Tab. 28: Standardabweichung (eigene Darstellung)
- Tab. 29: Standardabweichung (eigene Darstellung)

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
(A)usg.	(A)usgabe
bearb.	bearbeitet(e)
erw.	erweitert
et al.	et alii/und andere
FK	persönliche Einschätzung einer Führungskräfte zu einer Frage
FK'	Einschätzung einer Führungskraft, wie ein Mitarbeiter eine Frage beantworten würde
Hrsg.	Herausgeber
MA	persönliche Einschätzung eines Mitarbeiters zu einer Frage
s.	siehe
S.	Seite(n)
Tab.	Tabelle
u. a.	und andere
überarb.	überarbeitet
Verl.	Verlag
vgl.	vergleiche
vollst.	vollständig
z. B.	zum Beispiel

# 1. Einleitung

Das Thema Bindung hat sich im Laufe der Zeit immer stärker in mein berufliches Leben geschlichen. So habe ich bereits beim Jobben während der Schulzeit schnell gemerkt, dass es Tätigkeiten gab, in denen ich dem Anschein nach über mich hinauswuchs. Andere Tätigkeiten hingegen schienen sich hingegen in die Länge zu ziehen. In der „realen“ Arbeitswelt sah das nicht anderes aus. Ein Großteil meines Studiums verbrachte ich damit, zu arbeiten. Nicht nur, weil ich das Geld benötigte. Zunächst gestaltete sich die Jobsuche während des Studiums schwer. Ich hatte viele Jobs, die weder Spaß noch ausreichend Geld mit sich brachten, um den fehlenden Spaß zu kompensieren. Im Laufe der Zeit hatte ich aber das Glück an Jobs zu gelangen, die nicht nur gut bezahlt waren, sondern obendrein auch Spaß machten. Zusätzliche besaß ich die Möglichkeit, mit meinem Hobby Geld zu verdienen. Hierunter litt zwar mein Studium, das war mir die Arbeit aber wert! Im Nachhinein stellte sich mir aber die Frage, was genau mich zu dieser Priorisierung veranlasste? Hier sind mir vor allem drei Ereignisse nachhaltig in Erinnerung geblieben, über die ich auch während der Erstellung der vorliegenden Arbeit oft nachdenken musste.

## *Das Hobby:*

Mein Hobby würden Viele als sportliche Aktivität bezeichnen. Nachdem ich ein paar Jahre nicht nur intensiv trainierte, sondern mich mit der Materie auch auf der Metaebene beschäftigte, traten immer mehr Leute mit der Bitte an mich heran, sie auch zu trainieren. Mit der Zeit eröffnete ich eine erste Schule und eine zweite folgte kurze Zeit später. Die Geschäfte liefen gut und die Mund zu Mundpropaganda sorgte dafür, dass es sich auch finanziell lohnte. Eines Tages hatte ich einen Autounfall. Dieser zwang mich zu einer längeren Auszeit und ich übergab die Unterrichtseinheiten an meinen Trainingspartner. Ich vertraute dieser Person nicht nur, sondern war (und bin es heute noch) der Überzeugung, dass diese Person auch technisch besser war als ich. Nachdem ich wieder genesen war, stellte ich fest, dass viele Leute nicht mehr zum Training kamen. Zunächst glaubte ich, dass mein Trainingspartner schlechten Unterricht anbot. Dies bestätigte sich aber bei meinen Recherchen nicht. Ich konnte mir keinen Reim darauf machen, der lukrative Nebenverdienst war allerdings Geschichte. Nach vielen Gesprächen mit ehemaligen Aktiven und einer längeren Auszeit des Unterrichtens kam ich zu der Erkenntnis, dass die Leute

nicht wegen des Unterrichts gekündigt hatten, sondern der Grund warum sie trainieren wollten, nicht mehr da war. Die Leute kamen wegen mir als Person, nicht wegen meines Könnens oder der Sportart! Ich lernte aus dieser Episode meines Lebens, dass Menschen nicht unbedingt wegen eines bestimmten Hobbies zu einem kommen, sondern dass es hier vor allem auch externe Faktoren wie die Atmosphäre und die handelnde Person den Reiz ausmachen.

#### *Erste bewusste Arbeitserfahrungen:*

Nachhaltig geprägt hat mich die Aussage einer späteren Führungskraft. Ich war in diesem Unternehmen im Customer Care tätig. Die Unternehmensleitung bot mir an, in das Personalcontrolling zu wechseln. Das Assessment Center bestand ich und man sicherte mir zu, dass ich in Kürze meine Position wechseln könne. Als ich auch nach zwei Monaten noch nichts hörte, fragte ich in der zuständigen Stelle nach. Hier vertröstete man mich und sicherte mir zu, dass in den nächsten Tagen die Information über meine Versetzung erhalte. Als ich auch nach weiteren vier Wochen keine Information erhielt, fühlte ich mich nicht ernst genommen und kündigte. Nachdem ich meine Kündigung eingereicht hatte, lud mich einer der Manager zu einem Gespräch ein. Man bat mich meine Entscheidung zu überdenken. Meine Entscheidung stand aber fest und ich teilte dies in einem persönlichen Gespräch dem Manager mit. Das Gespräch war sehr angenehm und - mit heutigem Wissen - äußerst professionell. Die Verabschiedung durch den Manager höre ich heute noch: „Schade, dass Sie nicht bleiben. Leider scheint es sich zu bewahrheiten, dass Menschen wegen Vorgesetzten kündigen“. Dieser Satz beschäftigt mich seit über 10 Jahren. Was wollte mir diese Person sagen? Ich stellte fest, dass da mehr ist, als nur der monatliche Lohn, sich für eine Arbeit zu engagieren und im Unternehmen zu bleiben.

#### *Einschlägige Erfahrung als Führungskraft:*

Im Laufe meiner beruflichen Karriere übernahm ich das Team eines Customer Care Bereiches. Auch wenn meine eigenen Erfahrungen im Customer Care Bereich schon einige Jahre zurücklagen, so erinnerte ich mich immer noch an die Aussage des Managers: Menschen kündigen wegen Führungskräften! Ich hatte bereits erste Führungserfahrung und ein zweites Studium absolviert, in dem ich mich mit dem Thema Führung beschäftigt

hatte. Aber ich wollte den vor Jahren in der Praxis gehörten Satz mit dem theoretischen Wissen verbunden wissen und ich suchte und arbeitete intensiv an einer guten, aber dennoch zielorientierten Zusammenarbeit. Zunächst mit einem Team, später dann mit vier Teams. Irgendwann gab es normale Meinungsverschiedenheiten mit meinem Vorgesetzten, was die Führung der Teams anginge. Diese Meinungsverschiedenheit verschärfte sich und sollte mittels des Controllings beweisen, dass ich mit meiner Art der Zusammenarbeit der Teams falsch läge. Allerdings stellte sich beim dem Controlling (das neutral und durch einen externen Bereich erfolgte) heraus, dass nahezu alle Mitarbeiter sich in ihrer Leistung verbesserten, was nachweislich zu verbesserten Ergebnissen des gesamten operativen Bereiches führte. Als meine Führungskraft mir diese Ergebnisse mitteilte, erkannte ich, dass Mitarbeiter gemeinsam mit einer Führungskraft an gemeinsamen Zielen arbeiten. In der wissenschaftlichen Literatur hörte sich das immer logisch an, nun hatte ich dies selbst das erste Mal bewusst erlebt.

Diese Erfahrungen bilden den Ursprung des Erkenntnisinteresses meiner wissenschaftlichen Arbeit. Ich habe aus meinem beruflichen und privaten Leben gelernt, dass es Dinge gibt, für die man sich (instinktiv?) engagiert. Auch gibt es Dinge, an die man sich (instinktiv?) bindet. Insbesondere bei der Bindung habe ich oftmals den Eindruck gehabt, dass man sich mal mit voller Überzeugung an etwas bindet, mal an etwas bindet, weil nichts Anderes da ist, aber auch weil es bequem ist. Hierzu möchte ich abschließend noch ein Beispiel bringen. In meinem Leben habe ich Menschen kennengelernt, die etwas nicht nur gerne tun, sondern sich für diese eine Sache aufopfern. Nimmt man ihnen diese Sache, so würden sie einen herben Verlust wahrnehmen. Allerdings habe ich auch solche Menschen kennen gelernt, für die z. B. ein Job oder auch eine Beziehung bequem ist, von der man sich mangels Alternativen nicht zu trennen vermag. Mich interessiert, was für eine „positive“ Bindung an einen Arbeitgeber ausschlaggebend ist und was die Faktoren für eine hohe und vor allem selbstgewollte (!) Leistungsbereitschaft sind. Der Beantwortung dieser Fragen widmet sich die vorliegende Arbeit.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass in der vorliegenden Arbeit die männliche Ansprache verwendet wird. Ich wünsche mir, dass sich auch die weiblichen Leser genauso angesprochen fühlen und sich alle zusammen darüber freuen können, dass der Text dadurch lesbarer geworden ist.

## 1.1. Relevanz des Themas

Mit fortschreitender Zeit hat sich der Arbeitsmarkt immer wieder verändert. Mit meiner Dissertation habe ich in einer Zeit begonnen, zu der in der Presse immer öfters vom Fach- und Führungskräftemangel zu lesen war. Dabei beschränkte sich der Fach- und Führungskräftemangel zunächst auf einzelne wenige Branchen. Der Hinweis, dass in Zukunft auch andere Branchen hiervon betroffen sein werden, wurde meist belächelt: was stört mich die Zukunft, ich lebe im Jetzt, und da geht's mir gut.... Gegen Fertigstellung der Arbeit einige Jahre später allerdings, hatte der Fach- und Führungskräftemangel sich über weite Berufsbilder ausgedehnt. Zudem konnte man zunehmend in der Presse lesen, dass Ausbildungsstellen nicht besetzt werden konnten. Was war passiert? Ist die Geburtenrate ausschließlich für diese Entwicklung verantwortlich? Haben Bildungssystem und Unternehmensführungen nicht ausreichend auf die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen hingewirkt? Die Sache schien komplexer zu sein, als zunächst angenommen. Zudem kommt neben einer Globalisierung des Arbeitsmarktes auch die rasante Entwicklung der Technisierung mit ins Spiel. Immer mehr Arbeitstätigkeiten werden nicht nur standardisiert und durch Maschinen ausgeführt, vielmehr werden zunehmend die Maschinen datentechnisch miteinander vernetzt. Hierdurch werden die Prozesse der Arbeitsabläufe autonom organisiert und gesteuert. Als Ergebnis entfallen immer mehr geeignete Tätigkeiten für geringqualifizierte Arbeitnehmer. Im Umkehrschluss werden vakante Arbeitstätigkeiten immer komplexer und erfordern immer mehr Fertig- und Fähigkeiten von den Arbeitnehmern. Die vierte industrielle Revolution - die sogenannte Industrie 4.0 - hat begonnen! Diese Entwicklung führt dazu, dass der Bewältigung des Fach- und Führungskräftemangels immer mehr Bedeutung zukommt. Dabei liegt das Interesse der Unternehmen zunehmend nicht darin, fähige Mitarbeiter an sich zu „fesseln“. Vielmehr werben Firmen zunehmend um die Gunst potentieller Mitarbeiter. Nicht selten schaffen sich diese Unternehmen eine eigene Arbeitgebermarke, mittels derer sie sich in der Öffentlichkeit darstellen. Sind die Mitarbeiter einmal im Unternehmen, stellt sich dann heraus, ob die Strategie zur Bewältigung des eigenen Fach- und Führungskräftemangels auch aufgeht: identifizieren sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen und investieren ihr Engagement in den Unternehmenserfolg? Oder nehmen diese Mitarbeiter



bei erster Gelegenheit das Angebot eines Konkurrenten an und verlassen das Unternehmen - natürlich mit den neuen Eindrücken? Die Ideen könnten hier weitersponnen werden. Da dies aber zu keinem nennenswerten Lösungsansatz führen würde, wird hierauf verzichtet. Es kristallisiert sich jedoch eine zentrale Frage heraus: was können Unternehmen tun, damit Mitarbeiter sich nicht nur für einen Arbeitsvertrag interessieren, sondern auch nachhaltig für die Unternehmensziele einsetzen? Denn der Mensch ist und bleibt - trotz der zunehmenden technischen Möglichkeiten - für den Erfolg einer Unternehmung verantwortlich:

*„Meine wichtigste Erfahrung als Manager ist die Erkenntnis, daß die Mitarbeiter das wertvollste Gut eines Unternehmens sind und damit auch das wichtigste Erfolgskapital. Es sind nie Computer, Roboter, technische Einrichtungen, die zu einem Ziel führen, sondern immer Menschen, die Konzepte zustande bringen. [...]“*

Werner Niefer (1928-93), 1989 - 1993 Vorstandsvorsitzender von Mercedes Benz AG

## **1.2. Problem und Zielsetzung der Arbeit**

Grundlage der vorliegenden Arbeit war die Frage, wie einem Fach- und Führungskräfte-mangel begegnet werden kann. Hierzu war es in einem ersten Schritt wichtig zu erarbeiten, wie es zu einem Fach- und Führungskräfte-mangel kommen konnte und welche Folgen für Unternehmen und Organisationen sich aus dieser Entwicklung ergaben. Aus den Recherchen leitete sich die Untersuchungsfrage ab, welche Methoden und Instrumente zur Mitarbeiterbindung in der beruflichen Praxis eingesetzt werden und wie diese Methoden und Instrumente die Leistungs- und Bleibebereitschaft von Fach- und Führungskräften beeinflussen können. Hierzu wurde eine Literaturrecherche durchgeführt, in der zunächst der Begriff der Bindung interdisziplinär und im Anschluss speziell unter der Verwendung der Mitarbeiterbindung betrachtet wurde. Im Anschluss folgte eine Recherche, welche Theoriemodelle den Bindungsbegriff im verwendeten Kontext zu beschreiben vermögen. Aus der gesichteten Literatur wurde ein Idealmodell entwickelt, das dem weiteren Forschungsverlauf als Orientierungshilfe diente. Für die Untersuchung des interessierenden Phänomens wurde schlussendlich die nachstehende Forschungsfrage konzipiert und durch Instrumente der Sozialforschung verfolgt: Ermöglicht der gezielte Einsatz

von Methoden und Instrumenten zur Mitarbeiterbindung im beruflichen Kontext eine erhöhte Leistungs- und Bleibebereitschaft bei Fach- und Führungskräften? Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht in der Aussage möglicher Programme zur Mitarbeiterbindung mit Ziel einer Erhöhung der Bleibe- und Leistungsbereitschaft. Im Idealfall liefert ein solches Programm Mitarbeiter, die sich durch eine hohe Leistungs- und Bleibebereitschaft auszeichnen. Für den Aufbau des Forschungsdesigns werden zunächst nachfolgende forschungsleitende Fragen gestellt:

1. Welche Entwicklungen führten zu einem Fach- und Führungskräftemangel?
2. Welches Begriffsverständnis für Bindung herrscht in der aktuellen wissenschaftlichen Literatur vor? Was kann entsprechend unter Mitarbeiterbindung verstanden werden?
3. Lässt sich auf Grundlage der (interdisziplinären) Theorien zum Begriff der Bindung ein (konsistentes und umfassendes) Modell zur Mitarbeiterbindung entwickeln?
4. Mitarbeiterbindung als Aufgabe:

Welche (bewusst eingesetzten) Methoden/Instrumente finden in der Praxis für eine hohe Mitarbeiterbindung - entsprechend der Ausarbeitung von Punkt 2 - ihre Anwendung?

5. Mitarbeiterbindung als Zustand:

Welche Methoden und Instrumente haben - entsprechend der Ausarbeitung von Punkt 2 - einen positiven Einfluss auf eine hohe Bindung von Mitarbeitern an eine Organisation? Sind Korrelationseffekte bei den eingesetzten Methoden und Instrumenten erkennbar?

6. Ist der gezielte Einsatz von Methoden und Instrumenten für ein Programm zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung denkbar?

### 1.3. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in 8 Kapitel. Nach der Einleitung (Kapitel 1) befaße ich mich in Kapitel 2 mit den konzeptionellen Grundlagen. Um eine Antwort auf die Untersuchungs- sowie Forschungsfrage (vgl. Abschnitt 1.3) finden zu können, gilt es für die Schaffung einer konzeptionellen Grundlage sich mit dem Thema Arbeit und der Veränderung ihrer Bedeutung und Ausführung zu beschäftigen. Hierzu richte ich zunächst den Blick auf die Veränderung von Arbeit (Abschnitt 2.1). Die Veränderung von Arbeit wiederum führte zu einem Wandel der Produktionsformen (Abschnitt 2.2), was sich sowohl auf die Organisation von Arbeit (Abschnitt 2.2.1) auswirkte und zu (stetig) neuen Organisationsformen zur Bewältigung der Arbeit (Abschnitt 2.2.2) führte. Aber nicht nur Arbeit und die Organisationsformen zu ihrer Bewältigung haben sich verändert. Die fortschreitende Technisierung und Globalisierung (Abschnitt 2.3) hat Einfluss auf andere Bereiche genommen. Insbesondere die Veränderung der Güter- und Arbeitsmärkte (Abschnitt 2.3.1) hat zu neuen Arbeits- und Organisationsformen geführt (Abschnitt 2.4), um in der wachsenden Kosten-, Qualitäts-, und Innovationskonkurrenz bestehen zu können. Aber nicht nur Arbeit und ihre Organisationsformen haben sich verändert. Die Technisierung und Globalisierung führten auch zu gesellschaftlichen Veränderungen (Abschnitt 2.5), was im Fokus der vorliegenden Arbeit auch einen Werte- (Abschnitt 2.5.1) und demografischen Wandel (Abschnitt 2.5.2) mit sich brachte. Der gedankliche Aufbau findet sich in Abb. 1 wieder:



Abb. 1 Konzeptionelle Grundlage, eigene Darstellung

Die dargestellte Entwicklung stellt Gesellschaften, Unternehmen aber auch den einzelnen Menschen vor neue Herausforderungen (Abschnitt 2.6). Die Erkenntnisse aus der dargestellten Entwicklung werden dann in Abschnitt 2.7 zusammengefasst: die Bindung von Mitarbeitern als eine Schlüsselfunktion für eine rentable und funktionsfähige Unternehmung. Aus dieser Erkenntnis stellt sich mir die Frage: was bedeutet eigentlich Bindung und was ist unter Bindung für die Beantwortung der Untersuchungsfrage (vgl. S. 17 f.) zu verstehen. Der Antwort dieser Frage widmet sich das 3. Kapitel. Zunächst erfolgt eine Annäherung an den Bindungsbegriff (Abschnitt 3.1), wozu ich mich mit der Verwendung des Begriffes in den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen befasse. Hieran schließt eine Untersuchung an, wie der Begriff Bindung interdisziplinär verwendet wird (Abschnitt 3.2) und welcher Zusammenhang mit Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Leistung besteht (Abschnitt 3.3). Mit diesem Wissen aus der Theorie kann sich im Anschluss der Praxis zugewandt werden: was kann unter Mitarbeiterbindung verstanden werden und welche Faktoren besitzen einen Einfluss auf eben diese (Abschnitt 3.5)? Die Zusammenführung der bisherigen Erkenntnisse (Abschnitt 3.6) ermöglicht es, den Begriff Mitarbeiterbindung im Kontext der einleitenden Fragestellung zu spezifizieren (Abschnitt 3.7). Nachstehende Abbildung 2 fasst den dargestellten Gedankengang zusammen:

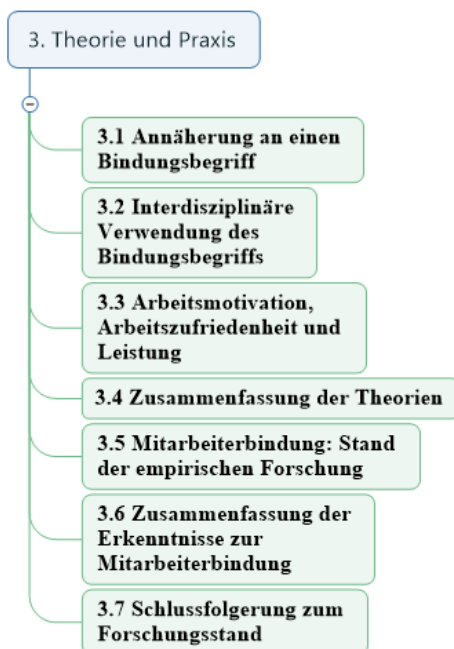
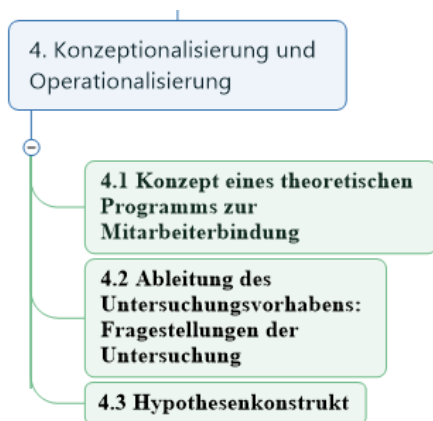


Abb. 2: Theorie und Praxis, eigene Darstellung

Mit dem 4. Kapitel wird der Versuch unternommen, ein Konzept zur Mitarbeiterbindung herzuleiten, welches auf den Erkenntnissen aus dem 3. Kapitel basiert. Grundlage bildet hier die Entwicklung eines theoretischen Konzeptes, welches eine Möglichkeit bietet, Mitarbeiterbindung zu entwickeln, auszubauen und zu festigen (Abschnitt 4.1). Von diesem Modell leitet sich das Untersuchungsvorhaben (Abschnitt 4.2) und Hypothesen (Abschnitt 4.3) ab. Hier werden auch methodisches Vorgehen und Verfahren der empirischen Studie vorgestellt:



**Abb. 3: Konzeptionalisierung und Operationalisierung, eigene Darstellung**

An das Kapitel 4 schließt sich das methodische Vorgehen an (Kapitel 5), worauf die Darstellung der Ergebnisse der Untersuchung in einem Kapitel 6 folgen. In Kapitel 7 wird die Arbeit einer kritischen Reflexion unterworfen, in dessen Nachgang das Kapitel 8 Implikationen für die Praxis herausarbeitet. Den gedanklichen Aufbau der gesamten Arbeit fasst Abb. 4 zusammen:

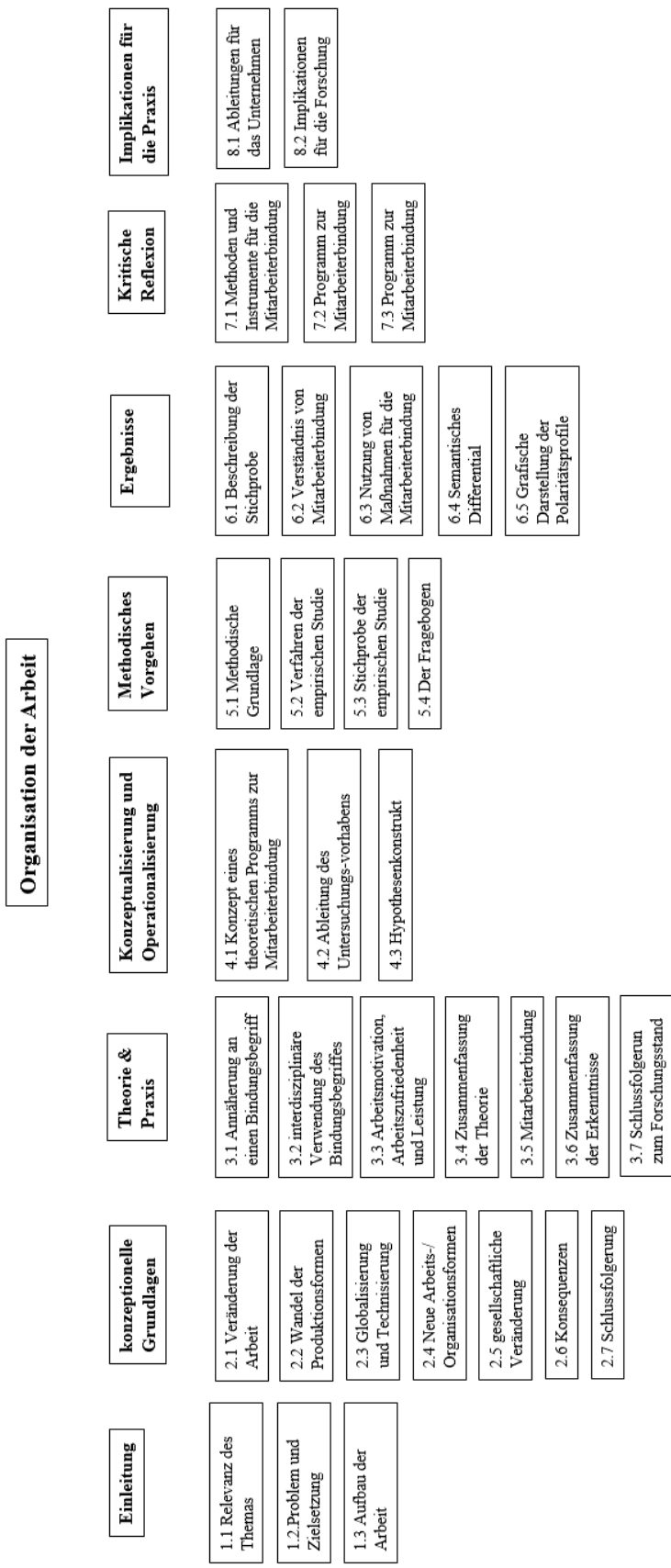


Abb. 4: Organisation und Verlauf der wissenschaftlichen Arbeit, eigene Darstellung

## **2. Konzeptionelle Grundlagen**

### **2.1. Veränderung der Arbeit**

Im Laufe der Geschichte hat sich sowohl Arbeit selbst wie auch ihre Bedeutung und Organisation durch den Menschen verändert. Inglehart (1977) verweist darauf, dass die Bedeutung der Arbeit immer auch gesellschaftlichen Bedingungen unterliegt. Lee (1968) porträtiert, dass der Mensch bereits als Sammler und Jäger die Existenzsicherung im Familienbund arbeitsteilig organisierte: die Männer der Gesellschaft gingen in Gruppen auf die Jagd, wohingegen die Frauen die Fürsorge für den Nachwuchs und das Sammeln pflanzlicher Nahrung und kleinerer Tiere übernahmen. Die technischen Entwicklungen führten im Lauf der Geschichte zu veränderten Arbeitsformen. Polanyi (2007) reflektiert den wirtschaftlichen Fortschritt hin zur Industriegesellschaft und verweist in diesem Kontext auf verschiedene epochale technologische Fortschritte, wie z. B. die Umstellung von Ackerbau auf Weidelandschaft, die Ausweitung des Seehandels sowie auf die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Folgen, die die Veränderung der Arbeit mit sich brachte. Insbesondere die Entwicklung neuer Arbeitstechnologien (Friedrichs & Schaff, 1984), Globalisierung (Müller-Jentsch, 2007) und die Entstehung eines Weltarbeitsmarktes (Oelsnitz et al., 2007) haben zu einer beschleunigten Veränderung der Bedeutung von Arbeit und ihrer Organisation, aber auch der Gesellschaft geführt. Dieses Phänomen beschreibt auch die volkswirtschaftliche Hypothese der drei Sektoren (Fourastié 1954), die den Übergang der Produktionsgewinnung (primärer Sektor) über die Produktverarbeitung (sekundärer Sektor) hin zur Verlagerung der Beschäftigung von herstellenden zu dienstleistenden Tätigkeiten (tertiärer Sektor) (Müller-Jentsch, 2007) beschreibt.

### **2.2. Wandel der Produktionsformen**

Zu Beginn des 18. Jahrhunderts ist das Handwerk die vorherrschende Produktionsform. „Der Handwerksbetrieb umfasst neben dem Meister eine kleine Zahl von Gesellen, die ohne Maschinen und großer Arbeitsteilung produzierten. Der Handwerker fertigt und kontrolliert sein Produkt von Anfang bis zum Ende selbst und verkauft es an den Abnehmer seiner Wahl“ (Staehele, 1999, S. 8). Es folgt der Verlag als zweite gewerbliche

Organisationsstufe. In dieser Organisationsform wird die Arbeit weiterhin als Heimarbeit im Familienverbund mit eigenen Produktionsmitteln verrichtet, „die Rohstoffbeschaffung und der Vertrieb werden aber zentralisiert“ (Staehe, 1999, S. 8). Dies hat zur Folge, dass der Handwerker vom Kaufmann abhängig ist, „der ihm die Roh- und Zwischenprodukte beschafft und das Endprodukt verkauft“ (Staehe, 1999, S. 8). Mit Aufkommen der Manufakturen werden die Arbeitstätigkeiten in zentralen Fertigungsstätten verrichtet (Staehe, 1999). Der Produktionsprozess ist gekennzeichnet durch Arbeitsteilung, Serienfertigung sowie dem Einsatz erster maschineller Hilfsmittel. Ferner werden an den Handwerker hohe fachliche Anforderungen gestellt (Reinhold, 2000). Durch das Vorantreiben technischer Innovationen können unter Verwendung mechanischer Kraft Werkzeuge und Maschinen betrieben werden (Staehe, 1999). Es entstehen die ersten größeren Produktionsstätten: die Fabriken. In diesen arbeiten eine Vielzahl von Menschen unterschiedlicher Qualifikationen und Berufe, die bestimmte Güter arbeitsteilig unter Einsatz von aufeinander ausgerichteten Maschinen herstellen. Im Gegensatz zur Manufaktur fertigen die Maschinen keine Endprodukte, sondern nur Teilprodukte an (Reinhold, 2000), wodurch der Übergang zum sekundären Wirtschaftssektor vollzogen wird. Im Verlauf der Wirtschaftsgeschichte passen sich die Organisationsformen den jeweiligen Anforderungen der Arbeit an. „Waren es zunächst rudimentäre Organisationsformen ländlicher Hauswirtschaft und des Gewerbes, so setzte mit dem ‚Maschinenzeitalter‘ der industriellen Produktion die Suche nach Organisationsformen ein, die es gestatteten, Massenprozesse arbeitsteilig zu gestalten“ (Bleicher, 2009, S. 72). Ergebnis sind meist „hierarchisch gegliederte und bürokratisch geführte Dauerorganisationen“ (Bleicher, 2009, S. 72).

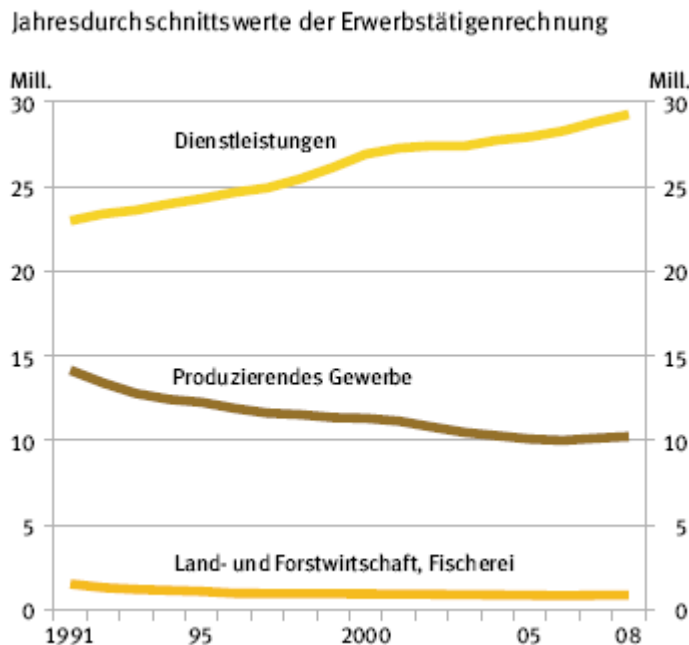
„Historisch gesehen, löste die I. [Industriegesellschaft, Anmerkung Verfasser] die agrarisch geprägte Gesellschaft ab und bereitete die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft vor“ (Schubert & Klein, 2000, Stichwort Industriegesellschaft).

Im Zuge der fortschreitenden Entwicklung erhält die Automatisierung Einzug in die Fertigungsprozesse, woraufhin sich der Mensch „immer weiter vom unmittelbaren Prozeß des Herstellens, Veränderens und Transportierens von Gütern“ (Semmer & Volpert, 1999, S. 57) entfernt. Die vermehrte Ansiedlung von Dienstleistungstätigkeiten in den güterproduzierenden Betrieben führt zu einer Tertiärisierung des sekundären Sektors (Geißler, 2006).



„Die Verwissenschaftlichung der Produktion, die Internationalisierung der Wirtschaft, die zunehmende organisationsinterne Arbeitsteilung, der wachsende Informations- und Planungsbedarf haben zur Folge, dass die Tätigkeiten in Management und Organisation, Rechnungswesen und Datenverarbeitung, Forschung und Entwicklung, Transport und Nachrichtenübermittlung, Marktforschung und Werbung ständig ihren Anteil erweitern“ (Geißler, 2006, S. 165f.). Der Einsatz der neuen Technik führte auch zu einer „Freisetzung von Arbeit“ (Semmer & Volpert 1999, S. 57), was zu einer Zunahme an Arbeitslosigkeit durch Rationalisierung führt. Geißler (2006) merkt an, dass der Dienstleistungsbereich „als Auffangbecken für die ‚überflüssig‘ gewordenen Arbeitskräfte diene, weil dort die Rationalisierung und die Produktivitätszuwächse zumindest teilweise stärkeren Einschränkungen unterliegen; so lassen sich z. B. Schulunterricht oder Pflegedienste an alten Menschen nicht in dem Maße automatisieren wie die Montage von Autos oder Fernsehgeräten“ (S. 166). Nach Bell (1996) weckt das gestiegene Volkseinkommen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts neue Bedürfnisse und Vorlieben nach persönlichen Dienstleistungen. Aber auch systemisch-soziale Ursachen werden in dem Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft gesehen, wonach mit zunehmender Komplexität der ökonomischen und sozialen Systeme auch ihr Regelungs-, Vermittlungs- und Steuerungsbedarf steigt (Geißler, 2006). Oelsnitz (2007) weist darauf hin, dass durch die Transformation von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft sich die Wissensarbeit weit verbreitet hat, „denn in nahezu allen Teilen unserer Wirtschaft hat sich der Wandel von der einfachen Handarbeit zur vernetzten Kopfarbeit vollzogen“ (S. 31). Die sektorale Anteilsverschiebung der Beschäftigtenstrukturen der Industriebetriebe hin zum Dienstleistungsgewerbe signalisiert einen Wandel der Gesellschaftsform. Reick und Kastner (2001) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass „der Anteil der Beschäftigten in der Industrie im Zeitraum von 1950 bis 1997 um neun Prozent auf 34 % [sank], während sich dieser Anteil im Dienstleistungssektor um 30 % auf 63 % erhöhte“ (S. 12). Hingegen wuchs die Zahl der Beschäftigten in Dienstleistungstätigkeiten und Informationsarbeit. Nach Angaben des Statistischen Jahrbuchs 2009 nimmt der Trend zur Tertiärisierung in Deutschland auch in den folgenden Jahren zu, wohingegen die Beschäftigungszahl im produzierenden Gewerbe im gleichen Zeitfenster abnimmt. Wie die Abbildung 1 darlegt, weist der tertiäre Sektor in den Jahren 1991 bis 2008 eine stetige Zunahme auf, wogegen die Kurve des

sekundären Sektors abnimmt. Im primären Sektor halbiert sich nahezu die Beschäftigungszahl von 1.515.000 (1991) auf 826.000 in 2006, bevor diese dann in den Jahren 2007 und 2008 leicht ansteigt. Im Vergleich mit dem sekundären und tertiären Sektor bleibt der primäre Sektor in Bezug auf die Beschäftigungszahl weit abgeschlagen.



**Abb. 5: Entwicklung der Erwerbsarbeit nach Wirtschaftssektoren, Statistisches Jahrbuch, 2009**

Der tertiäre Sektor ist zur tragenden Säule der Erwerbstätigkeit in den westeuropäischen und nordamerikanischen Gesellschaften des 21. Jahrhunderts geworden (Baethge, 2001). Müller-Jentsch (2007) weist darauf hin, dass „[n]icht nur der Dienstleistungssektor (tertiärer Sektor), sondern auch die Dienstleistungsberufe und Dienstleistungsfunktionen in Sektoren der Güterproduktion“ (S. 86) gewachsen sind.

Die fortschreitende Entwicklung und der umfassende Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) in Produktion und Verwaltung führt zu einer langen Metamorphose, in der sich die entwickelten Nationen „von Güter- über Dienstleistungs- und Informations- zu Wissenswirtschaften“ (Oelsnitz, 2007, S. 36; vgl. auch Reick & Kastner, 2001) wandeln. Neben IuK und einer erweiterten Wissensnutzung zeichnet die Wissensgesellschaft vor allem aus, dass die Entwicklung der Wirtschaft und Gesellschaft zunehmend von der Wissensgenerierung, deren Ziel Innovation ist, bestimmt wird

(Willke, 2004). „Neues Wissen entwickelt sich so zur entscheidenden Quelle von Produktivitätssteigerung, Innovation, Wettbewerbsfähigkeit [...] und nicht zuletzt: von Lebensqualität“ (Willke, 2004, S. 93). Die Wissensgesellschaft hat auch in den Bereichen der Werte und Demografie eine Wandlung vollzogen, die es für den Kontext der vorliegenden Arbeit zu berücksichtigen gilt. Diese werden dem Leser zu einem späteren Zeitpunkt (vgl. Abschnitt 2.5) dargestellt. Zunächst werden aber die Begriffe der Arbeitsorganisation sowie der Organisationsform differenziert betrachtet.

### **2.2.1. Arbeitsorganisation**

In Anlehnung an den Begriff der Organisation als „geplanter, dauerhaft und zielorientierter Handlungszusammenhang von Person und Gruppe“ (Müller-Jentsch 2003, S. 40) richtet sich die Arbeitsorganisation an den Prinzipien der Arbeitsteilung und Wirtschaftlichkeit aus. Die Arbeitsorganisation „basiert auf arbeitsteiligen und durch Technik und Maschinerie strukturierten Arbeitsprozessen, die unter der Leitung eines Managements vollzogen werden“ (Müller-Jentsch, 2003, S. 41). Staehle (1999) benennt als Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Analyse von Arbeit und Management die Studien von Frederick Winslow Taylor. Ausgehend von dessen Untersuchungen der Auswirkung finanzieller Anreizsysteme, des Designs von Werkzeugen und Layouts auf die Arbeitsleistung, entwickelt Taylor das Konzept des Scientific Managements (Ulich, 1991). Dieses zielt darauf ab, „die Produktivität der menschlichen Arbeit zu steigern“ (Schneider 2007, S. 20). Da Taylor von einer grundsätzlichen Übereinstimmung der Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ausgeht, gehört seiner Ansicht nach zu den wichtigsten Zielen der Betriebsführung „die Schaffung einer Arbeitsorganisation, die sowohl eine Erhöhung der Produktivität als auch die Gewährung höherer - und objektiv berechenbarer - Löhne ermöglichen sollte“ (Ulich, 1991, S. 6f.). Er geht davon aus, dass es einen besten Weg zur Ausführung von Arbeitstätigkeiten gäbe. In diesem Kontext werden überflüssige Bewegungen eliminiert und die Arbeitsabläufe den Arbeitern vorgegeben. Das Ergebnis sind Arbeitsstrukturen, „die infolge extremer Partialisierung und ständiger Wiederholung gleicher Tätigkeitselemente minimale Anforderungen an die Qualifikation des Arbeiters stellen“ (Ulich, 1991, S. 8). Die Anlernzeit wird so auf ein Minimum reduziert und der Arbeiter selbst jederzeit austauschbar (Ulich, 1991, S. 8). Der Mensch wird entsprechend

als „funktionsfähiger Produktionsfaktor“ (Picot, Reichwald & Wigand, 1996, S. 8) betrachtet, der Befehle empfängt und in den Fertigungsprozess umsetzt. Mit der Einführung und dem Etablieren der Fließbandarbeit, die auf der Zerstückelung von Arbeitsprozessen beruht, erhält diese Form der Arbeitsorganisation zunächst großen Aufwind (vgl. hierzu vertiefend Staehle, 1999, S. 23ff.) und ebnet der Massenproduktion nach Leitlinien des Taylorismus den Weg (Gerster et al., 2008). Die Rationalisierungsstrategien können nun auch auf industrielle Fertigungsprozesse der Massenproduktion übertragen werden. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die von Henry Ford eingeführte Produktionsweise, die unter dem Begriff des Fordismus<sup>1</sup> bekannt wurde. Die von Taylor entwickelt und von Ford perfektionierten Prinzipien der Arbeitsorganisation werden auch wenig später von anderen erkannt und genutzt. So macht sich beispielsweise McDonalds das Potenzial der Standardisierung und Fließfertigung für die Fast-Food-Gastronomie zu Nutzen (Schneider, 2007).

### **2.2.2. Organisationsformen**

Die Taylorisierung „ging einher mit einer strengen Hierarchisierung von Unternehmensstrukturen und einer Polarisierung zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft“ (Gerster et al., 2008, S. 9), die über genau abgegrenzte Aufgabenbereiche, Befehlsgewalten und Sanktionsmittel verfügen (Staehle, 1999). Die zunehmende Mechanisierung dieser Zeit begünstigt, dass auch die perfekte Organisation als eine Maschine an-

---

<sup>1</sup> „Als Fordismus bezeichnet man die Managementstrategie Fords, die neben der arbeitsorganisatorisch optimalen Anordnung von Mensch und Maschinen bei der Montage uniformer Massenprodukte, eine drastische Lohnerhöhung [...], eine Arbeitszeitverkürzung [...] und eine erhebliche Senkung der Verkaufspreise zur Steigerung der Absatzmenge vorsieht“ (Staehle, 1999, S. 26). Die Rationalisierung dieser Zeit zielte primär „auf die Nutzung und Ausschöpfung der Potenziale der horizontalen Arbeitsteilung und auf die Effektivierung der einzelnen Arbeitsoperationen und -prozesse [...]“ (Sauer & Döhl, 1994, S. 198) und hatte eine „Homogenisierung der Lohnarbeiterschaft durch Angleichung der Soziallagen und Entwertung von Qualifikationen“ (Müller-Jentsch, 2007, S. 82) zur Folge. Vor allem die Positionen niederer Hierarchieebenen galten zu dieser Zeit als Refugium für schlecht ausgebildete und schnell anzulernende Arbeiter (Oelsnitz, 2007).

gesehen wird (Scholl, 1993). Hierheraus folgt, dass ‚Arbeit‘ sich durch eine hoch standardisierte und strukturierte Form auszeichnet (Gerlmaier, 2002). Weber (1972) stellt die Verwaltung als besonders effektiven und effizienten Organisationstypen dar, die er als Bürokratie bezeichnet. Hierbei handelt es sich um die technisch zum Höchstmaß der Leistung vervollkommenbare Form der Herrschaftsausübung, die sich zu anderen Organisationsformen verhält, „wie eine Maschine zu den nicht mechanischen Arten der Gütererzeugung“ (Weber, 1972, S. 56, zitierte nach Scholl, 1993, S. 412). Noch bis in die 1980er Jahre weisen Organisationen Arbeitsteilung, festgelegte Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse, hierarchische Über- und Unterordnung mit eindeutigen Weisungsbefugnissen sowie Sanktionsmöglichkeiten als vorherrschendes Gestaltungsprinzip auf (Gerlmaier, 2002).

Zu Beginn der Industrialisierung herrscht das Menschenbild des homo oeconomicus vor. Grundannahme dieses Bildes ist, dass der Durchschnittsmensch verantwortungsscheu, nach der Maxime des größten Gewinns handelt und in erster Linie durch monetäre Anreize motivierbar sei (Ulich, 1991). Der Betrieb wird in erster Linie als technisches System verstanden, das sich durch Arbeits- und Vollmachtenteilung, kleine Leistungsspannen sowie individuelle Anreizsysteme auszeichnet. An dieses technische System gilt es den Menschen anzupassen (Ulich, 1991). Zwar sind auch heute noch Formen mechanischer Organisationsgestaltung - wie z. B. bei Fast-Food-Ketten - vorzufinden, jedoch wird früh erkannt, dass sich diese mechanischen Organisationsformen nur unter großen Schwierigkeiten an dynamische Umwelten anpassen lassen (Scholl, 1993). „Genormte Vorgehensweisen und lange Kommunikationswege führ[t]en dort zu unangemessenen Reaktionen, wo neue Probleme auftauch[t]en oder Probleme flexibel angegangen werden muss[t]en“ (Gerlmaier, 2002, S. 19). Ferner führen detaillierte Arbeitsbeschreibungen auch zu verantwortungslosem und demotiviertem Verhalten, da die Arbeitsbeschreibungen auch hergeben, wofür ein Arbeiter nicht zuständig war (Gerlmaier, 2002). Es folgen Studien, die die Leistungszurückhaltung der Arbeiter untersuchen. Die Hawthorne-Studien liefern dabei einen entscheidenden neuen Beitrag zur Organisation von Arbeit.

### 2.2.2.1. Neue Erkenntnisse für die Arbeitsorganisation

In den 1930er Jahren werden in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company Untersuchungen durchgeführt, um den Einfluss variierter objektiver physikalischer Arbeitsplatzbedingungen zu erkunden (vgl. Staehle, 1999, S. 33; Ulich, 1991, S. 33f.). Die Beobachtungen der Untersuchungen irritieren die Forscher zunächst, da sowohl fast jede Veränderung der Umweltbedingungen wie auch deren nachträgliche Rücknahme die Arbeitsergebnisse verbesserten. Die Forscher erklären die unerwarteten Ergebnisse „als Effekte der sozialen Situation“ (Ulich, 1991, S. 34). Die Ergebnisse der Studien führen dazu, dass „effiziente Organisation und Führung ohne Beachtung der sogenannten sozialen Dimension bzw. informaler Phänomene nicht zu erzielen sind“ (Staehle, 1999, S. 34). Das Interesse an der emotionalen und motivationalen Bedeutung „informaler Beziehungen innerhalb formaler Organisationsstrukturen“ (Ulich, 1991, S. 34) ist geweckt und führt zu weiteren Experimenten, die prüfen, ob soziale Beziehungen zu Leistung motivieren (Ulich, 1991, S. 34). Die Untersuchungen führen zu der Erkenntnis, dass Arbeitsleistung nicht nur eine Funktion objektiver physikalischer Arbeitsbedingungen ist, sondern davon abhängt, wie Arbeiter ihre Arbeit, Mitarbeiter und Vorgesetzten wahrnehmen und sich selbst behandelt fühlen (Staehle 1999, S. 34). Die Untersuchungen führen zu weiteren interessanten Beobachtungen, da bestimmte Muster der Leistungszurückhaltung und der Erwartungshaltung an das Verhalten der Vorgesetzten identifiziert werden können (vgl. Ulich, 1999, S. 34f.). Dies führt zu einem neuen Paradigma, in welchem der Arbeiter nicht mehr als Individuum, sondern als Mitglied eines komplexen und sozialen Systems verstanden wird (Ulich, 1991). „Nach diesem Verständnis bringt der Arbeiter nicht mehr nur seine Fähigkeit zur Ausführung partialisierter Arbeitstätigkeiten, sondern auch seine Gefühle, Stimmungen und sozialen Einstellungen in den Arbeitsprozess ein. Er ist etwas anderes als eine Maschine und keineswegs ausschließlich ökonomisch motivierbar“ (Ulich, 1991, S. 35). Dieses neue Menschenbild wird in der Literatur als das des ‚social man‘ bekannt, welches die sozialen Motivationen in den Vordergrund stellt und annimmt, „der Mensch werde in seinem Verhalten weitgehend von den sozialen Normen seiner (Arbeits-) Gruppe bestimmt“ (Ulich, 1991, S. 36).

### **2.2.2.2. Human-Relation-Bewegung**

In Folge dieses neuen Paradigmas wird davon ausgegangen, dass eine Verbesserung der Leistung erreicht werden könnte, wenn Teamarbeit gefördert wird (Ulich, 1991). „Die aus den Ergebnissen der Hawthorne-Studien abgeleitete Erkenntnis, dass Gruppenzugehörigkeit und Art der Gruppenbeziehung die Arbeitsleistung stärker beeinflussen als finanzielle Anreizsysteme oder Arbeitszeit- und Pausenregelungen, wurde zum Ausgangspunkt der sogenannten Human-Relation-Bewegung. Deren Ziel bestand in erster Linie darin, die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb von Arbeitsgruppen sowie zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu verbessern“ (Ulich, 1991, S. 37). Menschliche Bedürfnisse werden in den Mittelpunkt gerückt (Semmer & Volpert, 1999) und öffnen „den Weg zur Entwicklung neuer sozialpsychologischer Theorien“ (Staehe, 1999, S. 35). Im Fokus des Interesses stehen hierbei „Fragen der Gruppendynamik, der Führungsstile und des Betriebsklimas“ (Ulich, 1991, S. 37). Beratungsstellen für persönliche und familiäre Probleme und neue Führungsstile finden Einzug in den Alltag der Betriebsführung (Staehe, 1999), der Betrieb selbst wird als „soziales System verstanden, in dem Informations- und Kommunikationsprozessen besondere Beachtung zu schenken ist“ (Ulich, 1991, S. 5).

### **2.2.2.3. Leistungssteigernde Beeinflussungsstrategien**

Angeregt durch das Menschenbild des social man, wächst das Interesse an der Motivation als leistungssteigernde Beeinflussungsstrategie (Staehe, 1999, S. 218f.):

„Wenn man wüsste, was einen Mitarbeiter veranlasst, klaglos Überstunden zu machen, häufig zu spät zu kommen, die Anweisungen des Vorgesetzten zu sabotieren etc., hätte man den Schlüssel zur leistungssteigernden Verhaltensbeeinflussung“ (Staehe, 1999, S. 219).

Nach Maslow ist der Mensch durch bestimmte Bedürfnisse motivierbar, die sich hierarchisch anordnen lassen (Staehe, 1999). Er nimmt an, „daß für Menschen im Laufe ihrer psychologischen Entwicklung in unterschiedlichen Phasen auch unterschiedliche Bedürfnisse dominant werden“ (Staehe, 1999, S. 222). Dabei differenziert er die möglichen

Bedürfnisse in fünf Motivgruppen, die bei jedem Menschen vorhanden sind (Comelli & Rosenstiel, 2009).

Das Fundament bilden physiologische Bedürfnisse. „Hierzu zählen alle jene elementaren Bedürfnisse wie das Bedürfnis nach Nahrung, Schlaf etc., die der Aufrechterhaltung des normalen Organisationskreislaufs dienen. Sie äußern sich als körperliche Mangelzustände und sind deshalb leicht erkennbar“ (Ulich, 1991, S. 38). Erst wenn Bedürfnisse dieser ersten Stufe befriedigt worden sind, werden Bedürfnisse der nächst höheren Stufe verhaltenswirksam (Comelli & Rosenstiel, 2009). Bei der zweiten Gruppe handelt es sich um die Sicherheitsbedürfnisse. „Ausdruck dieser Bedürfnisse ist das Verlangen nach Sicherheit und Beständigkeit, nach Überblick und Einsicht in die Zusammenhänge, nach Schutz, Angstfreiheit etc.“ (Ulich, 1991, S. 38). Es folgt die dritte Ebene, bei der es sich um soziale Bedürfnisse, wie z. B. Kontakt, Liebe und Zugehörigkeit (Comelli & Rosenstiel, 2009) handelt, bevor in der vierten Gruppe die Bedürfnisse nach Wertschätzung folgen. „Hierzu gehören einerseits die Wünsche nach Erfolg, Kompetenz und Unabhängigkeit, die eine Verstärkung des Selbstwertgefühls bewirken können. Andererseits gehören dazu auch Bedürfnisse, die eher auf eine Bestätigung von außen abzielen, nämlich nach Prestige und Status, Einfluss und Beachtung“ (Ulich, 1999, S. 39).

Diese vier Gruppen werden auch als Defizitmotive bezeichnet, da ihre Nichtbefriedigung einen Mangelzustand verursacht (Ulich, 1991, S. 39). Die letzte Gruppe beinhaltet Bedürfnisse der Selbstverwirklichung, welche im Gegensatz zu den erstgenannten Typen als Wachstumsmotive bezeichnet werden. Diese beziehen sich auf „...die Tendenz, das zu aktualisieren, was man an Möglichkeiten besitzt. Die Neigung kann als das Verlangen formuliert werden, immer mehr zu dem zu werden, was man idiosynkratisch ist, alles zu werden, was zu werden man fähig ist“ (Malsow, 1977, S. 89, zitiert nach Staehle, 1999, S. 170).

Ein anderes Konzept legt Herzberg auf Basis einer empirischen Untersuchung<sup>2</sup> vor. Er lenkte die Aufmerksamkeit auf jene Motivationsmöglichkeiten, die in der Arbeit selbst

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu vertiefend Herzberg (1959) oder Comelli & Rosenstiel (2009).



liegen. Im Gegensatz zu bisherigen Ansätzen kommen für ihn „Zufriedenheit und Unzufriedenheit in der Arbeit aus verschiedenen Quellen“ (Comelli & Rosenstiel, 2009, S. 144) und werden von unterschiedlichen Faktorengruppen beeinflusst (Ulich, 1991, S. 40). Bei den Faktoren, die zu Zufriedenheit führen, steht nach Herzberg intrinsische Motivation im Vordergrund. Herzberg bezeichnete diese Faktoren als Satisfiers (Motivatoren). Zu diesen sind in erster Linie zu zählen:

- die Tätigkeit selbst
- die Möglichkeit, etwas zu leisten
- die Möglichkeit, sich weiter zu entwickeln
- Verantwortung bei der Arbeit
- Aufstiegsmöglichkeit
- Anerkennung (Ulich, 1991).

Faktoren, die zu Unzufriedenheit führten, können nach den Erkenntnissen Herzbergs eher der Arbeitsumgebung zugeordnet werden (Ulich, 1991). Hierzu zählen

- die Gestaltung der äußeren Arbeitsbedingungen
- die Beziehung zu den Arbeitskollegen
- die Beziehung zu den Vorgesetzten
- Firmenpolitik und Administration
- die Entlohnung einschließlich der Sozialleistungen
- die Krisensicherheit des Arbeitsplatzes

„Da die positive Ausprägung dieser Faktoren in einem vorbeugenden Sinne dem Bedürfnis der Mitarbeiter entgegenkommt, unangenehme Situationen zu vermeiden, wurden sie auch als ‚Hygienefaktoren‘ bezeichnet“ (Ulich, 1991, S. 40f.).

Durch Herzberg eröffnen sich neue Perspektiven der Mitarbeitermotivation, indem der Fokus auf die Arbeit selbst (Arbeitsinhalt) gelenkt wurde (Staehe, 1999).

Sowohl Maslow wie auch Herzberg stellen ein „Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und psychologischem Wachstum in den Vordergrund des Interesses“ (Ulich, 1991, S. 38). Nach Ansicht der Autoren seien die Arbeiter deswegen von ihrer Arbeit entfremdet, da „diese ihnen keine Möglichkeit mehr bietet, Potenziale und Fähigkeiten sinnvoll zu nutzen“ (Ulich, 1991, S. 38). Mit diesen Ansätzen erhält das Menschenbild des ‚selfactualizing man‘ als drittes Menschenbild Einzug in die Arbeitspsychologie (Ulich, 1991). Nach diesem neuen Menschenbild strebt der Mensch nach Verantwortung, Unabhängigkeit, Kompetenz und Selbstverwirklichung (Gerlmaier, 2002).

### **2.2.2.3.1. Humanisierung der Arbeit**

Durch die Arbeiten Maslows und Herzbergs „gilt der Arbeitsinhalt als wesentlicher (intrinsischer) Motivator und als Quelle der Arbeitszufriedenheit“ (Staehe, 1999, S. 825). Es schließt sich eine Debatte zur Entfremdung von Arbeit<sup>3</sup> an, die zu entsprechenden Forschungsprogrammen verschiedener Länder führt (Staehe, 1999, S. 826). 1974 beginnt das Programm ‚Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens‘ der Bundesregierung<sup>4</sup>. Ziele des Programms sind:

- Verbesserung der Arbeitsinhalte und Arbeitsbeziehung
- Abbau von Über- und Unterbeanspruchungen
- Erhöhung der Arbeitssicherheit
- Verminderung negativer Wechselbeziehungen zwischen Arbeitswelt und anderen Lebensbereichen

---

<sup>3</sup> Vgl. hierzu vertiefend Staehe (1999, S. 825f.).

<sup>4</sup> Vgl. vertiefend: Salfer & Furmaniak (1981).

- Entwicklung übergreifender Strategien der Humanisierung (Stahle, 1999).

Das durch die Regierung geförderte Programm kann die Erwartungen aufgrund verschiedener Gründe<sup>5</sup> nur begrenzt erfüllen und kann keine umfassende Erfassung der Ergebnisse nach Programm- und Projektzielen sowie einer systematischen Feldüberprüfung liefern (vgl. Salfer & Furmaniak, 1981). Die Erkenntnisse der Forschungsprojekte zur Humanisierung der Arbeit (HdA) führen aber zu Maßnahmen, die auf folgende Aspekte des Arbeitsvollzugs oder Kombinationen derer zielen:

- Erweiterung des Tätigkeits- und Entscheidungsspielraums (Handlungsspielraum)
- Integration von Service und Stabstätigkeiten
- Verlängerung der Zykluszeiten
- Schaffung von Zwischenlagern (Puffern)
- Mitbestimmung am Arbeitsplatz
- Räumliche Anordnung, die soziale Kontakte erlaubt
- Anlern- und Umschulungsprogramme, Mobilität
- gleitende Arbeitszeit (Stahle 1999).

### **2.3. Globalisierung und Technisierung**

Der technologische Fortschritt hat einen ökonomischen Wandel bewirkt, der eine Neuorganisation bisheriger Arbeitsformen nach sich zog. Zum einen ist hierfür die Globalisierung verantwortlich. Unter dieser wird im vorliegenden Bezugsrahmen „die Entstehung weltweiter Märkte aufgrund der zunehmenden Internationalisierung des Handels und der Verflechtung von Finanz-, Waren- und Dienstleistungsmärkten“ (Wegge, 2005, S. 163) verstanden, wobei nationalstaatliche Grenzen porös geworden sind und gefühlte

---

<sup>5</sup> Salfer und Furmaniak (1981) verweisen hier auf Zeit, Geld, Methodik und Sachprobleme.

Entfernungen zunehmend schwinden (Willke, 2004). Willke (2004) sieht die Triebkräfte der Globalisierung:

- in dem Abbau von Handelshemmnissen/Deregulierung, wodurch der Güteraus-tausch von Beschränkungen befreit und die Mobilität der Produktionsfaktoren ge-fördert wird
- in den neuen Technologien, die zu gesunkenen Transport-, Transaktions- und Ko-ordinationskosten führen und es den Unternehmen ermöglichen, einzelne Berei-che in kostengünstigere Standorte zu verlagern
- in der Privatisierung staatlicher und privatwirtschaftlicher, marktorientierter Un-ternehmen
- im Internet und der Netz-Ökonomie, die den Güteraus-tausch mobilisieren und dy-namisieren sowie
- im Gewinnstreben.

Zum anderen beeinflusst die rapide gestiegene Technisierung unsere Arbeitswelt. Dies betrifft nicht nur die Zunahme des Einsatzes der maschinellen Produktion, sondern ins-besondere die Weiterentwicklung der IuK, die einen schnelleren Austausch von Informa-tionen und Wissen ermöglicht und zu einer zunehmenden Vernetzung von Unternehmen und Organisationen führt. Hierdurch erfährt die Bewertung der Faktoren Zeit und Entfer-nung eine völlig neue Bedeutung, da es die neuen IuK ermöglichen, Dienstleistungen in Niedriglohnländer auszulagern und dort günstig einzukaufen. Dienstleistung und Infor-mationsarbeit werden zu den zukünftigen Hoffnungsträgern der Arbeit und führen in Ver-bindung mit dem Bedeutungsverlust der Entfernung dazu, dass der Faktor Zeit an Bedeu-tung gewinnt (Reick & Kastner, 2001). „Dies wiederum verändert den Charakter des Wettbewerbs fundamental - es wird immer wichtiger, schnell und innovativ zu sein als groß und marktanteilsstark. Wurden früher die Kleinen von den Großen gefressen, so überholen in Zukunft die Schnellen die Langsamen“ (Klotz, 2000, 3; zitiert nach Reick & Kastner, 2001, S. 14). Die neuen IuK sind also „Schlüsselfunktionen für Produktions- und Prozessinnovation“ (Gerlmaier & Kastner, 2003, S. 17).

### 2.3.1. Märkte

Die Globalisierung ermöglicht, dass Organisationen über die Grenzen des eigenen Stammlandes hinweg aktiv werden, Produkte für einen Weltmarkt entwickeln und diese zentral koordiniert verkaufen (Wegge, 2005). Märkte öffnen sich, die Anzahl der Wettbewerber nimmt zu und die Konkurrenz zwischen den Unternehmen steigt. Die neuen IuK haben zudem einen weltweiten Zugang zu Märkten ermöglicht, die zuvor nur schwierig erreichbar waren (Picot, Reichwald & Wigand, 1996). Reick und Kastner (2001) weisen darauf hin, dass dank der neuen IuK nicht nur Großunternehmen in der Lage sind, globale Märkte zu bedienen, sondern auch Einzelpersonen. Der Wandel traditioneller Industriearbeit hin zur Dienstleistungs- und Informationsarbeit sowie die fortschreitende IuK führen dazu, dass der Kunde „zur eigentlichen Basis von Geschäftserfolg“ (Reick & Kastner, 2001, S. 14f.) wird. Im Gegensatz zu den Marktbedingungen der Industriegesellschaft ist für den Markterfolg nun Kundennutzen ausschlaggebend (Picot, Reichwald & Wigand, 1996). Die Märkte haben sich von Verkaufs- zu Kaufmärkten entwickelt: „[...] Käufer sind anspruchsvoller geworden und zudem nicht mehr bereit, organisatorisch bedingte Koordinationsprobleme, wie z. B. lange Lieferzeiten oder Schnittstellenprobleme bei Prozessen, zu akzeptieren“ (Picot, Reichwald & Wigand, 1996, S. 4). Die Käufermärkte verlangen nach hoher Kundenorientierung (Picot, Reichwald & Wigand, 1996), die zu besten Berufschancen im Dienstleistungssektor führen (Wüstner, 2006). Dies spiegelt sich auch in den Angaben des Statistischen Bundesamtes (2009) wieder. Hiernach ist die Zahl der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor in der Zeit von 1991 bis 2008 von 22.970.000 auf 29.253.000 stetig gestiegen und 72,5 % der Erwerbstätigen waren 2008 im tertiären Sektor beschäftigt. Im Vergleich nahm der Anteil der Beschäftigten des primären und sekundären Sektors im gleichen Zeitintervall kontinuierlich ab. Das neue Käuferverhalten wirkt sich auf die „Entwicklung neuer Güter und Dienstleistungen aller Art“ (Picot, Reichwald & Wigand, 1996, S. 4) aus. „Der technische Fortschritt hat Bedürfnisse geweckt und ermöglicht, die früher allenfalls für privilegierte Schichten zugänglich waren. Kunden wollen Produkte, die sie von anderen Kunden unterscheidet. Mit standardisierten Massenprodukten lassen sich diese Bedürfnisse nicht befriedigen“ (Gerster et al., 2008, S. 9). Reick und Kastner (2001) stellen heraus, dass für die Unternehmensziele schnelle Produktentwicklungen, kurze Lieferfristen und eine optimierte Verkaufsberatung immer

mehr an Bedeutung gewinnen. Für die Marktwirtschaft ergibt sich der Zwang, „ständig Entwicklungsvorsprünge als Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten herausarbeiten zu müssen“ (Gerlmaier & Kastner, 2003, S. 19). Nach Picot, Reichwald und Wigand (1996) sind Zeit und Flexibilität die entscheidenden Kriterien im Wettbewerb, „wenn es darum geht, rasch und kostengünstig auf die sich ändernde Nachfrage eingehen zu müssen“ (S.4). Diese Entwicklung macht eine Umgestaltung der Betriebs- und Arbeitsorganisation (Reick & Kastner, 2001) und die Abkehr von den Organisationsformen der Industriegesellschaft erforderlich, da diese den dynaxischen<sup>6</sup> Marktbedingungen der Informationsgesellschaft nicht mehr genügen (Gerlmaier & Kastner, 2003). Aber nicht nur Güter- und Informationsmärkte globalisieren sich zunehmend, es entstehen auch globale Arbeitsmärkte (Picot, Reichwald & Wigand, 1996), in denen zunehmend Arbeitnehmer - und daher auch die Arbeitgeber unter sich - in Konkurrenz treten.

#### **2.4. Neue Arbeits- und Organisationsformen**

In der Vorstellung der meisten Menschen sind Organisationen räumlich begrenzt. Picot et al. (1996) führen dazu an, dass Unternehmungen „physisch in Bürogebäuden und Fabrikanlagen untergebracht [sind], in denen sich die Mitglieder der Unternehmung normalerweise aufhalten und in denen sich die erforderlichen Materialien, Betriebsmittel und Informationen befinden“ (Picot, Reichwald & Wigand, 1996, S. 2). Zwar überschritten die Firmen bereits in der Vergangenheit diese physischen Grenzen, indem sie auf den Wirtschaftsmärkten aktiv wurden, blieben jedoch lokal verortbar.

Da bisherige Arbeitsmodelle der Massenproduktion nicht mehr den veränderten globalen Wettbewerbsbedingungen in ausreichendem Maße entsprechen konnten, entstehen neue Managementkonzepte, die zu einer Veränderung der Unternehmens- und Betriebsstruktur sowie Arbeitsorganisation (Reick & Kastner, 2001) führen. Ziel dieser Restrukturierung

---

<sup>6</sup> Die Verbindung von Dynamik und Komplexität definiert Kastner mit dem Begriff der Dynaxität. Der Begriff der Komplexität beschreibt immer die Eigenschaften eines Systems, also das, was ein System ist oder hat. Der Begriff der Dynamik beinhaltet, wie sich ein System verändert, in welcher Zeit und wie unterschiedlich stark die Bindung und Beeinflussung der Elemente eines Systems sind (Hein, 2003).

ist es, sich durch eine erhöhte Flexibilisierung gegenüber der wachsenden Kosten-, Qualitäts-, und Innovationskonkurrenz zu behaupten (Döhl, Kratzer & Sauer, 2000). Unternehmen erfahren eine Flexibilisierung, in dem Hierarchien abgebaut, Teams gebildet und Projektgruppen etabliert werden. Die Organisationsentwicklung (vgl. Abschnitt 1.2.1.1) erhält Einzug mit dem Ziel, Organisationen fortlaufend zu optimieren. Teilbereiche von Organisationen werden ausgelagert und bearbeiten Aufgaben eigenverantwortlich (Gerlmaier & Kastner, 2003). Die Grenzen der Unternehmen werden zunehmend flüder und „[m]odulare Organisationen, Netzwerke und Kooperationsgeflechte, elektronische Märkte, Telekooperationen und virtuelle Organisationsstrukturen“ (Picot, Reichwald & Wigand, 1996, S. 2) zur Realität. Diese neuen Organisationsformen führen zu neuen, für den Arbeitnehmer instabilen Erwerbsmodellen. Gegenwärtige Beschäftigungsverhältnisse erfordern vom Arbeitnehmer eine neue Variabilität in Bezug auf Art, Dauer und Intensität der Mitarbeit (Gerlmaier & Kastner, 2003, S. 22). Der folgende Abschnitt soll dem Leser einen Überblick über die neuen Arbeits- und Organisationsformen sowie deren Organisation („Management“) ermöglichen.

#### **2.4.1. Neue Managementformen**

Mit Hilfe neuer Managementkonzepte „wie Lean Management, Business Reengineering, Total Quality Management, Organisationsentwicklung, etc. sollen die ineffizient gewordenen Massenproduktionssysteme“ (Gerlmaier & Kastner, 2003, S. 19) überwunden und auf gegenwärtige Marktbedingungen reagiert werden können. Alte „[b]ürokratische Organisationsformen mit formaler Steuerung und klaren Verfahrensvorschriften“ (Gerlmaier & Kastner, 2003, S. 20) werden zugunsten einer erhöhten Flexibilisierung<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Die OECD entwickelte eine Typologie der Flexibilisierungsvarianten (OECD, 1986; OECD, 1989). Dabei wird die Flexibilisierung in eine interne und eine externe Flexibilität differenziert, wobei sich jede dieser Formen in eine numerische und eine funktionale Flexibilisierung unterscheiden lässt. Die interne numerische und funktionale Flexibilisierung „setzt bei Schwankungen der Auftragslage auf Anpassungsformen und -mechanismen, die das betriebliche Arbeitsvolumen über die Zeit der Beschäftigten sowie durch organisatorische Maßnahmen [...] anpass[t]“ (Seifert, 2003, S. 285), wogegen die externe numerische Flexibilität sich der zahlenmäßigen Anpassung der Arbeitskräfte widmet. Dies kann exemplarisch durch Entlas-

zurückgenommen (Gerlmaier & Kastner, 2003). Im Hinblick auf ein effektiveres und effizienteres Management wird der Prozessorganisation in den letzten Jahren eine hohe Aufmerksamkeit gewidmet (Stahle, 1999).

#### **2.4.2. Prozessorganisation**

Nach Bleicher (2004) ist die Prozessorientierung das gemeinsame Merkmal nahezu aller aktuellen Managementansätze. Im Lean Management geht es vor allem darum, jegliche Ressourcenverschwendung und Formen der Ineffizienz zu vermeiden. Rosenstiel (2003) verweist insbesondere auf Bestände, Liege- und Leerzeiten, Material- und Raumvergeudung sowie Fehlzeiten, Fluktuation oder auch innere Kündigungen. Ziel des Lean Management ist eine verschlankte Organisation mit Konzentration auf die jeweiligen Kernbereiche, die Aufgabe aller nicht unbedingt erforderlichen hausinternen Dienstleistungen sowie die Verringerung von Verwaltungsaktivitäten durch die Ausbildung strategischer Geschäftseinheiten (Wüstner, 2006). Das Total Quality Management (TQM) hingegen setzt den Fokus auf eine systematische Entwicklung von Qualitätsbewusstsein (Bröckermann, 2009), wodurch der Kundennutzen in den Vordergrund rückt und mit einer flächendeckenden Verankerung von Qualitätsverantwortung in allen Organisationseinheiten einhergeht (Rosenstiel, 2003). Beim Business Reengineering wiederum handelt es sich um eine extreme Form der organisationalen Umgestaltung, die durch Auflösen alter Aufbauorganisation und Schaffung neuer effizienterer Strukturen erreicht werden soll (Kastner, 1998a). Folge ist, dass Geschäftsprozesse - und somit auch die Kernaufgaben - in ihrer Struktur völlig neu konzipiert werden (Stahle, 1999). Erhofftes Ziel dieser Maßnahmen ist eine Verbesserung der Konkurrenzsituation und der Innovationskraft, was wiederum zu einer höheren Kundenzufriedenheit, Kostenreduzierung, Zeiteinsparungen und Qualitätsverbesserungen führen soll (Wüstner, 2006). Bei Organisationsentwicklung

---

sungen, Einstellung von Leiharbeitern oder befristeten Arbeitsverträgen geschehen. Die funktionale Komponente der Flexibilisierung widmet sich der Anpassungsfähigkeit der Arbeitskräfte an sich ändernde Qualifikationsanforderungen, sowohl innerhalb der Unternehmung wie auch am externen Arbeitsmarkt (Seifert, 2003, S. 285).



wiederum handelt es sich um Verfahren, mit denen Organisationsziele und -zwecke erreicht und menschliche Werte der Organisationsmitglieder gefördert werden sollen (French & Bell, 1988). Organisation dient der Verbesserung des Funktionierens einer Organisation und ist eine Form des geplanten Wandels, „bei der unter Verwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse [...] ein organisationsweiter Entwicklungs- und Veränderungsprozess eingeleitet und unterstützt wird“ (Stahle, 1999, S. 922). Kastner (1992) merkt an, dass es auch notwendig ist, verschiedene Systemsichten, gemeinsame sich verändernde Zielsystementwicklungen und Selbstorganisation zu berücksichtigen sowie auf nicht vorgeschriebenes Verhalten innerhalb sozialer Systeme zu reagieren. Ziel ist es somit „unter allen möglichen Organisationen (im funktionalen Sinn) jene zu finden, die sich selbst organisiert, die ihre permanente Veränderung hinsichtlich ihrer Produkte, Produktionsprozesse, ihrer Qualitätsbemühungen, ihrer menschlichen Kommunikation und aller Prozesse, der in ihr entwickelten Ideen, Zielsetzungen und Werte selbst gestaltet“ (Hein, 2003, S. 39). Aus dieser Zielsetzung resultiert die Entstehung neuer Organisationsformen.

### **2.4.3. Neue Organisationsformen**

Mit dem Übergang der „industrie- zu einer service-orientierten Wissensgesellschaft“ (Bleicher, 2009, S. 72) wurden neue Organisationsformen benötigt, die den „völlig neue[n] Konkurrenzbedingungen“ (Reick & Kastner, 2001, S. 10) und zentralen Wettbewerbsfaktoren der hohen Qualität, Kundenorientierung (Felfe, 2008) sowie Zeit und Flexibilität (Picot, Reichwald & Wigand, 1996) gerecht werden. Dezentralisierung ermöglicht insbesondere großen Unternehmen sich an technologische und marktwirtschaftliche Veränderungen anzupassen. Durch die Teilautonomisierung organisatorischer Einheiten werden Verantwortlichkeiten in dezentralisierte Bereiche übertragen, was sich als Form eines Lean-Managements verstehen ließe (Wüstner, 2006). „Es werden Organisationsformen gesucht, welche das Kreativitäts- und Innovationsklima fördern und ein selbstständiges, unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter auch in großen Unternehmen ermöglichen sollen“ (Bleicher, 2004, S. 335). Ziel soll die Optimierung von Kosten, Zeit und Qualität (Müller-Jentsch, 2003) in Folge erhöhter Flexibilität, Innovation und Vernetzung mit der Umwelt (Bleicher, 2004) sein. „Neue Kooperationsformen in und zwischen Unternehmen wie Teamkonzepte, Gruppenarbeit, modulare Organisationen,

Arbeit in mobilen Büros oder in dezentralen Arbeitsstätten, Telekooperation und virtuelle Unternehmen stehen für diese Entwicklung“ (Picot, Reichwald & Wigand, 1996, S. 6). Aus dieser Form der neuen Organisation von Unternehmen ergibt sich, dass „sich nunmehr modulare Organisationsformen [entwickeln], in denen sich Unternehmen aus einer Vielzahl von kleinen Einheiten mit spezifischen Aufgaben zusammensetzen, die sie in eigener Verantwortung lösen“ (Gerlmaier & Kastner, 2003, S. 20). Reiss (1998) sowie Weinert (1999) führen dazu weiter aus, dass die neuen Organisationsformen geprägt werden durch flexible und informelle Koordination sowie projektförmiges Arbeiten (zitiert nach Gerlmaier & Kastner, 2003, S. 20). Hierzu gilt es eine tiefere Betrachtung anzustellen und zu klären, wodurch sich diese neuen Organisationsformen auszeichnen (vgl. 2.4.3.1) und wie sich diese auf die Arbeitsformen auswirken (vgl. 2.4.3.2).

#### **2.4.3.1. Organisationsformen und Flexibilisierung**

Die neuen Organisationsformen zeichnen sich durch einen hohen Flexibilisierungsgrad aus. Um eine möglichst große Flexibilität zu entfalten, besteht z. B. die Möglichkeit eine Stammebelegschaft als das Kernunternehmen zu etablieren<sup>8</sup>, welches aus hochspezialisierten und motivierten Beschäftigten besteht (Gerlmaier & Kastner, 2003). Die Mitarbeiter des jeweiligen Kernunternehmens sollen eine hohe funktionale Flexibilität entfalten, d.h. möglichst breit einsetzbar sein (Wüstner, 2006). Um diese Stammebelegschaft schließt sich eine austauschbare Randbelegschaft in Form von externen Dienstleistern, Zulieferern oder freien Mitarbeitern mit spezifischem Wissen (Gerlmaier & Kastner, 2003). Diese soll sich durch eine hohe „numerische Flexibilität“ auszeichnen: „hat eine Organisation hohen Personalbedarf, ist kurzfristig viel Personal zu beschaffen, geht die Arbeitsmenge zurück, sind Mitarbeiter so schnell wie möglich wieder auszustellen“ (Wüstner, 2006, S. 48). Die Randgruppe bilden diejenigen Arbeitskräfte, die nur bei Bedarf eingesetzt werden. Die Mitarbeiter des Randbereichs benötigen keine besonderen

---

<sup>8</sup> Hierbei handelt es sich um die sogenannte flexible Organisation nach Atkinson (1987). Für einen vertieften Einblick vgl. Wüstner (2006).

betriebsspezifischen Kenntnisse, da sie als „Puffer“ dienen, über den die Anpassungsleistung bei Auftragsschwankungen sichergestellt wird (Wüstner, 2006).

Eine andere Organisationsform zeichnet sich durch eine hohe interne Flexibilität aus<sup>9</sup>. Hier sollen flexible Arbeitszeitmodelle, eine zeitlich extrem flexible Stammebelegschaft und eine möglichst niedrige Arbeitsteilung einen flexiblen Einsatz des Personals ermöglichen, in dem jeder Mitarbeiter nahezu jede Tätigkeit übernehmen kann (Wüstner, 2006). Durch den hohen Grad der internen Flexibilität spielt eine Randbelegschaft wie bei der zuvor genannten Organisationsform keine Rolle, da Auftragsschwankungen über das eigene Stammpersonal abgefangen werden (Wüstner, 2006).

Die Organisationsform der ‚flexiblen Firma‘ nach Ackroyd und Procter „setzt auf eine flache, hierarchiearme Struktur mit Prozessorientierung“ (Wüstner, 2006, S. 49), eine Trennung von Stamm- und Randbelegschaft spielt in diesem Modell keine Rolle. Die konkrete Organisationsform baut auf eigenständige Cost- und Profit-Center auf, „deren Leistung und Kosten gemessen und bei unzufrieden stellenden Ergebnissen ggf. durch von außen eingekaufte Leistungen ausgetauscht werden“ (Wüstner, 2006, S. 49f.). Diese Organisationsform weist sowohl eine interne wie auch externe Flexibilität auf, da bei Bedarf auf externe Anbieter ausgewichen werden kann (Wüstner, 2006).

Es entstehen aber auch modulare Organisationen, die sich durch die Schaffung kleiner und überschaubarer Einheiten an den Kundenbedürfnissen ausrichten (Wüstner, 2006; Picot et al., 2001). Der Prozessorientierung wird in diesem Modell ebenso verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet wie der Gruppenarbeit und Inselfertigung auf Seiten der Arbeitsorganisation (Wüstner, 2006).

Nicht zuletzt die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik ermöglicht das Aufkommen virtueller Organisationen. Diese basieren auf netzwerkartigen Kooperationen zwischen rechtlich unabhängigen Unternehmen (Wüstner 2006, S. 51),

---

<sup>9</sup> Es handelt sich hierbei um ein sogenanntes atmendes Unternehmen (vgl. Wüstner, 2006).

die sich auf Zeit zusammenschließen (Staehe, 1999). Die beteiligten Unternehmen entwickeln ein gemeinsames Geschäftsverständnis, beteiligen sich mit den jeweils gefragten Kernkompetenzen und treten gegenüber einem Dritten als eigenständiges Unternehmen auf (Wüstner, 2006; vgl. auch Schröder, 1996). Die Vorteile, die diesem Organisationstypus zugeschrieben werden, liegen in einer sehr günstigen Kostengestaltung, einem geringen Kapitalbedarf sowie in einer relativen Unabhängigkeit von räumlichen Grenzen (Wüstner, 2006). Neben den exemplarisch vorgestellten neuen Organisationsformen treten aber auch neue - bis dato unbekannte - Arbeitsformen auf, die dem Leser nachfolgend skizziert dargestellt werden.

#### **2.4.3.2. Neue Arbeitsformen**

Mit den neuen Organisationsformen gewinnt die Gruppen- und Teamarbeit zunehmend an Bedeutung. Der Gruppenarbeit werden Vorteile bezüglich der Leistung (Qualität und Quantität, Innovativität, Kosteneinsparung, Flexibilität), der Humanisierung der Arbeit (Akzeptanz, Wohlbefinden, Zufriedenheit) sowie Kriterien der Personal- und Organisationsentwicklung (Qualifikation, lernende Organisation) zugeschrieben (Rosenstiel, 2003). Die Gruppenarbeit bietet sich bei Tätigkeiten an, bei denen das Wissen, Kompetenzen oder auch Ideen vieler von Vorteil sind und zusätzlich noch der Effekt gegenseitiger Anregung genutzt werden soll (Rosenstiel, 2003). Eine spezielle Gruppenform sind so genannte Teams. Die Teammitglieder werden gezielt nach Persönlichkeitsmerkmalen, Kenntnissen sowie Einstellungen und Qualifikationen ausgesucht (McGrath, Berdahl & Arrow, 1995). Bei Teamarbeit handelt es sich um ein Verfahren zur gemeinsamen Rollen- und Aufgabenbewältigung, die nur über eine gemeinsame Kooperation und Kommunikation erfolgen kann.

Durch die zunehmende Technisierung erhält zudem die Telearbeit Einzug in die vorherrschenden Arbeitsformen. Unter dem Begriff der Telearbeit werden dabei Arbeitsformen bezeichnet, „die unter Nutzung kommunikations- und informationstechnischer Einrichtungen räumlich entfernt vom Auftraggeber verrichtet“ (Büssing & Aumann, 1996, S. 134) werden. Die Telearbeit ermöglicht die Auslagerung von Arbeitstätigkeiten, die in verschiedenen Formen auftreten kann. So entsteht die Teleheimarbeit, die ausschließlich vom Wohnort des Mitarbeiters aus geleistet wird, wie auch die alternierende Telearbeit.

Im ersten Fall verfügt der Mitarbeiter über eine entsprechende technische Ausstattung und tritt ausschließlich auf elektronischer Basis (Mail, elektrischer Dokumententransfer, Videokonferenz und über das Telefon) mit Arbeitgeber und Kollegen in Kontakt (Bundeswirtschaftsministerium für Arbeit und Sozialordnung, 2001). Bei der alternierenden Telearbeit hingegen „arbeitet der Arbeitnehmer sowohl an seinem Arbeitsplatz beim Arbeitgeber als auch in seiner Wohnung, wobei er zwischen diesen Arbeitsplätzen hin- und herwechselt“ (Bundeswirtschaftsministerium für Arbeit und Sozialordnung, 2001, S. 11). Daneben existiert noch die ortsunabhängige Arbeit mit Hilfe moderner IuK, die als mobile Telearbeit bezeichnet wird. Der Fortschritt im Bereich der IuK ermöglicht es, „sich online in den Zentralrechner eines Unternehmens einzuwählen, Daten abzurufen sowie Ergebnisse, Termine und andere Daten zu übertragen“ (Bundeswirtschaftsministerium für Arbeit und Sozialordnung, 2001, S. 12). Eine weitere Möglichkeit zur Telearbeit bieten sogenannte Telecenter. Zu Telecenter gehören Satellitenbüros, Nachbarschaftsbüros und Teleservicecenter (Bundeswirtschaftsministerium für Arbeit und Sozialordnung, 2001). „Bei einem Satellitenbüro handelt es sich um Büroräume einer Unternehmung, die sich in der Regel in der Nähe der Wohnorte der Mitarbeiter befinden und von diesen für Telearbeit genutzt werden“ (Bundeswirtschaftsministerium für Arbeit und Sozialordnung, 2001, S. 16).

Die technische Entwicklung nimmt entsprechend Einfluss auf die Arbeitsformen. Veränderte Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes führen zu neuen Organisationsmodellen, deren Hauptaugenmerk „eine Deregulierung, Flexibilisierung und Externalisierung der Arbeitsverhältnisse“ (Martin & Nienhüser, 2002, S. 1) ist. Insbesondere verkürzte Lieferzeiten, Anpassung der Kapazitäten und organisatorische wie auch technische Wandlungsfähigkeit (Heilmann & Martin Troyano, 2002) sind aus organisatorischer Perspektive zu gewährleisten. Hieraus ergibt sich für das Personalmanagement die Anforderung, den Personaleinsatz flexibel auf die Anforderungen zu gewährleisten (Heilmann & Martin Troyano, 2002). Beschäftigungsformen gewinnen an Bedeutung, „die den Unternehmen mehr Flexibilität beim Einsatz des relativ starren Produktionsfaktors Arbeit erlauben. Diese Flexibilität kann einerseits innerhalb eines festen Beschäftigungsverhältnisses entstehen, so zum Beispiel über flexible Arbeitszeitmodelle, Telearbeit oder Heimarbeitsplätze. Flexibilität ist jedoch auch abseits unbefristeter Vollzeitbeschäftigung erreichbar“

(Gerster et al., 2008, S. 11). Als Folge stehen dem Normalarbeitsverhältnis<sup>10</sup> (NAV) immer öfters atypische Arbeitsverhältnisse entgegen, die an Bedeutung gewinnen (Brehmer & Seifert, 2008). Im Gegensatz zu dem NAV zeichnen sich die neuen Arbeitsformen durch befristete Arbeitsverhältnisse, Teilzeitarbeit mit 20 oder weniger Stunden, Zeitarbeitsverhältnisse und/oder geringfügige Beschäftigungen aus (Statistisches Bundesamt, 2009). Der Einsatz atypischer Arbeitsformen ermöglicht die Steigerung der Flexibilität, im Vergleich zum NAV sind diese Arbeitsverhältnisse aber oftmals rechtlich weniger abgesichert (Hoffmann & Walwei, 1998). Waren bereits früher Leiharbeit, Teilzeitbeschäftigungen und geringfügige Beschäftigungsverhältnisse bekannt, handelt es sich dennoch um neue Beschäftigungsformen.

Insbesondere die Teilzeitmodelle sind in dem vorliegenden Kontext wichtig zu erwähnen, da sie mittlerweile auch ein arbeitsmarktpolitisches Schwergewicht (Heilmann & Martin Troyano, 2002) bilden, das mittlerweile über ein Drittel der Beschäftigung in Deutschland ausmacht (Wanger, 2006). Das Statistische Jahrbuch (2009) beschreibt einen Anstieg der Teilzeitbeschäftigten (Ost- und Westdeutschland) von 66,9 % in der Zeit von 1992 bis 2008. Nach Heilmann & Martin Troyano (2002) kommt Teilzeit „derzeit vor allem die Funktion zu, die numerische Flexibilität zu erhöhen“ (S. 179). Teilzeitarbeit existiert in den verschiedensten Facetten (Wanger, 2006). Dabei unterscheiden sich die verschiedenen auftretenden Formen in ihrem jeweiligen Flexibilisierungsgrad (Heilmann & Martin Troyano, 2002). So reicht das Angebot der Teilzeitformen von der Halbtagsarbeit - die über ein starres Arbeitszeitmodell mit geringem Flexibilisierungsgrad verfügt - bis hin zu Modellen mit variabler Arbeitszeit, in der der Personaleinsatz vom Arbeitsanfall abhängt. Durch Teilzeit werden folglich die personalen Kapazitäten an die Erfordernisse der Produktion- und Dienstleistung angeglichen (Heilmann & Martin Troyano, 2002). Aber auch die zunehmende Technisierung wirkt sich auf die Arbeits- und Organisationsformen aus.

---

<sup>10</sup> Das Normalarbeitsverhältnis (Mückenberger, 1989; Hoffmann & Walwei, 1998) (NAV) war das vorherrschende Beschäftigungsmodell. Es war und ist bis heute gekennzeichnet durch ein unbefristetes Arbeitsverhältnis, Vollzeittätigkeit, ein tarifvertragliches Gehalt/Lohn und die Integration in soziale Sicherungssysteme sowie die persönliche Abhängigkeit und Weisungsgebundenheit des Arbeitnehmers vom Arbeitgeber (Hoffmann & Walwei, 1998).

In diesem Kontext gewinnt die Diskussion um die neue Arbeitswelt immer mehr an Dynamik. Diese wird gegenwärtig als vierte industrielle Revolution angesehen (vgl. Cole, 2015) und es wird davon ausgegangen, dass sich diese massive auf (aktuelle) Organisations- und Arbeitsformen auswirken wird: die Industrie 4.0.

#### **2.4.4. Industrie 4.0: eine Vision**

Es wird angenommen, dass mit den sogenannten smarten Produkten<sup>11</sup> in den Fertigungsbetrieben alle Unternehmensfunktionen verändert werden (vgl. Porter & Heppelmann, 2015). Die smarten Produkte entstehen in Firmen, in denen die Fertigungsindustrie mit dem Internet zusammengewachsen ist (vgl. Cole, 2015). Der Vorteil vernetzter Produktionssysteme besteht in der Annahme einer Verbesserung der Qualität. Zusätzlich erhält man „wertvolle Erkenntnisse darüber, wie zuverlässig sie [die neuen Produkte, Anmerkung des Autors] funktionieren und wo Verbesserungspotenziale schlummern“ so der IT Journalist Cole (2015, S. 138). Für die Vernetzung von Produkten und Prozessen wird die Technologie der cyber-physischen Systeme (CPS) genutzt. Bei CPS handelt es sich um Netzwerke „kleiner mit Sensoren und Aktoren ausgestatteter Computer, die als sogenannte Eingebettete Systeme in Materialien, Gegenstände, Geräte und Maschinenteile eingebaut und über das Internet miteinander verbunden werden. In einem derartigen Internet der Dinge verbinden sich die physische und die digitale Welt. Anlagen, Maschinen und einzelne Werkstücke tauschen kontinuierlich Informationen aus. Sämtliche Produktions- und Logistikprozesse werden integriert“ (BMBF, 2013a, S. 6). Durch diese Technologie sollen in Zukunft viele Prozesse in Echtzeit über große Entfernungen gesteuert und koordiniert werden. Hierdurch entsteht die Möglichkeit, die Prozessebenen eines Unternehmens durchgängig miteinander zu verknüpfen und auf der Grundlage der aktuellsten Prozessdaten die Prozesse immer wieder neu aufeinander abzustimmen (vgl. BMBF, 2013a). Die klassische Produktionshierarchie mit zentraler Steuerung wandelt sich so zu einer dezentralen Selbstorganisation, „in der das entstehende Produkt selbständig mit den

---

<sup>11</sup> Smarte Produkte bestehen aus physischen Komponenten, intelligenten Komponente und Vernetzungskomponenten, die einen Datenaustausch zwischen Produkten, Betriebssystem und Nutzern ermöglichen (vgl. Porter & Heppelmann, 2015).

Produktionsanlagen kommuniziert und aktiv in den Produktionsprozess eingreift“ (Kagermann, 2012, S. 7). In dieser perspektivischen Sicht bilden Unternehmen künftig dynamische Netzwerke, aus denen sie heraus „auftrags- und produktspezifisch ihre Kapazitäten zu virtuellen Produktionsgemeinschaften zusammenschließen“ (BMBF, 2013a, S. 6) werden. CPS Verfahren ermöglicht somit eine „individualisierte Produktion zu geringen Kosten“ (BMBF, 2013a, S. 14).

Für die Mitarbeiter bedeutet der Einsatz von CPS einen erneuten Wandel ihrer Arbeitswelt und Aufgaben. Die Automatisierung gewinnt weiter an Bedeutung, Menschen werden durch mobile Leichtbauroboter und intelligente Assistenzsysteme unterstützt (vgl. BMBF, 2013a). Der Mensch entwickelt sich in dieser Industrieform vom reinen Bediener der Maschinen hin zum Regulierer und Steuerer (vgl. BMBF, 2014). Dies ermöglicht es den Menschen, sich auf kreative wertschöpfende Tätigkeiten zu konzentrieren und eine Entlastung von Routineaufgaben (vgl. BMAF, 2013b). Der Mensch erhält so eine stärkere Eigenverantwortung und Selbstentfaltung. Aber auch die Aufgaben- und Kompetenzprofile der Mitarbeiter der Industrie 4.0 werden sich stark verändern, was adäquate Qualifizierungsstrategien und eine lernförderliche Arbeitsorganisation notwendig macht (vgl. BMAF, 2013b). Die Industrie 4.0 wird mit hoher Wahrscheinlichkeit „deutlich erhöhte Komplexitäts-, Abstraktions- und Problemlösungsanforderungen“ (BMBF, 2013b, S. 57) an die Beschäftigten stellen. „Darüber hinaus wird den Arbeitnehmern ein sehr hohes Maß an selbstgesteuertem Handeln, kommunikativen Kompetenzen und Fähigkeiten zur Selbstorganisation abverlangt. Kurzum: Die subjektiven Fähigkeiten und Potenziale der Beschäftigten werden noch stärker gefordert sein“ (BMAF, 2013b, S. 57). Hierzu wird die Gestaltung des Zusammenwirkens von Mensch Maschine und IT in der Industrie 4.0 durch die Organisations- und Personalentwicklung von zentraler Bedeutung sein (vgl. BMBF, 2014). Das erfordert aber auch eine flexible Anpassung der Mitarbeiter an die sich verändernde Arbeitssituation „und die Bereitschaft, sich durch Weiterbildung für neue Aufgaben zu qualifizieren“ (Cole, 2015, S. 146).

Die Studie des IT-Dienstleisters Computer Sciences Corporation (CSC) hat gezeigt, dass die Arbeitswelt in Deutschland bisher nicht für eine vernetzte Produktion vorbereitet ist (vgl. CSC, 2015a). Peter Körner, Experte für Personalmanagement bei CSC, stellt heraus,



dass sich die Betriebe derzeit in erster Linie auf die Lösung technologischer Herausforderungen konzentrieren, der Faktor Mensch im Vergleich hierzu findet keine Berücksichtigung. Körner sieht dabei offene Baustellen in konkreten Anforderungsprofilen für eine Fachkraft 4.0, neue Arbeitsmodelle bis hin zur stärkeren Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse. (vgl. CSC, 2015b).

Zu erwähnen gilt es aber auch, dass die vierte industrielle Revolution eine mögliche Antwort auf knappere Rohstoffe, steigende Energiepreise oder das zunehmende Durchschnittsalter der Beschäftigten bietet. Für die Fertigungsindustrie der Zukunft gewinnt zudem der 3D Druck zunehmend an Bedeutung. Bereits heute ist diese Technologie in der Lage, neben Kunststoffen und Metallen auch andere Materialien zu verarbeiten und herzustellen. So existieren 3D Drucker für die Herstellung von Schokolade, Medikamenten aber auch (menschlicher) Knochen und (menschlicher) Organe (vgl. Cole, 2015). Für die industrielle Massenproduktion könnte diese Technologie das Ende bedeuten, da „jeder Konsument sein gewünschtes Produkt nach Lust, Laune und persönlichem Geschmack bestellen kann - wenn er es nicht vorzieht, es selbst herzustellen“ (Cole, 2015, S.151). Teil dieser neuen Entwicklung ist auch das sogenannte Cloudcomputing. Diese Technologie und die hieraus möglichen Folgen werden dem Leser im folgenden Abschnitt nähergebracht.

#### **2.4.5. Ein Blick in die Zukunft: Mögliche Folgen des Cloudcomputings**

Zur Zeit der Erstellung der vorliegenden Arbeit gewann zunehmend die Arbeit in sogenannten Clouds<sup>12</sup> an Bedeutung. Die Beratungsfirma PAC führte 2013 eine Umfrage zur Neugestaltung der Informations- und Kommunikationstechnologie durch. Die Ergebnisse betonten eine große Nachfrage an „Public Cloud-Diensten im Workplace-Umfeld“ (PAC, 2013, S. 59) hin. Hier wurde durch die Studienteilnehmer hervorgehoben, dass das Interesse insbesondere in der gemeinsamen Bearbeitung von Dokumenten läge. PAC fol-

---

<sup>12</sup> Einen detaillierten Überblick über Technologie und Anwendung in Unternehmen bietet die Studie von Boes, Kämpf, Langes et al. (2014).

gert aus den Ergebnissen, dass sich die Anzahl der Kunden hier in den nächsten vervielfachen wird. Zudem konnte in der Studie festgestellt werden, dass Firmen in der Cloudtechnologie die Möglichkeit sehen, ganze Arbeitsplätze aus einer Cloud zu beziehen (vgl. PAC, 2013, S. 59). Dies bestätigte auch Robert Gratzl, verantwortlicher der Citrix Online Services Division in einem online Kommentar: „Arbeit ist in Zukunft nicht mehr gleichzusetzen mit einem einzigen Ort“, äußert Gratzl 2013 (Witmer-Großer, 2013). Cole sieht in der neuen Technologie einen Arbeitsplatz ohne Grenzen und verweist in seiner Arbeit auf Aussagen des Leiters des Fraunhofer-Instituts für Arbeitsorganisation in Stuttgart, wonach komplexe Aufgaben in einfache Module zerlegt und über ein „Wertschöpfungsnetzwerk“ an Personen verteilt werden können, die über notwendige Kompetenzen und Zeit verfügen (vgl. Cole, 2015, S. 177). So entstehen virtuelle Organisationen auf Zeit, die über eine Cloud-Belegschaft verfügen (vgl. Cole, 2015, S. 177). Mit den „GoTo Cloud-Dienste“ versucht die Firma Citrix sich auf die neuen Arbeitstrends auszurichten. Durch diese Technik kann eine Zusammenarbeit zu jeder Zeit, unabhängig von Ort und Zeit miteinander erfolgen (vgl. Witmer-Großer, 2013). Die Studie *Cloudworking und die Zukunft der Arbeit* (Boes, Kämpf, Langes et al., 2014) bezeichnet das „Cloudworking“ als einen neuartigen sozialen Handlungsraum gesellschaftlicher Arbeit. Für die sogenannten „Digital Natives“<sup>13</sup> stellt Scholz (2014) hervor, dass diese nicht nur in der Cloud arbeiten, sondern vielmehr „ganze Arbeitsabläufe nur noch digital gestalten“ (Scholz, 2014, S. 104). Boes et al. verweisen darauf, dass diese Form gesellschaftlicher Arbeit nicht betrieblich verfasst sein muss, sondern ebenso im Privatbereich oder einer Community erfolgen kann (vgl. Boes, Kämpf, Langes et al., 2014). Die Autoren folgern für die Arbeit einen weitreichenden Umbruchprozess. Wie dieser Umbruch letztendlich aussehen wird und welche Gestalt die Arbeit der Zukunft annehmen wird, können die Autoren nicht sagen (vgl. Boes, Kämpf, Langes et al., 2014). Letztendlich bleibt festzu-

---

<sup>13</sup> Der Begriff Digital Natives wird von Vertretern der Wissenschaft, Forschung, Unternehmen und Medien für junge Generationen verwendet, unabhängig ob diese der Generation Y oder Z zugeordnet werden können (vgl. Scholz, 2014).

halten, dass davon ausgegangen werden kann, dass durch die Cloudtechnologie neue Arbeitsformen entstehen werden. Scholz (2014) weist exemplarisch auf vier unterschiedliche Arbeitsformen in der Cloud hin, in denen die Digital Natives bereits aktiv sind:

- als Cloud-Nomaden, die über keine Kernkompetenzen verfügen, dafür aber flexibel einsetzbar sind
- als Cloud-Unternehmer mit spezifischen Kernkompetenzen
- als niedrig qualifizierte Cloud-Ameisen, die als Teil eines Ganzen etwas für die Ziele erledigen und
- als Cloud-Kader, die über hohe Qualifikationen verfügen und zum „vordefinierten Lieferantenkreis renommierter Unternehmen“ (Scholz, 2014, S. 105) gehören.

Welchen Einfluss diese auf die Bindung von Mitarbeitern haben werden, kann gegenwärtig nicht valide in die weitere thematische Bearbeitung aufgenommen werden.

#### **2.4.6. Arbeitswelt 4.0**

Die Digitalisierung wird zu einem deutlichen Wandel der Arbeitswelt führen. In der Gegenwart stolpert man zunehmend über die „Arbeitswelt 4.0“. Dieser neuen Arbeitswelt wird zugeschrieben, dass sie tiefgreifende Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung und nicht zuletzt einer neuen Arbeitskultur bewirken wird (vgl. Jäger, 2015). Jäger (2015) stellt hierzu folgende Entwicklungen heraus:

- Arbeitszeiten und Arbeitsorte werden weiterhin zunehmend flexibler.
- Unternehmen werden sich von der Präsenzkultur bei der Arbeit entfernen.
- Die Digitalisierung wird neue Arbeits- und Organisationformen ermöglichen und mit sich bringen.
- Verteiltes, mobiles und flexibles Arbeiten wird zunehmen.
- Neue Jobprofile entstehen, bei denen völlig andere Kompetenztiefen gefragt sind.

- Büroarbeit und Sachbearbeiter Tätigkeiten werden zunehmend automatisiert.
- Die Eigenverantwortung des Mitarbeiters wird zunehmen.
- Flache Hierarchien werden zunehmen.
- Demokratisierung und Selbstbestimmung bei der Arbeit nehmen zu.
- Maschinen und intelligente Software greifen zunehmend die Arbeit besser qualifizierte Wissensarbeiter an.
- Arbeit erfolgt zunehmend in kollaborativen Netzwerken.
- Die Erledigung von Arbeit erfolgt zunehmend in temporären Projektorganisationen.

Hierheraus ergibt sich als Folge, dass nicht mehr die Menschen zur Arbeit kommen, sondern die Arbeit zu dem Menschen kommt (Jäger, 2015). Mit dem Wandel der Arbeitswelt geht einher, dass Organisationen sich Gedanken erarbeiten müssen, wie sie sich für die zukünftige Arbeitswelt aufstellen wollen: Die Entstehung neuer Arbeits- und Organisationsformen (vgl. auch Abschnitt 2.4) bedingt, dass man sich auch Gedanken über neue Wege der Rekrutierung („Recruiting 4.0“) und Qualifizierung („Qualifikation 4.0“) erarbeiten muss, um auch weiterhin über Mitarbeiter mit benötigten Qualifikationen zu verfügen. Zudem führt eine Zunahme an Projekt- und Netzwerkarbeit dazu, technische Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen und den Rahmen für flexibles Arbeiten (vgl. Abschnitt 2.4.3.2) zu schaffen. Die zunehmende Projekt- und (unternehmensübergreifende) Netzwerkarbeit hat zudem zur Folge, dass Organisationen an Attraktivität für Mitarbeiter verlieren. Dies wiederum birgt die Gefahr, sich langfristig negativ auf die Bindung der gewünschten Mitarbeiter(typen) auszuwirken.

## **2.5. Gesellschaftliche Veränderung**

Technisierung und Globalisierung wirken sich nicht nur auf die Bereiche Arbeit und Organisation aus. Auch in gesellschaftlicher Hinsicht ist ein Wandel eingetreten.

### 2.5.1. Wertewandel

Mit Verweis auf verschiedene Zeitreihenanalysen macht Rosenstiel (2003) auf einen Wertewandel der Gesellschaft aufmerksam. In diesem Kontext stellt Koch (2005) in Anlehnung an Klages (1984) hervor, dass Pflicht- und Akzeptanzwerte wie Disziplin, Gehorsam und Ordnung sich auf dem Rückzug befinden, während Selbstentfaltungswerte - hier seien exemplarisch Idealismus, Individualismus und Hedonismus genannt - größte Zustimmung erfahren. Nach Koch (2005) basiert der Wertewandel auf die Bedingungen ökonomischen Wohlstandes, politischer Stabilität und einem gestiegenen Bildungsniveau. Nach Rosenstiel (2003) können diese Ausführungen um die sinkende Überschaubarkeit und Kontrollierbarkeit der bürokratischen und technischen Welt sowie der sichtbaren Belastung der natürlichen Umwelt (in Anlehnung an Meyer-Abich, 1982) ergänzt werden. Dem gesellschaftlichen Wandel folgt eine veränderte Bedeutung, die der Arbeit beigegeben wird (Rosenstiel, 2001). Anhand einer hochselektiven Stichprobe von potenziellen Führungskräften aus den Fachgebieten von Technik und Wirtschaft kommt Rosenstiel und Spieß (1991) zu dem Ergebnis, dass Karrieren weiterhin angestrebt werden, „aber nicht um jeden Preis“ (S. 81). Die Arbeit verliert im Erleben der Menschen gegenüber anderen Lebensbereichen, wie z. B. Freizeit und Familie, an Bedeutung (Rosenstiel, 2001, S. 26). Die Ansprüche an Arbeit haben sich durch das Erstarren der Selbstentfaltungswerte geändert (Koch, 2005). Oelsnitz (2007) verweist hier auf die jungen Akademiker, die einschlägigen Untersuchungen zufolge intrinsisch motiviert sind und über einen ausgesprochenen Wissenshunger verfügen: „Ihre Ansprüche an den Arbeitgeber sind dementsprechend hoch: Der Job soll Geld bringen, darf aber nicht zu sehr einengen und soll dazu noch Spaß machen und Sinn stiften“ (S. 39). Dies wirkt sich auf Unternehmen aus. Die nachrückenden Generationen<sup>14</sup> bringen andere Werte mit in die Unternehmen,

---

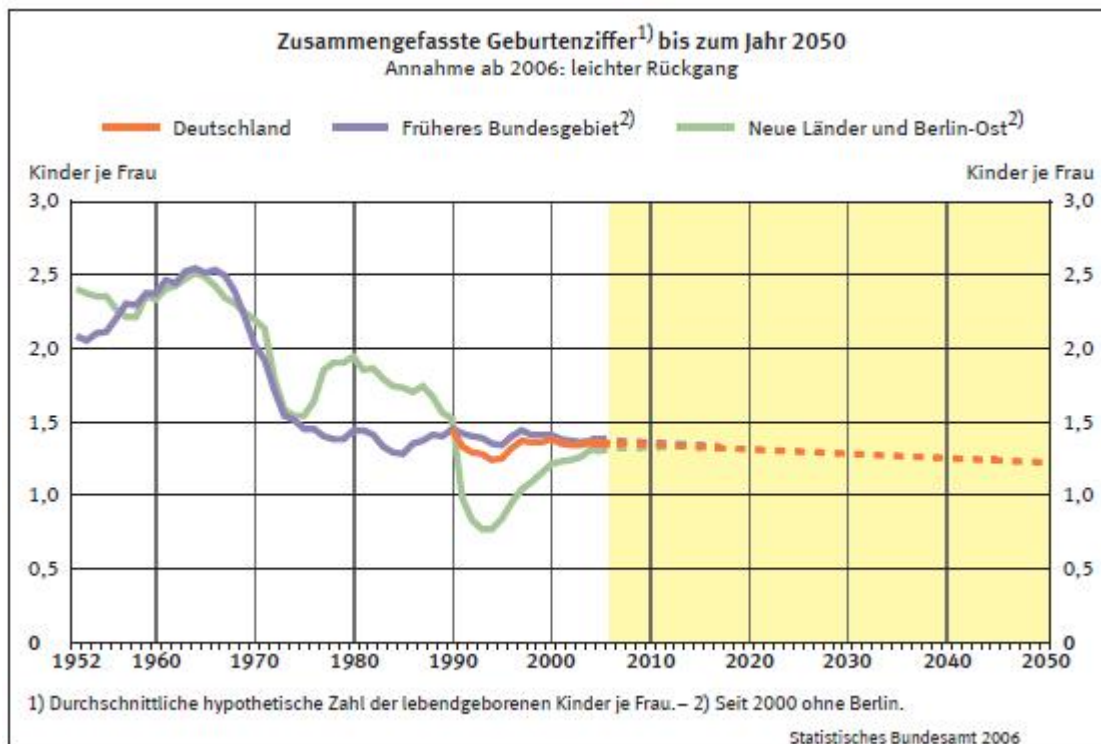
<sup>14</sup> An dieser Stelle sei der interessierte Leser an Scholz (2014) verwiesen. Scholz analysiert das Generationenkonzept und stellt hier insbesondere die Generation der Babyboomer, der Generation X sowie Y der Generation Z gegenüber. Für die Generation Z weist Scholz darauf hin, dass diese sich kaum noch an etwas langfristig bindet, vielmehr ist die Generation Z auf der Suche nach Kurzzeitbeziehungen (vgl. Scholz, 2014, S.38). Scholz (2014) stellt aber auch hervor, dass entgegen medialer Meinung die Generation Z sehr wohl arbeiten will, hierfür aber von der Sinnhaftigkeit überzeugt sein will.

als die der etablierten Beschäftigten. Dies führt zu Wertedifferenzen in den Belegschaften, die wiederum zu differenten Auffassungen über die richtigen Ziele der Unternehmen führen (Koch, 2005).

### **2.5.2. Demografischer Wandel**

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes wird sich die deutsche Bevölkerung - soweit die aktuelle demografische Entwicklung anhält - von derzeit ca. 82 Millionen Menschen auf knapp 69 Millionen Menschen im Jahr 2050 verringern (2006). Auch der Altersaufbau der Bevölkerung wird sich strukturell weiter verändern. Ist zum heutigen Zeitpunkt noch das mittlere Alter am stärksten besetzt, werden bis zum Jahr 2050 „die stark besetzten Jahrgänge weiter nach oben verschoben und von zahlenmäßig kleineren ersetzt“ (Statistische Bundesamt, 2006, S. 17).

Für die Bevölkerungsgruppe im Erwerbsalter von 20 - 64 Jahren wird eine deutliche Schrumpfung bis ins Jahr 2050 hervorgesagt, wogegen eine unablässige Zunahme der Bevölkerung über 80 angenommen wird. Die Altersstruktur innerhalb des Erwerbsalters wird sich deutlich dahingehend verschieben, dass diese Gruppe stark durch die Älteren geprägt sein wird (Statistisches Bundesamt, 2006). Den Grund für die demografische Alterung sieht Birg (2006) im Wesentlichen in dem Rückgang der Geburten und nicht in dem Anstieg der durchschnittlichen Lebenserwartung. Oelsnitz (2007) untermauert diese Aussage mit Verweis, dass seit den 1970er Jahren jede Kindergeneration kleiner war als die der Eltern. Für die Zukunft prognostiziert das Statistische Bundesamt einen weiteren Rückgang der Geburtenrate bis ins Jahr 2050 und stellt diese Prognose wie folgt grafisch dar:



**Abb. 6: Zusammengefasste Geburtenziffer bis zum Jahr 2050, Statistisches Bundesamt 2006**

Dies lässt einen rasanten Rückgang der Anzahl der Erwerbspersonen vermuten, die eine aktuelle Modellrechnung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Bundesministeriums für Arbeits- und Berufsforschung (IAB) bestätigt: Hiernach könnten der Wirtschaft im Jahr 2025 ca. 1.8 Millionen Erwerbspersonen fehlen (Helmrich & Zika, 2010). Der demografische Wandel stellt das Personalmanagement somit vor eine grundlegende neue Situation (vgl. Kracht, 2010): den Kampf um geeignetes Personal.

## 2.6. Konsequenzen

Die Veränderung der Arbeit und ihrer Organisationsformen stellt Gesellschaften, Unternehmen und Individuen vor neue Herausforderungen. Nach Kastner (2009) sind diese vor allem in folgenden Punkten zu sehen:

- Anforderungen steigen schneller als intellektuelles Potenzial;
- Dynamität fördert psychosoziale Beeinträchtigungen;
- Demografische Entwicklung;

- Brain-Drain;
- Down-Shifting.

Die Arbeitsprozesse und Aufgaben werden zunehmend komplexer, dynamischer und vernetzter (Kastner, 2003), in Folge dessen die Anforderungen an die Beschäftigten zunehmen und dies wiederum einen Anstieg der Belastungen und psychischen Beeinträchtigung bewirkt. Für den Unternehmenserfolg werden folglich Mitarbeiter benötigt, die über eine hervorragende Ausbildung hinaus den dynamischen Anforderungen gewachsen sind. Diese „high Potentials“ zeichnen sich zudem über Eigenverantwortung, Selbstbewusstsein, Flexibilität, initiativem Handeln und der Bereitschaft zu kontinuierlichem Lernen aus (Oelsnitz, 2007). Nachstehend werden dem Leser wichtige Konsequenzen dargestellt, die es für die Organisationen bei der Personalarbeit zu berücksichtigen gilt.

### **2.6.1. Anforderungen steigen schneller als das intellektuelle Potenzial**

Die neuen Arbeits- und Organisationsformen ziehen neuartige Aufgaben- und Qualifikationsprofile nach sich, die von den Arbeitnehmern veränderte Kompetenzen und Fähigkeiten verlangen (Gerlmaier & Kastner, 2003). Immer größer werdende Veränderungen sind in immer kürzerer Zeit zu bewältigen (Bleicher, 2004): Auf der einen Seite verlangt der technologische Fortschritt in Verbindung mit den verkürzten Lebenszyklen für Produkte und Märkte ein erhöhtes Qualifikationsprofil der Mitarbeiter, andererseits sind soziale und interkulturelle Kompetenzen aufgrund international verflochtener Unternehmungen erforderlich (Lindner-Lohmann et al., 2008). Für die Arbeit in den neuen Arbeits- und Organisationsformen müssen die Mitarbeiter ständig neue Qualifikationen und Sozialkompetenzen sowie Metakompetenzen (Problemlösefähigkeit, Selbstmanagement lebenslanges Lernen) erwerben, „um mit den komplexen und sich dynamisch ändernden Arbeitsanforderungen umgehen zu können“ (Kastner, 2006a, S. 444). Kastner macht darauf aufmerksam, dass die Dynamik von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen derzeit schneller zu wachsen scheint, als das menschliche intellektuelle Bewältigungspotenzial (Kastner, 2006a, S. 440).



### **2.6.2. Dynaxität fördert psychosoziale Beeinträchtigung**

Die neuen Arbeitsbedingungen belasten die Arbeitnehmer weniger durch externe Faktoren wie Lärm, Staub, Gase, Gifte oder schwere, einseitige Tätigkeiten. Jedoch zeichnet sich die neue Arbeitswelt durch Unbeständigkeit, permanente Umwälzungen und Intransparenz aus. Durch die neuen Management- und Organisationsformen kommt es zunehmend zu Leistungsintensivierungen und zu einer Zunahme sozioemotionaler Stressfaktoren, hervorgerufen durch die Zunahme dialogischer Arbeitsanteile. Zudem werden die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zunehmend flüder, was sich verstärkt auf die individuelle Regeneration und den Biorhythmus auswirkt.

Die ständige Zunahme technischer und sozialer Komplexität fordert den Menschen heraus! Kastner (2008) sieht das Problem darin, dass die körperliche und psychische Entwicklung des Menschen nicht mit seiner geistigen Schritt gehalten hat: der Mensch hat sich eine (Arbeits-) Welt geschaffen, für die er nicht konstruiert ist. Arbeitssituationen belasten und beanspruchen<sup>15</sup> Arbeitnehmer. Eine Bedrohung durch Überforderung ist dabei umso größer, „je stärker uns die Komplexität der Arbeitsaufgaben überwältigt“ (Kastner, 1994a, S. 13). Die zunehmenden Komplexitäten sorgen für einen Orientierungsverlust und verursachen Hilflosigkeit, die wiederum zu Fehlverhalten und Fehlbeanspruchungen sowie psychosomatischen Erkrankungen führen (vgl. Kastner, 1994a). Zudem hat die Dynaxität eine unkontrollierbare Eigendynamik (Eigendynaxität, Kastner, 2017) entwickelt.

### **2.6.3. Demografische Entwicklung und Wertewandel**

Der unter Abschnitt 2.5.1 beschriebene Wertewandel wirkt sich auch auf Unternehmen aus, da die Bedeutung von Pflicht- und Akzeptanzwerten rückläufig ist und Werte der Individualisierung an Bedeutung gewinnen. Aus dieser Entwicklung ergeben sich

---

<sup>15</sup> Unter Belastung werden alle extern auf den Organismus einwirkenden Einflüsse verstanden, Beanspruchung hingegen bezeichnet die Auswirkungen der Belastungen auf den Organismus (vgl. Semmer & Udris, 1993).

Konsequenzen für die Personalarbeit mit Blick auf Mitarbeiterführung und der personalwirtschaftlichen Gestaltung (Lindner-Lohmann et al., 2008). Exemplarisch führen Lindner-Lohmann et al. (2008) hierzu an, dass Autoritäten durch Mitarbeiter nicht ungefragt hingenommen werden und - besonders Führungskräfte - Wert auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und privatem Lebensbereich legen (Lindner-Lohmann et al., 2008). Auch den demografischen Wandel gilt es für Unternehmen zu berücksichtigen. Wie dargestellt (Abschnitt 2.5.2) steigt die Lebenserwartung wohingegen die Geburtenrate (in unserem Fall speziell für Deutschland aufgezeigt) schrumpft. Dieser Wandel führt zu quantitativen und qualitativen Folgen: So ist quantitativ herauszustellen, „dass das Arbeitskräftepotenzial geringer ausfällt“ (Lindner-Lohmann et al., 2008, S. 12) und es zu Rekrutierungsproblemen junger Fachkräfte kommen kann (Lindner-Lohmann et al., 2008). Nach Oelsnitz (2007) wird „spätestens ab 2015 ein deutlicher Arbeitskräftemangel herrschen“ (S. 63). Auf qualitativer Seite hingegen ist zu berücksichtigen, dass ein hohes Durchschnittsalter in der Belegschaft dazu führen kann, „dass die Innovationskraft des Unternehmens leidet und so Geschäftschancen nicht genutzt werden“ (Lindner-Lohmann et al., 2008, S. 12) und Arbeitsbedingungen an die verlängerten Erwerbsbiografien anzupassen sind (Lindner-Lohmann et al., 2008). „Gleich ob quantitativ oder qualitativ geprägt stellt sich für die Unternehmen bei zukünftigen Mitarbeitern wie für jeden Arbeitnehmer selbst die Herausforderung, die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) zu erhalten und wenn möglich auszubauen“ (Lindner-Lohmann et al., 2008, S. 12).

#### **2.6.4. Brain-Drain**

Unter brain drain wird die Abwanderung von Fach- und Führungskräften verstanden (Paulick, 2002). Oelsnitz (2007) weist darauf hin, dass die Arbeitsmigration in den letzten Jahren die höchsten Zuwachsraten aller Migrationsformen aufweist und dass Hochqualifizierte einen großen Teil dieser Quote bilden. Brain drain wirkt sich somit auf die Innovationsfähigkeit und das Wachstum eines Landes in ökonomischer Hinsicht aus: „Ein intellektueller Migrationsverlust führt in der Regel dazu, dass die Wettbewerbsfähigkeit bei der Erzeugung wissensintensiver Produkte sinkt und sich die sogenannten Terms of Trade verschlechtern. Das, was das Geberland an Wissen verliert, wird das Empfängerland gewinnen [...]“ (Oelsnitz, 2007, S. 93). Die Folgen sind immens: Auf der einen Seite wird die Wissensarbeit des Geberlandes knapper und somit teurer, wodurch die

internationale Wettbewerbsfähigkeit dieses Landes sinkt. Auf der anderen Seite hilft der Hochqualifizierte dem Nehmerland, „in seinem Dunstkreis weitere Experten zu formen, die von ihm lernen und durch ihn inspiriert werden“ (Oelsnitz, 2007, S. 93). Die Motive, dem eigenen Land den Rücken zu kehren, sind vielfältig und reichen von wirtschaftlichen bis hin zu klimabedingten Faktoren, wobei vor allem die besseren Arbeitsbedingungen und Karriereperspektiven für einen brain drain aus deutscher Sicht verantwortlich gemacht werden (Oelsnitz, 2007). Eine empirische Untersuchung des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft aus dem Jahr 2002 unterstützt diese Aussage. Hiernach nannten überdurchschnittlich viele Wissenschaftler mangelnde berufliche Perspektiven als Abwanderungsmotiv und verwiesen in der Befragung auf eine mangelnde Attraktivität „im Bereich des Zugangs zu akademischen Karrieren, der Karriereplanung und der weiteren Karrieremöglichkeiten“ (Stifterverband, 2002, S. 6).

#### **2.6.5. Down-shifting**

Die permanent wachsende(n) Dynaxität(en) verursachen in erheblichem Maße die Übertragung beruflicher Probleme in das Privatleben und umgekehrt, was als (negativer) Spill-Over-Effekt bezeichnet wird: Arbeitsüberlast führt zu Frustrationen, diese wiederum zu Vorwürfen, Aggressionen sowie Beziehungskrisen und kann den (erneuten) Rückzug in die Arbeit zur Folge haben. Aus den ‚Daily Hazzles‘ wiederum entwickeln sich psychische Erkrankungen: „Irgendwann läuft das Fass über. Schwache Zeichen werden oft zwar wahrgenommen, aber verdrängt, weil vor der nötigen Erholung unbedingt noch dies oder jenes erledigt werden muss“ (Kastner, 2010a, S. 287). Als Reaktion hierauf beginnen immer mehr Menschen ihren Lebensstil zu reduzieren, sie betreiben down-shifting. Das down-shifting beschreibt ein Verhalten mit dem Ziel, die eigene Lebensqualität durch eine ausgewogenere Balance aus Arbeit und Freizeit zu verbessern (Kastner, 2004), indem sie freiwillig weniger arbeiten und/oder weniger konsumieren (Nelson et al., 2007). Dieser Trend findet sich zunehmend auch in Deutschland wieder. So stellt die FAZ.net in ihrem Artikel „Einen Gang herunterschalten“ vom 26.05.2007 verschiedene Menschen vor, die hierzulande (und der Schweiz) diesen Trend für sich leben.

## 2.6.6. Schlüsselqualifikationen der Gegenwart

Die aufgezeigte Entwicklung führt zu einer verstärkt auftretenden Konkurrenz zwischen den Unternehmen, die sich zum einen auf Zeit, Kosten und Qualität, andererseits auf Lernfähigkeiten sowie Qualifizierung, soziale Kompetenzen und das Selbstmanagement auswirkt (Kastner, 2003). Die veränderten Anforderungen verlangen nach neuen Schlüsselqualifikationen:

- Denken und Handeln im System<sup>16</sup>

Probleme sind in der vorherrschenden dynaxischen Welt nicht mehr alleine durch analytisches Denken lösbar. Es wird ein gedankliches Wechselspiel zwischen Teil und Ganzheit benötigt, das „das Einordnen von Teilerkenntnissen in Gesamtkonzepte, sowie ein wechselseitiges Denken auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen erlaubt“ (Bleicher, 2004, S. 52).

- Sozialkompetenz

Die neuen Arbeits- und Organisationsformen verändern (bisherige) Abläufe, so dass „immer mehr Koordination, Abstimmung und Kooperation erforderlich ist“ (Kastner, 1999, S. 40). Hierzu ist Sozialkompetenz<sup>17</sup> erforderlich, die sich aus Fähigkeiten (soziale Intelligenz) und Tugenden (soziale Verantwortung) zusammensetzt (Kastner, 1999). Kastner (1999) benennt vier kausale Muster, weshalb Sozialkompetenz als unverzichtbar angesehen werden sollte:

- 1 Das Lösen dynaxischer Probleme erfordert den Austausch unterschiedlicher Denk- und Erfahrungsrichtungen.
- 2 Nur wenn richtige und wichtige Probleme gemeinsam identifiziert werden, können die richtigen Lösungen erfolgen.

---

<sup>16</sup> Vgl. zur Vertiefung der Thematik Kastner (1991).

<sup>17</sup> Vgl. hierzu vertiefend Kastner (1999).

- 3 Die neuen Arbeits- und Organisationsformen erfordern zunehmend Gemeinschafts- und Netzwerkarbeit, was dazu führt, dass Vertrauen eine wichtige Funktion zukommt<sup>18</sup>.
- 4 Lebensqualität: „Wir selbst fühlen uns besser und bleiben gesünder, wenn uns die anderen mögen, wenn wir die anderen mögen und wir miteinander statt gegeneinander arbeiten“ (Kastner 1999, S. 40).

- Selbstmanagement

Die neuen Arbeits- und Organisationsformen fordern von den Menschen zunehmend die Fähigkeit, ihre Arbeitssituation im Wesentlichen selbst zu gestalten (Staeble, 1999). Die neuen Verhältnisse erschweren „die Balance zwischen Laptop - als Sinnbild für Orientierung nach vorne, mit der Technik gehend, Herausforderungen annehmend - und Lederhose - als Metapher für Sozialität bzw. Familie und ‚Akku‘ aufladen“ (Kastner, 2010a, S. 285). Der Wunsch nach hochleistungsfähigen und gesunden Organisationen kann hingegen nur erfüllt werden, wenn Mitarbeiter „sich selbst managen können, dafür Verantwortung übernehmen und ebenfalls hoch leistungsfähig, -motiviert und gesund bleiben bzw. werden“ (Kastner, 2010a, S. 285).

- Methodenkompetenz

Die Methodenkompetenz beschreibt die Planung und systematische Problemlösung mittels entsprechender Arbeits- und Verfahrensweisen (Linder-Lohmann et al., 2008), wobei Kauffeld und Grote (2000) folgende Fähigkeiten für die Methodenkompetenz anführen:

- Fähigkeit zum abstrakten Denken,
- die Problemlösefähigkeit,

---

<sup>18</sup> Vgl. hierzu exemplarisch Müller (2010).

- die Bereitschaft und Fähigkeit zur Fehlersuche, Fehlerbeseitigung und Informationsbeschaffung
- sowie der Planung, Bewertung und Kontrolle von Arbeitsschritten.

## **2.7. Schlussfolgerung**

Die zuvor dargestellte Entwicklung stellt das Personalmanagement eines Unternehmens - unter der die „Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen“ (Olfert, 2008, S. 24) verstanden wird - vor neue Herausforderungen. Die zunehmende technisch-funktionale Austauschbarkeit von Gütern und Dienstleistungen führt zu einer wachsenden Bedeutung des Mitarbeiters selbst. Es werden Mitarbeiter benötigt, die nicht nur über eine hervorragende Ausbildung verfügen, sondern auch den veränderten Anforderungen gewachsen sind. Diese Mitarbeiter verfügen neben einer hervorragenden Ausbildung auch über Schlüsselqualifikationen, um die zunehmenden Arbeitsanforderungen bewältigen zu können. Hinsichtlich des demografischen Wandels sowie dem Trend eines brain drains sind solche Mitarbeiter rein rechnerisch knapp gesät, zudem legen diese Menschen großen Wert auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben (vgl. Lindner- Lohmann et al., 2008). Hier sind auch Trends hinsichtlich eines down-shifting mit dem Ziel der Verbesserung der eigenen Lebensqualität erkennbar (vgl. Kastner, 2004), was die Verfügbarkeit auf den Arbeitsmärkten zunehmend minimiert (vgl. Michaels et al., 2001; Oelsnitz, 2007). Dies führt zu einer erhöhten Nachfrage an höher qualifizierten Mitarbeitern (Rosenstiel et al., 1998), die in Deutschland - trotz anhaltend hoher Arbeitslosigkeit - nicht gedeckt werden kann (Oelsnitz, 2007). Die Folge ist ein schärferer Wettbewerb auf den Personalmärkten, der als „war for talents“ (Michaels et al., 2001) oder Talente-Krieg (Oelsnitz, 2007) bezeichnet wird: der Kampf um die besten Talente, die wichtigste und gleichzeitig knappste Ressource des Unternehmenserfolges der Gegenwart und der (zu erwartenden) Zukunft. Der „war for talents“ ist für Unternehmen vergleichbar gefährlich wie es ein Krieg für Staaten ist: „Auf dem Spiel steht nicht mehr und nicht weniger als das Überleben“ (Oelsnitz, 2007, S. 195). Er stellt eine komplizierte Herausforderung dar, „die als Nebenbedingung die Steigerung der Unternehmensattraktivität nach außen und innen sichern muss“ (Oelsnitz, 2007, S. 197). Denn dieser Krieg wird nicht nur zwischen den Unternehmen geführt,

auch die Mitarbeiter steigen als Akteure in das Geschehen mit ein: sie gilt es nicht nur zu suchen und zu finden, sondern auch langfristig an das Unternehmen zu binden, um so strategisch zur Sicherung des Unternehmenserfolges beizutragen. Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass höher qualifizierte Mitarbeiter „immer mehr Wert auf die Berücksichtigung ihrer individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Werthaltungen, vor allem ihres Wunsches nach einem Ausgleich von Arbeit und Privatleben“ (Kastner, 2006a, S. 443) legen. Unternehmen müssen im „war for talents“ folglich an zwei Fronten kämpfen: Sie müssen nach außen attraktiver sein als ihre Konkurrenten und nach innen für ihre Mitarbeiter akzeptabel bleiben im Hinblick auf die Kompensation der erwarteten Leistungen (Oelsnitz, 2007).

### **3. Theorie und Praxis**

Bisher erfolgte eine Herleitung, was unter einem Fach- und Führungskräfte-mangel zu verstehen ist und auf Basis welcher Faktoren sich dieser entwickeln konnte. Die Bindung von Mitarbeitern nimmt dabei eine Schlüsselfunktion für eine rentable und funktionsfähige Unternehmung ein. Was aber ist unter Bindung und was spezifisch unter Mitarbeiterbindung zu verstehen? In den folgenden Abschnitten wird sich dem Bindungsbegriff auf verschiedenen Perspektiven genähert und die Verwendung des Begriffs Mitarbeiterbindung in der Literatur sowie empirische Befunde näher untersucht. Auch werden zu einem späteren Zeitpunkt verschiedene Theoriemodelle dargestellt, durch die (Mitarbeiter-) Bindung erklärt werden kann.

#### **3.1. Annäherung an einen Bindungsbegriff**

Betrachten wir den Alltag, so finden sich leicht die verschiedensten Bindungsphänomene. Beispielsweise kann in den Medien verfolgt werden, dass bei Fußballspielen die Anhänger der Vereine (hier sei explizit darauf verwiesen, dass nicht Hooligans gemeint sind!) ihre Sympathien für den eigenen Verein z. B. durch das Tragen der Vereinsfarben zeigen. Ein weiteres Beispiel sind die Berichte über sogenannte Motorradgangs, die sich der Öffentlichkeit durch Ihre starke Bindung zum jeweiligen Club - nicht zuletzt durch das Tragen von Vereinsemele und der Androhung oder Anwendung von Gewalt - darstellen. Als ein weiteres Beispiel können Konzertbesucher genannt werden, die auch Ihr Fan-sein durch das Tragen explizierter Kleidung (z. B. in der Heavy Metal- oder Punkrockszene) zeigen und trotz teurer Karten und ausverkaufter Hallen oftmals Strapazen in der Hoffnung auf sich nehmen, dennoch eine minimale Chance auf den Eintritt zu haben. Nicht zuletzt kennt bestimmt jeder in seinem Umfeld „markentreue“ Menschen, sei es Auto-, Kleider- oder sonstige Marken, von denen diese Menschen so überzeugt sind, dass sie auch hier zum Fan mutieren. Menschen binden sich also an soziale Systeme (vgl. auch Kastner, 1999). Was aber beschreibt der Bindungsbegriff und was kann unter Bindung verstanden werden? Hierzu wird sich im Folgenden dem Bindungsbegriff genähert, um ein schärferes Bild seiner Facetten zu erhalten. Der Duden (2014) führt im Kontext der vorliegenden Arbeit „bindende Beziehungen“ sowie „innere Verbundenheit“ an.



Unter erst genanntem werden bestehende vertragliche Bindungen, persönliche Bindungen, sowie religiöse Bindungen angeführt.

Die innere Verbundenheit wird mit der Bindung zur Familie beschrieben. Der Brockhaus (Paulick, 2002) bezieht sich für die Beschreibung von Bindung auf den Zusammenhalt von Atomen sowie Arten der (textilen) Fadenvereinigung (S. 100).

Nähern wir uns dem Begriff der Bindung aus wissenschaftlichen Blickwinkeln, so steht hier im Fokus das Interesse, was Menschen an andere Menschen, Gegenstände oder Aktivitäten bindet. Zu diesem Zweck folgt eine nähere Betrachtung des Bindungsbegriffs aus verschiedenen wissenschaftlichen Perspektiven. Die Darstellung erhebt keinen erschöpfenden Anspruch, was für den weiteren Verlauf der Arbeit auch nicht notwendig erscheint. Vielmehr sollen die nachstehenden Betrachtungsebenen ein besseres Verständnis ermöglichen, was bindet oder zu Bindung führen kann. Dieses Vorgehen wird es ermöglichen, sich in einem weiteren Schritt ausführlicher der Mitarbeiterbindung zu widmen.

### **3.1.1. Annäherung durch die Soziologie**

Die Soziologie befasst sich mit

- Sozialbeziehungen zwischen Menschen,
- Beziehungen innerhalb und zwischen sozialen Gebilden sowie
- den spezifischen Merkmalen im sozial-kulturellen Gesamtkontext und
- deren Interdependenzen (vgl. Reinhold, 2000, S. 621).

Soziales Handeln wird hier als menschliche „Verhaltensäußerungen, die intendiert sind“ (Reinhold, 2000, S. 250) beschrieben. Weber (1984, S.19) definiert soziales Handeln als ein solches Handeln, „welches seinem von dem oder den Handelnden gemeinten Sinn nach auf das Verhalten anderer bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist“. Somit ist Handeln nicht zufällig, „sondern mit Sinn erfüllt und auf Ziele gerichtet“ (Rein-

hold, 2000, S. 250). Schmid (2012) hat sich mit Rockerclubs aus (organisations-) soziologischer Perspektive befasst. Für die Mitgliederselektion stellt er heraus, dass Mitglied einer solchen Vereinigung nur der werden soll, der „in einem prinzipiellen Sinne als gleich anerkannt wird bzw. Gleiche (an)erkennt“ (S. 229). Er beschreibt hierzu die Sozialisationsprozesse innerhalb der Rockerclubs von der Kontaktaufnahme über die Entscheidung zur Clubaufnahme bis zu clubinternen Karriereverläufen. Mit Bezug auf Bourdieu (1987) paart kulturelles und soziales Kapital die Menschen, „die zueinander passen, die aufeinander abgestimmt sind, und macht sie einander verwandt“ (1987, S. 373f.). Ein anderes Phänomen ist die Fan-Kultur. „[...] Fans gehen oft erstaunliche Beziehungen ein. [...] Sie unterstützen kontinuierlich Vereine, selbst wenn Trainer, Manager oder Spieler ausgetauscht werden. Diese Beziehungen sind oft leidenschaftlich und bleiben nicht selten ein Leben lang bestehen, teils unter widrigen Umständen, über große Entfernungen hinweg und trotz wiederholter Enttäuschungen [...]“ (Roose, et al., 2009a, S. 9). Untersuchungen zur Fankultur haben gezeigt, dass Menschen von sehr unterschiedlichen Dingen Fan sein können<sup>19</sup> (Roose et al., 2009a). Aus theoretischer Sicht<sup>20</sup> kann für das Fansein z. B. die Betrachtung der Auswahl von Alternativen interessant sein. Dabei liegt das Interesse in der Befriedigung von Bedürfnissen, wie zum Beispiel der sozialen Anerkennung und dem physischen Wohlbefinden<sup>21</sup> (vgl. Roose et al., 2009b). Roose et al. (2009b) stellt dabei insbesondere heraus, dass durch die emotionale Bindung die Ereignisse mit

---

<sup>19</sup> Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Fankultur vgl. Roose et al. (2009a).

<sup>20</sup> Vgl. vertiefend Roose et al. (2009b).

<sup>21</sup> Hier sei das Stichwort Emotionen genannt, was an dieser Stelle nicht weiter behandelt wird. Abschnitt 2.1.3 widmet sich speziell dem Verhältnis von Bindung und Emotionen aus Sicht der Neurowissenschaften.

dem Fanprojekt eine gesteigerte Bedeutung erhalten, „und die dabei empfundenen Emotionen<sup>22</sup> verstärkt“ (Roose et al., 2009b, S. 31). Dabei kann das Agieren eines Fans durch die Verkörperung einer sozialen Rolle<sup>23</sup> beschrieben werden (Roose et al., 2009b).

Schmied befasst sich mit dem Schenken als eine Form des sozialen Handelns, wobei Geschenke<sup>24</sup> „dem Ausdruck, der Bestätigung oder Bekräftigung sozialer Beziehungen“ (Schmied, 1996, S. 33) dienen. Hier liegt der Sinn des Schenkens in der sozialen Funktion. Austauschtheorien sind eine Begründung, wonach sich der Mensch generell wie ein Händler verhält, „der durch sein Verhalten möglichst viel gewinnen will“ (Schmied, 1996, S. 83). Der Gewinn kann dabei in einer angenehmen Situation oder geschätzten Gegenständen liegen (Schmied, 1996).

### **3.1.2. Bindung aus Verhaltensperspektive**

Vertiefen wir den Blick auf den Bindungsbegriff aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht, so gilt es in einem ersten Schritt den Begriff „Verhalten“ näher zu erläutern. Nach Lewin und Cartwright (1963) ergibt sich Verhalten immer aus einem Zusammenspiel von Person und Situation (vgl. auch Comelli & Rosenstiel, 2009). Der weitere Verlauf der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Verhaltensbegriff führt schließlich zu der Erkenntnis, dass das Verhalten auf Seiten der Situation durch das soziale Dürfen und Sollen sowie die situative Ermöglichung bedingt wird. Auf Seiten der Person beeinflusst das individuelle Wollen und das persönliche Können das Verhalten (vgl. Comelli & Rosenstiel, 2009, S. 3). Kastner definiert Verhalten im Kontext von Organisationen. Demnach wird das Verhalten im organisationalen Kontext nicht nur durch die Person und Situation bedingt, sondern auch noch durch die Organisation. Nach dem sogenannten PSO-Modell von Kastner (vgl. Kastner, 1998b) wird das Verhalten durch Faktoren der Person

---

<sup>22</sup> Das Thema Emotionen und Bindung wird zu einem späteren Zeitpunkt behandelt.

<sup>23</sup> Vgl. hierzu vertiefend Goffman (1986).

<sup>24</sup> Neben der sozialen Funktion können Geschenke auch mit sozialen Gefühlen, der Identität und dem Status in Verbindung gebracht werden. Hierzu vgl. ausführlich Schmied (1996).

(P), Situation (S) und Organisation (O) sowie den Schnittmengen von (P x S), (P x O), (O x S) und (P x S x O) beeinflusst, was in der nachfolgenden Grafik dargestellt wird.

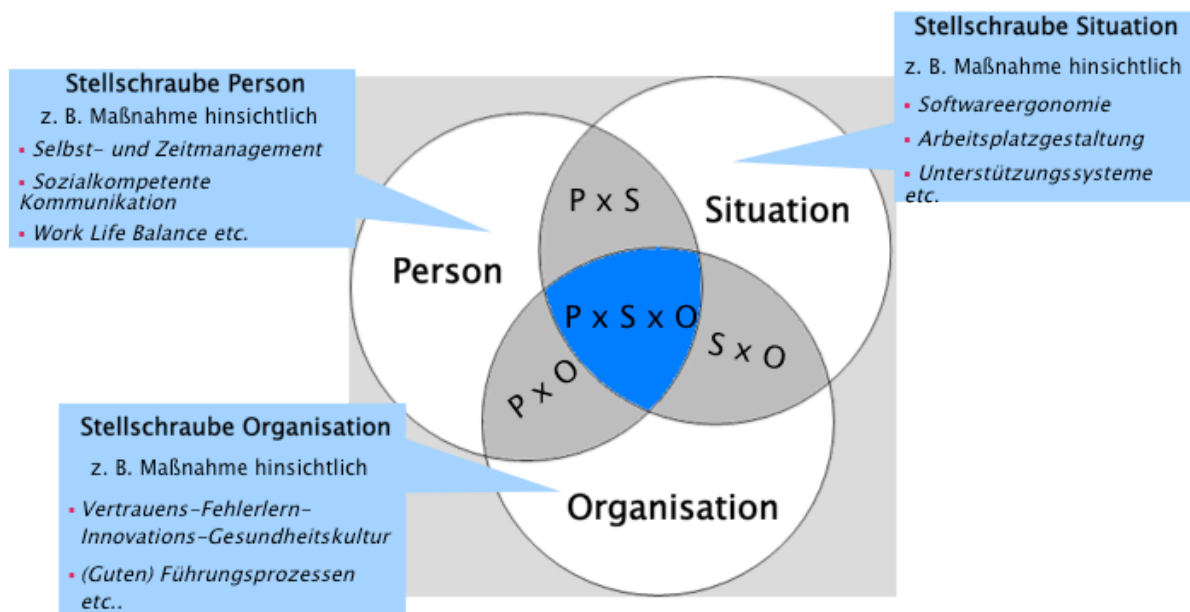


Abb. 7: PSO-Modell, Kastner, 2010a

### 3.1.2.1. Mikropolitik

Bei Neuberger (2002) findet man eine Zusammenfassung der Forschung zu mikropolitischen Prozessen im Kontext von Führung. Der Begriff der Mikropolitik wurde den Politikwissenschaften entnommen und verweist darauf, dass man von Vorgesetzten, Kollegen und Kolleginnen, Unterstellten, Außenstehenden usw. beeinflusst wird und diese auch selbst beeinflusst (Neuberger, 2002, S. 681). Dabei betrachtet Mikropolitik „die strukturelle Macht der Verhältnisse als Produkt, Bedingung und Rahmen ,interessierten Handelns von Subjekten“ (Neuberger, 2002, S. 681). Organisationen werden hier als soziale Systeme angesehen, „in denen Menschen um Vorwärtskommen rivalisieren“ (Burns, 1962, S. 257), wozu sie auch andere benutzen (Burns, 1962). Neuberger schließlich bezeichnet Mikropolitik als die „Kunst des Durchwurstelns“ (2002, S. 684), wobei sie sich auf das „Agieren in den Niederungen des Alltags mit kurzer Zeitperspektive, taktischer Chancennutzung und unmittelbarer personaler Konfrontation bezieht“ (Neuberger, 2002, S. 685) und definiert Mikropolitik in dem hier verwendeten Kontext als „das Arsenal jener alltäglichen ,kleinen‘ (Mikro-!) Techniken, mit denen Macht aufgebaut und

eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen“ (Neuberger, 2002, S. 685). Es handelt sich somit um individuelles Handeln, „das auf andere bezogen und durch sie ermöglicht und beschränkt“ (Neuberger, 2002, S. 696) wird. Erscheint zunächst der Eindruck, dass mikropolitische Prozesse ausschließlich negativ zu sehen sind, so ist an dieser Stelle zu sagen, dass mikropolitische Prozesse auch durchaus positive Folgen haben können. So stellen Madison et al. (1980) in einer Untersuchung fest, dass Mikropolitik<sup>25</sup> für eine Organisation positive Wirkungen mit Blick auf Zielerreichung, das Funktionieren, die Sichtbarkeit von Ideen und Leuten sowie Koordinierung und Kommunikation bewirken können. Neuberger hebt hervor, dass Organisationen nur dann ökonomisch agieren können, „wenn sich die Mitglieder nicht auf ihr Rollenverhalten zurückziehen (sprichwörtlich Dienst nach Vorschrift machen), sondern spontan und unentgeltlich Zusatzleistungen erbringen [...]. Eine Aufgabe wird nur dann erfolgreich und effizient bewältigt, wenn sie sich Jemand zu eigen gemacht‘ hat, [...], sich mit vollem Einsatz engagiert, Gott und die Welt in Bewegung setzt, damit alles so läuft wie es soll usw.“ (Neuberger, 2002, S. 722 - 723). Was folgt für einen Bindungsbegriff aus der Mikropolitik? Neuberger (2002, S. 696 ff.) hat Bedingungen und mikropolitische Taktiken analysiert. Für den Kontext der vorliegenden Arbeit sind dabei insbesondere folgende Aspekte von Interesse:

- Beziehungsnetzwerke

„Der einzelne Akteur erwirbt und stabilisiert Reputation als attraktiver oder potenter Koalitionspartner, sodass die anderen ihre Rechnung nicht ohne ihn machen können“ (Neuberger, 2002, S. 697). Hierfür scheinen sich nach Neuberger insbesondere die Bildung von Netzwerken zu eignen.

- Macht

---

<sup>25</sup> Eine differenzierte Betrachtung der Funktionen und Dysfunktionen von Mikropolitik findet sich bei Neuberger (2002, S. 692).

Hier wird Macht als Beziehungsphänomen gesehen, welches die Chance bietet, „den eigenen Willen auch(!) gegen Widerstreben durchzusetzen“ (Neuberger, 2002, S. 700). Diese Macht kann sich durch Selbstsicherheit, Durchsetzungsstärke oder auch einem existierenden Informationsmonopol äußern.

- Interdependenz: wechselseitige Abhängigkeit

Durch das Zusammenlegen von Ressourcen kann es zu einer Nutzungssteigerung der beteiligten Parteien kommen. Hierzu ist der Aufbau von – gerechtfertigten - Vertrauen notwendig. Die Zusammenlegung von Ressourcen führt dazu, dass diese nicht verlässlich von einer vorgesetzten Instanz mobilisiert werden können, „weil sie im Verfügungsbereich partiell unabhängiger und eigensinniger Subjekte sind. Im Wissen, aufeinander angewiesen und erpressbar zu sein, müssen sich Vorgesetzte und Mitarbeiter auf Kompromisse und Zugeständnisse einstellen, um Kooperationen werben und dafür etwas bieten“ (Neuberger, 2002, S. 703).

Zusammenfassend kann hier festgestellt werden, dass mikropolitische Prozesse zu einer unsicheren Verfügbarkeit von Ressourcen - sei es aufgrund von Beziehungsnetzwerken, Macht oder Interdependenzen - führen. Diese Erkenntnis lässt den Schluss zu, dass auch Bindung durch mikropolitische Prozesse beeinflusst wird, deren zentraler Bestandteil die wechselseitige Einflussnahme ist (vgl. Neuberger, 2002). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch Wrede (2004) in seiner Analyse: „Für die Organisationen ergeben sich Nutzeffekte dadurch, dass die Akteure durch ihre Gewinnmöglichkeit eine starke Bindung an die Organisation haben“ (S. 71).

### **3.1.2.2. Strukturelle Kopplung**

Eine andere Möglichkeit sich dem Bindungsbegriff zu nähern bieten „die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens“ (Maturana & Varela, 1987). Hier haben Maturana und Varela (2005) für die Folgen von Interaktionen den Begriff der strukturellen Kopplung geprägt. Hierbei handelt es sich um eine „Theorie der Interaktion“ (Maturana & Pörksen, 2002, S. 87). Ausgangslage ist dabei die Annahme, dass Interaktionen wechselseitig strukturelle Veränderungen auslösen, „die jedoch mit einem Erhalt der Organi-

sation der Systeme einhergeht“ (Maturana & Pörksen, 2002, S. 87). Demnach lösen Interaktionen Strukturveränderungen nur aus, die weder determiniert noch instruiert sind (Maturana & Varela, 2005, S. 85). Diese Theorie ermöglicht es, Phänomene, die sich nicht im Inneren eines Systems, sondern eben im Bereich der Beziehungen abspielen, wahrzunehmen (Maturana & Pörksen, 2002, S. 87). „Eine strukturelle Kopplung ist dann gegeben, wenn die Strukturen von zwei strukturell plastischen Systemen aufgrund fortlaufender Interaktionen verändert, ohne dass dadurch die Identität der interagierenden Systeme zerstört wird“ (Maturana & Pörksen, 2002, S. 89). Die äußere Einwirkung kann demnach dazu führen, dass Systeme „miteinander interagieren, indem sie irgendeine Form des Zusammenhalts bewahren und ihre Organisation erhalten“ (Maturana & Pörksen, 2002, S. 89). In dem Rahmen der vorliegenden Arbeit treten demnach Strukturveränderungen bei der Arbeitsumgebung sowie dem Menschen durch die Interaktion auf und bestimmen die strukturelle Kopplung, die destruktive wie konstruktive Wirkungen auslöst<sup>26</sup> (vgl. Maturana & Varela, 2005). Diese wechselseitigen Interaktionen und deren Wirkungen führen dazu, dass Kontakte aufrechterhalten bleiben und fortgeführt werden, aber auch abgebrochen werden können. Auch Luhmann<sup>27</sup> benutzt den Begriff der strukturellen Kopplung, für die er postuliert, dass ein geschlossenes System sich mit seiner Umwelt in bestimmtem Maße arrangieren muss. „Dabei bildet das System Erwartungen, die Kennzeichen seiner Umweltbedingungen in sich tragen“ (Gensicke, 2008, S. 134). Auch hier finden sich Hinweise, dass die Interaktion zwischen Mensch und Arbeitsumwelt<sup>28</sup> das Verhältnis prägen.

### **3.1.3. Bindung aus emotionaler Sicht**

„Bindung ist umso stärker, je emotionaler sie ist“ (Kastner, 1999, S. 132). Dabei definiert die Psychologie „Emotion als ein komplexes Muster körperlicher und mentaler

---

<sup>26</sup> Bei Maturana und Varela (2005) erfolgt eine differenziertere Betrachtung der Veränderungen. Für eine vertiefte Auseinandersetzung vgl. Maturana und Varela (2005, S. 108f.).

<sup>27</sup> Hier ist der Soziologe Niklas Luhmann gemeint. Hierzu vgl. vertiefend Luhmann (2008).

<sup>28</sup> Hier sei die Gesamtheit der Zwischenmenschlichen Interaktionen am Arbeitsplatz sowie mit der Vielzahl vorherrschender Arbeitssituationen gemeint.

Veränderungen [...] als Antwort auf eine Situation, die als persönlich bedeutsam wahrgenommen wurde“ (Gerrig & Zimbardo, 2008, S. 454). Die Emotionsforschung befasst sich mit den verschiedensten Aspekten von Emotionen (vgl. Ulich, 1999). Dabei können Emotionen motivationale, soziale wie auch kognitive Funktionen erfüllen (Gerrig & Zimbardo, 2008) und legen „zunächst einmal nur die grundsätzliche Richtung des Verhaltens fest - aufsuchend oder meidend [...]“ (Mohr, 2011, S. 7). Nach Heckhausen und Heckhausen (2006) entstehen Bewertungen von Handlungen durch rationale Abwägung sowie durch Emotionen und Gefühle. „Im Motivationsgeschehen entsprechen Emotionen dabei Navigationshilfen, ohne die eine Suche nach geeigneten Handlungsoptionen“ (Heckhausen & Heckhausen, 2006, S. 61) aussichtslos erscheinen. Dabei handelt es sich nicht um eine feste Kopplung von Reiz und Reaktion (Heckhausen & Heckhausen, 2006), sondern es erfolgen Emotionen aus funktionalistischer Perspektive als Verhältnis eines Individuums zu seiner sozialen Umwelt mit dem Ziel, das Verhalten bestmöglich an die physische und soziale Umwelt anzupassen (Mohr, 2011, S. 10): Emotionen bereiten den Körper darauf vor, „möglichst effektiv in einem bestimmten Kontext zu handeln“ (Hamm, 2012, S. 628). Dabei sind emotionale Reaktionen in den basalen Motivationssystemen verankert und begünstigen „appetitive oder defensive Verhaltensweisen“ (Hamm, 2012, S. 630). Sucht man nach dem Begriff der emotionalen Bindung, so führt dies immer wieder zur Bindungstheorie Bowlbys<sup>29</sup>.

#### **3.1.4. Sonstige Formen der Bindung**

Den Begriff Bindung findet man aber noch in anderen Kontexten vor. So kann man (Ehe-) Paare beobachten, die sich mit der Zeit zwar auseinandergeliebt haben, aber dennoch zusammenbleiben. Die Gründe hierfür können vielfältig sein: Angst alleine zu sein, aus sozialer Absicherung oder aus Angst, keine Alternativen zu finden. Dieses Beispiel kann auch auf Berufe übertragen werden. Auch hier haben sich viele Menschen an ihren Arbeitgeber gebunden, die Gründe hierfür können eben auch - aber zum Glück nicht

---

<sup>29</sup> Diesem Thema wird sich ausführlicher in Abschnitt 3.2.1 zugewandt.



ausschließlich - aus sozialer Absicherung, dem Mangel an Alternativen oder der finanziellen Absicherung liegen. Bindung kann zudem auf Zeit angelegt sein. In der heutigen Zeit wird oft vom „Lebensabschnittspartner“ gesprochen, Arbeitsverhältnisse werden bewusst für eine bestimmte Zeit eingegangen und mit den Erfahrungen dann neue Herausforderungen gesucht: Junge Absolventen starten die berufliche Laufbahn in einer Unternehmensberatung, sammeln hier Erfahrungen und bauen sich Netzwerke auf. Nach ein paar Jahren verlässt man die Firma und sucht nach neuen Herausforderungen<sup>30</sup>. Ein weiteres Beispiel findet man in der Bindung auf Zeit. Das Kind baut eine intensive Bindung zu den Eltern auf (vgl. Abschnitt 3.2.1). Mit der Zeit verändert sich diese Bindung, der - jetzt - Jugendliche macht eigene Erfahrungen und mit zunehmendem Alter verändert sich die Bindung. Ähnliches kann man bei Studenten betrachten, die zunächst an die Universität gebunden sind. Mit dem Abschluss wird sich auch diese Bindung im Laufe der Zeit verändern. Eine weitere Erwähnung soll hier das Bemühen mittels Marketing von Mitarbeitern finden. Mittels Personalmarketing und Employer Branding (vgl. Abschnitt 4.1) versuchen Firmen nicht nur potenzielle Mitarbeiter auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen, sondern auch aktuelle Mitarbeiter dauerhaft zu halten (vgl. Moser & Zempel, 2001; Felser, 2010). Diese Bemühungen haben wiederum Firmen für sich erkannt und eine Dienstleistung geschaffen. So „verleihen“ zunehmend eine Vielzahl von Unternehmen Arbeitgebersiegel. Nach Recherche des Journalisten Lehnen (2014) gibt es fast 200 Arbeitgebersiegel alleine in Deutschland (Stand 2014). Diese unterscheiden sich meist in Inhalte und Qualität (vgl. Lehnen, 2014). In einem Interview mit zwei Vertretern großer Arbeitgebersiegel stellen diese heraus, dass es vielen der teilnehmenden Unternehmen um viel mehr als eine werbeträchtige Absicht gehe, und diese vielmehr die Professionalität der eigenen HR-Arbeit herausstellen wollen (vgl. Lehnen, 2014). Dennoch ist die Teilnahme an diesen Studien meist auch mit Kosten verbunden. Schlussendlich kommen

---

<sup>30</sup> Hier ist insbesondere interessant, dass Beratungsfirmen diese Menschen bei der Entbindung unterstützen. Man erhofft sich durch eine positive Trennung an weitere Aufgaben durch den ehemaligen Kollegen zu gelangen, denn dieser kennt ja die Arbeit und weiß diese einzuschätzen. Man kann hier von einer bewussten Einbindung-Bindung-Entbindung und anschließender Kontaktpflege sprechen.

die Autoren zu dem Ergebnis, dass Arbeitgeber zunehmend nach dem Vorhandensein eines Arbeitgebersiegels gefragt werden und diese sich die Frage stellen, welches Arbeitgebersiegel für das eigene Unternehmen als geeignetstes erscheint. Arbeitgebersiegel scheinen demnach zunehmend den Unternehmen für eine positive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit zu helfen<sup>31</sup>. Ob Arbeitgebersiegel auch Einfluss auf die Bindung von Mitarbeiter besitzen, ist bisher wissenschaftlich nicht untersucht worden. Die Frage die sich aus der Veränderung der Umwelt (vgl. Kapitel 2) ergibt führt aber auch unweigerlich zu der Frage, ob diese Entwicklungen zu (neuen Formen) von Bindung zwingt (vgl. Kastner, 2017) und an (oder vielleicht besser: durch) welche Stellen Kontrollverlust kompensiert und Orientierung wiederhergestellt werden kann. Welche Bindungen sucht sich der Mensch hierfür? So gewinnt das cocooning<sup>32</sup> als Trend verstärkt Einzug in das menschliche Verhalten und ermöglicht es, sich aus der dynaxischen Umwelt zurückzuziehen. Es stellt sich zudem die Frage, ob die zunehmende Dynaxität und Digitalisierung (vgl. Abschnitt 2.4.6) die bisher bekannten Formen von Bindung verändern und zu neuen Bindungsformen führt. So könnte die aufgezeigte Entwicklung dazu führen, dass der „Glaube“ für die Menschen wieder zunehmende Bedeutung findet. Ähnlich könnte das cocooning nicht nur als Rückzugsort und Möglichkeit zur Entschleunigung fungieren, sondern auch Bindungsfunktionen annehmen. Auch können Menschen sich an Regionen (z. B. Ruhrgebiet) und/oder an soziale Umfelder binden und dieser Bindung attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten unterordnen. Eine letzte exemplarische Form einer Bindung ist die an einen Stamm oder Clan. So weisen beispielsweise die Stämme der Schiiten und Sunniten eine stärkere Bindung zu ihrer jeweiligen Stammeszugehörigkeit als zu „ei-

---

<sup>31</sup> Eine Studie hierzu liegt gegenwärtig nicht vor.

<sup>32</sup> Der Begriff cocooning geht auf die Marktforscherin Faith Popcorn zurück. Der Begriff bezeichnete zu seiner Entstehung den Rückzug in die eigenen vier Wände und findet heute aufgrund der zunehmenden dynaxischen Umwelt eine Renaissance. Für vertiefte Informationen sei dem Leser 4managers [Cocooning - Rückzug ins Private oder Stubenhocker im Vormarsch, online Verfügbar unter <http://4managers.de/management/themen/cocooning/>, zuletzt geprüft am 07.03.2017] empfohlen.

nem“ Staat aus (vgl. hierzu vertiefend Faath, 2010). Diese Bindungsformen sind historisch gewachsen und haben in den letzten Jahren zunehmend an Dynamik und Einfluss gewonnen.

### **3.1.5. Zusammenfassung**

Der Begriff der Bindung erweist sich als sehr facettenreich. Die zuvor dargestellten (interdisziplinären) Bereiche ermöglichen ein verbessertes Verständnis, welche Einflüsse zu Bindung führen können.

Aus Verhaltensperspektive konnte festgestellt werden, dass sich Verhalten immer als Zusammenspiel von Person und Situation ergibt. Speziell im Bezugsrahmen von Organisationen erfolgt Verhalten immer als Tripelinteraktion von Person, Situation und Organisation. Dabei wird die Situationsebene durch soziales Dürfen, Sollen sowie der situativen Ermöglichung bedingt und auf Seiten der Person durch das individuelle Wollen und persönliche Können. Die Organisation übt Einfluss auf das Verhalten durch geeignete Rahmenbedingungen und Organisationsprozessen.

Aus soziologischer Sicht orientiert sich das eigene Verhalten zunächst an dem Anderer. Sozialisationsprozesse erscheinen wichtig, da durch kulturelles und soziales Kapital die Menschen gepaart und hierdurch einander verwandt werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt aus soziologischer Sicht brachte die Untersuchung von Fankulturen hervor. Hier wurde die Befriedigung von Bedürfnissen - wie z. B. dem Wohlbefinden - hervorgehoben. Insbesondere gemeinsame Ereignisse haben bei Untersuchungen Einfluss auf eine emotionale Bindung gezeigt. Schmied (2006) stellt heraus, dass der Mensch durch sein Verhalten möglichst viel gewinnen will. Aus Sicht der Mikropolitik kann für Bindung festgehalten werden, dass diese (auch) durch mikropolitische Prozesse beeinflusst wird und sich für Organisationen Nutzeffekte ergeben: Akteure entwickeln durch ihre Gewinnmöglichkeit eine starke Bindung an eine Organisation (vgl. Wrede, 2004).

Nach dem Ansatz zur strukturellen Kopplung kann für den Begriff Bindung festgehalten werden, dass wechselseitige Interaktionen und deren Wirkungen dazu führen können, dass Kontakte aufrechterhalten und fortgeführt (oder auch abgebrochen) werden. In dem Kontext der Arbeit ist dabei besonders interessant, dass die Interaktion von Person und

Arbeitsumwelt maßgeblichen Einfluss auf das Verhältnis und somit die Bindung bewirken.

Auch aus der Emotionsforschung können einige Aspekte für den Begriff Bindung abgeleitet werden. Demnach entstehen Bewertungen von Handlungen durch rationale Abwägung sowie durch Emotionen und Gefühle (Heckhausen & Heckhausen, 2006). Emotionen erfolgen aus funktionalistischer Perspektive als Verhältnis eines Individuums zu seiner sozialen Umwelt. Dabei ist das Ziel, das Verhalten bestmöglich an die physische und soziale Umwelt anzupassen (Mohr, 2011).

Zusammenfassend lässt sich ableiten, dass Bindung als eine Ausprägung von Verhalten durch die Tripelinteraktion von Person, Situation und Organisation bestimmt wird (Verhaltensperspektive, vgl. Kastner, 2010a). Die wechselseitige Interaktion von Person und Arbeitsumwelt nimmt dabei maßgeblich Einfluss auf die Bindung mit einer Organisation (strukturelle Kopplung). Als eine Form sozialen Handelns sind dabei Sozialisationsprozesse wichtig, wodurch die Integration in soziale Strukturen ermöglicht wird. Ferner will ein Individuum durch sein Verhalten „viel gewinnen“ (soziologische Perspektive). Dabei kann die jeweilige Gewinnmöglichkeit eine starke Bindung an die jeweilige Organisation bewirken (mikropolitische Perspektive). Bei der Annäherung an den Bindungsbegriff treten demnach folgende Faktoren hervor:

- Tripelinteraktion von Person, Situation und Organisation (Verhaltensperspektive);
- Verhältnis von wollen, können, sollen und dürfen (Verhaltensperspektive);
- Wechselseitige Interaktion (strukturelle Kopplung);
- Bewertungen von Handlungen (Emotion);
- Beziehungsnetzwerke (mikropolitischer Sicht);
- Macht (mikropolitischer Sicht);
- Interdependenz (mikropolitischer Sicht).

## **3.2. Interdisziplinäre Verwendung des Bindungsbegriffs**

Wie gezeigt, stellt sich der Bindungsbegriff sehr facettenreich dar. Auch wurde sich dem Bindungsphänomen durch verschiedene Disziplinen angenommen. Die unterschiedlichen Erkenntnisse werden dem Leser nachfolgend nähergebracht.

### **3.2.1. Bindungstheorie**

Der nachstehende Abschnitt widmet sich der Frage, wie Bindung entsteht und welche Folgen eine menschliche Bindung mit sich bringt. Die Bindungstheorie liefert hier umfassende Forschungsergebnisse.

Die Bindungstheorie<sup>33</sup> geht auf die Forschungsarbeiten John Bowlbys zurück, in der er der Frage nachgeht, worin die Natur des „engen Bandes zwischen Mutter und Kind besteht und welchen Ursprung es sei“ (Bowlby, 1999, S. 19). Dabei bilden Psychoanalyse und Verhaltensbiologie die theoretischen Wurzeln der Bindungstheorie (Spangler & Zimmermann, 1999). Diese Theorie wurde zunächst kontrovers diskutiert (Bretherton, 1999), durch die Zusammenarbeit Bowlbys mit Ainsworth vertieft (Bretherton, 1999; Spangler & Zimmermann, 1999) und findet in den letzten Jahren in der Entwicklungspsychologie, Familienforschung, Familienrechtsprechung, klinischen Psychologie und Psychiatrie zunehmend Beachtung, wobei die Befunde in der therapeutischen und erzieherischen Praxis umgesetzt werden (Gloger-Tippelt, 2001). Dabei bildet der Begriff Bindung als Konzept „mit den ihm zugrundeliegenden Gefühlen, Erregungsabläufen, den damit verbundenen Denkstrukturen und sprachlichen Ausdrucksformen, und den zugehörigen Verarbeitungs- und Abwehrprozessen die Grundlage enger emotionaler Beziehungen und betrifft daher die Basis des gesellschaftlichen Zusammenlebens“ (Gloger-Tippelt, 2001, viii). Nach Annahme Bowlbys stellt „die Aufrechterhaltung von Nähe zu Erwachsenen, die Schutz bieten, einen primären Mechanismus dar“ (Main, 2001, S. 5). In Bowlbys Theorie existiert ein sogenanntes Bindungsverhaltenssystem. Hierbei handelt es sich um ein komplexes,

---

<sup>33</sup> Für einen detaillierten Überblick vgl. Spangler & Zimmermann (1999), Bowlby & Hillig (2010) sowie Mohr (2011), S. 14ff.

instinktgeleitetes und von der Umwelt beeinflussbares Kontrollsystem, welches für das vorhersagbare Verhalten eines (Klein-) Kindes zu seiner Bezugsperson zuständig ist. Selbst in stressfreien Situationen ist dieses System aktiv und befähigt das Kind, beim Eintritt einer angstauslösenden Situation unmittelbar körperliche Nähe und Kontakt zur Bindungsperson zu suchen. Mit dieser Annahme geht einher, dass ein Kind die Hinweise seiner Umwelt beachtet, ob die gegenwärtige Situation als sicher oder bedrohlich wahrgenommen wird (Main, 2001). Dabei ist die Bindungsbeziehung abhängig von der Qualität der Bindungsinteraktionen (vgl. Bretherton, 2001). Durch die Erfahrungen erlebter Interaktionsmuster eines Kindes mit seiner Bezugsperson baut dieses mit der Zeit sogenannte innere Arbeitsmodelle auf. „Diese Arbeitsmodelle dienen dazu, bindungsbezogene Verhaltensweisen, Gedanken und Gefühle des Selbst und der Bindungsperson zu regulieren, zu interpretieren und vorauszusagen. Wenn Menschen (Kinder wie auch Erwachsene) aufgrund ihrer Arbeitsmodelle wissen, dass sie sich auf die Unterstützung einer vertrauenswürdigen Bindungsperson verlassen können, wenn sie Schutz, Hilfe oder Beruhigung brauchen, sind sie viel besser in der Lage, sich der Erkundung der physischen und sozialen Umwelt mit voller Aufmerksamkeit zu widmen“ (Bretherton, 2001, S. 53). Innere Arbeitsmodelle entwickeln sich nach Bowlby durch wiederholte Interaktionsmuster zwischen Selbst und Bindungsfigur und „sind im Gedächtnis niedergelegte Strukturen, die später alles weitere Verhalten leiten, Erwartungen für das Verhalten von Personen enthalten und so letztlich zur Stabilität von Bindungsverhalten beitragen“ (Seiffge-Krenke, 2009, S. 68). Das Modell von Selbst und Bindungsperson ist dabei als komplementär anzusehen, also als Repräsentation einer gegenseitigen Bindungsbeziehung zu verstehen (Bretherton, 2001). Die Qualität dieser Bindungsbeziehung kann dabei in sicher und unsicher differenziert werden. Eine sichere Bindungsbeziehung zeichnet sich durch das „Vertrauen auf die Erreichbarkeit und Verfügbarkeit einer spezifisch schützenden und unterstützenden Bindungsperson“ (Bretherton, 2001, S. 56) aus. Von unsicheren Bindungsbeziehungen<sup>34</sup> wird hingegen gesprochen, wenn eine Bindungsperson das kindliche „Bindungsverhalten oft zurückweist, lächerlich macht oder nicht beachtet“ (Bretherton, 2001,

---

<sup>34</sup> Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Themenfeld Bindungsbeziehung sei an dieser Stelle auf Seiffge-Krenke (2009) sowie Fremmer-Bombik (1999) verwiesen.

S. 56). Bretherton (2001) weist darauf hin, dass wenn das Bindungsverhalten der Bindungsperson entwicklungsgemäß unterstützend bleibt, dies auch zu einer hohen Wahrscheinlichkeit eine sichere Bindungsqualität mit sich bringt. Auch Ziegenhain (2001) stellt dies aus der bindungstheoretischen Perspektive heraus und führt für eine gelingende Selbst- und Persönlichkeitsentwicklung an, dass diese „in engem Zusammenhang mit der Erfahrung einer sicheren Bindungsbeziehung“ steht (Ziegenhain, 2001, S. 164). Bindung ist im Kindesalter ein „dyadisches, personenspezifisches Konstrukt“ (Mohr, 2011, S. 15), das auf täglich wiederholten Erfahrungen basiert (Mohr, 2011). Weiter stellt Ziegenhain hervor, dass Kindern, die über ein sichere Interaktionserfahrungen verfügen, „eine zuversichtliche und interessierte Erkundung ihrer sozialen und gegenständlichen Umgebung erleichtert. Nicht zuletzt erhalten sie Hilfe und Unterstützung im Umgang mit Stimulation und der damit verbundenen Spannung“ (Ziegenhain, 2001, S. 164). Dabei beginnt die Entwicklung des Bindungsverhaltens in einer Phase des undiskriminierten Bindungsverhaltens und entwickelt sich stufenweise immer stärker zu einem personenspezifischen Bindungsverhalten (Seiffge-Krenke, 2009).

### **3.2.1.1. Bindungsfaktoren**

Nach Bowlby „sind sprachliche und nichtsprachliche Interaktions- und Kommunikationsmuster die entscheidenden Prozesse, durch die Kinder und auch Erwachsene innere Arbeitsmodelle von sicheren und unsicheren Bindungen erzeugen und aufrechterhalten [...]. Durch die Art und Weise, mit der ein Elternteil gewöhnlich auf ein Kleinkind reagiert, teilt er demnach dem Kind auch mit, dass es der Liebe und Unterstützung würdig ist“ (Bretherton, 2001, S. 63). Mit Bezug auf Cassidy (1999) stellt Seiffge-Krenke (2004) den zeitlichen Umfang, den eine Fürsorgefigur dem Kind widmet, die Qualität der Zuwendung sowie das persönliche Engagement und eine Regelmäßigkeit als wichtige (positive) Bindungsfaktoren heraus.

### 3.2.1.2. Bindungsformen bei Erwachsenen

Bei Erwachsenen wird die Bindungsorganisation ausschließlich auf der Ebene von Bindungsrepräsentationen erfasst<sup>35</sup>. Hierzu wird durch das Adult Attachment Interview von George et al. (1996) versucht, die inneren Arbeitsmodelle von Bindung zu erheben. In diesem Interview werden spezifische Erfahrungen und die subjektive Bewertung dieser Erfahrungen auf die eigene Persönlichkeit und Entwicklung erfragt (Seiffge-Krenke, 2004). Ziegenhain führt für die sichere Bindung bei Erwachsenen an, dass diese durch eine ausgewogene Repräsentation von Autonomie und Bindungsbedürfnissen beziehungsweise emotionaler Verbundenheit charakterisiert ist (Ziegenhain, 2001, S. 155). Erfolgt im Kindesalter das Bindungsverhalten noch über das Suchen körperlicher Nähe, so wird dies mit zunehmendem Alter „mehr und mehr durch kommunikatives oder symbolisches Nähesuchen ersetzt; an die Stelle der körperlichen Nähe tritt das Gefühl von Verbundenheit“ (Mohr (2011, S. 15).

### 3.2.2. Neurobiologie

Schore (2007) nimmt Bowlby's Beobachtungen auf, überführt diese in die Analyseebene der Neurobiologie und beschreibt Bindung<sup>36</sup> auf Basis der Gehirnentwicklung. Er stellt sich in diesen Zusammenhang die Frage, wie durch die Interaktion mit der sozialen Umwelt die Entwicklung des Gehirns beeinflusst wird (2007, S. 35). Mit Verweis auf Studien von Trevarthen (1993) hebt Schore hervor, dass der Austausch von visuellen und „prosodisch-auditiven Signalen“ (Schore, 2007, S. 36) unmittelbare emotionale Effekte bewirkt. Das Gehirn eines Kindes wird aber nicht nur durch diese visuellen und prosodisch-auditiven Transaktionen beeinflusst, sondern verlangt für den Wachstumsprozess „eine regelgerechte Gehirn-zu-Gehirn-Interaktion [...]. Dieser interaktive Mechanismus verlangt reifere Gehirne, die sich interessiert in mentale Bewusstseinszustände und

---

<sup>35</sup> Dies erfolgt durch das Bindungsinterview für Erwachsene (Adult Attachment Interview (AAI)) von George et al. (1996). Für eine vertiefte Auseinandersetzung sei auf Gloger-Tippelt (2001) verwiesen.

<sup>36</sup> Vgl. hierzu Schore (2007, S. 35ff.).



in die Emotionen jüngerer Gehirne einlassen, und schließt eine Koordination der Motivationen des Säuglings und der subjektiven Gefühle des Erwachsenen ein“ (Schore, 2007, S. 36). Psychobiologische Studien haben gezeigt, dass das menschliche Gesicht einen ganz entscheidenden Stimulus für die Vermittlung biologisch signifikanter Informationen darstellt. Der Blickkontakt mit der Mutter führt demnach zu biochemischen Prozessen<sup>37</sup>, die für die positive Qualität einer sozialen Interaktion und Bindung verantwortlich sind (Schore, 2007). Auch Bartels<sup>38</sup> zeichnet biochemische Prozesse für Bindungsprozesse verantwortlich (Bartels, 2009). Er stellt aus Sicht der Hirnforschung fest, dass das Gehirn für das Verhalten verantwortlich ist und dass in diesem Kontext sich genetische Ausrichtung und Lebenserfahrung gegenseitig beeinflussen (Bartels, 2009). Aus verschiedenen Forschungsarbeiten leitet Bartels ab, dass „vielleicht auch im Menschen das soziale Umfeld einen Einfluss auf unsere spätere Liebeskapazität, unsere Vertrauenswürdigkeit und andere soziale Komponenten haben kann“ (2009, S. 92) und stellt heraus, dass „sich Investitionen in das soziale Wohlbefinden von Kindern enorm lohnen“ (2009, S.92). Hier bezieht er sich auf sozialwissenschaftliche Studien, in denen ein Zusammenhang des sozialen Umfeldes eines Kindes auf dessen (statistische) Zukunft untersucht wurde. Er folgert aus diesen Ergebnissen, „dass emotionale und soziale Kontakte in der Kindheit Spuren im Hirn hinterlassen, die Folgen für das soziale Verhalten im Erwachsenenalter haben“ (Bartels, 2009, S. 92). Nach Aussagen Bartels (2009) wird auch das spätere Bindungsverhalten<sup>39</sup> durch Hirnaktivitäten verursacht:

„Die Chemie im Hirn dient dazu, die Aktivitäten zu beeinflussen. Gene und auch Lernprozesse steuern, welche und wie viele Neurohormone und Rezeptoren dafür zur Verfügung stehen“ (2009, S. 92).

---

<sup>37</sup> Vgl. hierzu vertiefend Schore (2007, S. 25 - 200).

<sup>38</sup> Bartels verweist hier auf das Hormon Oxytocin.

<sup>39</sup> Bartels (2009) verwendet in seiner Arbeit die Begriffe Liebe und Bindungsverhalten synonym.

Mit Hilfe der Messung von Hirnaktivitäten<sup>40</sup> untersuchten Bartels und Kollegen die Reaktion von Probanden auf (individuelle) Bindungspersonen (vgl. Bartels, 2009). Demnach waren die am meist aktivierten Gehirnzentren die der Belohnungszentren. Diese Zentren sind jedes Mal mit involviert, wenn uns etwas positiv überrascht oder glücklich macht. Am zweithäufigsten konnte Bartels in seiner Untersuchung die Aktivierung der mittleren Insula ausfindig machen. Hierbei handelt es sich um „das ‚Interface‘ von sensorischen Reizen zu emotionalen und körperlichen Gefühlen“ (Bartels, 2009, S. 98). Dieser Bereich des Hirns vermittelt sowohl körperliche als auch emotionale Gefühle und ist gekoppelt mit einer Nervenbahn<sup>41</sup>, die sich für soziale Berührung verantwortlich zeichnet (vgl. Bartels, 2009).

### **3.2.3. (Kollektive organisationale) Identifikation und Organisationsbindung**

Neben der Bindungstheorie liefern auch die Theorien zur Identifikation und dem Commitment theoretische Modelle, wie und warum Bindung entsteht. Zwar werden die Begriffe Identifikation und Commitment im Sprachgebrauch oftmals vermischt (van Dick, 2004), doch haben beide viele Übereinstimmungen. Dem Leser werden nachstehend die theoretischen Grundlagen beider Theorien sowie eine differenzierte Betrachtung beider Modelle vorgestellt. Dabei wird durch die Vorstellung der kollektiven organisationalen Identifikation (vgl. Abschnitt 3.2.3.6) und der Organisationsbindung (vgl. Abschnitt 3.2.3.7) auch auf spezielle Modelle für die Arbeitswelt eingegangen.

---

<sup>40</sup> Dies erfolgt durch Magnetresonanztomographie, womit Magnetfeldveränderungen im Gehirn gemessen werden (vgl. Bartels, 2009, S. 93).

<sup>41</sup> Bartels (2009) verweist hier auf Experimente mit Probanden, die keine Berührung mehr erfahren konnten. Trotz dieses Hemmnisses konnten soziale Berührungen kenntlich gemacht werden. Dies geschieht durch eine spezielle Nervenbahn, die an der Insula gekoppelt ist und das Angenehme einer Berührung vermittelt.

### **3.2.3.1. Theoretische Grundlagen**

Das theoretische Rahmenmodell stellt der Social Identity Approach, welcher aus der Social Identity Theory (Theorie der sozialen Identität) und der Self Categorized Theory (Theorie der Selbstkategorisierung) besteht. Ausgehend von dem Social Identity Approach wurden theoretische und empirische Befunde auf Prozesse in Organisationen mit dem Ziel übertragen, Vorhersagen zum Verhalten von Menschen in Abhängigkeit ihrer Gruppenzugehörigkeit zu treffen (van Dick, 2004; van Dick, Wagner & Gautam, 2002).

#### **3.2.3.1.1. Social Identity Theory (SIT)**

Die SIT wurde von Tajfel (1978) zur Beschreibung und Erklärung von Gruppenverhalten entwickelt. Tajfel untersuchte zu diesem Zweck die Mechanismen der Eigen-Gruppen-Bevorzugung in so genannten „Minimalgruppen“ (Aronson et al., 2004, S. 492). Die Forscher erkannten aus dem Experiment, dass „Selbstwert“ für die Prozesse verantwortlich sei: „Individuen versuchen ihren Selbstwert zu stärken, indem sie sich mit spezifischen sozialen Gruppen identifizieren. Der Selbstwert jedoch wird nur gestärkt, wenn das Individuum diese Gruppen als anderen überlegen ansieht“ (Aronson et al., 2004, S. 492). Im Experiment kategorisieren und definieren sich die Versuchsteilnehmer demnach zunächst auf Basis der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe, an die sie gebunden sind. Hieran schließt sich die Steigerung eines positiven Selbstwertgefühls durch eine positive Abgrenzung zu (einer) anderen (Vergleichs-)Gruppe(n) an. Das Streben nach positiver Unterscheidung und Besonderheit führt dazu, dass die eigene Gruppe als überlegen wahrgenommen wird und dass sich dies auf den persönlichen Selbstwert überträgt (Böhm, 2008). Die Ergebnisse wurden zusammengefasst und in der Theorie der sozialen Identität (SIT) spezifiziert (Böhm, 2008):

- Soziale Identität spielt eine zentrale Rolle für die Selbsteinschätzung und das Selbstbewusstsein von Individuen.
- Ist soziale Identität ausgeprägt und wird vom Individuum als positiv empfunden, so wirkt sich dies auf das Selbstwertgefühl des Individuums aus.

Anders ausgedrückt: über den Vergleich mit anderen Gruppen wertet ein Individuum die soziale Identität mit dem Ziel auf, die eigene Selbsteinschätzung zu verbessern (Böhm, 2008).

Tajfel und Turner (1986) postulieren drei Grundannahmen der SIT:

1. Individuen streben danach, eine positive Selbsteinschätzung zu erhalten oder diese zu verbessern.
2. Individuen leiten einen Teil ihrer Selbsteinschätzung aus der Gruppenzugehörigkeit ab.
3. Die Bewertung einer Gruppe ergibt sich aus dem Vergleich mit anderen relevanten Gruppen (vgl. auch Böhm, 2008).

Tajfel versteht unter der sozialen Identität einen Teil des Selbstkonzeptes eines Individuums, „der dem Wissen um die Mitgliedschaft in einer sozialen Gruppe entstammt, zusammen mit dem Wert und der emotionalen Bedeutung, die mit dieser Mitgliedschaft verbunden sind“ (1978, S. 63). Soziale und persönliche Identität bilden das Selbstkonzept eines Individuums (Tajfel & Turner, 1986; Haslam, 2001; Turner & Haslam, 2001; Böhm, 2003; Felfe, 2008). Dabei umfasst die persönliche Identität diejenigen Merkmale und spezifischen Eigenschaften eines Individuums, die es einzigartig und von anderen Individuen unterscheidet.

#### **3.2.3.1.2. Self Categorized Theory (SCT)**

Bei der SCT (Turner et al., 1987) handelt es sich um eine Erweiterung der SIT. Turners Erkenntnissen zur Folge (1987) können Menschen sich auf verschiedenen Ebenen kategorisieren und vergleichen, was sowohl auf der Individualebene, der Gruppenebene wie auch auf der Gattungsebene geschehen kann. Die SCT erweitert die Theorie der sozialen Identität um die Fragestellung, „wann und warum eine spezifische soziale Identität oder Kategorie für ein Individuum besonders wichtig und definierend (salient) wird“ (Böhm, 2008, S. 36).

Durch die Möglichkeit Vergleiche mit Objekten auf gleicher Ebene ziehen zu können, wird eine bestimmte Ebene der Selbstkategorisierung salient. Nach der SCT werden primär solche Kategorien geschaffen, „in welchen

- a) die jeweiligen Mitglieder einander möglichst ähnlich und
- b) gleichzeitig möglichst verschieden von den Mitgliedern anderer Kategorien sind“ (Böhm, 2008, S. 36).

Auf der sozialen Ebene existieren viele unterschiedliche Kategorien, die aus verschiedenen Gründen zu verschiedenen Zeiten vorstellbar sind (Böhm, 2008, S. 37)

### **3.2.3.1.3. Social Identity Approach (SIA)**

Das Modell des SIA stellt das dominanteste theoretische Rahmenmodell zur Arbeit mit der organisationalen Identifikation dar (Böhm, 2008), wonach Identifikation aus mehreren Dimensionen besteht: Bei der kognitiven Dimension handelt es sich zunächst um die Wahrnehmung und Feststellung einer Person, Mitglied einer bestimmten sozialen Kategorie oder Gruppe zu sein. Sobald die Identifikation als Gruppenmitglied erfolgt ist, „wird bewertet, welche Attribute der Gruppe von außen zugeschrieben werden“ (van Dick, 2004, S. 16). Hierunter wird die evaluative Dimension verstanden. Im Anschluss an die kognitive und während der evaluativen Phase erfolgt die gefühlsmäßige Bewertung der Gruppenmitgliedschaft, die sogenannte affektive Dimension (van Dick, 2004, S. 16). Die konativen Aspekte beschreiben schließlich, „wie sehr man sich auch im Verhalten für die Werte und Ziele der Gruppe einsetzt“ (van Dick, 2004, S. 16).

### **3.2.3.2. Identifikation**

Um verstehen zu können, wie ein Mensch sich mit einer Organisation verbunden fühlt oder sich gar mit dieser identifiziert, ist zu klären, was unter Identifikation an sich zu verstehen ist.

In der Psychoanalyse beschreibt der Begriff Identifikation den Versuch eines Individuums, sich in die Lage eines anderen Menschen zu versetzen (Reinhold, 2006). Nach Mann (1999) kommt Identifikation dann vor, wenn ein Individuum die Einstellungen einer

Gruppe annimmt, weil die Beziehung zu der Person oder Gruppe Befriedigung bringt und seinem Selbstbild entgegenkommt. Die Gruppe, mit der das Individuum eng verbunden ist, übt eine spezielle Art von normativer sozialer Beeinflussung aus. So finden viele Grundeinstellungen Unterstützung in diesen Gruppen und sie reflektieren Normen, Ansichten und Wertvorstellungen. Diese soziale Identifikation leitet sich aus der sozialen Identität (Tajfel, 1978) ab: „Social identification, therefore, is the perception of oneness with or belongingness to some human aggregate“ (Ashforth & Mael, 1989, S. 21). Die soziale Identifikation erlaubt es einem Individuum, sich in seiner Umwelt einzuordnen und die Komplexität der Umwelt zu reduzieren, indem Mitmenschen kategorisiert und so definiert werden können (Böhm, 2008). Staehle (1999) stellt heraus, dass Identifikation einerseits ein individuelles Verhalten bzw. eine Verhaltensübernahme, andererseits aber auch einen grundlegenden intrapersonalen Funktionsmechanismus darstellt, „mit dem die Übernahme von Einstellungen und Verhaltensweisen unterschiedlicher Individuen beschrieben und erklärt werden“ (S. 570). Conrad (1988) unterscheidet vier Perspektiven der Identifikationsforschung. In der *psychoanalytischen Perspektive*<sup>42</sup> „werden Identifikations- und Internalisierungsprozesse herangezogen, um die Entstehung des Gewissens (Über-Ich) als handlungsleitende, person-interne Instanz zu beschreiben und zu erklären“ (Staehle, 1999, S. 570).

Dagegen haben *lerntheoretische Ansätze*<sup>43</sup> „die Entstehung und Veränderung von Verhaltensähnlichkeiten unterschiedlicher Individuen und die Herausbildung von Neugierverhalten und Handlungskompetenz“ (Staehle, 1999, S. 570) zum Gegenstand der Identifikationsforschung. *Sozial-kognitive*<sup>44</sup> Ansätze betrachten Identifikationslernen als Modell-Lernen. Dabei werden komplexe Verhaltensweisen eines Individuums durch einen Beobachter übernommen und als neue individuelle Verhaltensweisen integriert.

---

<sup>42</sup> Vgl. vertiefend Heckhausen und Heckhausen (2006).

<sup>43</sup> Vgl. vertiefend Kagan (1958).

<sup>44</sup> Vgl. vertiefend Bandura (1986).

Prozesse der Identifikation von Organisationsmitgliedern mit den Zielen einer Organisation sind Gegenstand *anreiz-beitragstheoretischer*<sup>45</sup> Ansätze. Hier sind Übernahmeprozesse und die mögliche Einflussnahme durch eine Anreizgestaltung von Interesse (vgl. Staehle, 1999).

Im Kontext der Identifikation mit Organisationen weist die Forschung unterschiedliche Spektren zu dieser Thematik auf. Die *Involvementforschung* untersucht soziographische und personale Voraussetzungen individueller Identifikationsprozesse hinsichtlich der Verhaltens- und Leistungswirkungen in Organisationen (vgl. Staehle, 1999). In Zusammenhang von Identifikation und Organisation wird unter Involvement<sup>46</sup> vor allem die Identifikation mit der Tätigkeit verstanden (vgl. Moser, 1996). Der Ansatz der *Compliance-Forschung*<sup>47</sup> untersucht die Einstellungs- und Verhaltenskonformität als Voraussetzung der Funktionsfähigkeit einer Organisation, wogegen der Ansatz des *Organizational Citizenship Behavior*<sup>48</sup> (OCB) das Verhalten untersucht, welches bei der Erledigung von Arbeit über das geforderte Maß an Anstrengung hinausgeht (vgl. Staehle, 1999).

Ferner existierten für berufliche Kontexte noch die Ansätze zur organisationalen Identifikation sowie des (organisationalen) Commitment. Diese sind im Kontext der vorliegenden Arbeit von besonderer Bedeutung und werden nachstehend detaillierter betrachtet.

---

<sup>45</sup> Vgl. vertiefend March et al. (1976).

<sup>46</sup> Vgl. für einen Überblick Krauß (2006).

<sup>47</sup> Die Compliance Forschung findet in den unterschiedlichsten Fachrichtungen wie Betriebswirtschaftslehre oder Medizin statt. Im Kontext der vorliegenden Arbeit sei der interessierte Leser an die Compliance Forschung der Sozialpsychologie verwiesen. Hier bietet Aronson et al. (2004) einen guten Überblick.

<sup>48</sup> Vgl. hierzu auch Organ (1997).

### **3.2.3.3. organisationale Identifikation**

Ashforth und Mael (1989) übertrugen die Erkenntnisse des SIA und der sozialen Identifikation auf den Kontext von Organisationen und folgerten, „dass die organisationale Identifikation eine spezielle Form der sozialen Identifikation darstellt“ (Böhm, 2003, S. 40).

Van Dick definiert organisationale Identifikation als „die ganzheitliche Bindung des Mitarbeiters an die Organisation. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter wissen, dass sie Mitglieder einer bestimmten Organisation sind, dass sie aber auch Gefühle (z. B. Freude oder Stolz) verbinden und sich entsprechend verhalten (z. B. die Organisation nach außen verteidigen). [...]“ (van Dick, 2004, S. 2). Identifikation ist im Kontext von Arbeit die Grundlage aller Einstellungen und Verhaltensweisen (Mael & Ashforth, 1992). Zwar ist Identifikation in Bezug auf Auftreten und Wirken stark situations- und kontextabhängig und somit äußerst flexibel (Böhm, 2008), jedoch in Bezug auf die Anfälligkeit für Störungen resistent, da Werte und Ziele der jeweiligen Organisation durch das Individuum verinnerlicht sind und sich das Individuum im Sinne der Organisation verhalten wird (van Dick, 2004). Hinsichtlich ihrer Entstehungsweise wird organisationale Identifikation als natürlicher Prozess dargestellt, durch den vier grundsätzliche menschliche Bedürfnisse angesprochen und teilweise befriedigt werden: dem Bedürfnis nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstaufwertung und nach Ganzheitlichkeit (van Dick, 2004; Böhm, 2008). Die am meisten beachteten Entstehungsprozesse zur organisationalen Identifikation leiten sich direkt aus dem SIA ab. Wie bei SIT und SCT beschrieben, führen Prozesse der Steigerung des Selbstwertgefühls durch die Gruppenzugehörigkeit und die Kategorisierung als Gruppenmitglied zu der Identifikation mit einer Gruppe. Diese Prozesse werden im folgendem kurz dargestellt:

### **3.2.3.4. Selbstwert**

Diese Prozesse beschreiben die Mechanismen, die sich in dem Bestreben äußern, das Selbstwertgefühl durch die Mitgliedschaft in bestimmten Gruppen zu steigern (Tajfel & Turner, 1979, 1986). In diesen Fällen besitzen die Gruppen hohes Ansehen, welches die Mitglieder dieser Gruppen auf sich selbst übertragen: „When members believe that



outsiders see the organization in a positive light, they bask in the reflected glory of the organization“ (Cialdini et al., 1976, S. 78). Dies führt dazu, dass Organisationen, die über ein hohes Ansehen und einen hohen Status verfügen, stärker eine organisationale Identifikation begünstigen als solche, die nicht über ein entsprechendes Ansehen verfügen (Böhm, 2008). Es lassen sich hieraus drei Entstehungsmechanismen ableiten, die eine organisationale Identifikation begünstigen. Organisationale Identifikation tritt eher bei Organisationen ein,

- die über ein hohes Ansehen und Prestige verfügen,
- als attraktiv wahrgenommen werden und über ein positives Image verfügen
- und wenn die wahrgenommene organisationale Identität die Selbstachtung und das Selbstbewusstsein der Mitglieder steigert (Böhm, 2008).

### **3.2.3.5. Selbstkategorisierung**

Nach dieser Ansicht baut organisationale Identifikation sich auf Prozesse der Gruppenkategorisierung auf. In diesem Fall liegt die Annahme zu Grunde, dass soziale Identität dann sichtbar und salient wird, wenn ein Intergruppenkontext vorliegt und zwischen In- und Outgroup unterschieden werden kann. Die Gemeinsamkeiten in einer Gruppe und die Unterschiede zu anderen Gruppen sind für die Schaffung sozialer Kategorisierung verantwortlich. Dies führt zu der Annahme, dass die Entstehung organisationaler Identifikation auf individueller Ebene dann auftritt, wenn:

- eine Gruppe als unverkennbar und einzigartig angesehen wird
- externe Gruppen sowie die Unterschiede zu Ihnen sichtbar werden.

Hier fällt die Kategorisierung als Gruppe leichter und die Identifikation steigt (Böhm, 2008).

Organisationale Identifikation gestaltet sich hingegen schwieriger, wenn die Mitglieder einer Gruppe sehr heterogen sind und wenn die Mitglieder anderer Gruppen zu ähnlich sind (Böhm, 2008). In diesen Fällen findet eine Kategorisierung nur erschwert statt.

Böhm (2008) stellt heraus, dass gleichzeitig verschiedene Prozesse an der Entstehung organisationaler Identifikation beteiligt sein können und diese sich nicht gegenseitig ausschließen.

### **3.2.3.6. Kollektive organisationale Identifikation**

Neben der individuellen organisationalen Identifikation treten insbesondere mit dem Auftreten von Gruppen und Teamarbeit neue Formen kollektiver organisationaler Identifikation hervor. Die individuelle organisationale Identifikation bildet die Grundlage für das Entstehen kollektiver organisationaler Identifikation, wobei sich verschiedene Mechanismen identifizieren lassen, die das Entstehen organisationaler Identifikation begünstigen (Böhm, 2008). Insbesondere erfordern die neuen Arbeitsbedingungen vermehrt Gruppen und Teamarbeit. Die Bewältigung der Arbeit erfordert eine intensive(re) Zusammenarbeit der einzelnen Mitarbeiter. Tätigkeiten stehen in direkter Abhängigkeit voneinander und Aufgaben werden in räumlicher (virtueller) Zusammenarbeit erledigt. Dabei treten die Arbeitnehmer vermehrt in Interaktion zueinander und Kommunikation nimmt einen entscheidenden Stellenwert in der täglichen Aufgabenbewältigung ein. Durch die Zusammenarbeit treten die Arbeitnehmer in (1) intensivierten und dynamischen Interaktionen, wodurch sich die individuellen Einstellungen angleichen und eine Form kollektiver organisationaler Identifikation bilden (Böhm, 2008). Die Bearbeitung von Aufgaben in Abteilungen, Arbeitsgruppen oder Teams führt ferner dazu, dass die Mitarbeiter (2) gleichen Stimuli ausgesetzt sind. Diese resultieren aus einer geteilten Wahrnehmung aus Unternehmensvisionen, Strategien, Zielen und dem Führungsverhalten der jeweiligen Vorgesetzten und begünstigen das Auftreten kollektiver Sinnstiftung (Böhm, 2008). Auch (3) Sozialisierungsprozesse haben Einfluss auf das Entstehen einer kollektiven Identifikation. Bei der Bildung neuer Arbeitsgruppen oder Teams müssen demnach zunächst Werte und erwartete Verhaltensweisen geklärt und vermittelt werden, bevor eine effektive und effiziente Arbeitsbewältigung stattfinden kann (vgl. Tuckmann, 1965; Kauffeld, 2001). Speziell für die Integration neuer Mitarbeiter in Teams, Arbeitsgruppen oder Abteilungen sind Sozialisierungseffekte wichtig, „da sie ihnen die gelebten Werte und das erwartete Verhalten in den Organisationen vermitteln“ (Böhm, 2008, S. 100). Die Sozialisierung durch und Interaktion mit erfahrenen Mitarbeitern bewirkt, dass neue Mitglieder die abteilungsweiten Vorstellungen bezüglich der organisationalen Identifikation erlernen und

zu einem Teil ihres Selbstkonzeptes machen (Dutton et al., 1994). Nach Schneider (1987) führen auch die Mechanismen der (4) „Attraction-Selection-Attrition“ (ASA) zu einer einheitlichen Identifikationswahrnehmung auf Abteilungsebene, wodurch sich die Gruppenmitglieder einander ähnlicher werden. Dabei beschreibt der Begriff Attraction, dass sich Individuen von denjenigen Gruppen oder Organisationen angezogen fühlen, bei denen sie eine Übereinstimmung zwischen den eigenen und organisationalen Eigenschaften erwarten (Böhm, 2008). Bei Selection wird davon ausgegangen, dass sich auch Organisationen in Auswahlprozessen für diejenigen Mitarbeiter entscheiden, denen sie geteilte Wertvorstellungen und Eigenschaften zusprechen, die sie selbst verkörpern. Bei dem Begriff Attrition wird unterstellt, „dass Mitglieder, welche nicht zu einer Gruppe oder Organisation passen, diese langfristig verlassen werden“ (Böhm, 2008, S. 102). Alle drei Prozesse bewirken, dass sich die Mitglieder einer Gruppe, Team oder Abteilung einander angleichen und ähnlicher werden (Böhm, 2008). Alle vier genannten Mechanismen führen gemeinsam zu einem Prozess, der zur Entstehung kollektiver organisationaler Identifikation führt. Die vier Mechanismen sorgen gemeinsam dafür, dass

- die individuellen Identifikationswahrnehmungen der verschiedenen Mitglieder sich annähern
- und in den individuellen Wahrnehmungen übereinstimmen, wodurch eine kollektive organisationale Identifikation auf Team-/Gruppen- oder Abteilungsebene entsteht (Böhm, 2008).

Die Unterschiede der Entstehung organisationaler Identifikation auf individueller und kollektiver Ebene werden abschließend in graphischer Form zusammengefasst:

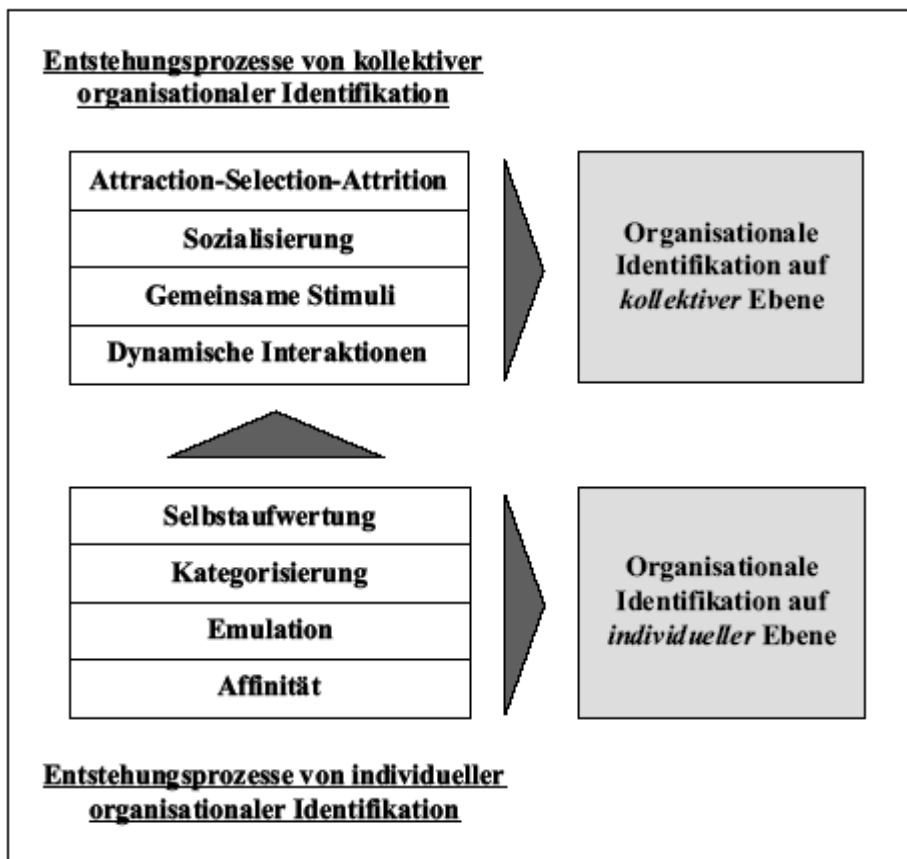


Abb. 8: Entstehungsprozesse von organisationaler Identifikation aus individueller und kollektiver Ebene, Böhm 2008

Ein weiteres Konstrukt zur Mitarbeiterbindung bietet die Commitmentforschung. Hier wird die Organisationsbindung untersucht, die zwar mit dem Konzept der Identifikation verbunden, aber dennoch Unterschiede in der Einstellung im Bereich der Arbeitswelt aufweisen (vgl. van Dick, 2004).

### 3.2.3.7. Commitment: Organisationsbindung

In der organisationspsychologischen Literatur wird Commitment auch als Organisationsbindung oder organisationales Commitment bezeichnet. Dieses theoretische Konzept beschreibt, „in wie weit sich Menschen in ihrer Organisation oder Teilen der Organisation (z. B. der Abteilung oder Arbeitsgruppe) zugehörig und verbunden fühlen“ (van Dick, 2004, S. 3). Nach Allen und Meyer (1990; Meyer & Allen, 1997) wird die Organisationsbindung untergliedert in

- affektives Commitment

- normatives Commitment und
- fortsetzungsbezogenes Commitment.

Das affektive Commitment beschreibt vor allem die emotionale Bindung eines Individuums an die Organisation. Diese hat eine große persönliche Bedeutung für das Individuum, welches sich dieser zugehörig fühlt und auch selbstgewollt weiter angehören will (van Dick, 2004, S. 3). Bei normativem Commitment fühlt sich eine Person aus moralisch-ethnischen Gründen einer Organisation verbunden und ist der Auffassung, dass sie deswegen bei der Organisation bleiben sollte (van Dick, 2004, S. 3-4), wohingegen im Falle eines fortsetzungsbezogenen Commitments die Bindung „auf Grund von Kosten, die mit Verlassen der Organisation verbunden wären“ (van Dick, 2004, S. 4) erfolgt. Diese Kosten könnten als Verlust erreichter Position oder dem Verlust sozialer Bindungen gesehen werden (van Dick, 2004, 3).

Meta-Analysen (vgl. Mowday et al., 1982) haben zeigen können, dass für das affektive Commitment „bestimmte Aufgabenmerkmale (wie z. B. Anforderungsvielfalt und Autonomie), organisatorische und soziale Unterstützungsformen sowie partizipative und transformationale Führung relativ starke positive Zusammenhänge mit Commitment zeigen, während die Beziehung mit Rollenambiguität und Rollenkonflikt negativ ausfallen“ (Schmidt et al., 2006, S. 122). Anhand der Analysen konnte ferner dargestellt werden, dass Fluktuation und Fehlzeiten negativ mit dieser Form des Commitments korrelieren, wogegen Arbeitsleistung sowie das Extra-Rollenverhalten von Personen positive Konsequenzen ergaben (vgl. Schmidt et al., 2006). Mowday (et al., 1982) sowie Allen und Meyer (1990) stellen heraus, dass „eine starke affektive Bindung an eine Organisation Personen ein Gefühl von Stabilität, Sicherheit und Zugehörigkeit [vermittelt], wodurch sie weniger anfällig gegenüber belastenden Arbeitsbedingungen sind“ (Schmidt et al., 2006, S. 122). Demnach kann in dem affektivem Commitment eine bedeutsame personengebundene Ressource bei der Arbeit gesehen werden (vgl. Kobasa, 1982; Mowday et al., 1982; Meyer & Herscovitch, 2001), was eine empirische Untersuchungen Schmidts (2006) bestätigen konnte. Allen und Meyer (1990) stellen mit Verweis auf Mowday et al. (1982) für das affektive Commitment heraus, dass dieses von den nachstehenden Kategorien abhängig ist:

- Persönlichkeitsmerkmalen,
- Merkmalen der Arbeit,
- Arbeitserfahrungen und
- den Strukturbedingungen.

Im Gegensatz zur organisationalen Identifikation, „ist das organisationale Commitment nicht zwangsläufig mit dem Selbstkonzept einer Person verbunden“ (Böhm, 2008, S. 51) und übt daher keinen direkten Einfluss auf die Selbstdefinition eines Individuums aus. Commitment entsteht durch die „Summe aller Merkmale, die einen Job als interessant und wertvoll erscheinen lassen, wie die Vielfältigkeit der Tätigkeit an sich, ein gutes Betriebsklima, usw.“ (van Dick, 2004, S. 5). Es beruht auf Austauschbeziehungen [Arbeitsleistung und Loyalität gegen Arbeitsleistung wie Lohn, Unterstützung und Anerkennung, Anmerkung Verfasser] und ist zeitlich andauernd und stabil (Böhm, 2008). Da die Individuen in diesem Falle aber stärker extrinsisch motiviert<sup>49</sup> sind, macht dies das Commitment auch anfälliger für Störungen (van Dick, 2004).

Welchen Einfluss nimmt Commitment auf die Leistung eines Mitarbeiters? Felfe (2008) hat zur Klärung dieser Frage umfassend Studien ausgewertet und kommt zu dem Ergebnis, dass mit wachsender Datenbasis ein moderater Zusammenhang zwischen Commitment und Leistung besteht. Er stellt heraus, dass Leistung meist von Faktoren abhängt, die nicht in dem Mitarbeiter zu suchen sind und „dass für Commitment keine zu hohen Zusammenhänge zur Leistung erwartet werden dürften“ (Felfe, 2008, S.115). Er verweist hierbei auf die Rolle von Moderatorvariablen, „die hier offenbar zeit- und situationsabhängig eine wichtige Rolle spielen und keine allgemeinen Aussagen zulassen“ (Felfe, 2008, S. 115). Differenzierte Analysen zu dieser Thematik stehen aber bislang aus (vgl. Felfe, 2008).

---

<sup>49</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.4.

Nun stellt sich die Frage, welche Wirkung Commitment auf negatives Verhalten wie Absentismus, Fluktuation und gesundheitliche Beeinträchtigungen ausübt. Hier konnten hohe Zusammenhänge zwischen einstellungsbezogenem Commitment und Fluktuation ermittelt werden<sup>50</sup> (vgl. Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Moser & Schuler, 1993; Randall et al., 1999; Begley & Czajka, 1993; Clugston, 2000). In einer eigenen Studie konnten Felfe und Six (2006) zeigen, dass vor allem das organisationale Commitment mit der Kündigungsabsicht korreliert und dass Commitment mit der Karriere nur gering korreliert. Die Beziehung von Absentismus und Commitment bezeichnet Felfe (2008, S. 122) als indirekt, da zahlreiche personale situative Faktoren - die nicht unmittelbar mit der Arbeit zusammenhängen - Einfluss nehmen. Untersuchungen zu Folge konnte festgestellt werden, dass nur ein geringer Zusammenhang zwischen affektivem organisationalem Commitment und Absentismus besteht. Dabei konnte allerdings herausgefunden werden, dass die affektiven Komponenten sowie normatives organisationales Commitment Einfluss auf die Anzahl von Fehltagen haben, „während die kalkulatorischen Komponenten einen positiven Beitrag leisten. Damit wird deutlich, dass fortsetzungsbezogenes Commitment zwar auch dazu beiträgt, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, aber durchaus mit negativen Konsequenzen verbunden sein kann“ (Felfe, 2008, S. 123).

Es gibt ebenfalls Studien über das Zusammenwirken von Commitment und Stress<sup>51</sup>. Hier konnten vergleichsweise höhere negative Zusammenhänge für die Organisationsbindung festgestellt werden (vgl. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Diese Werte sind laut Felfe (2008) mit Bezug auf eine Studie von Lee et al. (2000) für das Commitment

---

<sup>50</sup> Für einen detaillierten Überblick vgl. Felfe (2008, S. 120 ff.).

<sup>51</sup> Gerrig & Zimbardo (2008) beschreibt Stress als Reaktionsmuster „eines Organismus auf Stimulusereignisse, die dessen Gleichgewicht stören und dessen Fähigkeiten, die Einflüsse zu bewältigen, stark beansprucht oder übersteigt“ (S. 468). Rosenstiel (2003) verweist insbesondere aus arbeitspsychologischer Perspektive darauf, dass Arbeitsaufgaben die ein Mensch zu erledigen hat, Belastungen beinhalten: „Menschen werden durch die Belastung bei der Arbeit aufgrund ihrer Persönlichkeitsmerkmale unterschiedlich in Anspruch genommen“ (S. 65), wobei die „Beanspruchung als unterschiedlich starke Ausschöpfung der individuell unterschiedlichen Leistungsfähigkeit durch die gegebenen Belastungen zu verstehen ist“ (S. 65).

gegenüber Beruf und Tätigkeit noch höher. Felfe (2008) stellt mit Bezug auf verschiedene Forschungsarbeiten (vgl. auch van Dick, 2004) heraus, dass übermäßiges Commitment auch zu „Überengagement, blindem Gehorsam und Fanatismus“ (Felfe, 2008, S. 125) führen kann.

Zusammenfassend kommt Felfe in seiner Analyse zu dem Befund, dass Commitment nicht pauschal als risikohaltig eingeschätzt werden kann und die verschiedenen Commitmentkomponenten differenziert betrachtet werden müssen: „Während affektives Commitment als gesundheitsförderlich betrachtet werden kann, sind kalkulatorisches und normatives Commitment eher als Risiko einzustufen“ (Felfe, 2008, S. 125).

Neben den oben genannten Studien wurde auch Commitment als Moderator untersucht. Hier hängt dann die Beziehung zweier Variablen von dem Commitment ab. Insgesamt sind zu diesem Themenfeld nur wenige Studien durchgeführt worden (vgl. Felfe, 2008). Dabei konkurrieren zwei Hypothesen miteinander. Die erste besagt, dass „Commitment die negativen Beanspruchungsfolgen zunehmender Arbeitsbelastungen verstärkt“ (Felfe, 2008, S. 126). Auf der anderen Seite zeigen Studien (vgl. Begley & Czajka, 1993; Schmid, 2006), „dass Commitment eine Pufferfunktion in der Beziehung zwischen Belastung und Beanspruchung einnimmt“ (Felfe, 2008, S. 126) und eine „bedeutsame Ressource bei der Arbeit darstellt“ (Felfe, 2008, S. 128).

### **3.3. Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Leistung**

Wie das vorherige Kapitel gezeigt hat, sind mit dem Bindungsbegriff auch die Begriffe Engagement und Motivation verwoben. Insbesondere mit Blick auf die Konsequenzen eines

Fach- und Führungskräftemangels für Organisationen (vgl. Abschnitt 2.6 und 2.7) kommt der „Motivation“ vorhandener Personalressourcen eine entscheidende Bedeutung zu (vgl. Comelli & Rosenstiel, 2009). Dabei umfasst die Ressource sowohl diejenigen Arbeitnehmer, die neu ins Unternehmen einmünden, sowie die „alten“ Mitarbeiter, deren Erfahrungswerte - nicht zuletzt wegen der demografischen Entwicklung - wichtig sind und die



aufgrund einer erhöhten Regelaltersgrenze<sup>52</sup> künftig länger arbeiten müssen. Der folgende Abschnitt behandelt die Frage, wie Mitarbeiter motiviert werden können, welche externen Faktoren die Mitarbeitermotivation beeinflussen vermögen und nicht zuletzt, was unter Arbeitsleistung in dem hier behandelten Fokus verstanden werden kann. Die Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und soll dem Leser lediglich den Weg für den Zusammenhang von Leistung, Motivation und Arbeitszufriedenheit ebnen. So kann dieses Wissen zu einem späteren Zeitpunkt für die Entwicklung eines Programms zur Mitarbeiterbindung berücksichtigt werden.

### **3.3.1. Arbeitsmotivation**

Nach Comelli und Rosenstiel (2009) liegt ein Ziel der Mitarbeitermotivation in der „[...] Steigerung der Leistungsbereitschaft, um auf diese Weise höhere Leistungen zu erzielen“ (S. 34). Betrachten wir zunächst die Motivationspsychologie. Diese beschäftigt sich mit Fragen, „warum und wie Verhalten [sich] in spezifischen Situationen an bestimmten Zielen orientiert und in Richtung auf die Zielerreichung gesteuert wird“ (Fröhlich, 2005, S. 326). Dabei unterscheidet die Motivationspsychologie<sup>53</sup> die Begriffe Motivation und Motiv (vgl. Rosenstiel, 2003, S. 225). Die Motivation ist Voraussetzung für zielorientiertes Handeln und leistungssteigernde Beeinflussungsstrategien (Staehele, 1999). Dabei kann Motivation immer unter zwei Blickwinkeln betrachtet werden: mit Blick auf den Mitarbeiter oder auf die Situation, in der dieser handelt (Heckhausen & Heckhausen, 2006). Der Begriff Motivation selbst bezeichnet Prozesse, „die der Initiierung, der Richtunggebung und der Aufrechterhaltung physischer und psychischer Aktivitäten dienen“ (Gerrig & Zimbardo, 2008, S. 414) und ergibt sich immer aus dem Zusammenspiel von Person und Situation (Rosenstiel, 2003; Comelli & Rosenstiel, 2009). Nerdinger (2011) definiert Motivation als das „Produkt aus individuellen Merkmalen von Menschen, ihren Motiven, und den Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motive einwirken und sie aktivieren“ (S. 394). Die Motivation unterliegt

---

<sup>52</sup> Vgl. § 35 Satz 2 SGB VI.

<sup>53</sup> Für eine vertiefte Auseinandersetzung vgl. Heckhausen und Heckhausen (2006), Nerdinger (2011).

verschiedenen Antriebskräften. Intrinsisch motiviert ist ein Mensch, der etwas seiner selbst willen vollzieht: die Tätigkeit selbst befriedigt und bereitet Freude (Herzberg, 1959; Comelli & Rosenstiel, 2009). Dagegen wird von extrinsischer Motivation gesprochen, wenn eine Tätigkeit nicht ihrer willens vollzogen wird, sondern die Folgen und/oder Begleitumstände der Tätigkeit die Befriedigung und Freude bringt (Comelli & Rosenstiel, 2009). Motive hingegen bilden die Grundlage für Motivation. Sie sind „inhaltliche Klassifikationen von angestrebten Zielzuständen“ (Staehe, 1999, S. 166), was Vroom (1964) und Heckhausen (1989, S. 9) auch als Klassen von Handlungszielen definieren. Motive sind sowohl angeboren, erlernt wie auch während der Sozialisation entwickelt worden (vgl. Rosenstiel, 2003). In der Fachliteratur (z. B. Heckhausen & Heckhausen, 2006; Staehe, 1999) werden verschiedene Motive unterschieden und reichen von z. B. Hunger, Durst oder Sexualität über soziale Kontakte, Anerkennung und Leistung bis hin zur Macht. Dabei weisen Menschen Unterschiede hinsichtlich der Stärke ihrer Motivausprägungen auf. Grundsätzlich wird in der Wissenschaft zwischen angeborenen primären Motiven, die auf physiologischen Vorgängen beruhen, und erlernten sekundären Motiven (z. B. Status, Geselligkeit, Macht) unterschieden (vgl. Staehe, 1999). Diese Unterscheidung unterliegt einer weiteren Differenzierung und zwar in impliziten und expliziten Motiven:

Implizite Motive „sind in der frühesten Kindheit gelernte, emotional getönte Präferenzen (habituelle Bereitschaften), sich immer wieder mit bestimmten Arten von Anreizen auseinanderzusetzen“ (Heckhausen & Heckhausen, 2006, S. 4), wogegen es sich bei expliziten Motiven um sprachlich repräsentierte Selbstbilder, Werte und Ziele handelt, die sich eine Person selbst zuschreibt (Heckhausen & Heckhausen, 2006, S. 4).

Für die Aktivierung von Motiven sind Anreize notwendig. Diese ergeben sich aus Situationen, die auf das menschliche Handeln einwirken, wie z. B. Geld, Arbeitsinhalt, Gruppenkontakte oder entstehen aus der Person selber (körperlich oder symbolisch) (Staehe, 1999, S. 166). Das Zusammenspiel zwischen Anreizen, Motiv und Motivation veranschaulicht Abb. 9:

## Motiv & Motivation

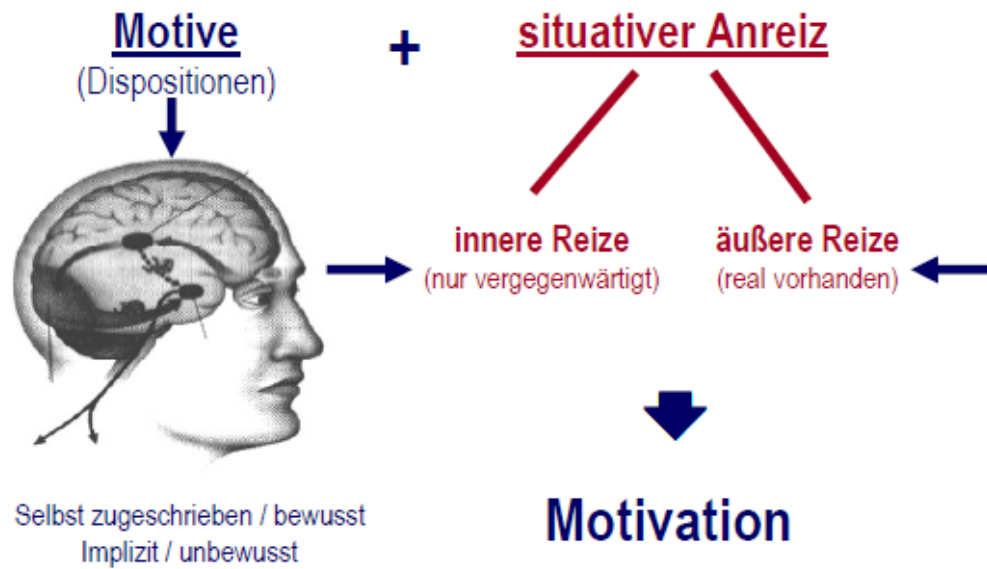


Abb. 9: Motive und Motivation, Kastner 1994b

Comelli & Rosenstiel (2009) haben intrinsische sowie extrinsische Motive und Anreize im Kontext von Arbeit gegenübergestellt:

Arbeitsmotive	Anreize
<b>Extrinsische Arbeitsmotive</b> wie z.B. der Wunsch nach <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geld</li> <li>• Sicherheit</li> <li>• Geltung</li> </ul>	<b>Materielle Anreize</b> , z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lohn, Prämien</li> <li>• Renten, Kredite</li> <li>• Statussymbole u. ä.</li> </ul> <b>Soziale Anreize</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktionsmögl. Außerhalb der Arbeit (z.B. bei Ausflügen, Vereinstätigkeiten)</li> <li>• Interaktionsmöglichkeiten innerhalb der Arbeit (z.B. bei Ausflügen, Vereinstätigkeiten)</li> </ul>
<b>Intrinsische Arbeitsmotive</b> (die durch die Arbeit selbst befriedigt werden können), wie z.B. der Wunsch nach <ul style="list-style-type: none"> <li>• körperlicher Betätigung</li> <li>• Kontakt</li> <li>• Leistung</li> <li>• Macht und Einfluss (in der Firma)</li> <li>• Sinnggebung und Selbstverwirklichung</li> </ul>	<b>Arbeitsinhalt:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufhebung extremer Spezialisierung (z.B. durch Job-rotation, Job-enlargement, Job-enrichment)</li> <li>• Feedback über eigene Leistung (z.B. durch Anerkennung und Kritik)</li> <li>• Selbständigkeit (z.B. durch flexible Arbeitszeit, Mitsprachemöglichkeiten)</li> <li>• Lernmöglichkeiten (durch anspruchsvolle Tätigkeiten)</li> <li>• Aufstieg</li> </ul>

**Tab. 1: Intrinsische und extrinsische Motive und Anreize, Comelli & Rosenstiel 2009**

Es gilt zu berücksichtigen, dass die Anreize mit den Motiven, Wünschen und Zielvorstellungen einer Person korrespondieren müssen (Comelli & Rosenstiel, 2009).

Verschiedene Studien (vgl. Heckhausen & Heckhausen, 2006) untersuchten und bestätigten schlussendlich das gleichzeitige Wirken verschiedener Motive. Dabei werden neben den primären Motiven vor allem drei Motive<sup>54</sup> als besonders bedeutsam für die menschliche Motivation hervorgehoben:

- Macht
- Leistung

---

<sup>54</sup> Für eine detaillierte Behandlung vgl. Heckhausen und Heckhausen (2006).

- Anschluss (vgl. McClland, 1985; Comelli & Rosenstiel, 2009; Staehle, 1999).

Die Motive können dabei immer hinsichtlich einer Hoffnungs- und einer Furchtkomponente auftreten:

- Hoffnung auf Kontrolle/ Furcht vor Kontrollverlust
- Hoffnung auf Erfolg/ Furcht vor Misserfolg
- Hoffnung auf Anschluss/ Furcht vor Zurückweisung (vgl. McClland, 1985; Heckhausen & Heckhausen, 2006).

Das Leistungsmotiv nimmt in der Organisation der Wirtschaft einen wichtigen Stellenwert ein (Staehle, 1999, Comelli & Rosenstiel, 2009). Es „wird als das zeitlich überdauernde Bestreben definiert, sich mit Gütestandards auseinander zu setzen und die eigene Tüchtigkeit zu erhöhen. Wer leistungsmotiviert ist, will etwas (eine bestimmte Aufgabe, Tätigkeit oder Fertigkeit) gut, besser oder am besten machen“ (Heckhausen & Heckhausen, 2006, S.188). Beim Machtmotiv geht es um die Tendenz einer Person, andere zu beeinflussen, um bestimmte Ziele zu erreichen (Heckhausen & Heckhausen, 2006). Das Anschlussmotiv hingegen beruht auf dem menschlichen Bedürfnis, soziale Beziehungen einzugehen und auszubauen, und wird oftmals auch als Bindungsmotiv bezeichnet. Im Kontext der vorliegenden Arbeit erfolgt daher eine genauere Betrachtung dieses Motivs.

### **3.3.2. Das Anschlussmotiv**

Heckhausen und Heckhausen (2006) stellt als das Thema des Anschlussmotivs heraus, „aus Fremden Bekannte und schließlich Vertraute und freundschaftlich Gesinnte zu machen“ (S. 193). Anschluss bezeichnet dabei soziale Interaktionen mit dem Ziel, Kontakt mit bisher fremden oder noch wenig bekannten Menschen aufzunehmen und zu unterhalten, „die beide Seiten als befriedigend, anregend und bereichernd erleben“ (Heckhausen & Heckhausen, 2006). Murray (1938) hat in seinem aus Bedürfnissen bestehenden Klassifikationssystem für Motive ein höheres allgemeines soziales Bedürfnis identifiziert, welchem er das Bedürfnis nach Anschluss unterordnet (vgl. Heckhausen & Heckhausen, 2006).

Murray benennt als mögliche Ziele des Anschlussbedürfnisses „anderen nahe zu sein, zu kooperieren, sich auszutauschen und mit anderen befreundet zu sein“ (Heckhausen & Heckhausen, 2006, S. 196). Heckhausen und Heckhausen (2006) merkt an, dass bestimmte Gefühle wie Vertrauen, Empathie, Liebe und Sympathie mit einem Bedürfnis assoziiert sind und das Anschlussmotiv anhand von Verhalten beobachtet werden kann (S. 196). Als Kategorien und Kriterien sieht Murray (1938) für das Anschlussmotiv unter anderem eine freundliche Umgangsart, den Wunsch nach gemeinsamen Aktivitäten, mit anderen kommunizieren oder auch Harmonie erhalten und anderen Menschen vertrauen.

Die Erforschung<sup>55</sup> der Anschlussmotivation führte zu der Erkenntnis, dass zwei sich gegeneinander regulierende Motivkomponenten unterschieden werden können: die Hoffnung auf Anschluss sowie die Furcht vor Zurückweisung (Heckhausen & Heckhausen, 2006, S. 198). Die Hoffnung auf Anschluss und Furcht vor Zurückweisung regulieren die Nähe und Distanz zwischen Menschen (Heckhausen & Heckhausen, 2006, S. 201). Dabei ist die Ausprägungen der beiden Motive für das Aufsuchen und Vermeiden im Umgang mit anderen Personen ausschlaggebend (vgl. Heckhausen & Heckhausen, 2006).

### **3.3.3. Arbeitszufriedenheit, Leistung und Engagement**

Ziel der Motivierung ist Leistung und Zufriedenheit, wobei die Motivierung helfen soll, zur Zufriedenheit mit der Arbeit beizutragen. Dabei kann Arbeitszufriedenheit zu höherer Leistung führen, Fluktuation verhindern und die Bindung erhöhen (Nerdinger, 2001). Neuere Forschungen zur Arbeitszufriedenheit<sup>56</sup> haben gezeigt, dass die ursprüngliche Annahme der Human Relations-Bewegung<sup>57</sup>, hohe Mitarbeiterzufriedenheit führe zu hoher Leistung, so nicht mehr haltbar ist, sondern sich zunehmend komplexer gestaltet

---

<sup>55</sup> Vgl. ausführlich Heckhausen und Heckhausen (2006, S. 196 - 198).

<sup>56</sup> Das Konzept der Arbeitszufriedenheit wurde durch die Forschungen zur Humanisierung der Arbeit bekannt (vgl. Staehle, 1999), die in Abschnitt 1.1.3.3.1 beschrieben wurden.

<sup>57</sup> Vgl. Abschnitt 1.1.3.2.

(vgl. Staehle, 1999; Nerdinger, 2001). Bei der Arbeitszufriedenheit handelt es sich zunächst um die Einstellung zur Arbeit. „Arbeitszufriedenheit umfasst demnach die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft, sich in der Arbeit zu engagieren“ (Nerdinger, 2001, S. 351). Mit Verweis auf verschiedene Studien handelt es sich bei der Arbeitszufriedenheit um ein Konzept, das sich zur Einschätzung der Zufriedenheit immer an einem Bezugssystem orientiert. Bei der Orientierung ist der (jeweils) individuelle Anspruch maßgebend, was wiederum heißt, dass die Zufriedenheit durch Merkmale der Person und Situation beeinflusst wird (Nerdinger, 2001).

Ziel der Motivation ist aber nicht nur die Arbeitszufriedenheit, sondern auch die Leistung (vgl. Nerdinger, 2001). In diesem (psychologischen) Kontext wird unter Leistung das Ergebnis der Aufgabebearbeitung bezeichnet: „In der Leistung kumuliert das Arbeitsverhalten, das in einem bestimmten Zeitraum in bestimmten Aufgaben und Situationen gezeigt wird. Leistung ist damit nicht nur von der individuellen Motivation, sondern auch von den Fähigkeiten und Fertigkeiten und vor allem von der Arbeitssituation [...] abhängig“ (Nerdinger, 2001, S. 351). Berufliche Leistung ist aber auch Beitrag zu den Organisationszielen (Marcus & Schuler, 2001). Im Abschnitt 3.3.1 wurde bereits das Leistungsmotiv angesprochen, welches häufig als Bestreben definiert wird, „die eigene Tüchtigkeit in all jenen Tätigkeiten zu steigern oder möglichst hoch zu halten, in denen man einen Gütemaßstab für verbindlich hält und deren Ausführung deshalb gelingen oder misslingen kann“ (Rosenstiel, 2003, S. 229). Dabei ist bei Menschen die Leistungsmotivation qualitativ unterschiedlich ausgeprägt, individuell erlernt und entsprechend an persönlichen Bedürfnissen gekoppelt (vgl. Rosenstiel, 2003), was wiederum auf Motive und Motivation verweist (vgl. hierzu Abschnitte 3.3.1 und 3.3.2).

Weitere Erkenntnisse für die vorliegende Arbeit liefert die Forschung zum Thema Engagement. In letzter Zeit gewinnt dieser Forschungszweig an Bedeutung. Insbesondere das Themenfeld ‚work engagement‘ hat klare Zusammenhänge von Engagement mit Ergebnissen wie Leistung, Kundenzufriedenheit usw. gezeigt (Bakker, 2011; Roberts, 2002). Dabei wird Work engagement definiert als „...a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption“ (Schaufeli & Bakker, 2010, S. 5). Kahn (1990, nach Rich et al., 2010) beschreibt Engagement als ein motivati-

onales Konzept, bei dem Mitarbeiter ihre volle emotionale, physische und kognitive Energie auf die Aufgabenerfüllung ausrichten. Nach dieser Annahme sind Mitarbeiter aufmerksam, fokussiert und emotional mit ihrer Arbeit verbunden. Auch Schaufeli et al. (2002) sehen im Engagement einen positiven, erfüllenden und arbeitsbezogener Geisteszustand, der durch Energie, Hingabe und Absorption<sup>58</sup> gekennzeichnet ist (S. 74). Nach Bakker (2011) unterstützen sogenannte Job Ressourcen (Autonomie, soziale Unterstützung) sowie persönliche Ressourcen das Engagement. So konnte anhand von Längsschnittstudien gezeigt werden, dass die Verbesserung von Autonomie und Lernmöglichkeiten zu einem verbesserten Engagement führen. In den Untersuchungen von Roberts et al. (2002) äußern engagierte Mitarbeiter: „

- Their jobs make good use of their skills and abilities;
- Their work is challenging and stimulating;
- Their work provides them with a sense of personal accomplishment” (S. 21).

Anhand von Fallstudien wurden die Faktoren untersucht, die den größten Einfluss auf das berufliche Engagement ausüben. Die Ergebnisse dieser Untersuchung ließ Roberts berufliches Engagement in drei Kategorien unterteilen:

- Berufliche Entwicklung
- Identifikation mit der Organisation
- Arbeitsumfeld (Roberts et al., 2002, S.27).

### **3.4. Zusammenfassung der Theorien**

Welche Erkenntnisse liefert uns nun die Betrachtung der unterschiedlichen Theorien?

---

<sup>58</sup> Unter Absorption ist hier das vollständige Aufgehen in einer Tätigkeit gemeint (Anmerkung des Verfassers).



Zunächst wissen wir aus der Bindungstheorie, dass ein sogenanntes Bindungsverhaltenssystem existiert, das von der Umwelt beeinflusst wird. Das sichere agieren in einer unbekanntem Umgebung wird durch sichere Interaktionserfahrung unterstützt, wobei die Bindungsbeziehung selbst abhängig von der Qualität der Bindungsinteraktionen ist und zu der Ausbildung innerer Arbeitsmodelle führt. Diese inneren Arbeitsmodelle dienen dazu, das Verhalten zu regulieren. Dabei sind sprachliche wie nichtsprachliche Interaktions- und Kommunikationsprozesse die entscheidenden Prozesse für die Ausbildung innerer Arbeitsmodelle sicherer Bindungen. In diesem Kontext spielt das Vertrauen auf Unterstützung und Schutz eine entscheidende Rolle. Als wichtige Bindungsfaktoren werden zudem zeitlicher Umfang, Qualität und Regelmäßigkeit der Zuwendung sowie das persönliche Engagement herausgestellt (vgl. Abschnitt 3.2.1).

In der Neurobiologie wurde Bindung mit Blick auf die Entwicklung des Gehirns durch die Interaktionen mit der Umwelt untersucht. Dabei konnte festgestellt werden, dass visuelle und „prosodisch-auditive Signale“ unmittelbare emotionale Effekte bewirken. Auch hier konnte für jüngere Gehirne festgestellt werden, dass für eine Bindung und Koordination der Motivation dieser jüngeren Gehirne eine direkte Interaktion notwendig ist<sup>59</sup>. Auch wurde aus Sicht der Neurobiologie nachgewiesen, dass die Qualität einer Bindung von der Interaktion abhängig ist<sup>60</sup> (vgl. Abschnitt 3.2.2).

Bei der Betrachtung der Theorien zur Identifikation lieferten insbesondere die Erkenntnisse zur organisationalen Identifikation wichtige Anhaltspunkte für die vorliegende Arbeit. Bei der organisationalen Identifikation handelt es sich um einen natürlichen Prozess, durch den die Bedürfnisse nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstaufwertung und nach

---

<sup>59</sup> Dies wird aus Schores Aussage abgeleitet, dass für einen interaktiven Mechanismus reifere Gehirne verlangt werden, die sich interessiert in „mentale Bewusstseinszustände und in die Emotionen jüngerer Gehirne einlassen (vgl. Abschnitt 3.2.1 sowie Schore, 2007, S. 36).

<sup>60</sup> Vgl. hierzu insbesondere die Untersuchung von Bartels (2009) zur (Hirn-) Reaktion auf individuelle Bindungspersonen.

Ganzheitlichkeit angesprochen werden. Mit Blick auf den Selbstwert wurde zudem angeführt, dass Organisationen, die über ein hohes Ansehen und einen hohen Status verfügen, eine organisationale Identifikation begünstigen. Ferner nehmen einige Forscher an, dass organisationale Identifikation sich auf Prozesse der Gruppenkategorisierung aufbaut. Hier wird angenommen, dass organisationale Identifikation auftritt, wenn eine Gruppe als unverkennbar und einzigartig wahrgenommen wird. In Analogie zur Bindungstheorie und Neurobiologie zeichnen sich für die Identifikation mit einer Organisation insbesondere Interaktions- wie auch Kommunikationsprozesse verantwortlich. Dabei wurden insbesondere Zusammenarbeit, kollektive Sinnstiftung wie auch Sozialisationsprozesse hervorgehoben. Ferner wird bei Prozessen zur organisationalen Identifikation davon ausgegangen, dass die ASA Mechanismen (vgl. Abschnitt 3.2.3.6) zu einer natürlichen Selektion führen: durch eine entsprechende externe Wahrnehmung werden Personen angezogen, bei denen eine Übereinstimmung zwischen den eigenen und organisationalen Eigenschaften erwartet werden können (Attraction). Durch Auswahlprozesse besteht zudem die Möglichkeit, nach denjenigen Mitarbeitern zu filtern, denen eine geteilte Wertvorstellung und Eigenschaften zugesprochen werden kann (Selection). Wichtig im Kontext von Identifikation ist anzumerken, dass hier ein Mensch die Einstellungen einer Gruppe (oder eben auch Organisation) annimmt, weil es dem eigenen Selbstbild entgegenkommt und die Beziehungen zu dieser Gruppe Befriedigung bringt (vgl. Abschnitt 3.2.3.2).

Im Unterschied zur organisationalen Identifikation beruht die Organisationsbindung auf Austauschbeziehungen. Insbesondere das affektive Commitment beschreibt die emotionale Bindung an eine Organisation und gibt weiteren Aufschluss für den Kontext der Arbeit. Zunächst kann festgehalten werden, dass Commitment durch die Summe aller Merkmale entsteht, die einen Job als interessant und wertvoll erscheinen lassen (vgl. van Dick, 2004) und wird daher stärker durch extrinsische Motivation bedingt (vgl. Abschnitt 3.3.1). Hier kann wiederum auf die Ergebnisse empirischer Untersuchungen aus Abschnitt 3.3.1 verwiesen werden, wo wichtige Faktoren zu Mitarbeiterbindung aufgeführt wurden.

Auch den Motivationstheorien können wichtige Ansatzpunkte entnommen werden, was Einfluss auf eine Mitarbeiterbindung nehmen könnte. Heckhausen und Heckhausen (2006) stellen heraus, dass immer zwei Perspektiven zu beachten sind: intrinsisch wie

extrinsisch. Bei der intrinsischen Motivation bereitet die Tätigkeit selbst Freude und befriedigt, wogegen bei der extrinsischen Motivation dies (eher) den Begleitumständen geschuldet ist. Daher kann intrinsische Motivation in stark reduzierter Form eher der Identifikation, die externe Motivation (eher) der Organisationsbindung zugeordnet werden. In diesem Kontext sei auch auf die Forschungsarbeit Herzberg hingewiesen (vgl. Abschnitt 2.2.3.3), die die Motivationsmöglichkeiten in differenzierter Form ausweisen. Demnach führen die Faktoren der Tätigkeit selbst, die Möglichkeit etwas zu leisten, die Möglichkeit sich weiter zu entwickeln sowie Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeit und Anerkennung zur Zufriedenheit. Im Gegensatz zu diesen Faktoren können die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die Beziehung zu Arbeitskollegen, die Beziehung zu den Vorgesetzten, Firmenpolitik sowie Entlohnung und eine Arbeitsplatzsicherheit zu Unzufriedenheit führen. Die Erforschung des Anschlussmotivs hat gezeigt, dass eine freundliche Umgangsart, der Wunsch nach gemeinsamen Aktivitäten, die Kommunikation mit anderen aber auch Harmonie und Vertrauen wichtige Kriterien sind.

Die Forschungen zum Engagement haben zeigen können, dass eine Tätigkeit selbst sowie die persönlichen Ressourcen dieses zu unterstützen vermögen. Speziell für das berufliche Engagement konnte gezeigt werden, dass berufliche Entwicklung, die Identifikation mit der Organisation sowie das Arbeitsumfeld wichtige Kategorien sind.

### **3.5. Mitarbeiterbindung: Stand der empirischen Forschung**

Mit den bisherigen Kenntnissen über die Facetten des Bindungsbegriffs wenden wir uns nun der Mitarbeiterbindung<sup>61</sup> zu. In der Literatur wird Mitarbeiterbindung als ein wesentlicher Erfolgsfaktor dargestellt (vgl. Becker, 2010; Felfe, 2008), denn Mitarbeiter, die sich einer Organisation verbunden fühlen und mit dieser identifizieren, engagieren sich mit großer Wahrscheinlichkeit stärker für die Interessen und Ziele der Organisation, sind eher bereit Veränderungen und neue Entwicklungen zu akzeptieren. Außerdem bleiben diese Mitarbeiter auch bei attraktiven Beschäftigungsalternativen ihrem Arbeitsgeber

---

<sup>61</sup> Dieser Begriff wird in der Fachliteratur synonym als Personalbindung gebraucht.

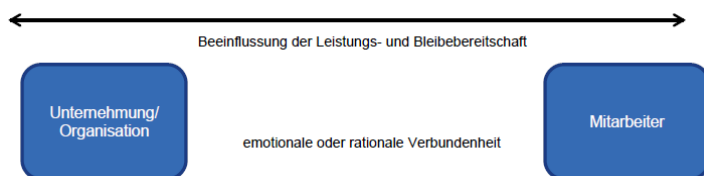
treu (Felfe, 2008). Die Bindung von Mitarbeitern ist zusätzlich eine Strategie zur Verhinderung eines Wissensverlustes der Unternehmen (Oelsnitz, 2007). Dabei lassen sich die Konsequenzen einer erfolgreichen Mitarbeiterbindung in zwei Bereiche unterteilen: zum einen stellen sich erwünschte positive Auswirkungen wie Leistungssteigerung und Kundenzufriedenheit ein. Andererseits bleiben negative Verhaltensweisen wie Absentismus, Stress und Fluktuation aus (Felfe, 2008).



**Abb. 10: Mitarbeiterbindung, eigene Darstellung**

Der Begriff der Mitarbeiterbindung unterliegt keiner einheitlichen Definition<sup>62</sup>, sondern lässt sich differenzieren als Zustand und Aktivität:

Als Zustand bezeichnet Mitarbeiterbindung die emotionale oder rational begründete Leistungs- und Bleibebereitschaft. Hingegen wird mit der Mitarbeiterbindung als Aufgabe durch Organisationen versucht, die Leistungs- und Bleibebereitschaft bestimmter Mitarbeiter durch geeignete Maßnahmen positiv zu beeinflussen (Becker, 2010, S. 235).



**Abb. 11: Mitarbeiterbindung - Zustand und Aufgabe, eigene Darstellung**

Da für die zugrundeliegende Arbeit beide Perspektiven von entscheidender Bedeutung sind, wird im folgendem zunächst unter Mitarbeiterbindung die Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation verstanden, die Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen

<sup>62</sup> Vgl. hierzu vertiefend Becker (2010, S. 232 ff.).

empfinden und erleben (Felfe, 2008, S. 25). Dabei handelt es sich bei der Mitarbeiterbindung um eine „Daueraufgabe, die darauf abzielt, die in einem mühevollen, zeit- und kostenaufwendigen Prozess gewonnen Belegschaftsmitglieder nicht wieder zu verlieren“ (Bröckermann, 2009, S. 20). Welche Faktoren üben aber einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung aus? Diese Frage gilt es sich zunächst zu widmen.

### 3.5.1. Einflussfaktoren Mitarbeiterbindung

„Wenn man vermeiden will, dass die Leute kündigen, dann lohnt es sich, etwas für ihre Zufriedenheit und organisationale Verbundenheit zu tun“ (Semmer, 2000, S. 218).

Die Mitarbeiterbindung ist kein eigenständiger Funktionsbereich und entsteht erst im Zusammenwirken verschiedener Bereiche und Instrumente innerhalb eines dynamischen Prozesses. Welche Faktoren und Themenfelder bewirken aber einen positiven Effekt auf die Mitarbeiterbindung? Zunächst einmal sind nur diejenigen Mitarbeiter engagiert und bindungswillig, „die mit den Gegebenheiten des Unternehmens zufrieden sind“ (Knoblauch, 2004, S. 112). Hierzu gilt es Anreize zu schaffen, die grob in materielle und immaterielle unterteilt werden können:

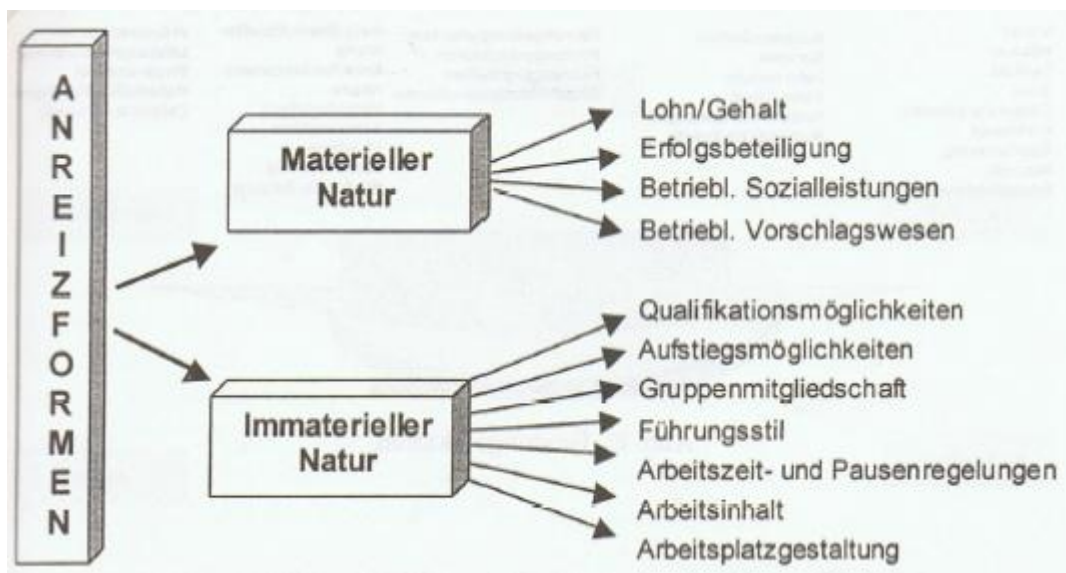


Abb. 12: Anreizformen, Knoblauch 2004

Semmer (2000) stellt in diesem Kontext drei Bereiche als zentral heraus:

1. die Gestaltung der Arbeit

2. die Gestaltung der sozialen Beziehungen
3. die Verbundenheit zum Unternehmen.

Bertrand (2004) benennt Führung, Organisation, Arbeitsplatz und -umfeld, Klima, Werte und Vertrauen, berufliche Perspektive sowie eine transparente Personalpolitik als erfolgreiche Bindungsfaktoren. Verschiedene Studien<sup>63</sup> wurden zum Themenfeld Mitarbeiterbindung mit unterschiedlicher Ausrichtung durchgeführt. Für die Determinanten der Mitarbeiterbindung werden meist nicht-monetäre Aspekte identifiziert (vgl. Schiedt, 2000; Kienbaum, 2001; Hay Group, 2001; ISR, 2002; TowersPerrin, 2008). In diesen Studien treten immer wieder die Bindungsfaktoren Arbeitsumfeld, Unternehmensimage und -kultur, Karriere und Förderung, Führung, Entfaltungsmöglichkeiten und Handlungsspielraum auf. Speziell TowersPerrin (2008) merkt an, dass Transparenz bei der Entgeltvergabe sichergestellt werden sollte. Im Anschluss werden ausgewählte Studien zum Themen Mitarbeiterbindung näher beleuchtet.

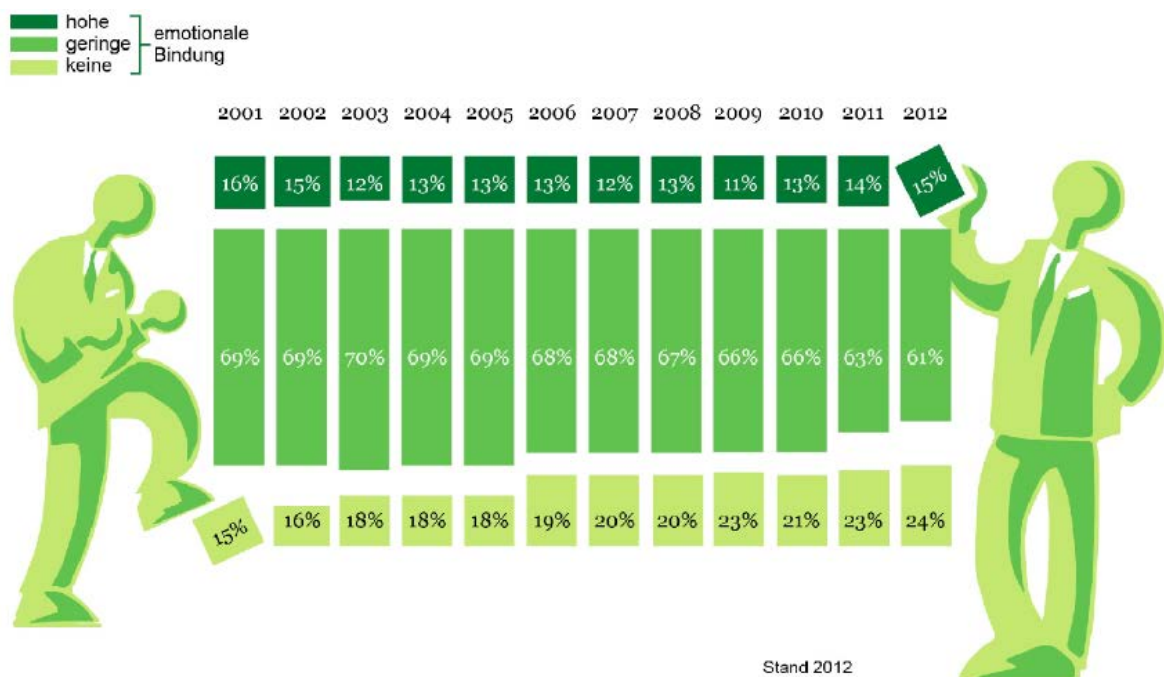
### **3.5.1.1. Gallup-Studien**

Gallup erhebt seit 2001 Daten zur emotionalen Bindung von Mitarbeitern in Deutschland. Dabei konnte in den Jahren von 2009 an eine hohe Zufriedenheit mit dem Job festgestellt werden, wobei 90 % der Befragten in diesem Jahr angaben, mit ihrem Job zufrieden zu sein. Dieser Wert stieg 2011 auf 92 % an und lag in 2012 bei 91 % (Nimk, 2012). Auch bei der Frage nach dem richtigen Arbeitsplatz gaben im Jahr 2011 76 % der Befragten an, dass ihre Tätigkeit ideal sei. Dieser Wert stieg im Folgejahr auf 77 % an. Bei der Frage zur emotionalen Gebundenheit ist hingegen ein negativer Trend zu verzeichnen. Zählten zu Beginn der Erhebungsreihe in 2001 lediglich 15 % der deutschen Angestellten zur Gruppe der emotional ungebundenen Mitarbeiter, so stieg dieser Wert über die Jahre hinweg an: in 2007 betrug der Anteil der ungebundenen Mitarbeiter nach Angaben Gallups bereits 20 % und stieg in 2012 auf 24 % an (Gallup, 2013). Die Entwicklung der emotionalen Gebundenheit gliedert Gallup in drei Bereiche, Mitarbeiter mit

---

<sup>63</sup> Ein aktueller Forschungsstand in der Empirie gibt Becker (2010, S. 239 ff.).

hoher, geringer und keiner emotionalen Bindung. Die Entwicklung der Zahl hoher Mitarbeiterbindung zeichnet eine Kurve, in der nach einem Wert von 16 % in 2001 die Kurve absinkt und an 2010 wieder leicht ansteigt. Hingegen nimmt die Zahl der emotional gering gebundenen Mitarbeiter stetig von 69 % im Jahr 2001 auf 61 % in 2012 ab. Nach Angabe der Studien fallen diese gering gebundenen Mitarbeiter in die Kategorie der nicht gebundenen Mitarbeiter. Betrag der Wert 2001 noch 15 % so wuchs der Wert in den letzten Jahren um 9 % auf 24 % in 2012 an. Nachstehende Grafik stellt die zeitliche Entwicklung der emotionalen Bindung von Mitarbeitern dar:



**Abb. 13: Zunahme der inneren Kündigung, Nimk 2012**

Aus den Ergebnissen schließt Gallup auf die Folgen mangelnder emotionaler Identifikation für Unternehmen und Volkswirtschaft:

- Produktivitätseinbußen von 112 - 138 Milliarden Euro
- Ungewollte Folgekosten durch Fluktuation

- Sinkende Innovationskraft<sup>64</sup>.

Emotional gebundene Mitarbeiter weisen der Studie zufolge 43 % weniger Fehltage wie ungebundene Mitarbeiter auf und würden den eigenen Arbeitgeber wie auch dessen Produkte häufiger (weiter) empfehlen<sup>65</sup> (Nimk, 2012). Darüber hinaus weisen laut benannter Studie 70 % der ungebundenen Mitarbeiter ein höheres Gefühl des Ausgebranntseins auf wie Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung (vgl. Nimk, 2012).

### **3.5.1.2. Die Pix-Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP)**

Die DGFP erhebt regelmäßig die Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement (pix). Das Ziel dieser Studie ist

- das Angebot eines Instruments zur differenzierten Selbsteinschätzung,
- der Erhalt von Steuerungsinformationen und Optimierungsimpulse für Gestaltung der Personalarbeit und
- die Beschreibung des Professionalisierungsprozesses im Personalmanagement (Armutat, 2012).

Dabei erhebt pix auch Daten zur Mitarbeiterbindung. Dieser Bereich wird gemeinsam mit Daten zur Personalbetreuung erhoben. Die aktuelle Studie aus 2012 kommt zu dem Ergebnis, dass eine professionelle Personalbetreuung in vielen Unternehmen stattfindet, eine professionelle Mitarbeiterbindung hingegen nur selten anzutreffen ist. Dabei weist die Personalbetreuung einen Indexwert von durchschnittlich 2,22 auf, wogegen die Werte

---

<sup>64</sup> Laut Studie liefern emotional gebundene Mitarbeiter 45% mehr Anregungen für Verbesserungen als ungebundene Mitarbeiter (vgl. Gallup, 2013)

<sup>65</sup> Demnach würden lediglich 30% der ungebundenen Mitarbeiter Produkte und nur 7% der Mitarbeiter einen hervorragenden Arbeitsplatz an Freunde und Verwandte empfehlen. Bei den Mitarbeitern mit einer hohen emotionalen Bindung würden hingegen 85% Produkte und 82% einen Arbeitsplatz weiterempfehlen.



zur Mitarbeiterbindung einen durchschnittlichen Indexwert von 3,17 aufweisen (vgl. Armutat, 2012). Auffällig ist, dass viele der befragten Unternehmen über kein schriftlich fixiertes strategisches Konzept verfügen (Armutat, 2012). Demnach äußern von 135 Befragten lediglich 14, dass ein Konzept zur Mitarbeiterbindung existiere. Hingegen geben 58 Personen an, dass von einem Konzept zur Mitarbeiterbindung kaum oder nicht gesprochen werden könne. Betrachtet man diejenigen Antworten, die einem Konzept ziemlich oder sogar voll zustimmen (die oben erwähnten 14) und vergleicht diese mit den übrigen Antwortgebern (86), so kann daraus geschlossen werden, dass fast 64 % über kein schriftlich fixiertes Konzept zur Mitarbeiterbindung verfügen.

Die Studie identifiziert zusätzlich Optimierungsansätze für die Mitarbeiterbindung. Diese liegen nach Angaben von pix

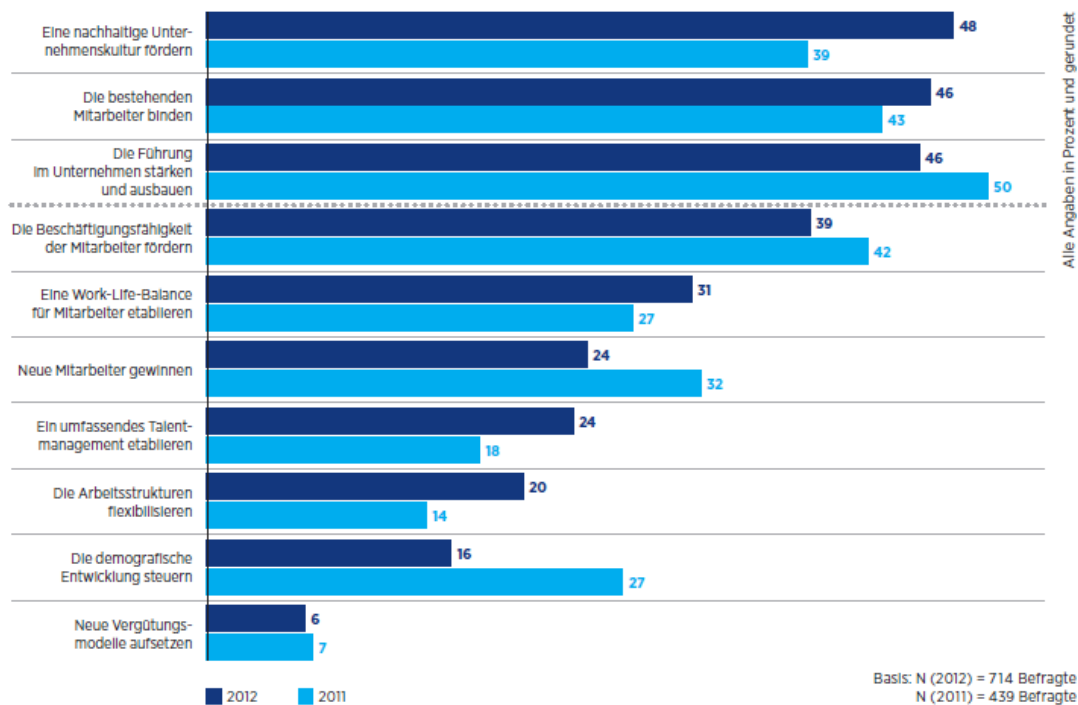
- in der Analyse erfolgskritischen Zielgruppen
- dem Einsatz zielgruppenspezifischer Bindungsinstrumente
- der eindeutigen Definition von Abläufen und Prozessen der Mitarbeiterbindung sowie
- dem Einsatz von geeigneten Methoden und Instrumenten zur Mitarbeiterbindung (Armutat, 2012).

Die Daten zeigen auf, dass lediglich 10 der 134 Befragten angaben, die erfolgskritischen Zielgruppen zu analysieren. D. h., dass knapp 7,4 % der befragten Unternehmen sich gezielt Gedanken über den Faktor Human Ressource erarbeiten. Zieht man auch die Studienteilnehmer hinzu, die die Frage nach der Zielgruppenanalyse mit ziemlich zutreffend angaben, erhöht sich der Wert auf gerade 20 %. Im Umkehrschluss nutzen 4/5 der Unternehmen folglich nicht das Potenzial, was eine Analyse der erfolgskritischen Zielgruppe(n) böte. Ein ähnliches Bild zeichnet sich für die Abläufe und Verantwortlichkeiten für die Mitarbeiterbindung in Unternehmen ab: hiernach sind bei lediglich 6,1 % der Befragten die Zuständigkeiten klar definiert („trifft voll zu“). 19,8 % gaben an, dass die Aussage in Bezug auf die eindeutige Definition ziemlich zuträfe und 24,4 % gaben an, dass die eindeutige Definition von Abläufen und Prozessen zur Mitarbeiterbindung kaum

(11,5 %) bis gar nicht (13 %) zutrifft. Betrachten wir abschließend die Werte zum Einsatz zielgruppenspezifischer Bindungsinstrumente und die Unterstützung der Mitarbeiterbindung durch geeignete Methoden und Instrumente, so stellt sich heraus, dass die Werte einer positiven Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft ziemlich zu“) in beiden Feldern gering ausgeprägt zu sein scheinen: im ersten Fall gaben 27,6 % und im zweiten Fall 23,7 % der Befragten eine positive Rückmeldung. Zur Unterstützung der Mitarbeiterbindung durch geeignete Methoden und Instrumente gaben 26,7 % eine negative Antwort („trifft kaum zu“ und „trifft nicht zu“) wobei 26 % sich nur eingeschränkt äußerten („teils teils“). Daraus kann geschlossen werden, dass 52,6 % der Befragten die Mitarbeiterbindung nur bedingt durch geeignete Methoden und Instrumente unterstützen.

### **3.5.1.3. Hays Studie**

In dem HR-Report 2012/2013 wurden betriebliche Entscheider befragt, welchen HR-Themen sie die höchste Relevanz einräumen (Rump et al., 2012). In ihren Umfragen sind die Förderung einer nachhaltigen Unternehmenskultur sowie die Mitarbeiterbindung als wichtigste HR-Themen aufgerückt. Dieser Gruppe folgen die Themenfelder Führung, Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, Work-Life-Balance und Mitarbeitergewinnung. Die vollständige Auflistung kann Abb. 14 entnommen werden.

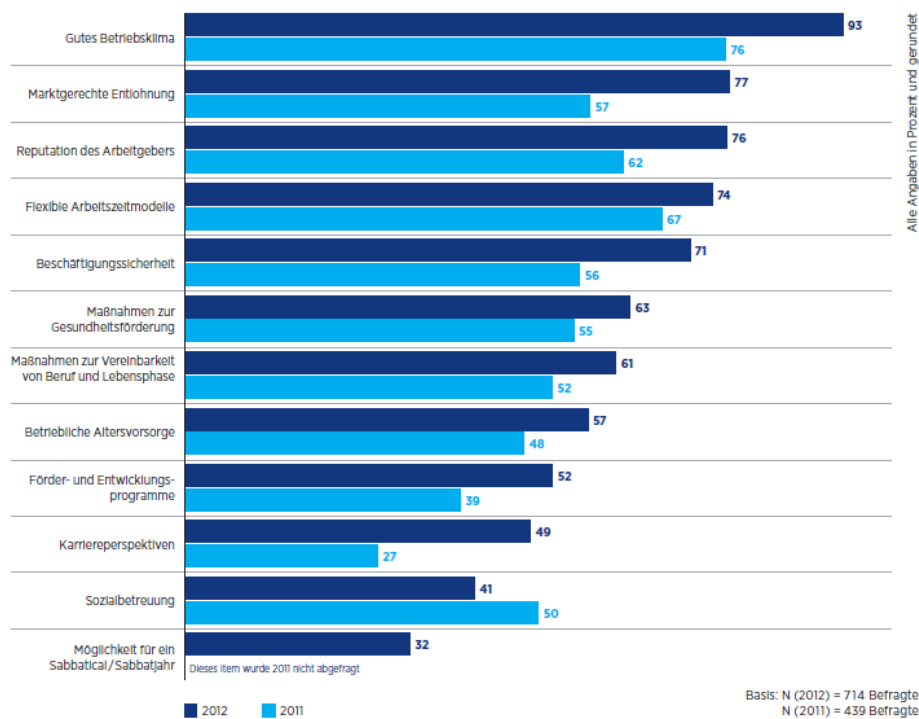


**Abb. 14: Wichtige HR Themen, Rump et al. 2012**

Den stärksten Einfluss auf Unternehmens- und Personalpolitik üben nach Angaben der Befragten der demografische Wandel, die technologisch-ökonomischen Entwicklungen sowie die Nachhaltigkeit aus. 74 % der Befragten messen der Mitarbeiterbindung eine große bzw. sehr große Bedeutung bei und identifizieren die Mitarbeiterbindung<sup>66</sup> als eines der drei Top-Themen zukunftsorientierter Unternehmens- und Personalpolitik (Rump et al., 2012). Die Studie führt als wichtigstes Instrument für die Mitarbeiterbindung ein gutes Betriebsklima aus, gefolgt von einer marktgerechten Entlohnung sowie der Reputation des Arbeitgebers. Zur Bindung der jüngeren Generation geben die Befragten vor allem Förder- und Entwicklungsprogramme sowie Karriereperspektiven an. Ältere Arbeitnehmer sollen dagegen durch Maßnahmen zur Beschäftigungsfähigkeit, Gesundheitsförderung sowie über Sozialleistungen angesprochen werden (Rump et al., 2012). In der Studie wurden die Befragten ferner nach den Instrumenten gefragt, die sie als besonders geeignet

<sup>66</sup> In der Studie wird dabei Mitarbeiterbindung mit Employer Branding gleichgesetzt.

für die Mitarbeiterbindung ansehen. Die Antworten hierauf aus den Jahren 2011 und 2012 stellt die nachfolgende Tabelle dar:



**Abb. 15: Instrumente der Mitarbeiterbindung, Rump et al. 2012**

Die Abbildung zeigt, dass nach der Studie ein gutes Betriebsklima und eine marktgerechte Entlohnung zentrale Bestandteile hierfür sind.

### 3.5.1.4. Towers Watson (2012)

Towers Watson befasst sich in den Global-Workforce Studien (GWS) mit dem Engagement und der Bindung von Mitarbeitern. Aus Sicht der Studienbetreiber ist es von entscheidendem Interesse zu erfahren, warum sich Arbeitnehmer für ein Unternehmen entscheiden, was die Bindung an das Unternehmen stärkt und was Arbeitnehmer an ihrem Arbeitsplatz motiviert (vgl. Towers Watson, 2012). Dabei werden die (jeweils aktuellen) Treiber für Mitarbeitergewinnung, -bindung und -motivation ermittelt.

Waren in der Vergangenheit die Treiber zumeist nicht monetäre Anreize<sup>67</sup> (vgl. Towers Perrin, 2008), so weist die Studie aus dem Jahr 2012 das Grundgehalt bereits auf Platz 2 der (Top 10) Treiber für die Mitarbeitergewinnung aus. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes ist gegenwärtig der Top Treiber. Die Studie weist die aktuellen Treiber der Mitarbeitergewinnung wie folgt aus:

- Sicherheit am Arbeitsplatz
- Grundgehalt
- Hohes Maß an Eigenständigkeit am Arbeitsplatz
- Herausfordernde Arbeit
- Bequem zu erreichender Arbeitsort
- Karrierechancen
- Ruf des Unternehmens, ein ausgezeichneter Arbeitgeber zu sein
- Flexible Arbeitszeiteinteilung
- Chancen, neue Fertigkeiten zu lernen
- Finanzielles Leistungsvermögen des Unternehmens (Towers Watson, 2012).

In Bezug auf die Mitarbeiterbindung kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass deutsche Mitarbeiter loyal sind. 57 % der Befragten gaben an, dass sich nicht beabsichtigen, ihren Arbeitgeber innerhalb der nächsten zwei Jahre verlassen zu wollen. Als Top Treiber für die Mitarbeiterbindung stellt die Studie (Towers Watson, 2012)

---

<sup>67</sup> Hier nennt die Global-Workforce-Study von 2008 flexible Arbeitszeit, herausfordernde Tätigkeit und an Platz drei das Grundgehalt. Zum Vergleich spielt die Vergütung in den Studien von 2004 und 2005 (Kramarsch & Sebald, 2005) eine noch geringere Rolle. So fand die Vergütung in 2004 noch keine Nennung, in 2005 nahm sie Platz 8 in der Top 10 ein (Kramarsch & Sebald, 2005, S. 7).

- Grundgehalt
- Karrierechancen
- Sicherheit am Arbeitsplatz
- Vertrauen zu Top Management
- Arbeitsumfeld
- Möglichkeit, arbeitsbezogenen Stress zu begrenzen
- Bequem zu erreichender Arbeitsort
- Beziehungen zum direkten Vorgesetzten
- Herausfordernde Arbeit und eine
- Flexible Arbeitszeiteinteilung heraus.

Die Ergebnisse unterscheiden sich demnach von denen aus dem Jahr 2008, wo der Ruf des Arbeitgebers der Top Treiber war. Die Ergebnisse stellt Tabelle 2 dar:

**Die Top-10-Treiber der Mitarbeiterbindung**

Top-10-Treiber für Mitarbeiterbindung*	Rang
Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber	1
Ausreichende Entscheidungsfreiheit	2
Faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen	3
Innovatives Unternehmen	4
Gutes Trainingsangebot im Vergleich zu anderen Unternehmen	5
Zufriedenheit mit den Personalentscheidungen des Unternehmens	6
Positiver Einfluss von Technologie auf die Work/Life Balance	7
Klare Vision der Unternehmensleitung für langfristigen Erfolg	8
Einfluss auf Entscheidungsprozesse im eigenen Bereich	9
Zufriedenheit mit den Geschäftsentscheidungen des Unternehmens	10

■ Vergütung \* von 75 Treibern  
■ Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten  
■ Arbeitsumfeld

**Tab. 2: Top Treiber Mitarbeiterbindung 2008, TowersPerrin 2008**

Für die Mitarbeitermotivation weist die GWS 2012 nichtmonetäre Top Treiber aus. Zum einen ist das Vertrauen in das Management von großem Interesse. Neben diesem werden die Faktoren Stress<sup>68</sup>, Ziel- und Strategieverständnis, der direkte Vorgesetzte, das Unternehmensimage sowie Nebenleistungen als Einflussfaktoren für die (Mitarbeiter-) Motivation genannt. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass für die Mitarbeitergewinnung und -bindung die Faktoren der Arbeitsplatzsicherheit und das Grundgehalt von entscheidendem Interesse sind und für ein nachhaltiges Engagement das Bedürfnis nach Orientierung/ Top Management sowie Stress-Management ausschlaggebend sind (vgl. Towers Watson, 2012, S. 26).

### **3.6. Zusammenfassung der Erkenntnisse zur Mitarbeiterbindung**

Mitarbeitern, die sich einer Organisation verbunden fühlen, werden laut Fachliteratur ein höheres Engagement für die Interessen und Ziele einer Organisation zugeschrieben. Ferner sind gebundene Mitarbeiter eher bereit Veränderungen und neue Entwicklungen zu akzeptieren und bleiben auch bei attraktiven Beschäftigungsalternativen ihrem Arbeitsgeber treu (vgl. Felfe, 2008). So stellt die Bindung von Mitarbeitern nicht nur eine Strategie zur Verhinderung eines Wissensverlustes der Unternehmen dar (Oelsnitz, 2007), sondern wirkt sich positiv auf die Kundenzufriedenheit (vgl. Felfe, 2008) sowie die Leistungs- und Bleibebereitschaft (vgl. Becker, 2010) aus. Negative Verhaltensweisen wie Absentismus, Stress und Fluktuation hingegen werden durch eine Bindung minimiert (vgl. Felfe, 2008). Die Mitarbeiterbindung wird entsprechend in der Fachliteratur als wesentlicher Erfolgsfaktor für Organisationen dargestellt (vgl. Becker, 2010; Felfe, 2008).

Als Aufgabe der Unternehmung und Organisation versucht Mitarbeiterbindung die Leistungs- und Bleibebereitschaft bestimmter Mitarbeiter durch geeignete Maßnahmen positiv zu beeinflussen (Becker, 2010). Dies bestätigen auch Umfragen zum Thema: Der Hays - Umfrage zu Folge gaben fast  $\frac{3}{4}$  der Befragten an, dass es sich bei der Mitarbeiterbindung um eines des wichtigsten HR Themen handle (Rump et al., 2012). Dabei ist laut der ak-

---

<sup>68</sup> Hierunter sind die Themenfelder Stressbewältigung, WLB und Arbeitsbelastung zusammengefasst.

tuellen DGFP Studie zu Folge eine professionelle Mitarbeiterbindung nur selten anzutreffen: Fast 64 % der Studienteilnehmer äußerten, dass das eigene Unternehmen über kein schriftlich fixiertes strategisches Konzept verfügt und 42,6 % der Befragten äußerten, dass von einem Konzept zur Mitarbeiterbindung kaum oder nicht gesprochen werden könne (Armutat, 2012). Hier gibt die Gallupstudie (Nimk, 2012) einen interessanten Hinweis. Über  $\frac{3}{4}$  der Befragten dieser Studie gaben an, die ideale Tätigkeit auszuüben. Demgegenüber ist bei den Befragten zur emotionalen Gebundenheit ein negativer Trend zu erkennen. Diese Ergebnisse decken sich dabei mit den dargestellten Ergebnissen zum Wertewandel (vgl. Abschnitt 2.5.1) und lassen darauf schließen, dass Mitarbeiterbindung weder den Stellenwert einnimmt, wie es die Fachleute „sehen“ (vgl. Oelsnitz, 2007; Felfe, 2008; Becker, 2010), noch so praktiziert wird, wie es aus Sicht der Fachliteratur empfohlen wird. Darüber hinaus wird das Thema Mitarbeiterbindung durch die Teilnehmer der Haysstudie (Rump et al., 2012) als wichtig herausgestellt. Bindungsfaktoren sind laut Fachliteratur Führung, Organisation, Arbeitsplatz und -umfeld, Klima, Werte und Vertrauen, berufliche Perspektive sowie eine transparente Personalpolitik (Bertrand, 2004). Zu ähnlichen Themenkomplexen kommen die betrachteten empirischen Untersuchungen. Demnach sind Arbeitsumfeld, Unternehmensimage und -kultur, Karriere und Förderung, Führung, Entfaltungsmöglichkeiten und Handlungsspielraum (vgl. Schiedt, 2000; Kienbaum, 2001; Hay Group, 2001; ISR, 2002; Towers Perrin, 2008) wichtige Bindungsfaktoren. Speziell Towers Perrin (2008) nennt noch die Transparenz bei der Entgeltvergabe als einen wichtigen Einflussfaktor. In der pix Studie (Armutat, 2012) wurden Optimierungsansätze identifiziert. Diese liegen nach Angaben der DGFP in einer Analyse der erfolgskritischen Zielgruppen, dem Einsatz zielgruppenspezifischer Bindungsinstrumente, einer eindeutigen Definition von Abläufen und Prozessen für die Mitarbeiterbindung sowie dem Einsatz von geeigneten Methoden und Instrumenten zur Mitarbeiterbindung (Armutat, 2012). Dabei können der Studie von Towers Watson (2012) „Top Treiber für die Mitarbeiterbindung“ entnommen werden. Fasst man die genannten Treiber (vgl. Abschnitt 2.2.1.4) zusammen, so handelt es sich bei Towers Watson (2012) um Arbeitsplatz



und Arbeitssituation<sup>69</sup> sowie Interaktion und Arbeitsumfeld<sup>70</sup>. Hays kommt aufgrund eigener Untersuchung zu dem Schluss, dass die

- Förderung der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit,
- Mitarbeitergewinnung,
- Führung,
- Work-Life-Balance,
- Frauenförderung sowie
- das Employer Branding

hohe Relevanz für eine zukunftsorientierte Unternehmens- und Personalpolitik besitzen (vgl. Rump et al., 2012). Das Grundgehalt führt lediglich Tower Watson (2012) als Treiber für die Bindung auf und merkt hierzu an, dass es sich um einen neuen Trend handle, der vorher nicht in dieser Art zu vermerken war.

### **3.7. Schlussfolgerung zum Forschungsstand**

Die vorgestellten Theorien sowie Ergebnisse der betrachteten Umfragen führten zu einer Reihe von Informationen, ob Mitarbeiterbindung als solche eine Möglichkeit bietet, dem Fach- und Führungskräftemangel entgegen zu treten. Die Betrachtung der Theorien hat gezeigt, dass das Bindungsverhalten stark von der Umwelt beeinflusst wird und insbesondere Interaktionserfahrungen maßgeblich an dieser beteiligt sind. Mit den

---

<sup>69</sup> Unter diesen beiden Faktoren wurden Karrierechancen, Arbeitsplatzsicherheit, herausfordernde Arbeit, flexible Arbeitszeit, bequem zu erreichender Arbeitsort und die Möglichkeit zur Stressreduktion.

<sup>70</sup> Unter diesen beiden Faktoren wurden Vertrauen zum Top Management, die Beziehungen zum direkten Vorgesetzten sowie das Arbeitsumfeld zusammen gefasst.

Theorien zur organisationalen Identifikation und der Organisationsbindung haben sich bereits spezielle Theorien und Forschungszweige entwickelt, die sich mit der Bindung von Menschen im beruflichen Kontext(en) befassen. Die beiden theoretischen Modelle sind zwar miteinander verbunden, grenzen sich aber in Teilbereichen voneinander ab (vgl. van Dick, 2004 sowie Abschnitt 3.2.3). Auf Seiten der organisationalen Identifikation findet die Bindung als natürlicher Prozess statt, bei dem Bedürfnisse nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstaufwertung und Ganzheitlichkeit angesprochen werden. Im beruflichen Kontext sind hierbei insbesondere Zusammenarbeit, kollektive Sinnstiftung und Sozialisationsprozesse wichtige Stellschrauben. Ebenfalls ist aus den Forschungen zur organisationalen Identifikation bekannt, dass hierzu

- Werte sowie Ziele eindeutig und zugänglich kommuniziert werden müssen,
- Realistic Job Previews bei der Personalauswahl gewährleistet werden,
- Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Autonomie, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit und Vielfältigkeit berücksichtigt<sup>71</sup> werden,
- Transparenz über Personalentwicklung und Stellenbesetzungen herrscht
- und insbesondere das Schaffen eines Wir-Gefühls, was durch die Interaktion und Kommunikation der Organisationsmitglieder geschieht, gewährleistet wird (van Dick, 2004).

Auf Seiten der Organisationsbindung, wo es im Unterschied zur organisationalen Identifikation um die Austauschbeziehungen geht, sind die Merkmale eines Jobs wichtige Einflussfaktoren. Hier konnten vier größere Bereiche identifiziert werden, durch die eine Mitarbeiterbindung gefördert werden kann:

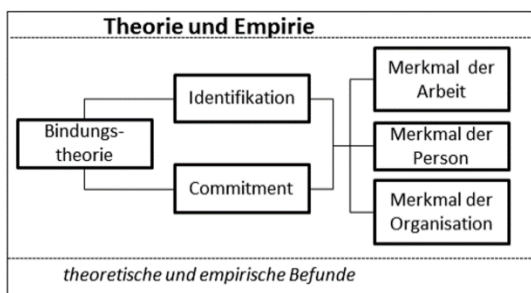
- Merkmale der Arbeit selbst,

---

<sup>71</sup> vgl. Hackman & Oldham, 1980

- Führung,
- Merkmale der Organisation und
- Merkmale der Person selbst (Felfe, 2008).

Mit Verweis auf die Literatur zum Thema Mitarbeiterbindung handelt es sich hierbei um einen dynamischen Prozess an dem verschiedene Bereiche beteiligt sind und entsprechend auch unterschiedliche Instrumente Wirkung erzeugen. Aus meiner Sicht kann bezüglich der Mitarbeiterbindung hieraus gefolgert werden, dass die Bindung im beruflichen Kontext von Merkmalen der Person, der Arbeitssituation sowie der Organisation abhängt. Hier wurde explizit die Führung nicht als einzelner Punkt aufgenommen, da Führung einerseits von einer Person wahrgenommen wird aber auch durch eine Person „ausgeführt wird“. Führung kann aber auch durch ein(e) Unternehmen(skultur) vorgegeben werden. Hieraus ergibt sich zunächst folgende Ableitung:



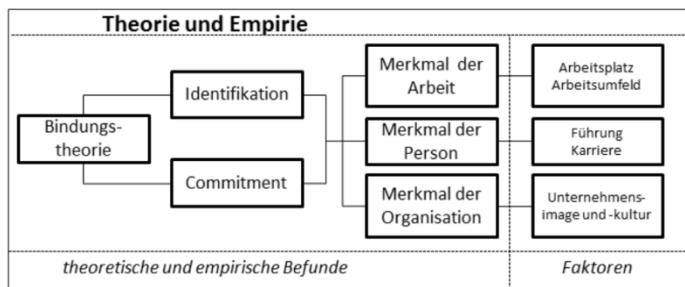
**Abb. 16: Zusammenfassung 1, eigene Darstellung**

Die Literaturrecherche zum Thema Mitarbeiterbindung hat gezeigt, dass Anreize wichtig für die Bindung von Mitarbeitern sind (vgl. Abschnitt 3.4). Dabei konnten bei der Sichtung der Studien zum Thema (vgl. Abschnitt 3.5.1) verschiedenen Faktoren identifiziert werden, die für eine Mitarbeiterbindung als förderlich erscheinen. Hierbei treten insbesondere

- Arbeitsplatz,
- Arbeitsumfeld,
- Unternehmensimage,

- Unternehmenskultur,
- Führung und Karriere

als wichtige Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterbindung in Erscheinung. Die Faktoren können dabei grob in die oben dargestellten Merkmalskategorien von Arbeit, Person und Organisation eingeordnet werden:



**Abb. 17: Zusammenfassung 2, eigene Darstellung**<sup>72</sup>

Die Betrachtung der Erhebungen zum Thema Mitarbeiterbindung gibt auch Hinweise, durch welche Instrumente die Mitarbeiterbindung zu beeinflussen ist. Dabei wurden die Bereiche von Mitarbeitergewinnung, Personalentwicklung<sup>73</sup>, Work-Life-Balance, Employer Branding sowie eine transparente Personalpolitik als einflussreiche Stell-schrauben hervorgehoben (vgl. Abschnitt 3.5.1 ff.). Auf Basis meiner Recherche bietet Mitarbeiterbindung das Potenzial, den Folgen eines Fach- und Führungskräftemangels entgegenzuwirken. Dies wird durch die zuvor betrachteten Studien unterstützt, wonach Mitarbeiterbindung eine hohe Anerkennung für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zugestanden wird (vgl. Hays, 2012). Jedoch verfügen nur wenige Unternehmen

<sup>72</sup> Führung wird hier im Kontext der Person ausgewiesen. Es gilt aber zu beachten, dass auch hier wieder die Betrachtung auf verschiedenen Ebenen vorliegt: einerseits kann Führung im Sinne eines „wie will und kann ich geführt werden“ als auch als „wie führe ich selbst“ verstanden werden. Aber auch die Organisation beinhaltet Merkmale von Führung, was sich dann in der Unternehmenskultur wiederfindet. Für einen detaillierten Überblick über Führung vgl. Neuberger (2002).

<sup>73</sup> Die Personalentwicklung wird hier in Analogie zur Förderung der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit, aber auch Führung genannt.

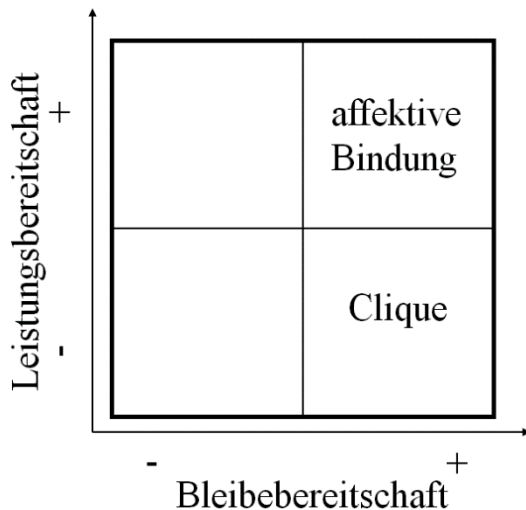
über fixierte Konzepte für eine Mitarbeiterbindung (vgl. Armutat, 2012). Es konnten keine Hinweise gefunden werden, was Mitarbeiter innerhalb einer Arbeitswelt bindet, die zu vermehrtem Einzelkämpfertum (vgl. Kastner, 2017) geführt hat.

## 4. Konzeptualisierung und Operationalisierung

Entsprechend der forschungsleitenden Fragen (s. S. 18) wurde zunächst herausgearbeitet, wie es zu einem Fach- und Führungskräftemangel kommen konnte (vgl. Kapitel 2). Im Anschluss erfolgte eine nähere Betrachtung der Verwendung des Bindungsbegriffs sowie die (theoretische) Umsetzung einer Mitarbeiterbindung in der Praxis (vgl. Kapitel 3). Wie dargestellt werden konnte, werden Mitarbeiter zunehmend wichtiger für den Unternehmenserfolg. Aufgrund des demografischen Wandels sowie Wertewandels, zunehmender Technisierung und Globalisierung sind „ideale“ Mitarbeiter immer schwerer zu finden, weshalb sich Unternehmen in einem „Kampf“ um die richtigen Mitarbeiter befinden. Um in dieser Herausforderung bestehen zu können, müssen sich Unternehmen in einem Wettbewerb um diese Mitarbeiter als attraktive Arbeitgeber beweisen, „da Entgeltstruktur und Aufgabenbereich der angebotenen Arbeitsplätze ebenfalls zunehmend austauschbar werden. [...] Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen wird deutlich, dass Unternehmen auf dem Beschaffungsmarkt für Arbeitskräfte um die Gunst ihrer Zielgruppen kämpfen und Wege finden müssen, diese an sich zu binden“ (Böttger, 2012, S. 13). Die Betrachtung der Erkenntnisse zur Mitarbeiterbindung hat zeigen können, dass diese das Potenzial besitzt, dem Fach- und Führungskräftemangel entgegenzuwirken. Jedoch besteht kein einheitlicher Konsens darüber, was denn eigentlich unter Mitarbeiterbindung zu verstehen ist (vgl. Abschnitt 3.4 ff.). Gleicht man die positive (+) und negative (-) Bindungsstärke mit der Qualität eines Mitarbeiters (+ = den Mitarbeiter behalten wollen, - den Mitarbeiter nicht behalten wollen) ab, so bringt dies nachstehende Effekte bzw. (auch) Probleme zu Tage:



und Bleibebereitschaft eines Mitarbeiters. Die Ausprägung der Leistungs- und Bleibebereitschaft wiederum wird durch Faktoren der Person, des Arbeitsumfeldes sowie der Organisation (individuell) bestimmt. Dabei sind insbesondere die Erkenntnisse der Commitmentforschung mit Blick auf das affektive Commitment (vgl. Abschnitte 3.2.3.7 sowie 3.4) für das zugrundeliegende Erkenntnisinteresse hilfreich. Die nachstehende Grafik skizziert dies:



**Abb. 19: Mitarbeiterbindung, eigene Darstellung**

Meyer und Allen (1990) argumentieren, dass die Verbindung zwischen einem Mitarbeiter mit der Organisation von der Erfahrung abhängig ist und haben diesbezüglich die Hypothese aufgestellt, „that the components of commitment develop as a function of different work experiences [...]“ (Meyer & Allen, 1990, S. 13). Demnach könnte Commitment entwickelt werden „as the result of socialization prior to an following entry into the organization“ (Meyer & Allen, 1990, S. 14). Programme zur Mitarbeiterbindung - die speziell auf eine Organisation zugeschnitten sind - sollten es folglich ermöglichen, positiven Einfluss auf die Leistungs- und Bleibebereitschaft eines Mitarbeiters zu nehmen. Daher ist es verwunderlich, dass nur selten Konzepte zur Mitarbeiterbindung anzutreffen sind (vgl. Armutat, 2012). Für Unternehmen empfiehlt es sich, ein effektives Instrumentarium für die Bindung „richtiger“ Mitarbeiter zu schaffen, um so dem Fach- und Führungskräfte-mangel entgegenwirken zu können. Dem Verfasser stellen sich aus den bisherigen Recherchen die Fragen,



- ob sich aus den betrachteten Theorien zum Begriff Bindung ein (konsistentes und umfassendes) Modell zur Mitarbeiterbindung entwickeln lässt und
- welche (bewusst eingesetzten) Methoden/Instrumente in der Praxis für eine hohe Leistungs- und Bleibebereitschaft ihre Anwendung finden?
- Was eine hohe Leistungs- und Bleibebereitschaft bei Mitarbeitern bewirkt und welche Kombination von Maßnahmen einen besonderen Einfluss auf die Leistungs- und Bleibebereitschaft von Mitarbeiter haben?

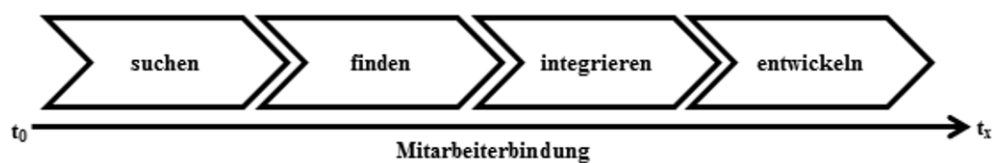
Schlussendlich ist das Interesse der vorliegenden Arbeit, ob ein gezielter Einsatz von Instrumenten und Methoden für ein Programm zur Mitarbeiterbindung denkbar ist.

#### **4.1. Konzept eines theoretischen Programms zur Mitarbeiterbindung**

Die Ergebnisse der betrachteten Studien lassen darauf schließen, dass Mitarbeiterbindung sich analog zur Bindungstheorie entwickelt und durch externe Gegebenheiten gefördert werden kann (Leithypothese). Mit Blick auf die gesichteten Theorien und Studien (vgl. Abschnitt 3) ist bekannt, was Bindung verursacht und welche Faktoren und Instrumente als wichtig angesehen werden können. Aus den gesichteten Theorien zur Mitarbeiterbindung wird diese im Kontext der vorliegenden Arbeit als ein Prozess verstanden, der sich entwickelt. Dabei wird dieser Prozess durch Instrumente und Methoden positiv wie negativ beeinflusst. Aus den bisherigen Erkenntnissen können für die dritte forschungsleitende Frage, ob sich auf Grundlage der Theorien zum Bindungsbegriff ein Modell zur Mitarbeiterbindung entwickeln lässt (vgl. S. 18), folgende Thesen aufgestellt werden:

1. Mitarbeiterbindung entwickelt sich.
2. Dabei kann Mitarbeiterbindung als Prozess verstanden werden,
3. der durch Instrumente und Methoden zielgerichtet beeinflusst werden kann.
4. Eine hohe Mitarbeiterbindung ist durch eine hohe Leistungs- und Bleibebereitschaft charakterisiert.
5. Als Prozess beginnt Mitarbeiterbindung bereits vor dem Unternehmenseintritt und dauert im Idealfall bis an das Lebensende eines Mitarbeiters.

Daraus folgt die theoretische Annahme, dass durch die Gestaltung eines Programms zur Mitarbeiterbindung ein positiver Einfluss auf die affektive Bindung (also das affektive Commitment) eines Mitarbeiters und somit auf dessen Leistungs- und Bleibebereitschaft genommen werden kann. Zu diesem Zwecke werden Bindungsfaktoren strategisch entlang einer Prozesskette angeordnet. Die Prozesskette der Mitarbeiterbindung beginnt bereits vor dem Unternehmenseintritt (vgl. Marburger, 2004) und setzt sich über das Zusammenwirken verschiedener Instrumente und Themen hin fort (vgl. Speck & Ryba, 2004). Kastner (2010b) verweist mit Blick auf die zunehmende Dynamität (vgl. S. 38), dass das Finden und Binden geeigneten Personals wichtige Indikatoren für ein Unternehmen darstellen. Hierzu hat Kastner in einer persönlichen Bemerkung dargestellt, dass ein Praxiskonzept vier Phasen für die Bindung geeigneter Mitarbeiter berücksichtigen sollte: die Suche geeigneten Personals, die Auswahl (- das Finden -) der idealen Mitarbeiter, deren Einarbeitung und Integration in die neue Arbeitswelt und natürlich deren Entwicklung. Nachstehende Skizze stellt diese vier Phasen als Prozess dar:



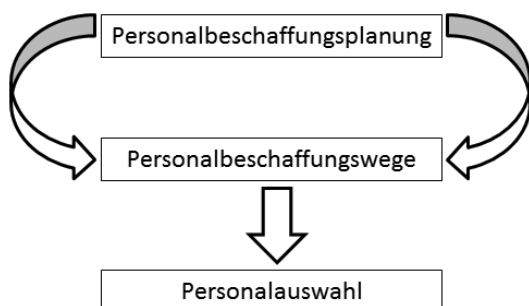
**Abb. 20: Prozessmodell mit Dimensionen, eigene Darstellung**

In der ersten Phase sind die beiden Protagonisten in Form von Arbeitgebern und Arbeitnehmern aktiv. Einerseits suchen Organisationen aktiv nach neuen Mitarbeitern, wozu die Organisationen sich verschiedenen Instrumenten bedienen sollten.

Für den Personalbeschaffungsprozess ist es notwendig die erforderliche Anzahl, Qualifikationen und Kompetenzen sowie Zeitpunkt(e), Einsatzorte und Potenziale der Arbeitsmärkte zu kennen, damit das weitere Vorgehen geplant werden kann (Bröckermann, 2009). Ferner ist es wichtig zu wissen, wie sich der Arbeitsmarkt entwickelt. Demografische Daten liefern hierzu Anhaltspunkte. Auf diesen Daten können dann in Abgleich mit dem eigenen Mitarbeiterbestand eine entsprechende Zielgruppenorientierung konsequent definiert werden. Es schließt sich an, „dass man sich in der Personalarbeit eine klare Vorstellung über Wünsche, Bedürfnisse, Fähigkeiten und Denkweisen der potenziellen und aktuellen Mitarbeiter macht und versucht, aus dieser Kenntnis heraus auf die Zielgruppe

einzugehen“ (Felser, 2010, S. 10). Aber auch psychologische Faktoren, die Auskünfte über Werthaltungen und Einstellungen geben, sowie die Analyse interner Abläufe und Verhaltensweisen im Unternehmen (z. B. Fehlzeiten oder Fluktuationen) liefern wichtige Informationen. Neben der Kenntnis des aktuellen Personalbestandes ist auch der Überblick über bevorstehende Personalveränderungen (vgl. Kastner, 1990) von entscheidendem Interesse. Mit der Personalbestandsplanung wird ermittelt, „wer, wann und wo eingesetzt und wie rekrutiert werden soll“ (Bröckermann, 2009, S. 34). Dieser Plan bildet die Basis des quantitativen wie qualitativen Personalbedarfs. Die Differenz aus Personalbestand und -bedarf drückt dabei den quantitativen Bedarf wie auch qualitative Bedarfe - in Form von benötigten Fähig- und Fertigkeiten - aus. Für den qualitativen Personalbedarf gilt es also insbesondere die vorhandenen Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter mit der zukünftigen Unternehmensausrichtung zu vergleichen (Kastner, 1990). Sind Personalbestand und -bedarfe hinsichtlich Quantität und Qualität bekannt, kann sich der Personalbeschaffung gewidmet werden. „Grundsätzlich werden zwei Personalbeschaffungsmärkte unterschieden: der interne, gemeint sind die Arbeitskräfte, die bereits für das Unternehmen tätig sind, und der externe“ (Bröckermann, 2009, S. 50).

So können Unternehmen bei Vakanzen zunächst prüfen, ob sie über Arbeitskraftreserven verfügen. In diesem Sinne kann über Versetzung entschieden werden. Gilt es für die neu zu besetzende Stelle einem Mitarbeiter zusätzliche Qualifikationen und/ oder Kompetenzen zu vermitteln, kann dies über Personalentwicklungsmaßnahmen geleistet werden. Verspricht die interne Stellenbesetzung keinen Erfolg oder schlägt fehl, so kann sich ein Unternehmen auch der externen Personalbeschaffung zuwenden. Abb. 21 skizziert den Prozess der Personalbeschaffung.



**Abb. 21: Prozess der Personalbeschaffung, eigene Darstellung**

Mit den Methoden des Personalmarketings wird das Ziel verfolgt, externe Bewerber frühzeitig für ein Unternehmen zu interessieren (Oelsnitz, 2007), zu gewinnen und dauerhaft zu halten (Moser & Zempel, 2001; Felser, 2010). Dabei beabsichtigt das Personalmarketing, die Wirkungen von Unternehmensaktivitäten auf potenzielle und aktuell Beschäftigte zu kalkulieren (Bröckermann, 2009). Neben dem Ziel der Gewinnung neuer Mitarbeiter ist das Personalmarketing um „Bindung, Erhalt und Leistungsmotivation sowie Engagement der aktuellen Mitarbeiter [bemüht]. Damit subsumiert das Personalmarketing nicht nur die Personalbeschaffung, d.h. die Information, Ansprache und Rekrutierung neuer Mitarbeiter, sondern auch Führung, Betreuung, Entlohnung und Entwicklungsmaßnahmen unter einen gemeinsamen Oberbegriff, so dass seine Handlungsfelder weit über die reine Akquisition hinausgehen“ (Stritzke, 2010, S. 28). Das externe Personalmarketing verfolgt dabei die Aufgabe, ein „Unternehmen nach außen attraktiv zu machen, positiv zu positionieren und zu profilieren“ (Felser, 2010, S. 13). Hierzu gilt es die Kompetenzen und Fähigkeiten des Unternehmens der Öffentlichkeit transparent zu machen und eine entsprechende Pressearbeit zu leisten. Der Auftritt und das Image in der Öffentlichkeit hat Einfluss auf die Strategie, welche Medien zu Stellenausschreibungen genutzt werden, welche Wege zur Bewerberansprache (Messen, Kontaktaufnahme mit Auszubildenden, Kooperation mit Hochschulen, etc.) genutzt und nach welchen Kriterien Bewerbungsunterlagen gesichtet, Bewerber eingeladen und Gespräche gestaltet werden sollen (Felser, 2010). Das interne Personalmarketing befasst sich mit der Aufgabe, ein Unternehmen für die Mitarbeiter attraktiv zu gestalten. Es ist in diesem Aktionsfeld stark mitarbeiterorientiert und richtet sich an den Bedürfnissen, Einstellungen und Wünschen potenzieller und gegenwärtiger Mitarbeiter mit dem Ziel aus, „Bewerber zu gewinnen, zu integrieren und zu halten“ (Felser, 2010, S. 11). Hierzu sind Maßnahmen der Personalentwicklung (PE) zu zählen, durch die fachliche Kompetenzen und Zufriedenheit der Mitarbeiter gesteigert werden können. Aber auch die Unternehmensstrukturen sind diesem Aktionsfeld zuzuordnen, welche die Befindlichkeit der Mitarbeiter beeinflussen können (Felser, 2010). „Entscheidend ist beim internen Marketing, dass sich das nach außen kommunizierte Bild des Unternehmens und das Bild, das die darin beschäftigten Mitarbeiter davon haben, entsprechen“ (Felser, 2010, S. 14). Personalmarketing ist als „Leitbild, Denkweise oder Orientierungsrahmen in allen Feldern der Personalwirtschaft präsent“

(Felser, 2010, S. 3) und nicht als eigenständiger Funktionsbereich zu verstehen. Die konkreten Ausgestaltungen von Maßnahmen bleiben weiterhin in den zuständigen Funktionsbereichen verortet, das Personalmanagement wirkt sich nur orientierend und im Sinne eines strategischen Gesamtkonzeptes aus<sup>75</sup>. Entsprechend des Theorieabschnitts kann hier auf Erkenntnisse der organisationalen Identifikation angedockt werden (vgl. Abschnitte 3.2.3.3 sowie 3.7). Andererseits gehen auch Arbeitnehmer aktiv auf Stellensuche, wobei diese nicht nur auf ausgeschriebene Stellen hin aktiv werden, sondern auch Bewerbungen initiativ schreiben. Hier spielt erneut die Außenwahrnehmung einer Organisation eine bedeutende Rolle, die wiederum mit dem Personalmarketing eng verbunden ist.

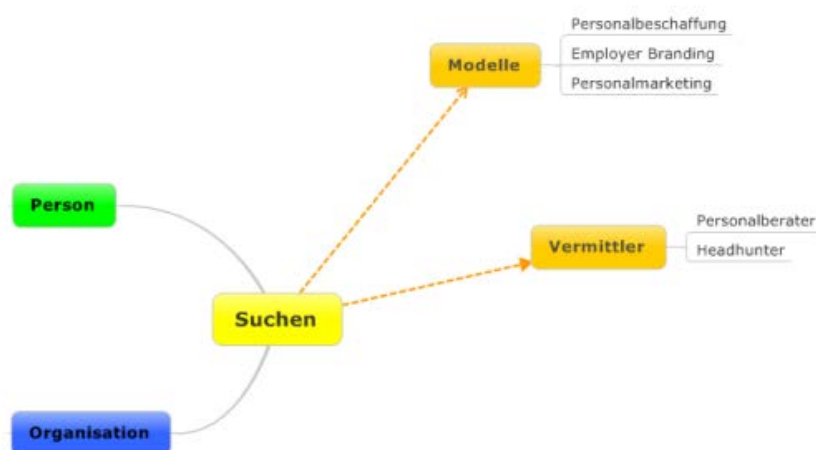
Mit Fokus auf einen Fach- und Führungskräftemangel treten aber auch Personalberater in den Stellenbesetzungsprozess ein. Die Kernkompetenz von Personalberatungsunternehmen ist die Suche von Fach- und Führungskräften im Auftrag bestimmter Unternehmen (Werle, 2011). Neben dem spezifischen Methodenwissen in der Personalberatung verfügen Personalberater in der Regel über profunde Branchen- und Marktkenntnisse sowie über spezifische Kompetenzen hinsichtlich der

- Funktion (z.B. Controlling, HR),
- Hierarchieebenen (z.B. Aufsichtsräte, Geschäftsführer) und
- Unternehmensstruktur (Diemer & Füchtner, 2011).

---

<sup>75</sup> Neben dem Personalmarketing existieren auch Konzepte für ein Employer Branding. Zwar existiert keines einheitlichen Verständnisses über die Bedeutung des Employer Brandings in der Fachliteratur, aber in der Praxis wird dennoch unter Employer Branding die „Profilierung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber“ (Sponheuer, 2010, S. 4) verstanden. Bei dem Konzept des Employer Branding handelt es sich „um eine wichtige, Wettbewerbsvorteile generierende, strategische Aufgabe der Unternehmensführung“ (Böttger, 2012, S. 25) und „umfasst den außen- und innen gerichteten Prozess der Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten und Gestaltungsparameter der Arbeitgebermarke sowie die funktionübergreifende Integration dieses Prozesses in den Managementprozess der Unternehmensmarkenführung“ (Böttger, 2012, S. 27). Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Themenfeldern Personalmarketing und Employer Branding sei der Leser auf Felser (2010), Stritzke (2010) sowie Sponheuer (2010) verwiesen.

Die Kernkompetenz von Personalberatungsunternehmen ist die Direktansprache („Headhunting“ oder auch „Executive/ Direct Search“ genannt). In diesem Segment erarbeitet das beauftragte Unternehmen - meist unter Rückgriff auf Datenbanken und Netzwerke - eine Zielfirmenliste, die potenziell interessante Kandidaten beschäftigt. Das Kandidatenprofil wird hierzu im Vorfeld gemeinsam mit dem beauftragenden Unternehmen entwickelt, wobei der Berater über ein entsprechendes Branchenwissen verfügt. Die Suche nach potentiellen Kandidaten wird an einem Anforderungsprofil des Klienten/Unternehmens ausgerichtet und auf Basis der Erfahrungen aus dem Markt durch den Berater ergänzt (vgl. Tarhan, 2011). Im Anschluss machen so genannte Researcher potenzielle Kandidaten namentlich ausfindig und Stellen den Kontakt her. Entspricht die Zielperson dem Anforderungsprofil und ist sie an einem Arbeitsplatzwechsel interessiert, folgen weitere persönliche Gespräche mit dem Personalberater, die letztendlich zu einem Vertragsabschluss führen können (Bröckermann, 2009, S. 64).

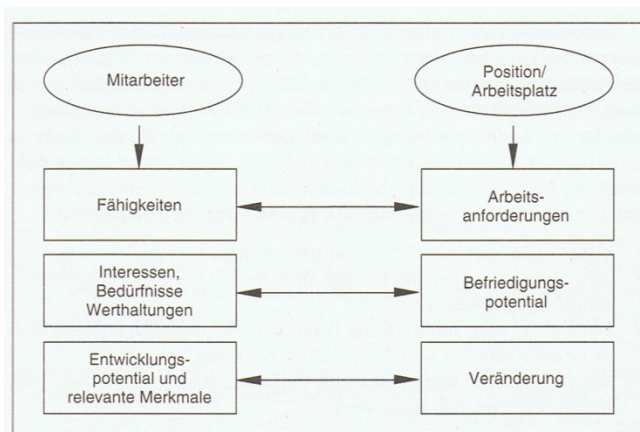


**Abb. 22: Prozess der Suche, eigene Darstellung**

Aus diesen Bereichen kommt eine Fülle an Bewerberprofilen zusammen, die es nun nach den bestgeeigneten Bewerbern zu selektieren gilt.

Ist der Kontakt aufgenommen, beginnt die zweite Phase des hypothetischen Modells: das Finden geeigneter Bewerber. Hier ist von Interesse, inwieweit ein Mitarbeiter zur Organisation und einem speziellen Arbeitsbereich passt, eine Prognose über die individuelle

Leistungsfähigkeit und Leistungswillen sowie der persönlichen Ziele des potentiellen Arbeitnehmers. Hier sei insbesondere auf die „Selection“ des ASA Mechanismus verwiesen (vgl. Abschnitt 3.2.3.6). Für die Besetzung vakanter Positionen findet eine Personalauswahl statt. Diese bezeichnet die Auswahl von Personen für bestimmte Aufgaben. Bewerber für vakante Positionen sollen über Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse oder Erfahrungen verfügen, die für die Verrichtung der Arbeit erforderlich sind, sowie über ein intrinsisches Interesse, die Arbeit auszuführen (vgl. Rosenstiel, 2003), was nachfolgende Abbildung visualisiert:



**Abb. 23: Eignung, Neigung und Anforderung, Rosenstiel 2003**

Bei der Personalauswahl wird zunächst durch eine Aufgaben- und Anforderungsanalyse bestimmt, welche Inhalte eine Aufgabe umfasst und welche (psychologischen) Anforderungen diese an den Stelleninhaber stellt (vgl. Holling & Liepmann, 1993). Die Aufgabenanalyse bezieht sich auf die von außen beobachtbare Oberflächenstruktur einer Tätigkeit. Sie ist auf eine inhaltliche Beschreibung der in einer Tätigkeit zusammengefassten Aufgaben und Teilaufgaben sowie deren Abfolge unter Angabe der jeweiligen Zeitdauer im Tätigkeitsablauf ausgerichtet (Schübach, 1993). Aufgabenanalysen liefern Aussagen über die „Art und Anzahl verschiedener, tatsächlich realisierter Tätigkeiten, deren Beitrag zur Erfüllung des Auftrags, [...] die verfügbare Zeit für Teilleistungen und das Vorliegen unterschiedlich stabiler Abfolgen“ (Hacker & Matern, 1980). Hieran schließt sich eine Anforderungsanalyse an, in der die kognitiven, motivationalen und behavioralen Anforderungen bestimmt werden, „von denen eine erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe/Tätigkeit abhängt“ (Holling & Liepmann, 1993, S. 295). Im nachfolgenden dritten Schritt erfolgt die eigentliche Personalauswahl: die Analyse der gegenwärtigen Qualifikationen

eines Bewerbers. Die Sichtung der Bewerbungsunterlagen bei Stellenbewerbern ist in der Regel der erste Schritt zur Stellenbesetzung. Hier wird kontrolliert, ob der Bewerber den Anforderungen genügt. Sollte dies der Fall sein, erfolgt im nächsten Schritt das Vor-/Einstellungsgespräch. Aufgrund der Bewerbungsunterlagen und eines Gesprächs wird versucht, von vergangenem Verhalten auf das zukünftige Verhalten zu schließen (vgl. Schuler & Funke, 1993). In den letzten Jahren wird bei Stellenbesetzungen immer stärker auf Verfahren der Eignungsdiagnostik<sup>76</sup> zurückgegriffen, wobei es sich um die Entwicklung, Prüfung und Anwendung psychologischer Verfahren zum Zwecke der eignungsbezogener Erfolgsprognosen und Entscheidungshilfen im beruflichen Kontext“ (Schuler & Höft, 2001, S. 94) handelt. Für eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Besetzung von Positionen gilt es die Anforderungen in Bezug auf eine vakante Stelle zu ermitteln und hieraus erforderliche Eignungsmerkmale an den Positionsinhaber abzuleiten. Wird zum Beispiel festgestellt, dass Handlungsbedarf oder Entwicklungspotenzial in einer Zuordnung besteht, kann in diesen Fällen auf Instrumente der Personalentwicklung zurückgegriffen werden. Für die Messung der Eignungsmerkmale kann auf diagnostische Verfahren (vgl. Fisseni, 1990; Kubinger, 2006) zurückgegriffen oder bei Bedarf diese auch neu konstruiert oder adaptiert werden (Schuler & Höft, 2001). So kann durch die syste-

---

<sup>76</sup> Als ein Teilgebiet der Psychologie befasst sich die psychologische Diagnostik mit dem Ziel, durch systematisches Sammeln und Aufbereiten von Informationen „Entscheidungen und die daraus resultierenden Handlungen zu begründen, zu kontrollieren und zu optimieren“ (Jäger & Petermann, 1999, S. 11). In der Arbeits- und Berufswelt gewann mit Blick auf den Unternehmenserfolg die Frage nach der Eignung eines Menschen für eine bestimmte Position, immer mehr an Bedeutung, soll doch die bestgeeignetste Person für eine spezielle Tätigkeit gefunden und getätigte Investitionen (z. B. in Ausbildung, Entwicklung, Einarbeitung) möglichst rentabel gehalten werden (vgl. Kastner, 2006b). Mit der Berufseignungsdiagnostik entstand eine „Methodologie der Entwicklung, Prüfung und Anwendung psychologischer Verfahren zum Zwecke eignungsbezogener Erfolgsprognosen und Entscheidungshilfen im beruflichen Kontext“ (Schuler & Höft, 2001, S. 94). Sie findet Anwendung in allen Arten „berufsbezogener Einschätzung, Beratung, Selektion und Zuordnung mit dem Ziel der individuellen Berufs-, Organisations- und Arbeitsplatzwahl, der institutionellen Berufsberatung sowie der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern in Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen“ (Schuler & Höft, 2001, S. 94). Für eine vertiefte Darstellung vgl. Fisseni (1990), Schuler & Höft (2001) sowie Jäger & Petermann (1999).



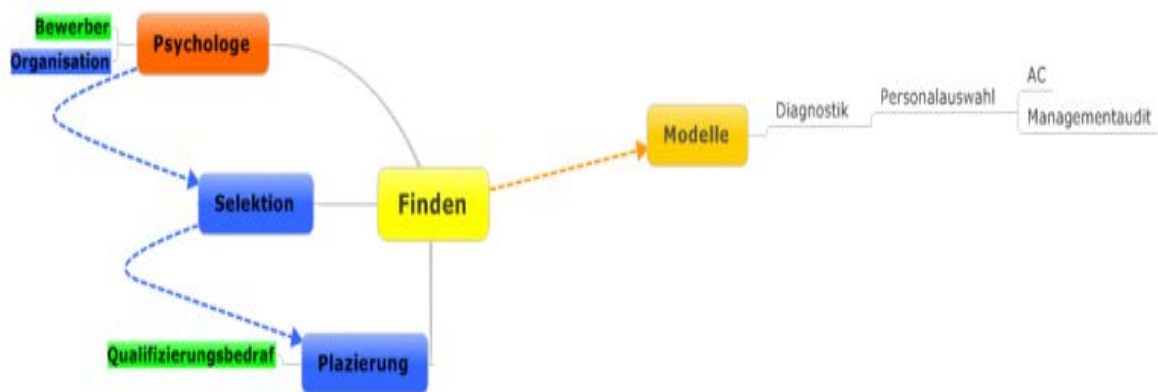
matische Kombination unterschiedlicher Verfahren sichergestellt werden, dass alle relevanten Facetten eines interessierenden Merkmalbereichs abgedeckt werden (Schuler & Höft, 2001)<sup>77</sup>. Hierdurch erhalten Organisationen die Möglichkeit zu erfahren, ob Bewerber neben der rein fachlichen Qualifikation auch auf der persönlichen Ebene für eine bestimmte Stelle - und nicht zuletzt für die individuelle Organisationskultur - geeignet erscheinen. Dieser Schritt erhöht signifikant die Wahrscheinlichkeit der Besetzung einer Stelle mit dem „richtigen Bewerber“ und minimiert die Kosten von Fehlbesetzungen. Ferner bringt diese Phase der Stellenbesetzung wertvolle Informationen über die persönlichen Werte und Ziele eines Bewerbers hervor, die für spätere individuelle Qualifizierungs-, Entwicklungs- und Bindungsmethoden ihre Verwendung finden.

---

<sup>77</sup> An dieser Stelle sei auf die Instrumente der Assessment Center (AC) und Management Audits hingewiesen. Bei Assessment Centern und Management Audits handelt es sich um Instrumente, die sich an der „diagnostischen Situation“ (Fisseni, 1990) orientieren. Bei einem Assessment Center (AC) handelt es sich um eine systematische und für den jeweiligen Einsatz maßgeschneiderte Verfahrenstechnik, in der „simultan mehrere Teilnehmer von mehreren Beobachtern in mehreren Verfahren hinsichtlich mehrerer definierter Anforderungen beurteilt“ (Höft & Funke, 2001, S. 150-151) werden. Der diagnostische Prozess besteht in der Suche und Entwicklung spezifischer Verfahren und Instrumente, um spezifische Fragen zu beantworten (Eck, Jöri & Vogt, 2010). Ziel ist die Einschätzung aktueller Kompetenzen, die Prognose zukünftiger beruflicher Entwicklung und Bewährung (Schuler & Funke, 1993) sowie das Treffen von Entscheidungen und Planen von Interventionen (Eck, Jöri & Vogt, 2010). Management Audits sind dagegen eine Form der Potenzialanalyse (Wübbelmann, 2009) und dienen der Bestandsaufnahme sowie Verbesserung eines gesamten Managements (Wübbelmann, 2005). In dieser Funktion dienen Management Audits der strategischen Unternehmensentwicklung (Eck, Jöri & Vogt, 2010) und richten sich an Führungskräfte der oberen Hierarchieebene, deren Leistungsvoraussetzung es in Bezug auf neue Anforderungen zu bestimmen gilt (Wübbelmann, 2009). Die Ziele eines Management Audits selbst sind variable und können folgende Themenfelder umfassen:

- Grundlage für Besetzungsentscheidungen und Entwicklungsinvestitionen
- Professionalisierung und Systematisierung der Managemententwicklung
- Mitarbeiterbindung (Wübbelmann, 2009).

Im Fokus steht meist die systematische Analyse eines Managers (Wübbelmann, 2005) in Bezug auf das jeweils eindeutig definierte Ziel. Im Gegensatz zu AC's handelt es sich bei Management Audits immer um Einzelverfahren, in denen kein Vergleich mit anderen Personen stattfindet (Wübbelmann, 2009).



**Abb. 24: Prozess des Findens, eigene Darstellung**

Ist im Anschluss die Wahl auf einen Bewerber gefallen, gilt es diesen nun in die Prozesse und Kultur des neuen Arbeitsplatzes zu integrieren. Dies erfolgt einerseits durch zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen, in denen der neue Mitarbeiter mit den vorherrschenden Arbeitsmitteln (z. B. EDV, Organisation) vertraut gemacht wird. Neben einer beruflichen Situation sind hier aber auch Führung, Vertrauen und nicht zuletzt Transparenz als wichtige Bindungsfaktoren anzunehmen (in Analogie zu dem Abschnitt 3.4). Andererseits gilt es den neuen Mitarbeiter in die Organisation(seinheit) einzuführen. Für die Integration böten sich unterstützend Instrumente des Mentorings oder Coachings an. Diese Instrumente werden in der Personalentwicklung eingesetzt und dienen der Hilfestellung zur Identitäts- und Persönlichkeitsentwicklung (Sonntag & Stegmaier, 2001).

Beim Mentoring handelt es sich um ein Konzept, das eine Patenschaft zwischen einer erfahrenen Führungskraft und einem jungen oder neu zur Organisation hinzugekommenen Mitarbeiter beschreibt. Aufgabe des Mentoring ist die Integration in soziale Strukturen (Weitergabe organisationalen Wissens in Form von Werten, Normen und Ritualen) sowie die Vermittlung von Qualifikationen und Kompetenzen (Bröckermann, 2009). Das Mentoring zielt letztlich darauf, „die Fluktuationskosten zu reduzieren, Missverständnisse und Reibungsverluste bei der Integration neuer Mitarbeiter zu vermeiden und den Mitarbeiter langfristig an die Organisation zu binden“ (Rauen, 2008, S. 9). Das Verhältnis von Mentor und Protegé ist hierarchisch ausgelegt, was dazu führt, dass in der Beratung zwischen Mentor und Protegé die Interessen der Organisation immer im Vordergrund stehen (vgl.

Rauen, 2008). Im Gegensatz zum Mentoring stehen beim Coaching die Aufgabe und ihre Bewältigung im Vordergrund (Sonntag, & Stegmaier, 2001). Nach Rauen (2008) bezeichnet Coaching „eine absichtsvoll herbeigeführte Beratungsbeziehung, deren Qualität durch Freiwilligkeit, gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion zwischen den beteiligten Personen bestimmt wird“ (S. 2). Dabei liegt der Fokus auf die Weiterentwicklung individueller und kollektiver Lern- und Leistungsprozesse bezüglich primär beruflicher Anliegen (DBVC, 2011). Coaching kann als Prozessberatung verstanden werden, in der der Coach keine direkten Lösungsvorschläge unterbreitet, sondern der Gecoachte unterstützt wird, eigene Lösungen zu entwickeln. Im Idealfall lernt der Gecoachte „seine Probleme selbst zu lösen, klare Ziele zu setzen und wieder eigenständig effektive Ergebnisse zu produzieren“ (Rauen, 2008, 2). Auf der persönlichen Ebene ermöglicht Coaching den Ausbau von Management- und Sozialkompetenz, Reflexionsmöglichkeit und Feedback sowie Stressreduktion und die Nachbearbeitung von Schulungen, Trainings und Seminaren (vgl. Rauen, 2008).



**Abb. 25: Prozess des Integrierens, eigene Darstellung**

Ist der neue Mitarbeiter mit seiner neuen Tätigkeit vertraut, gilt es geeignete Instrumente zur Mitarbeiterbindung aktiv einzusetzen. Diese Phase überschneidet sich mit den bereits zuvor genannten Phasen und zeichnet sich durch die Bereitstellung von Instrumenten zur Mitarbeiterbindung aus. In dieser Phase wird die Mitarbeiterbindung stetig unter Verwendung strategisch geplanter Instrumente entwickelt. Die Instrumente und Methoden für eine Mitarbeiterbindung können aus der Forschung zur Organisationsbindung, der organisationalen Identifikation sowie den Studien zur Mitarbeiterbindung entnommen werden (vgl. Abschnitt 3.5). Hier bietet sich - mit Blick auf Theorie und Studien - die Berücksichtigung der Perspektiven von Arbeit, Person und Organisation an. Aber auch die The-

orien zur Arbeitsmotivation und dem Engagement bieten hier Ansatz für weitere Bindungsfaktoren. Neben den Protagonisten der Person (Mitarbeiter) und Organisation haben die Interaktionen von Person und Situation<sup>78</sup>, Situation, Interaktion von Organisation und Situation<sup>79</sup> sowie der Interaktion von Person und Organisation<sup>80</sup> und die Tripelinteraktion von Person, Situation und Organisation Einfluss auf die Mitarbeiterbindung. So empfiehlt es sich für Unternehmen die Bindung von Mitarbeitern im stetigen Blick zu halten, was über folgende Stellschrauben denkbar wäre:

- ➔ **Wissen über die Unternehmensziele:** Es reicht nicht aus, dass Werte und Ziele einer Organisation bekannt sind, vielmehr sollten diese durch die Mitarbeiter verinnerlicht werden, so dass die Mitarbeiter sich im Sinne der Organisation (erst) verhalten können. Aus diesem Wissen heraus ist es zu empfehlen, dass sich ein Unternehmen ein Verfahren erarbeitet, um Werte und Ziele glaubhaft für die Mitarbeiterschaft erfahrbar zu machen, so dass diese die Werte und Ziele der eigenen Organisation verinnerlichen können.
- ➔ **Qualifizierung<sup>81</sup>:** Mit Blick auf den stetigen Wandel der Arbeitswelt (vgl. Kapitel 2) sollte seitens der Personalentwicklung durch Schulungen oder Workshops dafür Sorge getragen werden, dass die Veränderungsbereitschaft der Kollegen positiv beeinflusst wird. Für die Qualifizierung von Mitarbeitern ist es zudem ratsam, die individuellen Qualifikationen und Qualifizierungsbedarfe der Mitarbeiter zu berücksichtigen. So wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter nicht nur zielgerichtet qualifiziert werden, sondern auch der *Gießkannen-Effekt*<sup>82</sup> ausbleibt.

---

<sup>78</sup> (P x S), hier kann exemplarisch die Ergonomie des Arbeitsplatzes angeführt werden.

<sup>79</sup> (O x S), hier sei als Beispiel die Gerechtigkeit genannt.

<sup>80</sup> (P x O), umfasst zum Beispiel (Teile der) Unternehmenskultur.

<sup>81</sup> Vgl. hierzu vertiefend exemplarisch Sonntag & Stegmaier (2001) oder Rosenstiel (2001).

<sup>82</sup> Hierunter kann verstanden werden, dass pauschal alle Mitarbeiter geschult werden, gleich ob diese eine bestimmte Qualifizierung benötigen. Dieses Verfahren kostet nicht nur Geld, führt auch zu heterogenen

- ➔ **Arbeitsumfeld:** Das dritte Kapitel meiner Arbeit identifizierte eine Reihe von Faktoren, die Einfluss auf die Mitarbeiterbindung besitzen. Hier wurde gezeigt, dass die Arbeitsumwelt einen starken Einfluss auf das Bindungsverhalten hat. Aus diesem Grunde ist es zu empfehlen, eine Transparenz über PE und Stellenbesetzungen zu gewährleisten, die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Autonomie, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit und Vielfältigkeit zu berücksichtigen, auf ein authentisches Image zu achten, dieses zu pflegen und die geschriebene Unternehmenskultur auch im Arbeitsalltag „zu leben“. Auch bieten Anreize<sup>83</sup> wichtige Instrumente für eine Bindung von Mitarbeitern. Diese können entsprechend der Unternehmenskultur genutzt und glaubwürdig<sup>84</sup> eingesetzt werden. Auch die (reale und durch die Mitarbeiter nachvollziehbare, sic!) Verwendung von Instrumenten wie Work-Life Balance und mobiler Arbeit bieten wichtige Faktoren für die Bindung von Mitarbeitern.
- ➔ **Arbeitstätigkeit**<sup>85</sup>: Ein Unternehmen sollte berücksichtigen, dass die Aufgaben der Mitarbeiter transparent dargestellt werden, was auch die jeweiligen Befugnisse und Optionen für deren Bewältigung beinhaltet. Zudem sollte berücksichtigt werden, dass die Arbeitsbedingungen abwechslungsreich und lernförderlich gestaltet werden. Um als Arbeitgeber auch selbst ein Bild über die Arbeitsbedingungen zu erhalten, gilt es sich in Intervallen der **Arbeitszufriedenheit**<sup>86</sup> der Mitarbeiter zu versichern. Dies kann anhand von Umfragen, Arbeitsplatzbegehungen,

---

„Wissensklassen“, was sich wiederum negativ auf die Zufriedenheit von Teilnehmer und Dozenten sowie hieraus resultierend auf die Qualität der Schulungsveranstaltung auszuwirken vermag.

<sup>83</sup> Vgl. Abschnitte 2.2.1, 3.3.1, 3.5.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>84</sup> An dieser Stelle sei anzumerken, dass die Ausweisung von Anreizen und Faktoren auf Hochglanzbrochüren nicht ausreicht. Sie müssen in der realen Welt angewandt und auch durch die Mitarbeiterschaft wahrgenommen werden.

<sup>85</sup> Vgl. hierzu ausführlich Ulich (2011).

<sup>86</sup> Vgl. hierzu vertiefend Semmer & Udrys (1993).

oder dem direkten Austausch mit den Mitarbeitern erfolgen. Von besonderem Interesse sind hier die situativen Belastungen der Mitarbeiter und die aus dem Diskurs erfolgenden Erkenntnisse für eine Optimierung.

→ **Führung**<sup>87</sup>: Das Thema Führung sei an dieser Stelle nicht zu vernachlässigen, es sollte gepflegt und fortwährend entwickelt werden. Neben einem vertrauensvollen Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sollte vor allem auch die Erledigung von Arbeitsaufträgen durch die Führungskraft nachgehalten werden und eine Rückmeldung über die Leistung bzw. das Ergebnis an den Mitarbeiter erfolgen. Aber auch Mitarbeitergespräche nehmen eine wichtige Funktion ein. So könnte die Einführung und Beschreibung bestimmter Mitarbeitergespräche<sup>88</sup> einen Gewinn bringen. Wichtig ist es dabei, dass diese Gespräche glaubhaft und authentisch erfolgen und nicht als reine institutionelle Aktivität wahrgenommen werden. So wird den Mitarbeitern auch Wertschätzung (vgl. Ulich, 1999) und Anerkennung entgegengebracht, was für die Motivation (vgl. Abschnitt 3.3 ff.) und Prozesse der Identifikation sehr wichtig ist (vgl. Abschnitt 3.2.3.2 f.).

Die konkrete Ausprägung solcher Maßnahmen hängt wiederum mit den jeweiligen Organisationszielen und Tätigkeiten zusammen, die es individuell auszuarbeiten gilt. Mit Blick auf die empirischen Erkenntnisse (vgl. Abschnitt 3.5 ff.) sind diese Bereiche bisher noch nicht genauer untersucht worden.

---

<sup>87</sup> Vgl. ausführlich zum Thema Führung Neuberger (2002) sowie Comelli & Rosenstiel (2009).

<sup>88</sup> Vgl. ausführlich Mentzel (2012).

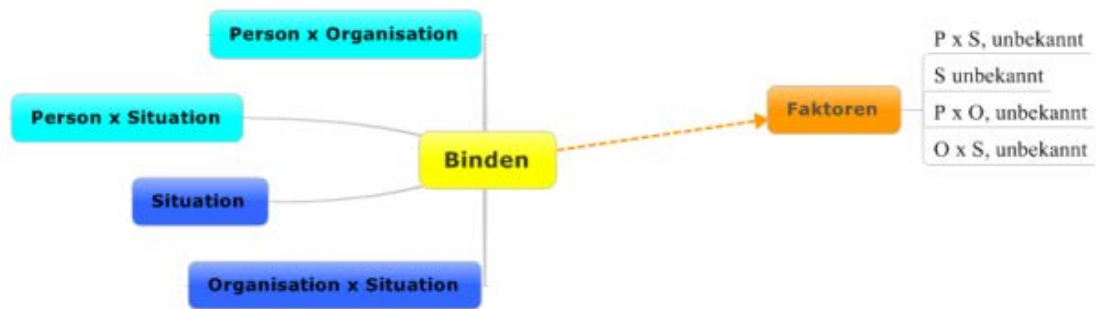


Abb. 26: Prozess des Bindens, eigene Darstellung

Der gesamte Prozess, beginnend mit der Bewerber-/Stellensuche über die Auswahl und Integration bis hin zu der Organisation der Instrumente zur Mitarbeiterbindung ermöglicht ein individuelles Programm zur Mitarbeiterbindung, welches nachstehend in einem Idealmodell zusammengeführt dargestellt wird:

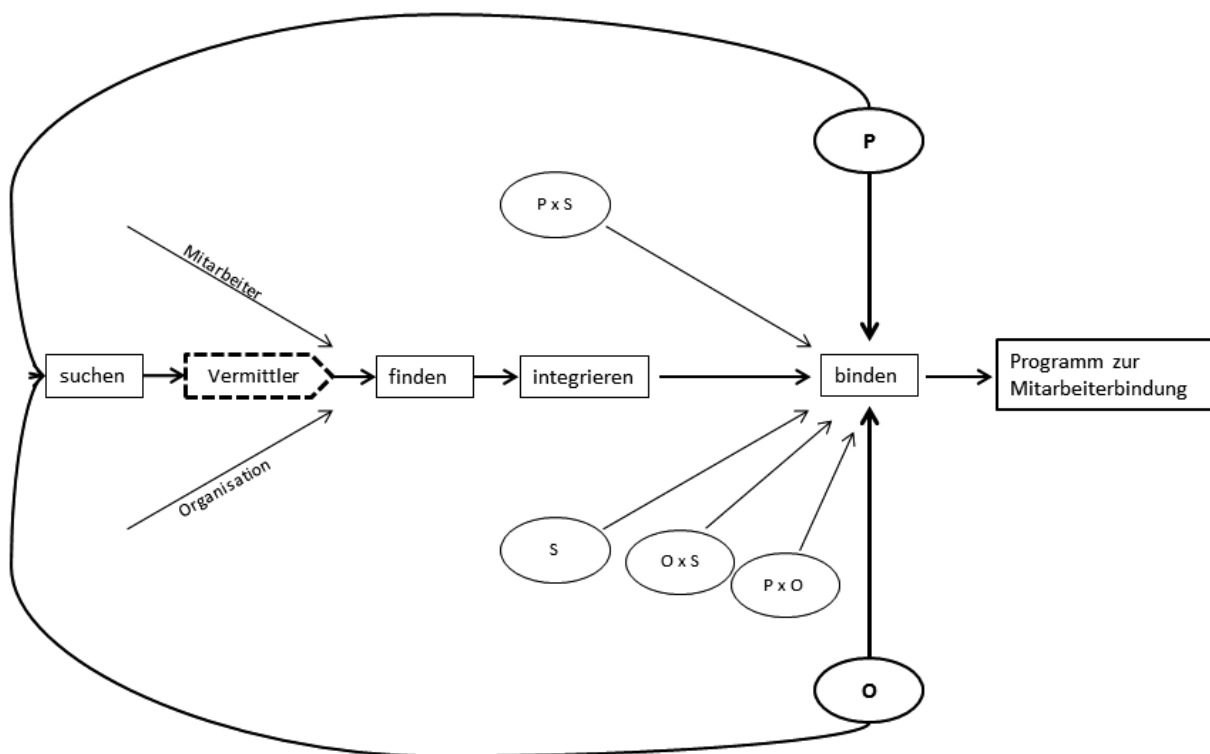


Abb. 27: Konzept zur Mitarbeiterbindung, eigene Darstellung

Für den weiteren Verlauf des Forschungsvorhabens werden zunächst folgende Arbeitshypothesen aufgestellt:

- Je passgenauer eine Organisation die Instrumente zur Mitarbeiterbindung aufeinander abstimmt, desto stärker ausgeprägt ist die Bindung des Mitarbeiters an die Organisation.
- Wenn ein Mitarbeiter sich stark an die Organisation gebunden fühlt, dann weist dieser Mitarbeiter ein höheres Engagement und eine höhere Arbeitsleistung auf, als ein schwächer gebundener Mitarbeiter.
- Wenn ein Mitarbeiter sich stark an die Organisation gebunden fühlt, dann weist dieser Mitarbeiter eine höhere Bleibebereitschaft auf, als ein schwächer gebundener Mitarbeiter.
- Wenn eine Organisation über eine durchdachte Strategie zur Mitarbeiterbindung verfügt, dann ist diese Organisation weniger vom Fach- und Führungskräfte-mangel betroffen, wie eine (vergleichbare) Organisation ohne eine (durchdachte) Strategie zur Mitarbeiterbindung.

#### **4.2. Ableitung des Untersuchungsvorhabens: Fragestellungen der Untersuchung**

In Abschnitt 4.1 folgte ein aus der Theorie hergeleitetes Konzept zur Mitarbeiterbindung, das zum Ziel eine erhöhte Leistungs- und Bleibebereitschaft hat. Anhand empirischer Daten sollen Erkenntnisse gewonnen werden, (1) welchen Nutzen die verwendeten Methoden und Instrumente für eine „Mitarbeiterbindung“ besitzen. Ferner soll aus den Ergebnissen abgeleitet werden, ob (2) Programme zur Mitarbeiterbindung mit Ziel einer erhöhten Leistungs- und Bleibebereitschaft denkbar sind (vgl. forschungsleitende Frage 6, S. 18) und (3) welche Instrumente und Methoden hierzu in der Praxis den größten Nutzen versprechen. Für eine strukturierte Vorgehensweise wird die Untersuchungsfrage (vgl. Kapitel 1, S. 17)

*„Wie beeinflussen die in der beruflichen Praxis eingesetzten Methoden und Instrumente zur Mitarbeiterbindung die Leistungs- und Bleibebereitschaft von Fach- und Führungskräften?“*

in die nachstehende Forschungsfrage überführt:



„Ermöglicht der gezielte Einsatz von Methoden und Instrumenten zur Mitarbeiterbindung im beruflichen Kontext eine erhöhte Leistungs- und Bleibebereitschaft bei (Fach- und) Führungskräften?“.

Zu diesem Zweck soll zum einen die praktische Umsetzung der *Mitarbeiterbindung als Aufgabe* einer Organisation untersucht werden. Hier wird das Verständnis sowie die Umsetzung von Instrumenten und Methoden zur Mitarbeiterbindung analysiert (forschungsleitende Frage 4, S. 18).

Zum anderen soll *Mitarbeiterbindung als Zustand* erhoben werden. Das Interesse liegt hier in einer Analyse, welche Instrumente und Methoden zu einer Erhöhung der Leistungs- und Bleibebereitschaft (Mitarbeiterbindung) führen. Der Aufbau des Fragebogens orientiert sich an den Prozessstationen des theoretischen (Ideal-) Modells (vgl. Abb. 20) und nimmt Bezug auf die Suche, das Finden, die Integration und auf Methoden und Instrumente, die einen Mitarbeiter zu binden vermögen.

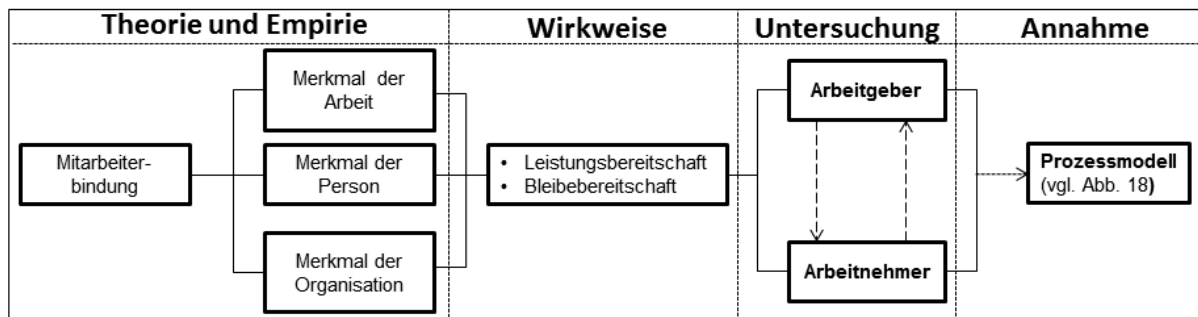
Dabei wird dem affektiven Commitment eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet, da dieser Arbeit die Annahme zugrunde liegt, dass insbesondere diejenigen Arbeitnehmer gebunden werden sollen, die eine Leistungs- und Bleibebereitschaft aufweisen und emotional an eine Unternehmung gebunden sind (vgl. Abschnitte 3.2.3.7 sowie 3.4). Anhand der Befragungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern soll überprüft werden, welche der verwendeten Methoden und Instrumente zur Mitarbeiterbindung einen positiven Einfluss auf eine solche besitzen (Mitarbeiterbindung als Aufgabe, vgl. hierzu forschungsleitende Frage 5, S. 18). Nach einer Analyse der Ergebnisse beider zuvor genannten Untersuchungen erfolgt ein Vergleich mit dem theoretischen Idealmodell<sup>89</sup> aus Abschnitt 4.1. Hierdurch sollen weitere Erkenntnisse für ein Programm zur Mitarbeiterbindung gewonnen

---

<sup>89</sup> Anmerkung: das theoretische Idealmodell dient als Orientierung für den Aufbau der Studie. Es ist nicht das Ziel der vorliegenden Arbeit, das theoretische Idealmodell zu testen. Der Abgleich mit dem Idealmodell nach der Studie ermöglicht eine erneute Orientierung der Ergebnisse. Für Aussagen zur Gültigkeit des aufgestellten Idealmodells wäre im Anschluss an die vorliegende eine neue Studienarbeit notwendig, in der der Einsatz des Modells in einer Langzeitstudie getestet und ausgewertet wird.

und die Frage beantwortet werden, ob und wie ein solches Programm in der Praxis aussehen könnte (forschungsleitende Fragen 6, S. 18).

Der gesamte Verlauf wird durch die nachstehende Abbildung skizziert dargestellt:



**Abb. 28: Untersuchungsvorhaben, eigene Darstellung**

Das Forschungsinteresse liegt in Aussagen,

- wie die Bemühungen von Organisationen zur Mitarbeiterbindung durch eine „Zielgruppe“ wahrgenommen werden,
- ob es Kombinationen von Methoden und Instrumenten gibt, die Mitarbeiterbindung positiv zu beeinflussen und
- was schlussendlich die Leistungs- und Bleibebereitschaft der „Zielgruppe“ positiv zu beeinflussen vermag.

Nachstehende Abbildung stellt das Verfahren grafisch dar:

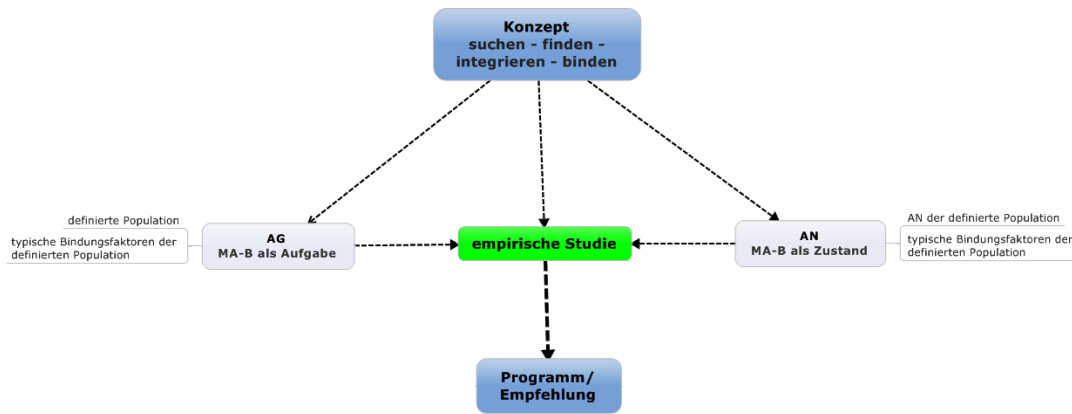


Abb. 29: Verfahren der empirischen Untersuchung, eigene Darstellung

### 4.3. Hypothesenableitung

Die Literaturbetrachtung hat gezeigt, dass das Bindungsverhalten stark von der Umwelt beeinflusst wird und Interaktionserfahrungen maßgeblich an dem Bindungsverhalten beteiligt sind. Dabei scheint Bindung im beruflichen Kontext von Merkmalen der Person, der Arbeitssituation sowie der Organisation abhängig zu sein. Als wichtige Einflussfaktoren konnten Arbeitsplatz, Arbeitsumfeld, Unternehmensimage und -kultur sowie Führung und Karriere herausgestellt werden (vgl. Abschnitt 3.7). Mit Blick auf die gesichtete Literatur und empirischen Untersuchungen entstand ein Idealmodell der Mitarbeiterbindung (vgl. Abschnitt 4.1), welches die Frage aufwarf, welchen Nutzen der Einsatz von Methoden und Instrumenten zur Mitarbeiterbindung im beruflichen Kontext besitzt und ob ein Programm zur Mitarbeiterbindung mit Ziel einer erhöhten Leistungs- und Bleibebereitschaft denkbar ist (Abschnitt 4.2). Um diese Frage beantworten zu können, gilt es zunächst Mitarbeiterbindung für die vorliegende Arbeit zu definieren, da die Literatur keine einheitliche Definition des Begriffs Mitarbeiterbindung ausweist (vgl. Abschnitt 3.5). Aufgrund meiner Analyse zum Thema Mitarbeiterbindung verstehe ich, dass unter *Mitarbeiterbindung die emotional oder rational begründete Leistungs- und Bleibebereitschaft eines Mitarbeiters verstanden werden kann, die durch Faktoren der Person, des Arbeitsumfeldes sowie der Organisation beeinflusst wird.*

Für die Untersuchungsfrage werden zunächst nachstehende Hypothesen aus der gesichteten Literatur abgeleitet:

*Basishypothese 1: Das Verständnis über Mitarbeiterbindung hängt von der Rolle und Einstellung eines Befragten ab.*

H<sub>1</sub>: Es gibt viele unterschiedliche Verständnisse, was unter Mitarbeiterbindung verstanden werden kann.

H<sub>2</sub>: Die Meinung, was Mitarbeiter bindet, ist abhängig von der Rolle/Funktion des Befragten.

Die 2. *Basishypothese* nimmt an, dass *eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung durch die verschiedenen Perspektiven von Person, Organisation und des Arbeitsplatzes beeinflusst wird.* (vgl. Abschnitt 3.7):

H<sub>3</sub>: Die eindeutige Kommunikation von Werten und Zielen eines Unternehmens steigert die Bindung der Mitarbeiter.

H<sub>4</sub>: Ein realistisches Bild von Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen fördert die Bindung.

H<sub>5</sub>: Die (soziale) Unterstützung eines Mitarbeiters am Arbeitsplatz wirkt sich positiv auf die Bindung an ein Unternehmen aus.

H<sub>6</sub>: Notwendiges vorhandenes Wissen und die Fähigkeit eine Aufgabe zu bewältigen, wirken sich positiv auf die Bindung an ein Unternehmen aus.

H<sub>7</sub>: Die Wahrnehmung der Arbeit als herausfordernd bestärkt die Bindung an ein Unternehmen.

H<sub>8</sub>: Die Auswahl eines Mitarbeiters nach Eignung und Fit zum Unternehmen wirkt sich positiv auf Mitarbeiterbindung aus.

H<sub>9</sub>: Die Rückmeldung zum geleisteten Beitrag zur Zielerreichung führt zu einer positiven Bewertung der Arbeitstätigkeit.

H<sub>10</sub>: Transparenz über Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten führen zu einer positiven Bewertung der Arbeitstätigkeit.

Über die *Basishypothese 3* wird angenommen, dass *eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung durch abgestimmte Methoden und Instrumente signifikant unterstützt werden kann* (vgl. Armutat, 2012).

H<sub>11</sub>: Der authentische Einsatz von Methoden und Instrumente zur Mitarbeiterbindung führt zu einer erhöhten Leitungs- und Bleibebereitschaft.

H<sub>12</sub>: Gebundene Mitarbeiter suchen nicht nach neuen externen Betätigungsfeldern.

Das gesamte Hypothesenkonstrukt wird nachstehend abgebildet:

<b>Hypothesen</b>	
<b>Basishypothese 1</b> <i>Das Verständnis über Mitarbeiterbindung hängt von der Rolle und Einstellung eines Befragten ab.</i>	
H <sub>1</sub> :	Es gibt viele unterschiedliche Verständnisse, was unter Mitarbeiterbindung verstanden werden kann.
H <sub>2</sub> :	Die Meinung, was Mitarbeiter bindet, ist abhängig von der Rolle/ Funktion des Befragten.
<b>Basishypothese 2</b> <i>Eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung wird durch die verschiedenen Perspektiven von Person, Organisation und des Arbeitsplatzes beeinflusst.</i>	
H <sub>3</sub> :	Die eindeutige Kommunikation von Werten und Zielen eines Unternehmens steigert die Bindung der Mitarbeiter.
H <sub>4</sub> :	Ein realistisches Bild von Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen fördert die Bindung.
H <sub>5</sub> :	Die (soziale) Unterstützung eines Mitarbeiters am Arbeitsplatz wirkt sich positiv auf die Bindung an ein Unternehmen aus.
H <sub>6</sub> :	Notwendiges vorhandenes Wissen und die Fähigkeit eine Aufgabe zu bewältigen, wirken sich positiv auf die Bindung an ein Unternehmen aus.
H <sub>7</sub> :	Die Wahrnehmung der Arbeit als herausfordernd bestärkt die Bindung an ein Unternehmen.
H <sub>8</sub> :	Die Auswahl eines Mitarbeiters nach Eignung und Fit zum Unternehmen wirkt sich positiv auf Mitarbeiterbindung aus.
H <sub>9</sub> :	Die Rückmeldung zum geleisteten Beitrag zur Zielerreichung führt zu einer positiven Bewertung der Arbeitstätigkeit.
H <sub>10</sub> :	Transparenz über Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten führen zu einer positiven Bewertung der Arbeitstätigkeit.
<b>Basishypothese 3</b> <i>Eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung kann durch abgestimmte Methoden und Instrumente signifikant unterstützt werden.</i>	
H <sub>11</sub> :	Der authentische Einsatz von Methoden und Instrumente zur Mitarbeiterbindung führt zu einer erhöhten Leitungs- und Bleibebereitschaft.
H <sub>12</sub> :	Gebundene Mitarbeiter suchen nicht nach neuen externen Betätigungsfeldern.

Tab. 3: Hypothesenableitung, eigene Darstellung

## 5. Methodisches Vorgehen

Ziel der Befragung ist die Erhebung exemplarischer Daten und der Anspruch, einen Modellcharakter für eine Mitarbeiterbindung zu gewähren. Keinesfalls wird der Anspruch auf Allgemeingültigkeit der Ergebnisse erhoben. Die notwendigen Daten sollen mit Hilfe eines speziell konstruierten Fragebogens erhoben werden und eine quantitative Analyse der Instrumente und Methoden ermöglichen, die zu einer Erhöhung der Leistungs- und Bleibebereitschaft (Mitarbeiterbindung) führen. Dabei orientiert sich die Konstruktion an der Beantwortung des Forschungsinteresses (vgl. Abschnitt 4.2). Zu diesem Zwecke wurden mit Person, Organisation und Arbeitsplatz zentrale Stellschrauben für die Mitarbeiterbindung herausgestellt (vgl. Abschnitt 4.1). Für die Operationalisierung der Skalen wurde auf Items zurückgegriffen, die in ähnlicher Form in der Organisationspsychologie bereits erfolgreich eingesetzt wurden (Plassmeier, 2010; Schmidt et al. 1985; 1999; Felfe, 2012) und in Bezug zu den bisherigen Erkenntnissen über und zur Mitarbeiterbindung gesetzt. Hieraus erfolgte die nachstehende Zuordnung:

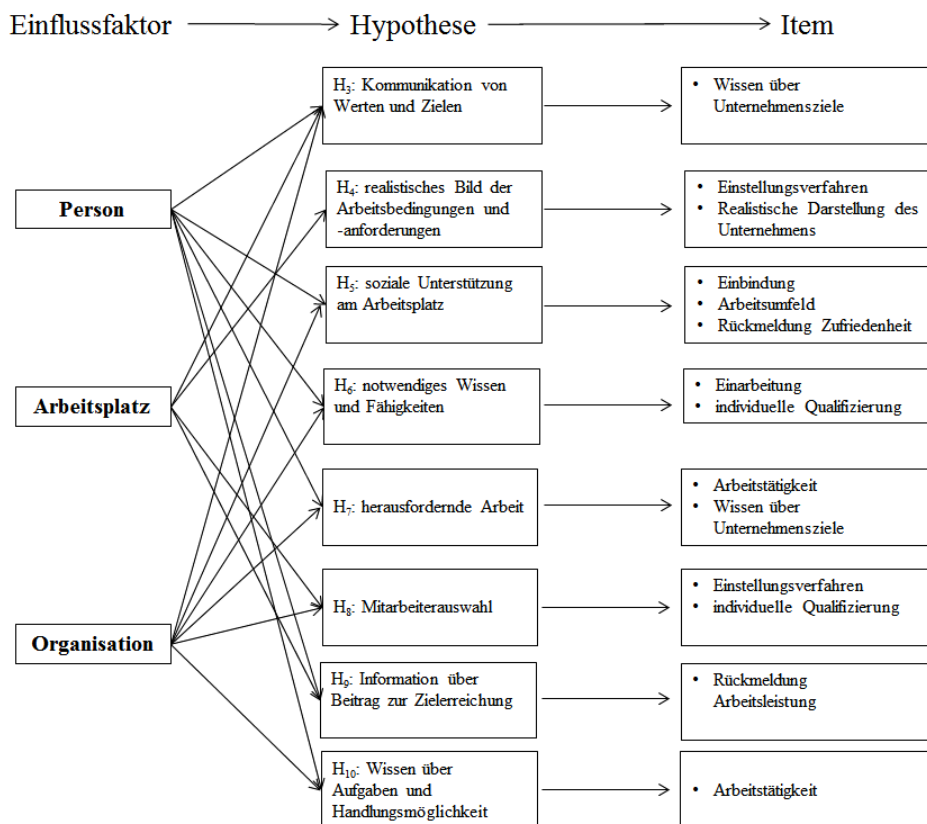


Abb. 30: Inventar Mitarbeiterbindung, eigene Darstellung

Dabei werden die Hypothesen (vgl. S. 149) 1 und 2 lediglich erfragt und finden keine Zuordnung zu Items. Die Hypothesen 11 und 12 werden auf Basis der Hypothesen 3 bis 10 reflektiert und finden somit auch keine Zuordnung zu den Items.

Mit Blick auf das theoretische Modell zur Mitarbeiterbindung kann der Prozess des Suchens und Findens durch eine realistische Darstellung von Arbeit sowie des Unternehmens und die Integration über die soziale Unterstützung erfolgen. Die Bindung hingegen findet über Arbeitszufriedenheit, affektivem Commitment sowie der Arbeitsmotivation statt. Die Tabelle 4 stellt die Hypothesen den Dimensionen gegenüber:

Prozess	Dimension	Item
suchen; finden	realistische Darstellung der Arbeit und des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellungsverfahren</li> <li>• Realistisch Darstellung der Arbeitstätigkeit</li> </ul>
integrieren	soziale Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einarbeitung</li> <li>• Individuelle Qualifizierung</li> <li>• Arbeitsumfeld</li> </ul>
binden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitszufriedenheit</li> <li>• Arbeitsmotivation</li> <li>• affektives Commitment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Qualifizierung</li> <li>• Arbeitsumfeld</li> <li>• Rückfrage zur Arbeitszufriedenheit</li> <li>• Wahrnehmung der Arbeitstätigkeit</li> <li>• Wissen über die Unternehmensziele</li> <li>• Rückmeldung zur Arbeitsleistung</li> </ul>

**Tab. 4: Operationalisierung, eigene Darstellung**

Das Inventar der Mitarbeiterbindung umfasst somit nachstehende neun Items<sup>90</sup>:

- Wahrnehmung des Einstellungsverfahrens;
- Erhebung der individuellen Qualifizierung;

---

<sup>90</sup> Die Items *Individuelle Qualifizierung* sowie *Arbeitsumfeld* finden sowohl bei der Integration sowie Bindung Berücksichtigung.

- Einarbeitung in ein neues Thema;
- Wahrnehmung der Arbeitstätigkeit;
- Wahrnehmung des Arbeitsumfeldes;
- Wahrnehmung der Rückmeldung über die eigene Arbeitsleistung;
- Wahrnehmung der Rückfrage zur (eigenen) Zufriedenheit;
- Wahrnehmung des (eigenen) Wissens über die Unternehmensziele;
- Übereinstimmung des (extern) kommunizierten Bildes mit der eigenen Wahrnehmung.

### **5.1. Methodische Grundlagen**

Die **qualitative** Sozialforschung bemüht sich um zutreffende Deutung der erforschten Realität (vgl. Kromrey, 2002) und „wendet sich verstärkt semantischen Bedeutungs- und Interpretationsverfahren [...]“ zu (Aschenbach, 1999, S. 185). Im Gegensatz zur quantitativen Forschung ermöglicht die qualitative Forschung Einblicke „in subjektive Sichtweise von Akteuren über vergangene Ereignisse, Zukunftspläne, Meinungen, gesundheitliche Beschwerden, Beziehungsprobleme, Erfahrungen in der Arbeitswelt etc.“ (vgl. Bortz & Döring, 2006). Dabei soll mit Hilfe eines qualitativen Verfahrens authentische Erfahrungen aus einem Ausschnitt der tatsächlichen Welt gewonnen werden (vgl. Kromrey, 2002). Die Vorteile liegen in der Erschließung neuer Bereiche sowie der Erkenntniserweiterung. Ferner ermöglicht die qualitative Sozialforschung die Gewinnung von Hypothesen (Aschenbach, 1999, S. 192). Es existieren viele Diskussionen zwischen Vertretern qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden<sup>91</sup>, wobei beide Forschungsmethoden komplementäre Vor- und Nachteile aufweisen: die quantitative Forschung „bietet sichere Aussagen über das statistische signifikante (nicht zufällige) gleichzeitige Auftreten von Phänomenen in einem wohl bestimmten Geltungsbereich, bedarf

---

<sup>91</sup> Vgl. ausführlich Aschenbach (1999).



aber für Identifizierung von Kausalzusammenhängen zusätzlicher Informationen und ist bei der Aufklärung von Kausalmechanismen relativ hilflos“ (Gläser & Grit, 2009, S. 26). Im Gegensatz dazu bietet die qualitative Forschungsmethode „einen direkten Zugang zu Kausalmechanismen, ist aber unsicher bei der Abgrenzung von deren Geltungsbereichen“ (Gläser & Grit, 2009, S. 27). Eine klare Trennung beider Forschungsmethoden kann nicht vorgenommen werden. Vielmehr bieten beide Verfahren Vor- und Nachteile, die es zu berücksichtigen gilt (vgl. Bortz & Döring, 2006). Härder (2006) stellt hierzu heraus, dass Qualität und Quantität eine Einheit bilden, da eine „quantitative Studie die genaue Bestimmung der zu zählenden Qualität“ (S. 67) voraussetzt. Atteslander (2010) merkt an, dass der gesamte Forschungsvorgang ein Prozess sei, „bei dem qualitative und quantitative Kriterien in stetiger Interaktion stehen“ (S. 13). Qualitative und quantitative Methoden werden in der vorliegenden Arbeit nicht als entgegengesetzte Verfahren betrachtet. In Kombination mit der quantitativen Forschung liegt der Vorteil, dass innerhalb einer Vorstudie das zu untersuchende Problemfeld genauer spezifiziert und Hypothesen gewonnen werden können (vgl. Eggert, 1999), was den Aufbau eines theoretischen Verständnisses des Untersuchungsfeldes ermöglicht (vgl. Froschauer & Lueger, 2003). Ziel der qualitativen Untersuchung sind Aussagen, was typische Methoden und Instrumente (eines) spezifische(n) Organisationstypus zur Mitarbeiterbindung sind. Dies führt zu einer neuen theoretischen Annahme über die Wirkweise und Zusammenspiel von Methoden und Instrumenten für eine hohe Mitarbeiterbindung in dem hier verwendeten Kontext.

### **5.1.1. Verwendung uni- und bipolarer Skalen für die empirische Erfassung von Mitarbeiterbindung**

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Erfassung, wie Mitarbeiterbindung einerseits als Aufgabe wahrgenommen wird, andererseits als Zustand erlebt wird. Für die Erfassung subjektiver Einschätzungen finden häufig Ratingskalen ihre Anwendung (vgl. Steinbacher, 2010). Durch die Verwendung von Ratingskalen<sup>92</sup> können „Urteile erfasst werden, die als intervallskaliert interpretiert werden [...]“ (Bortz & Döring, 2006, S. 176). Sie

---

<sup>92</sup> Für einen vertieften Einblick vergleiche Bortz und Döring (2006), Backhaus et al. (2003), Schnell et al. (1999).

bestehen im Allgemeinen aus einer bestimmten Anzahl von Stufen, die durch Zahlen, verbale Beschreibungen oder Ähnliches markierte Abschnitte eines Merkmalkontinuums vorgeben, die die Urteilenden als gleich groß bewerten sollen. Die Urteilenden sollen diejenige Stufe der Ratingskala ankreuzen, die ihrem subjektiven Empfinden der Merkmalsausprägung entsprechen (Bortz & Döring, 2006, S. 177). Hinsichtlich der Stufenanzahl herrscht in der Literatur kein Konsens vor und variiert zwischen drei und elf Stufen, wobei häufig eine fünfstufige Ratingskala gewählt wird (Rohwer & Pötter, 2002). Nach Rohrman (1978) ist die Stufenzahl einerseits abhängig vom Differenzierungsbedarf des Forschers und andererseits von der Differenzierungsfähigkeit des Urteilers. In der empirischen Sozialforschung finden unipolare Ratingskalen häufig Anwendung. Mittels dieser Skalen sollen subjektive Einschätzungen zu den Untersuchungsgegenständen abgegeben werden. Nach Rohrman (1978) kann bei den Antwortkategorien von Intervallskalenniveau ausgegangen werden, was die statistische Verwertbarkeit der Antworten absichert.

Eine weitere Möglichkeit bietet das semantische Differential<sup>93</sup> (Osgood, 1976), durch welches auf bipolaren Skalen Urteile erfasst werden. „Bei dieser Technik werden die Befragten darum gebeten, ein Einstellungsobjekt mit einer Reihe von Adjektiven zu beschreiben“ (Schnell et al., 1999, S. 169). Hierbei werden Gegensatzpaare von Eigenschaftswörtern vorgegeben (vgl. Kallus, 2010), die als eine einfache Skala aufgefasst werden können und in der Regel durch fünf bis sieben Skalenwerte getrennt sind. Dabei müssen Adjektivpaare verwendet werden, bei denen es sich um semantische Gegensätze handelt und diese auch vom Untersuchungsteilnehmer als solche wahrgenommen werden. Den Befragten wird für jedes zu bewertende Objekt oder Konzept eine Liste bipolarer Adjektive vorgelegt, auf denen der Befragte auf einer Skala diejenigen Punkte ankreuzen kann, die am besten seine Reaktion auf das zu bewertende Objekt oder Konzept wiedergeben (vgl. Schnell et al., 1999). „Urteilsgrundlage ist die metaphorische Beziehung bzw. gefühlsmäßige Affinität des Urteilsgegenstandes zu den Urteilsskalen und weniger der sachliche oder denotative Zusammenhang, der häufig nicht gegeben ist“ (Bortz & Döring,

---

<sup>93</sup> Für einen vertieften Einblick vergleiche Bergler (1975); Schäfer (1975); Osgood (1976); Hofstätter (1957, 1977); Schäfer (1983).

2006, S. 185). Um die Gegensätzlichkeit der Begriffe hervorzuheben, werden häufig positive und negative Zahlenwerte verwendet, die durch eine neutrale Mitte (0) getrennt sind (Schwarz et al., 1991). Denkbar sind neben Skalen mit einer ungeraden Anzahl von Auswahlmöglichkeiten auch solche mit einer geraden Anzahl an Auswahlmöglichkeiten. Skalen, die über eine gerade Anzahl an Auswahlmöglichkeiten verfügen, „zwingen“ einen Befragten zu einer (positiven oder negativen) Entscheidung: der neutrale Mittelpunkt einer ungeraden Skala fehlt somit. Vorteil einer geraden Skala ist daher, der Tendenz vieler Befragter, die neutrale Aussage anzukreuzen, entgegenzuwirken. Die Verwendung bipolarer Skalen bietet den Vorteil, dass sich die verwendeten (gegensätzlichen) Begriffe gegenseitig definieren und dadurch die Präzision der Urteile erhöhen. Durch Korrelationsrechnungen lassen sich Ähnlichkeiten von Profilen verschiedener Urteilsgegenstände bestimmen. Faktorenanalysen über die Korrelationen ermöglichen es, die untersuchten Objekte auf unterschiedlichen Dimensionen zu beschreiben (Bortz & Döring, 2006). Osgood et al. (1976) sowie Hofstätter (1957, 1977) schlagen auf Basis sprachvergleichender Untersuchungen über verschiedene Begriffe die Verwendung eines universellen semantischen Differenzials vor. Dieser Vorschlag resultiert aus der Meinung, dass „verschiedene Eigenschaftslisten bei ein und demselben Konzept keine verschiedenen Ergebnisse erbringen“ (Bergler, 1975, S. 19). Statt der Verwendung eines universellen semantischen Differenzials finden auch „kontextspezifische, auf die Besonderheiten der Untersuchungsgegenstände zugeschnittene Polaritätsprofile“ (Bortz & Döring, 2006, S. 186) ihre Anwendung. Durch die Verwendung kontextspezifischer Polaritätsprofile werden die „denotativen, direkten Beziehungen der Urteilsobjekte zu den Urteilsskalen“ (Bortz & Döring, 2006, S. 186) erhoben, was zu anderen Resultaten als bei der Verwendung eines universellen semantischen Differentials führt, da der semantische Raum ein anderer ist. Schnell et al. (1999) heben in diesem Kontext die Relevanz der Skalen hervor, wonach die Skalen „für die Befragten in Bezug auf die Einstellungsobjekte eine klare Bedeutung besitzen“ (S. 171) müssen. Der Itempool muss gewährleisten, dass die Beurteilungsmerkmale eines jeweiligen Konzeptbereiches „zu ihrer spezifischen Charakterisierung geeignet und damit konzeptadäquat sind“ (Bergler, 1975, S. 21), damit „nicht alle weiteren Bemühungen fehlerhaft sein sollen“ (Bergler, 1975, S. 21). Bergler (1975) leitet aus seiner Analyse zum semantischen Differential ab, dass „es keine Repräsentativität einer Eigenschaftsliste gibt, die eine universelle, d. h. konzeptunabhängige Anwendung erlauben

würde“ (S. 23). Hier merkt der Autor zudem an, dass aufgrund der Mehrdimensionalität eines Begriffes auch „jede spezifische Konzept-Analyse die Forderung nach dimensionaler Differenzierung“ (Bergler, 1975, S. 23) erfüllen muss. Die zentrale Frage die es hierfür zu beantworten gilt, ist, wie viele Grunddimensionen benötigt werden, „um die Bedeutung eines Wortes semantisch spezifisch zu positionieren?“ (Bergler, 1975, S. 24). Osgood et al. (1975) und Hofstätter (1957, 1977) schlagen in diesem Kontext ein dreidimensionales System mit den „Dimensionen Evaluation (Bewertung, z. B. angenehm - unangenehm), Potency (Macht, z. B. stark - schwach) und Activity (Aktivität, z. B. erregend - beruhigend) vor. Hierbei handelt es sich um einen semantischen Raum, der „vereinfacht auch als »EPA-Struktur« bezeichnet“ (Bortz & Döring, 2006, S. 186) wird.

## **5.2. Verfahren der empirischen Studie**

In der Befragung wird Mitarbeiterbindung selbst als abhängige Variable (AV) betrachtet. Die Instrumente und Methoden zur Mitarbeiterbindung nehmen in der empirischen Erhebung die Stelle unabhängiger Variablen (UV) ein. Die durchgeführte Studie hat zum Ziel die Zusammenhänge der Variablen zu überprüfen, um so Aussagen über ein Programm zur Mitarbeiterbindung zu ermöglichen. Hierzu bildet das Inventar der Mitarbeiterbindung (vgl. S. 150 f.), ergänzt um die Bleibebereitschaft, die unabhängigen Variablen. Das Verfahren skizziert Abb. 31.

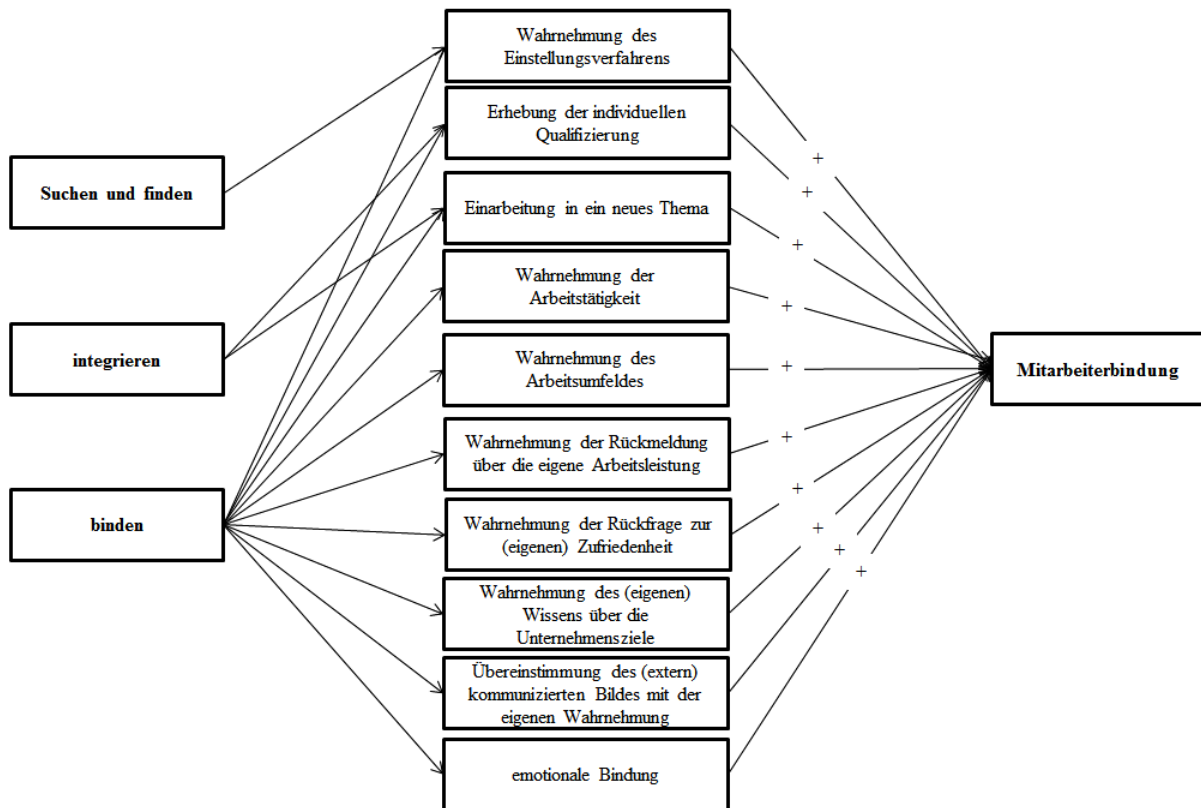


Abb. 31: Verfahren der empirischen Studie, eigene Darstellung

Der Fragebogen (vgl. 5.4) erfasst den subjektiven Eindruck einer Person, wodurch die subjektiv erlebte Einschlägigkeit der Merkmale das Kriterium der **Validität** (Inhaltsvalidität) ist (vgl. Schäfer & Fuchs, 1975). Hinsichtlich der Güte der Messung wurde sich in Anlehnung an die Arbeit von Schäfer und Fuchs (1975) an dem Kriterium der **Relevanz** orientiert: „Konzeptbeurteilungen auf den von den Beurteilten selbst ausgewählten bzw. als relevant bezeichneten Polaritäten ergeben ein differenziertes Bild von den Ähnlichkeitsbezeichnungen als Einstufungen auf unspezifischen, vom Versuchsleiter einfach vorgegebenen Skalen“ (Schäfer & Fuchs, 1975, S. 123). Dabei weist der eingesetzte Fragebogen zwei Skalenformate aus:

### 5.2.1. Verwendung unipolarer Skalen

Mittels unipolarer Skalen wird geprüft, ob ein einheitliches Verständnis über den Begriff der Mitarbeiterbindung vorherrscht und welche Instrumente aus Sicht der Befragten geeignet erscheinen, Einfluss auf die Mitarbeiterbindung zu nehmen. Es wird geprüft, inwiefern es für den Begriff Mitarbeiterbindung charakteristische Merkmale gibt, die von

einer großen Anzahl der Befragten mit einem hohen oder niedrigen Skalenwert versehen werden und ob unterschiedliche Gruppensichten abgeleitet werden können, was unter Mitarbeiterbindung verstanden wird. Hierzu werden statistische Zusammenhänge der Variablen untersucht. In einem ersten Schritt wird die Stärke der Beziehungszusammenhänge zwischen den Variablen Mitarbeiterbindung mit angegebenen Methoden und Instrumenten berechnet (Korrelation). Wie eng die Beziehung zwischen den Variablen ist, lässt sich durch einen Korrelationskoeffizienten<sup>94</sup> nach Pearson ausdrücken, der Werte zwischen -1 (perfekte negative Beziehung) und +1 (perfekte positive Beziehung) annehmen kann. Als weiteres Maß wird die Standardabweichung berechnet.

### **5.2.2. Verwendung bipolarer Skalen: semantisches Differentiale**

Das semantische Differential (Polaritätsprofil) ist ein Instrument zur „Erfassung der Konnotation von Begriffen“ (Schnell, Hill & Esser, 1999, S. 169). Mit der Verwendung des semantischen Differentials erhalten die Befragten die Möglichkeit, subjektive Bewertungen zu Methoden und Instrumente der Mitarbeiterbindung abzugeben. Dies ermöglicht Aussagen zur affektiven Qualität (vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 185) von Methoden und Instrumenten zur Mitarbeiterbindung. Hierzu soll der Befragte sich entscheiden, welcher von zwei gegensätzlichen Aussagen (eher und in welchem Maße) zugestimmt wird. Mit Hilfe der Methode des semantischen Differenzials können die Graphen aller zu vergleichender Gruppen in einer Grafik dargestellt werden. Die Assoziationsstärke wird bei dem semantischen Differential mittels einer Ratingskala ausgewiesen. Da die Skalenwerte des Fragebogens als Zahlen von -3 bis +3 ausgewiesen sind, kann eine hinreichende Äquidistanz zwischen den benachbarten Skalenwerten unterstellt und eine quasimetrische Operationalisierung angenommen werden. Dies erlaubt eine Korrelationsrechnung zwischen den Profilen, wodurch Aussagen zur Signifikanz des Unterschieds möglich sind. Für die Auswertung der Polaritätsprofile werden Mittelwerte für jedes Gegensatzpaar über die Teilnehmer errechnet. Aus dieser Berechnung lassen sich dann drei

---

<sup>94</sup> Zur Vertiefung vgl. Benninghaus (1998), Backhaus (2003), Bortz (2006).

Polaritätsprofile (Führungskraft, Mitarbeiter aus Sicht der Führungskraft, Mitarbeiter) abbilden. Zusätzlich wurde die Standardabweichung berechnet, um so detaillierte Informationen über das Maß der Streuung um die Mittelwerte zu erhalten. Ist die Standardabweichung hoch, heißt das, dass die Befragten sich weniger einig bei der Bewertung der Begriffspaare sind: Die Befragten haben folglich für diese Begriffspaare auf der Skala von +3 bis -3 unterschiedliche Zahlenwerte angekreuzt. Eine geringe Standardabweichung hingegen heißt, dass die Befragten die Begriffspaare (auf der vorgegebenen Skala) ähnlich bewerten. Liegen die zusammengefassten Polaritätsprofile von Führungskräften und Mitarbeiter vor, kann im Anschluss die Diskrepanz der drei Polaritätsprofile (Führungskraft, Führungskraft mit Sicht der Mitarbeiter, Mitarbeiter) erfolgen und weitere Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die Auswertung des semantischen Differentials erfolgt in graphischer Form. Aus dem Übereinanderlegen der drei Polaritätsprofile (semantische Differentiale) werden die Diskrepanzen ersichtlich und ermöglichen Aussagen, wo Verbesserungspotenziale zu sehen sind. Hierheraus können dann Handlungsempfehlungen für die weitere Forschung abgeleitet werden. Für die Übersichtlichkeit wurden die Antworten der Fragebögen in drei Perspektiven zusammengefasst und in farbunterschiedlichen Linien dargestellt:

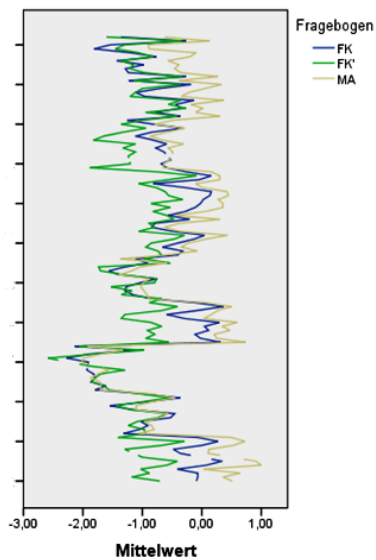


Abb. 32: Beispiel Polaritätsprofil, eigene Darstellung

Als Gesamtergebnis aus den Berechnungen von unipolarer und bipolarer Berechnung können dann Rückschlüsse auf ein Modell zur Mitarbeiterbindung mit Blick auf die Leistungs- und Bleibebereitschaft gezogen werden. Den Prozess skizziert die nachstehende Grafik:

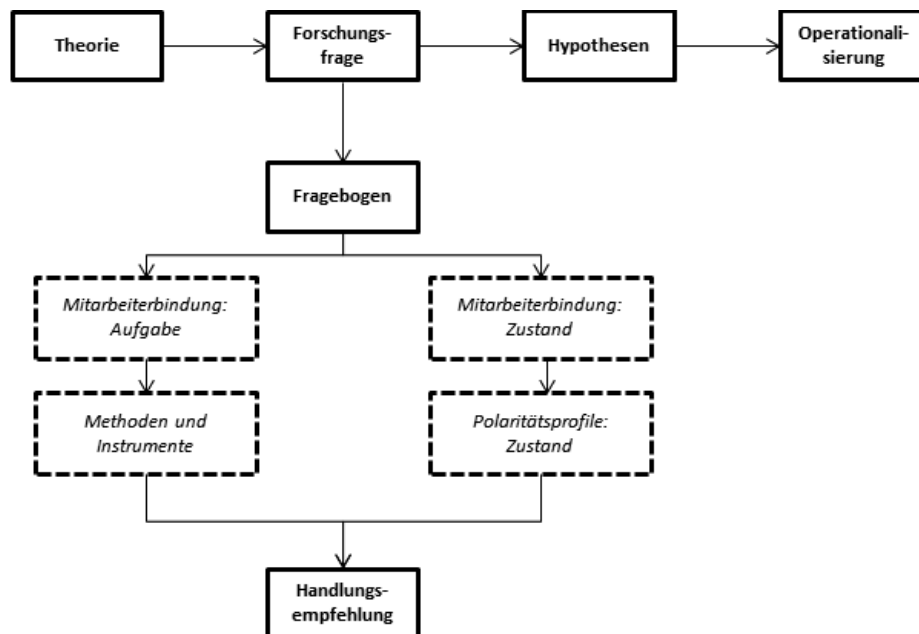


Abb. 33: Verfahrensmodell, eigene Darstellung

### 5.2.3. Konstruktion des Differentials

In Anlehnung an Schäfer und Fuchs (1975) wird davon ausgegangen, dass bei der Konstruktion eines Instruments zur Erfassung der Eindrucksqualitäten weder die EPA-Struktur vorausgesetzt noch durch einen generellen Skalensatz repräsentierbar sei. Daher wurde speziell ein Instrumentarium konstruiert, das sich an den spezifischen inhaltlichen und formalen Bedingungen orientiert. Für die Zusammenstellung des Inventars von Methoden und Instrumenten zur Mitarbeiterbindung wird sich auf das unter Abschnitt 4.1 beschriebene Idealmodell bezogen. Aufgrund des Erkenntnisinteresses wurde dabei berücksichtigt, dass das Erhebungsinstrument die Einstellung/Meinung zweier Populationen hinsichtlich des Konstrukts Mitarbeiterbindung erheben und im Anschluss vergleichen soll. Für das (jeweilige) Eindrucksdifferential wurden nur solche Merkmale als Indikatoren verwendet, die als relevant erlebt werden. Um relevante Bewertungsmerkmale für den Begriff *Mitarbeiterbindung* zu erhalten, die das gemeinhin benutzte adjektivische



Beurteilungsrepertoire der beiden Populationen reflektiert, wurde einer Stichprobe von 34 Personen die neun Konzepte des *Inventars Mitarbeiterbindung* (vgl. S. 150 f.) mit nachstehenden Instruktionen in Anlehnung an Schäfer (1975) vorgelegt:

*Wir haben hier eine Reihe von Begriffen zusammengestellt, die im unternehmerischen Alltag häufig gebraucht werden. Es handelt sich dabei um Methoden und Instrumente, die von verschiedenen Menschen unterschiedlich bewertet werden. Bitte nennen Sie zu jedem Begriff das Eigenschaftswort, mit dem Sie diesen Begriff am ehesten beurteilen würden.*

Aus dieser Erhebung<sup>95</sup> gingen insgesamt 31 unterschiedliche Assoziationen hervor. Diese werden nachstehen aufgelistet:

beängstigend	interessiert	bescheiden	geschickt
unangenehm	verspielt	unwichtig	wertschätzend
zielorientiert	mitarbeiterorientiert	interessant	egal
ungeeignet	konservativ	improvisiert	sinnlos
geringschätzend	kollegial	erfahren	unglaublich
zuverlässig	anpassungsfähig	human	motivierend
realistisch	chaotisch	authentisch	transparent
lobenswert	nicht zufriedenstellend	verschwenderisch	glaubwürdig

**Tab. 5: Assoziationen, eigene Darstellung**

In einem zweiten Schritt wurden die Antonyme zu den oben genannten Begriffen bestimmt. Dies erfolgte an einer Stichprobe von insgesamt 47 Personen. Die Teilnehmer erhielten im Vorfeld folgende Instruktion:

*Wir haben hier eine Reihe von Begriffen zusammengestellt, die im unternehmerischen Alltag häufig gebraucht werden. Es handelt sich dabei um Methoden und Instrumente,*

---

<sup>95</sup> Das hier angewandte Verfahren zur Erstellung des Eindrucksdifferenzials orientiert sich an der Darstellung eines Forschungsprojektes, das Schäfer (1974; 1975) beschreibt.

die von verschiedenen Menschen unterschiedlich bewertet werden. (Es folgte die Auflistung der 9 Konzepte des Inventars Mitarbeiterbindung, vgl. Abb. 30). Die nun folgenden Eigenschaftswörter sind in einer vorhergegangenen Untersuchung zur Beschreibung der oben genannten Instrumente und Methoden entsprungen. Bitte benennen Sie zu jedem Eigenschaftswort ein Wort, mit dem Sie dessen Gegenteil ausdrücken würden.

Diese Erhebung führte zu den nachstehend aufgelisteten Begriffen:

demotivierend	effektiv	unrealistisch	wichtig	offen
ungeeignet	stringent	egoistisch	geknechtet	aufgeblasen
modern	effizient	organisiert	gut	wichtig
unglaublich	unmenschlich	unbefriedigend	sehr gut	ungeschickt
erstrebenswert	unkollegial	angenehm	unzuverlässig	zweifelhaft
intransparent	erfüllend	geringschätzend	bedenklich	unerfahren
unprofessionell	zufriedenstellend	auf seinen Standpunkt beharrend	manipulativ	mustergültig
nutzlos	unecht	auf seine Gewohnheit beharrend	vertrauensvoll	zweifelhaft
empathisch	sinnvoll	undurchsichtig	nutzlos	desinteressiert

**Tab. 6: Antonyme, eigene Darstellung**

Zur Gewinnung einer relevanten Skala wurde im Vorfeld den Beurteilern eine Stichprobe von Merkmalen zur Beurteilung der Eignung vorgelegt. Durch ein Ratingverfahren wurden die Merkmale (inklusive deren Antonyme) eingestuft und in eine Reihenfolge gebracht. Die Merkmale, die durch die Befragten als die Geeignetsten betrachtet wurden, wurden in den Fragebogen aufgenommen und hinsichtlich der Dimension der Konzepte analysiert. Hieraus erfolgte die nachstehende Paarbildung:

motivierend - demotivierend	erstrebenswert - egal	wichtig - unwichtig	transparent - undurchsichtig
sinnvoll - sinnlos	zuverlässig - zweifelhaft	organisiert - chaotisch	lobenswert - ungeeignet
authentisch - unecht	wertschätzend - nicht wertschätzend	vertrauensvoll - bedenklich	zielorientiert - nutzlos

**Tab. 7: Paarbildung, eigene Darstellung**

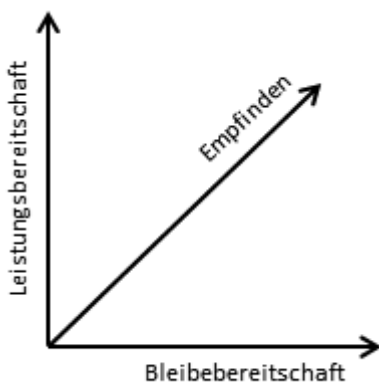
Der Fragebogen wurde mit den oben genannten Dimensionen einem Pretest unterzogen. Dabei wurden die Teilnehmer gebeten, die zugewiesenen Attribute in den jeweiligen Fragen mit Blick auf deren Verständlichkeit zu bewerten. Die Ergebnisse der Stichprobe (24

Personen) wurden ausgewertet und einer weiteren sprachpragmatischen Analyse unterzogen. Dies führte zu der abschließenden Paarbildung:

sinnlos - sinnvoll	demotivierend - motivierend	nicht wertschätzend – wertschätzend	ungeeignet – mustergültig
zweifelhaft - zuverlässig	nutzlos - zielorientiert	Misstrauen erweckend - vertrauenerweckend	unglaublich – glaubwürdig
unwichtig - wichtig	organisiert– chaotisch	undurchsichtig – transparent	

**Tab. 8: Attribute Fragebogen, eigene Darstellung**

Für den Fragebogen wurde zudem ein semantischer Raum<sup>96</sup> konstruiert, der sich an dem Forschungsinteresse ausrichtet. Bei den ersten beiden Dimensionen handelt es sich um die Leistungs- und Bleibebereitschaft, wodurch Mitarbeiterbindung in der vorliegenden Arbeit definiert wurde (s. S. 147). Unter der Dimension der Leistungsbereitschaft subsumieren sich Adjektivpaare hinsichtlich des Engagement sowie der Motivation in Hinblick auf das Erleben von Methoden und Instrumente zur Mitarbeiterbindung. Die Dimension der Bleibebereitschaft hingegen hinterfragt die Zufriedenheit mit Methoden und Instrumente zur Mitarbeiterbindung. Über die Dimension der Bewertung wird zudem das subjektive Empfinden von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung Ausdruck verliehen.



**Abb. 34: Dimensionen semantischer Raum, eigene Darstellung**

<sup>96</sup> Vgl. hierzu vertiefend Schäfer (1983).

Das zuvor beschriebene Verfahren zur Findung der Adjektivpaare führte mit Blick auf den (zugrunde gelegten) semantischen Raum zu nachstehenden Skalen:

<b>Dimension</b>	<b>Adjektiv</b>	<b>Antonym</b>
<b>Leistungs- bereitschaft</b>	sinnvoll	sinnlos
	motivierend	demotivierend
	wertschätzend	nicht wertschätzend
	mustergültig	ungeeignet
<b>Bleibe- bereitschaft</b>	zuverlässig	zweifelhaft
	zielorientiert	nutzlos
	vertrauenserweckend	Misstrauen erweckend
<b>Bewertung/ Empfinden</b>	glaubwürdig	unglaubwürdig
	wichtig	unwichtig
	organisiert	chaotisch
	transparent	undurchsichtig

**Tab. 9: Dimensionen semantischer Raum, eigene Darstellung**

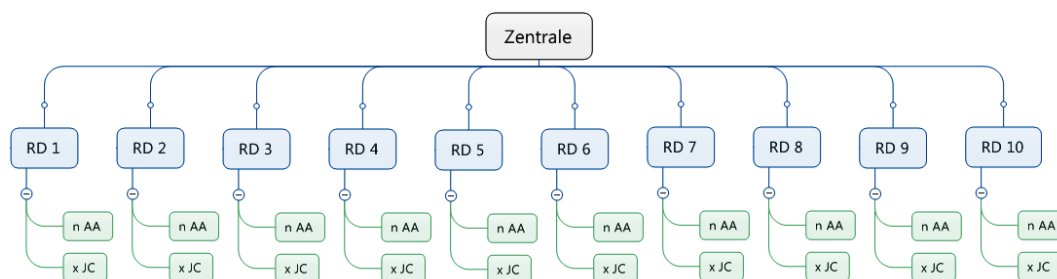
Durch die Verwendung eines kontextspezifischen Polaritätsprofils sowie der Schaffung einer Skala mit klarem Bezug zu den Einstellungsobjekten wird eine eindeutige Bedeutung gewährleistet. Der Itempool wurde so gewählt, dass die Beurteilungsmerkmale eines jeweiligen Konzeptbereiches „zu ihrer spezifischen Charakterisierung geeignet und damit konzeptadäquat sind“ (Bergler, 1975, S. 21). Durch das verwendete Verfahren ist eine gute Verständlichkeit und einheitliche Interpretation des Fragebogens durch die Teilnehmer sichergestellt. In einem Pre-Test mit Fach- und Führungskräften wurde der Fragebogen auf seine Verständlichkeit hin erneut überprüft, woraus der schlussendlich verwendete Fragebogen entstand.

### **5.3. Stichprobe der empirischen Untersuchung**

Die Stichprobe der Erhebung ist Resultat einer bewussten Auswahl, die nach bestimmten, für die vorliegende Forschungsarbeit sinnvollen Kriterien erfolgte. Entsprechend der Forschungsfrage, ob der gezielte Einsatz von Methoden und Instrumenten zur Mitarbeiterbindung im beruflichen Kontext eine erhöhte Leistungs- und Bleibebereitschaft bei Fach- und Führungskräften ermöglicht, war es für die Auswahl der Stichprobe wichtig, dass die Untersuchung in vergleichbaren Unternehmen stattfand.

Es besteht die Annahme, dass unterschiedliche Unternehmensformen wie Konzerne, klein- und mittelständische Unternehmen sowie der öffentliche Dienst durch unterschiedliche Methoden und Instrumente Mitarbeiterbindung erzeugen (können). Aus diesem Grunde gilt es auch die Population - innerhalb derer die Forschung betrieben wird - einzugrenzen.

Die Datenerhebung erfolgte in einer Stichprobe bei Fach- und Führungskräften der Bundesagentur für Arbeit. Die Bundesagentur für Arbeit ist eine Körperschaft des Öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltung und verantwortet umfassende Dienstleistungsaufgaben für den Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Zudem „unternimmt die Bundesagentur für Arbeit Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Arbeitsmarktbeobachtung und -berichterstattung und führt Arbeitsmarktstatistiken“ (Bundesagentur für Arbeit, 2014). Die Organisation der Bundesagentur für Arbeit umfasst eine Zentrale, 10 Regionaldirektionen sowie 156 Agenturen für Arbeit und 303 Jobcenter/gemeinsame Einrichtungen (Bundesagentur für Arbeit, 2015). Die nachstehende Grafik stellt die Organisation der Bundesagentur für Arbeit dar. Dabei verantwortet jede Regionaldirektion eine unterschiedliche Anzahl von Agenturen (n AA) und Jobcentern (x JC):



**Abb. 35: Populationsstruktur, eigene Darstellung**

Nach mehreren organisatorischen Umstrukturierungen in den vergangenen Jahren sahen sich die Mitarbeiter der Agentur für Arbeit zum Zeitpunkt der Erhebung mit weiteren anstehenden Veränderungen konfrontiert. Nicht zuletzt will auch die Bundesagentur für Arbeit sich optimal gegen die Gefahr eines Fach- und Führungskräfte-mangels aufstellen. Für die Umfrage wurde eine Stichprobe in drei unterschiedlichen Organisationseinheiten (OE) in Nordrhein-Westfalen berücksichtigt: Arbeitslosenversicherung, Grundsicherung und Interner Service. Mit Arbeitslosenversicherung werden Mitarbeiter angesprochen, die im Rechtsbereich des SGB III tätig sind, Mitarbeiter der Grundsicherung agieren im

Rechtsbereich des SGBII. Unter dem Internen Service werden Dienstleistungen der Verwaltung zusammengefasst wie das Controlling, Finanzen, Personal und Infrastruktur. Da im Rahmen der Neuorganisation zum Zeitpunkt der Umfrage häufige organisatorische Wechsel stattfanden, wodurch auch temporäre Organisationseinheiten auftraten, wurde die zusätzliche Kategorie sonstige mit aufgenommen. Hierdurch wurde es Teilnehmern der Umfrage ermöglicht, auch bei einer temporären unscharfen Zuordnung, an der Befragung teilzunehmen. Insgesamt wurden 257 Personen befragt. Unter den Befragten befanden sich 49 Führungskräfte und 208 Fachkräfte. Die Perspektiven wurden dabei gemäß den nachstehenden Fragestellungen unterschieden: In einem ersten Schritt wurden die Führungskräfte nach ihrer individuellen Meinung gefragt. In einem zweiten Schritt wurden die Führungskräfte gefragt, was sie glauben, was die Meinung ihrer Mitarbeiter sei? Der Fragebogen, der sich an die Mitarbeiter richtet, fragt ausschließlich nach deren individuellen Meinung.

#### **5.4. Der Fragebogen**

Für die Untersuchung wird ein Fragebogen verwendet, der speziell zu diesem Zwecke von mir entwickelt wurde. Der Fragebogen richtet sich an Führungskräfte sowie Mitarbeiter und erhebt das Konstrukt Mitarbeiterbindung als Aufgabe und Zustand. Die Fragen orientieren sich an Erhebungen von Plassmeier (2010), Schmidt et al. (1985; 1999) und Felfe (2012), wurden aber eigenständig formuliert und sprachpragmatisch validiert<sup>97</sup> (vgl. Kastner, 1985) sowie in eine sechsstufige Skala für das semantische Differential transformiert. Der erste Teil des Fragebogens erhebt, welche Methoden und Instrumenten aus Sicht der Befragten Einfluss auf die Mitarbeiterbindung besitzen und welche dieser Methoden und Instrumenten im eigenem Unternehmen angewandt werden. Dabei wird zwischen den Populationen Führungskraft und Mitarbeiter selbst differenziert. Dies ermöglicht eine erste Analyse über die Umsetzung von Mitarbeiterbindung als Aufgabe.

Das speziell zur Beantwortung der Forschungsfrage entwickelte Eindrucksdifferential (vgl. Abschnitt 5.2.3) findet im zweiten Teil des Fragebogens Anwendung und bietet den

---

<sup>97</sup> Dies betrifft die Fragen 5 und 8 des Originals.

Befragten die Möglichkeit, subjektive Bewertungen zu den eingesetzten Methoden und Instrumenten für eine Mitarbeiterbindung abzugeben. Hierzu wurden die Teilnehmer gebeten, auf einer sechsstufigen Skala anzugeben, wie sie z. B. das unternehmerische Bestreben zur Mitarbeiterbindung beurteilen würden. Die Fragen weisen eine Reihe von Eigenschaftspaaren wie "sinnlos - sinnvoll" oder "demotivierend - motivierend" auf, die durch den Teilnehmer markiert werden sollen. Die Skala besteht dabei aus den Abstufungen -3 für (z. B.) „sinnlos“ bis zu +3 für "sinnvoll". Der Fragebogen an Führungskräfte und Mitarbeiter unterscheidet sich durch die jeweilige perspektivische Formulierung. Die Führungskräfte sollen dabei ihre Einschätzung zu einer Frage in zweifacher Hinsicht abgeben und zwar was sie (a) persönlich (FK) glauben und was (b) die vermutliche Meinung der Mitarbeiter (FK') sei. Die Mitarbeiter hingegen sollen angeben, was (c) ihre persönliche Meinung (MA) zu einer bestimmten Fragestellung darstellt<sup>98</sup>. Dies ermöglicht die Analyse über den Zustand der Mitarbeiterbindung im eigenen Unternehmen. Der Aufbau der Fragen orientiert sich dabei an den Prozessstationen des theoretischen (Ideal-) Modells (vgl. Abb. 20). Dabei wird das Idealmodell aus Abschnitt 4.1 nicht getestet, sondern hat die Aufgabe, die Untersuchung an den empirischen Sachverhalten zu orientieren, die aus theoretischer Sicht für die Beantwortung der Untersuchungsfrage wichtig erscheinen. Durch dieses Verfahren besteht die Möglichkeit einer Vergleichbarkeit von Einstellungen und Konzepten (vgl. Schäfer, 1975). Darüber hinaus ermöglicht diese Methode sich des Begriffes „Mitarbeiterbindung“ aus unterschiedlicher Perspektive zu nähern, den Begriff perspektivisch zu schärfen und Aussagen der Wirkungen von Instrumenten und Methoden zur Mitarbeiterbindung tätigen zu können.

#### **5.4.1. Konstruktion des Fragebogens**

Die verwendeten Fragen wurden im Anschluss ihrer Erstellung einer „sprachpragmatischen Validierung“ unterzogen (vgl. Kastner, 1985). Die sprachpragmatische Validierung ist eine qualitätssichernde Maßnahme für Fragebogenverfahren. Dabei wird nach

---

<sup>98</sup> Um die Lesbarkeit übersichtlich zu halten, wird bei der Einschätzung einer Führungskraft mit FK, bei der Einschätzung einer Führungskraft für die MA mit FK' und bei der Meinung der Mitarbeiter mit MA abgekürzt.

der Konstruktfestlegung und Beschreibung der Inhalte überprüft, ob die formulierten Items für die beteiligten Zielgruppen verständlich sind (vgl. Abschnitt 5.2.3). In der vorliegenden Arbeit waren Doktoranden, Fach- und Führungskräfte sowie erfahrene Dozenten der Universität beteiligt. Die verwendeten Formulierungen wurden auf Verständlichkeit und Eindeutigkeit im Hinblick auf die Zielgruppe und den zu fragenden Inhaltsbereich untersucht. Die (Test-)Personen wurden befragt, inwiefern ein Item verständlich ist und das subjektive Empfinden erfasst. Mit Hilfe der Anmerkungen und Kritiken erfolgte eine Überarbeitung von Items und Skalen, die zu einer Kürzung des Fragebogens führte. So wurden bereits im Vorfeld zahlreiche Items als nicht trennscharf oder nicht aussagekräftig verworfen. Bei dem ersten Fragebogenentwurf wurden zudem die Skalenwerte und Adjektive der Merkmalsbereiche im Rahmen einer sprachpragmatischen Validierung überprüft. Die siebenstufige Skala wurde in eine sechsstufige Skala mit Werten -3, -2, -1, +1, +2 und +3 geändert. Diese Skala wirkt der Tendenz vieler Befragter entgegen, die neutrale Aussage anzukreuzen und „zwingt“ die Befragten zu einer Positionierung. Die verwendeten Adjektive der Skalen sind klar gegliedert und der Zielgruppe als Kriterium eindeutig bekannt.

#### **5.4.2. Fragebogenstruktur**

Die Struktur des Fragebogens für die Mitarbeiter gliedert sich fünf Bereiche:

- (1) biografische Daten,
- (2) dem Verständnis von Mitarbeiterbindung
- (3) den Methoden zur Mitarbeiterbindung und
- (4) Fragen zur Bereitschaft im Unternehmen zu bleiben.

Am Ende eines Fragebogens besteht zudem die Möglichkeit,

- (5) individueller Kommentierungen.

Der Fragebogen der Führungskräfte weist dabei die oben genannte Struktur in zweifacher Ausführung aus. Die Teilnehmer werden zunächst gebeten, die Bereiche (1) bis (4) aus ihrer persönlichen Perspektive zu beantworten. Im Anschluss werden die Teilnehmer gebeten, die Fragenbereiche (2) bis (4) aus Sicht der eigenen Mitarbeiter zu beantworten.



Zum Schluss erhalten die Teilnehmer dann ebenfalls die Möglichkeit der individuellen Kommentierung.

#### **5.4.2.1. Biografische Daten**

Die Erfassung biografischer Daten erfolgt zu Beginn des Fragebogens. Hier werden die individuellen Merkmale des Befragten erfasst. Hier wurden Altersgruppe und Tätigkeitsbereich in der Organisation erfragt. Durch die Erfassung biografischer Daten wird im Anschluss der Erhebung eine Clusterung ermöglicht, wodurch gruppenspezifische Aussagen zur Mitarbeiterbindung ausgewiesen werden können. Um die Anonymität zu wahren und die Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung zu steigern, wurde absichtlich auf weitere Variablen verzichtet. Ferner wurde zum gleichen Zwecke die Variable Altersgruppe in lediglich drei Stufen unterteilt.

#### **5.4.2.2. Verständnis von Mitarbeiterbindung**

Die Operationalisierung des Begriffs Mitarbeiterbindung und die Reduktion auf eine empirisch erfassbare Ebene stellt eine Herausforderung dar, weil der Begriff der Mitarbeiterbindung in der Literatur nicht eindeutig definiert ist (vgl. Abschnitt 3.5): es wird folglich etwas untersucht, über das bei den Teilnehmern kein einheitlicher Konsens vorherrscht. Die Herausforderung während der empirischen Untersuchung ist es, durch Fragestellung zu ermöglichen, Einstellungen und Wirkungen von eingesetzten Methoden und Instrumente auf die Leistungs- und Bleibebereitschaft zu erfassen. Es soll erhoben werden, welche Einstellung ein Teilnehmer der empirischen Untersuchung hinsichtlich bestimmter Methoden und Instrumente besitzt und wie dieser den Einsatz der jeweiligen Methoden und Instrumente wahrnimmt. Zunächst werden die Teilnehmer befragt, was sie mit der Bedeutung des Begriffs Mitarbeiterbindung assoziieren und welche Methoden und Instrumente nach Aussagen der Befragten einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung vermögen. Dies erfolgt mittels einer unipolaren Skala, die aus den Inhalten des theoretischen Teils der vorliegenden Arbeit entnommen wurden und Beschreibungen des Begriffs Mitarbeiterbindung darstellen (vgl. Abschnitt 3.5). Hier liegt das Interesse in einem Abgleich von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung sowie von Instrumenten, die im Unternehmen zur Mitarbeiterbindung angewandt werden.

### **5.4.2.3. Methoden zur Mitarbeiterbindung und Bereitschaft im Unternehmen zu bleiben**

Für die nachstehenden Bereiche des Fragebogens erfolgt die Ableitung der empirischen Untersuchung aus dem Hypothesenkonstrukt. Zunächst gilt es, die relevanten Begriffe der Forschungsannahmen zu definieren und zu operationalisieren, um so die Forschungsannahmen in der (sozialen) Realität überprüfen zu können. Dies beinhaltet die Benennung der Variablen für diese Begriffe und die Bestimmung von Indikatoren, anhand derer die sozialen Daten erhoben werden können. Mit Blick auf das angenommene Idealmodell (vgl. Abschnitt 4.1) wird für die Erhebung angenommen, dass Mitarbeiterbindung durch die Stellschrauben der Person, Arbeitssituation und Organisation beeinflusst werden kann, welche sich in die Prozessschritte suchen, finden, integrieren und binden unterteilen lassen (vgl. Abb. 20). Hierzu befasst sich der dritte Abschnitt der Fragebögen mit dem Zustand der Mitarbeiterbindung im Unternehmen. Die Ziele in diesem Teil der Erhebung liegen dabei in der Beantwortung nachstehender Fragen:

- Ist bei den Ergebnissen eine Diskrepanz in der Meinung von Führungskraft und Führungskraft aus Sicht der Mitarbeiter zu erkennen?
- Ist bei den Ergebnissen eine Diskrepanz in der Meinung von Führungskräfte und Mitarbeiter zu erkennen?

Hierheraus stellen sich dann Fragen, warum es zu unterschiedlichen Bewertungen gekommen ist und welche Handlungsbedarfe sich hierheraus ableiten lassen.

Die Fragen orientieren sich hierzu an den Prozessstationen des Idealmodells (vgl. Abschnitt 4.1) und wurden wie folgt umgesetzt: Der Arbeitgeber und Arbeitnehmerfragebogen sind identisch aufgebaut und unterscheiden sich lediglich darin, dass der Arbeitnehmerfragebogen die Fragen aus zwei Perspektiven stellt: „was sagen Sie aus Arbeitgebersicht“, „was glauben Sie, wie Ihre Mitarbeiter die Frage beantworten würden“. Somit umfasst der Arbeitnehmerfragebogen 4, der Arbeitgeberfragebogen 7 Teilgebiete. Beim ersten Bereich handelt es sich um die Erhebung biografischer Daten. Der zweite Teil befasst sich mit dem Verständnis von Mitarbeiterbindung. Hier wird mittels zweier Fragen

erhoben, welche Maßnahmen, Methoden und Instrumente Einfluss auf die Mitarbeiterbindung nehmen. Der dritte Teil behandelt dann speziell die Methoden für eine Mitarbeiterbindung und orientiert sich an dem Prozessmodell aus Abschnitt 4.1. In insgesamt 9 Fragen wird erhoben, wie Methoden für die Mitarbeiterbindung beurteilt werden. Dabei wird hier auf das Finden (Frage 5), die Integration (Fragen 6, 7) sowie die Bindung (Fragen 8, 9, 10, 11, 12, 13). Der Bereich des Integrierens richtet sich an die (wahrgenommene bzw. intendierte) soziale Unterstützung - inkl. der Einarbeitung/Qualifizierung - die ein Mitarbeiter wahrnimmt. Die Bindungsbestrebungen werden mit Blick auf die Teilkomponenten (vgl. Abschnitt 4.1) der Leistungs- und Bleibebereitschaft durch die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, das Engagement sowie dem affektivem Commitment (vgl. Abschnitt 3.2.3.7) hinsichtlich der Tätigkeit und der Unternehmung erhoben. Der vierte Abschnitt stellt zuletzt Fragen zur Beurteilung, im Unternehmen bleiben zu wollen. Der Arbeitnehmerfragebogen schließt mit der Möglichkeit ab, persönliche Anmerkungen zu hinterlassen. Dem Arbeitgeberfragebogen hingegen schließen sich die Phasen 2-4 erneut an. Hier werden inhaltlich die identischen Fragen - nun aber für die Perspektive Mitarbeiter - gestellt.

### **5.4.3. Technische Erhebungsmethode**

Für die Erhebung liegt der Fragebogen in einer Paper/Pencil wie auch online Version vor. Die technische Version bietet die Möglichkeit, die Befragung schnell durchzuführen und die Ergebnisse mittels Datencodierung unmittelbar in ein Statistikprogramm zu überspielen. Der Nachteil dieser Erhebungsmethode besteht darin, dass die Befragten der Meinung sein könnten, dass Ergebnisse mittels IP personenscharf erhoben werden könnten. Hier läge ein Vorteil in der Paper/Pencil Version, da diese vollständig anonym ausgefüllt werden könnte. Hier ist der Nachteil in dem Rücklauf zu sehen (und eben der Befürchtung, ob dieser Weg Rückschlüsse auf die eigene Person zulässt) sowie dem Aufwand der Auswertungen. Mit dem Unternehmen wurden Vor- und Nachteile besprochen, worauf hin sich das Unternehmen für die Onlinevariante entschied. Im Anschluss wurde der Fragebogen mit dem Personalrat besprochen und durch diesen für die angestrebte Untersuchung genehmigt.

Für die Onlinebefragung wurden standardisierte Fragebögen über die Online-Software SoSci Survey (soscisurvey.de) zur Verfügung gestellt, wodurch die Anonymität zu jedem Zeitpunkt gewährleistet werden konnte.

Die Teilnehmer der Befragung wurden durch die Geschäftsführung in einem offiziellen Schreiben gebeten, an der Onlinebefragung teilzunehmen. In diesem Anschreiben wurde den Mitarbeitern Sinn und Nutzen der Studie mitgeteilt sowie über die Anonymität informiert. Die Teilnahme an der Onlinebefragung erfolgte über Links zu den zwei Fragebögen: Mitarbeiter wurden gebeten den *Fragebogen*, Führungskräfte den Fragebogen *Führungskräfte* auszufüllen. Die Studie wurde dabei im Zeitraum vom 04.03.2016 bis 04.04.2016 durchgeführt.

## **6. Ergebnisse**

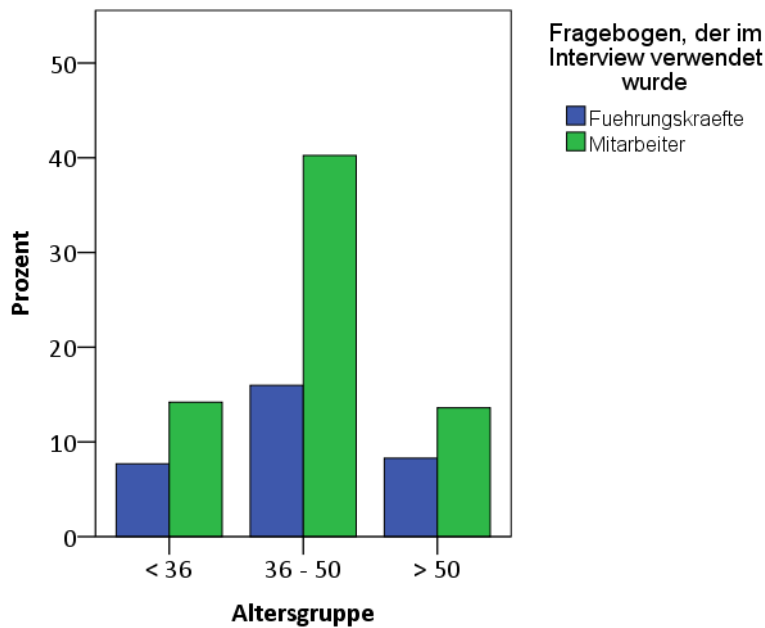
Bevor die Ergebnisse dargestellt werden, erfolgt in einem ersten Schritt die Beschreibung der Daten.

### **6.1. Beschreibung der Stichprobe**

Um die Daten näher zu beschreiben, werden in einem ersten Schritt die soziodemografischen Daten der Teilnehmer dargestellt. Hierzu wurden die Daten mittels des Statistikprogramm SPSS eingelesen und verarbeitet.

Insgesamt wurden 257 Mitarbeiter befragt, wovon insgesamt 169 Personen an der Befragung teilnahmen. 96 Personen haben die Befragung vollständig und abschließend ausgefüllt. Dies entspricht einer Quote von 37,35 %, was im Vergleich zu anderen Studien als üblich angesehen werden kann. Unter den 96 befanden sich insgesamt 30 Führungskräfte und 66 Mitarbeiter. Somit haben 61,22 % der angesprochenen Führungskräfte und 37,73 % der Mitarbeiter an der Befragung teilgenommen.

Bei den Führungskräften nimmt die Altersklasse bis 36 Jahre 24,1 %, die Altersklasse 36 bis 50 50 % und die Altersklasse der über 50-Jährigen 25,9 % ein. Bei den Mitarbeitern dominiert ebenfalls die Altersklasse der 36 bis 50-Jährigen mit 59,1 %. Die Altersgruppen der bis 36-Jährigen sowie über 50-Jährigen sind mit 20,9 % und 20 % fast gleich. Die nachstehende Abbildung stellt die Verteilung der Altersgruppen gegenüber:



**Abb. 36: Gegenüberstellung der Altersverteilung**

Mit insgesamt 43,08 % stammen die meisten Teilnehmer aus dem Bereich der Arbeitslosenversicherung. 55,6 % der Führungskräfte und 38,3 % der Mitarbeiter verdienen sich in diesem Bereich. Aus dem Bereich der Grundsicherung stammen 7,4 % der Führungskräfte und 8,7 % der Mitarbeiter. Mit insgesamt 8,3 % stellt dieser Bereich die wenigsten Teilnehmer an der Untersuchung. Der interne Service stellt insgesamt 24,9 % der Studienteilnehmer. 16,7 % der teilnehmenden Führungskräfte und 28,7 % der Mitarbeiter stammen aus diesem Tätigkeitsbereich. Die vierte Kategorie bilden Bereiche, die keiner der drei Hauptsäulen der Bundesagentur für Arbeit zugeordnet werden können. Diese Bereiche fallen in der Studie unter sonstige. Auf diese Kategorie entfallen insgesamt 23,1 % der Teilnehmer, worunter sich 20,4 % auf Führungskräfte und 24,3 % auf Mitarbeiter verteilen.

Auffällig ist, dass nicht alle Items durchgängig beantwortet wurden. Betrachtet man die Seite, die als letztes ausgefüllt wurde, so kann festgestellt werden, dass viele Teilnehmer der Führungskräfte auf Seite zwei und drei verloren gegangen sind und auf Seiten der Mitarbeiter ebenfalls auf Seite zwei.

## 6.2. Verständnis von Mitarbeiterbindung

Richten wir den Blick auf das Verständnis von Mitarbeiterbindung. In diesem Teil der Fragebögen wurde zunächst erhoben, welche Maßnahmen eine Bindung zu beeinflussen vermögen. Insgesamt wurden 10 Maßnahmen genannt, zu denen die Teilnehmer um Ihre Meinung gebeten wurden. Dieser Teil entspricht einer Soll Erhebung von Instrumenten und Methoden, die für eine Bindung wünschenswert erscheinen.

Die Frage, ob ein passendes Bewerberprofil auf eine Stelle die Bindung an das Unternehmen positiv beeinflusst, wurde von insgesamt 138 Teilnehmern beantwortet. 80 % der Mitarbeiter und 79,1 % der Führungskräfte votierten diese Frage positiv. Lediglich 2,1 % der Mitarbeiter und 2,3 % der Führungskräfte widersprachen dem („trifft überhaupt nicht zu“). In der Gesamtheit äußerten sich 79,7 positiv dazu, dass ein passendes Bewerberprofil auf eine Stelle die Bindung an das Unternehmen beeinflusst.

Die Frage, inwieweit die realistische Darstellung einer Tätigkeit Einfluss auf die Bindung von Mitarbeitern hat, wurde durch 138 Teilnehmer beantwortet. Auch hier war der Großteil der Teilnehmer der Meinung, dass eine realistische Darstellung einer Tätigkeit einen positiven Einfluss auf die Bindung von Mitarbeitern besitzt (86,9 %). Auffällig ist hier, dass fast die Hälfte aller Teilnehmer den zweithöchsten Wert für die Beantwortung angaben (Mitarbeiter: 49,5 %, Führungskräfte: 41,9 %).

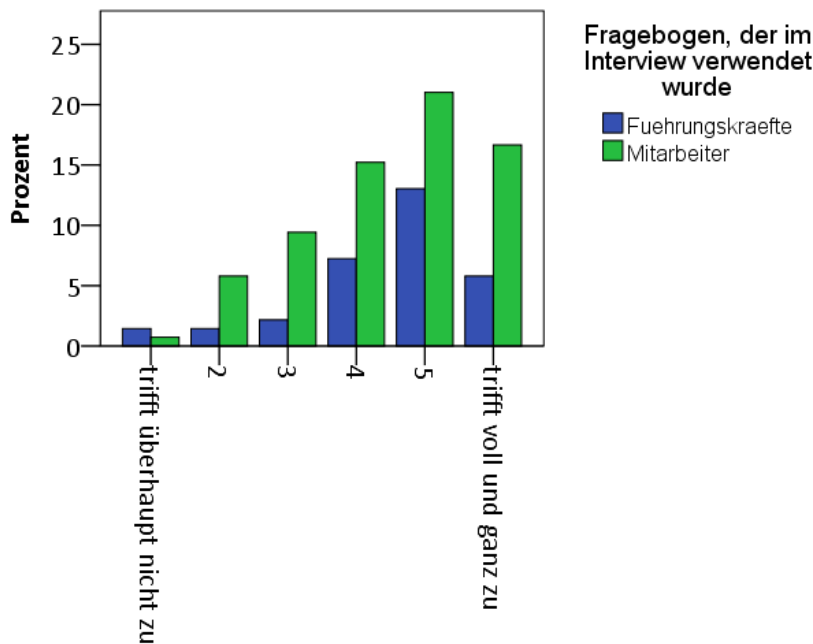
Die Frage, ob eine zur Unternehmenskultur passende Persönlichkeit auch die Bindung eines Mitarbeiters beeinflusst, beantworteten 95 Mitarbeiter und 43 Führungskräfte. Der Großteil beider Populationen unterstützte diese Aussage: 88,4 % der teilnehmenden Führungskräfte sowie in gleichem prozentualen Anteil auch die teilnehmenden Mitarbeiter gaben eine positive Bewertung auf der sechsstufigen Skala ab. Hierbei ist auffällig, dass 41,9 % der teilnehmenden Führungskräfte mit „trifft voll und ganz zu“ den maximalen Wert votierten und 50,5 % der teilnehmenden Mitarbeiter den zweithöchsten Wert wählten. Der negativste Wert „trifft überhaupt nicht zu“ wurde durch Niemanden gewählt. Die nachstehende Tabelle stellt die einzelnen Ergebnisse detailliert dar:

			Führungs- kräfte	Mitarbeiter	Gesamt	
Persönlichkeit passt zur Unternehmenskultur	1 trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	0	0	0	
		Prozent	0,00%	0,00%	0,00%	
	2	Anzahl	2	2	4	
		Prozent	4,70%	2,10%	2,90%	
	3	Anzahl	3	9	12	
		Prozent	7,00%	9,50%	8,70%	
	4	Anzahl	9	17	26	
		Prozent	20,90%	17,90%	18,80%	
	5	Anzahl	11	48	59	
		Prozent	25,60%	50,50%	42,80%	
	6 trifft voll und ganz zu	Anzahl	18	19	37	
		Prozent	41,90%	20,00%	26,80%	
	Gesamt		Anzahl	43	95	138
			Prozent	100,00%	100,00%	100,00%

**Tab. 10: Maßnahme Persönlichkeit passt zur Unternehmenskultur, eigene Darstellung**

Betrachten wir, inwieweit Programme zur Integration auch die Bindung an ein Unternehmen zu beeinflussen vermögen, so können wir erkennen, dass 4,7 % der teilnehmenden Führungskräfte und 1,1 % der teilnehmenden Mitarbeiter angaben, dass dies überhaupt nicht der Fall sei. Teilt man die sechsstufige Skala in der Mitte zu einem negativen und einen positiven Bereich, so haben knapp 20 % der Teilnehmenden Akteure eine negative Aussage hierzu getroffen. Entsprechend groß ist die positive Votierung dafür, dass Programme zur Integration einen Einfluss auf die Bindung bewirken. Die nachstehende Grafik stellt die prozentuale Verteilung der teilnehmenden Führungskräfte und Mitarbeiter gegenüber:





**Abb. 37: Maßnahme Programme zur Mitarbeiterbindung, eigene Darstellung**

Insgesamt 95 Teilnehmer der befragten Mitarbeiter äußerten sich zu der Frage, inwieweit eine Transparenz über Karrierechancen die Bindung beeinflusst. Hierbei gab der überwiegende Teil an, dass die Transparenz ein beeinflussendes Kriterium für eine Bindung sei: 85,3 % bewertet die Transparenz über Karrierechancen als einflussreiches Instrument für eine Bindung, 31,6 % sogar mit maximaler Zustimmung (trifft voll und ganz zu). Dem stehen 1,1 % der teilnehmenden Mitarbeiter gegenüber, die in der Transparenz über Karrierechancen überhaupt keinen Einfluss oder so gut wie keinen Einfluss auf Bindung (2,1 %) zugestehen. Ähnlich verhält es sich bei den Führungskräften. Von den 43 teilnehmenden Führungskräften gaben 27,9 % an, dass die Transparenz über Karrierechancen die Bindung maßgeblich beeinflusst. Den zweitbesten Wert gaben 34,9 % an, einen positiven Einfluss auf die Bindung gestanden 83,7 % der teilnehmenden Führungskräfte zu. Insgesamt gestanden 84,8 % aller Teilnehmer der Transparenz über die Karrierechancen einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung zu.

94 Mitarbeiter und 43 Führungskräfte bewerteten, inwieweit die positive Wahrnehmung von Führung zur Bindung beiträgt. Hier gaben mit 51,1 % über die Hälfte aller Teilnehmer an, dass die Aussage, eine positive Wahrnehmung der Führungstätigkeit einen Einfluss auf die Bindung habe, voll und ganz zuträfe. Auch bei differenzierter Betrachtung

von Führungskraft und Mitarbeiter bleibt dieser Eindruck bestehen: 48,8 % der Führungskräfte und 52,1 % der Mitarbeiter gaben an, dass eine positive Wahrnehmung von Führung die Bindung voll und ganz beeinflusst. Kein Teilnehmer widersprach der Aussage vollkommen (trifft überhaupt nicht zu). Das detaillierte Ergebnis stellt die nachstehende Tabelle dar:

			Führungskräfte	Mitarbeiter	Gesamt
Führung	1 trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	0	0	0
		Prozent	0,00%	0,00%	0,00%
	2	Anzahl	1	3	4
		Prozent	2,30%	3,20%	2,90%
	3	Anzahl	4	4	8
		Prozent	9,30%	4,30%	5,80%
	4	Anzahl	3	7	10
		Prozent	7,00%	7,40%	7,30%
	5	Anzahl	14	31	45
		Prozent	32,60%	33,00%	32,80%
	6 trifft voll und ganz zu	Anzahl	21	49	70
		Prozent	48,80%	52,10%	51,10%
Gesamt		Anzahl	43	94	137
		Prozent	100,00%	100,00%	100,00%

**Tab. 11: positiv wahrgenommene Führung als geeignete Maßnahme zur Mitarbeiterbindung, eigene Darstellung**

Eine individuelle Qualifizierung als förderlich für die Bindung gaben insgesamt 90,4 % der Teilnehmer ab, worunter 67,5 % der Führungskräfte und 75,3 % der Mitarbeiter mit den beiden höchsten Antwortoptionen werteten. Auffällig ist, dass hier keine vollkommen negative Bewertung (mit 1: trifft überhaupt nicht zu) erfolgte.

Ein ähnliches Bild ist für die Rückmeldung zur Arbeitsleistung für die Bindung zu erkennen. Hier gaben 50 % aller Teilnehmenden (48,8 % der Führungskräfte und 50,5 % der Mitarbeiter) an, dass die Aussage, eine Rückmeldungen zur Arbeitsleitung habe Einfluss auf die Bindung eines Mitarbeiters, voll und ganz zuträfe. Die negative Benennung, dass die überhaupt nicht zuträfe, wurde von keiner Gruppe der Teilnehmer angegeben.

Bei der Frage, inwieweit gemeinsame Aktivitäten die Mitarbeiterbindung beeinflussen können, gaben 2,4 % der befragten Teilnehmer an, dass dies überhaupt nicht zuträfe. Dabei setzt sich dieser Wert zusammen aus 2,3 % der Führungskräfte und 3,2 % der Mitar-

beiter. Der Großteil (72,8 %) äußerte sich tendenziell positiv, wobei 20,9 % der Führungskräfte und 17,2 % der Mitarbeiter angaben, dass die Aussage gemeinsame Aktivitäten die Mitarbeiterbindung beeinflusse, voll und ganz zu trafe.

Die konkreten Ergebnisse weist die Tab. 12 aus:

			Führungs- kräfte	Mitarbeiter	Gesamt	
gemeinsame Aktivitäten	1 trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	1	3	4	
		Prozent	2,30%	3,20%	2,90%	
	2	Anzahl	2	9	11	
		Prozent	4,70%	9,70%	8,10%	
	3	Anzahl	8	14	22	
		Prozent	18,60%	15,10%	16,20%	
	4	Anzahl	7	25	32	
		Prozent	16,30%	26,90%	23,50%	
	5	Anzahl	16	26	42	
		Prozent	37,20%	28,00%	30,90%	
	6 trifft voll und ganz zu	Anzahl	9	16	25	
		Prozent	20,90%	17,20%	18,40%	
	Gesamt		Anzahl	43	93	136
			Prozent	100,00%	100,00%	100,00%

**Tab. 12: Gemeinsame Aktivitäten als Maßnahme zur Mitarbeiterbindung, eigene Darstellung**

Die letzte Frage hinsichtlich von Bindungsmaßnahmen erfragte, inwieweit eine Transparenz über die Werte und Ziele eine Bindung an ein Unternehmen begünstigt. Hier gaben 25,7 % aller Teilnehmer (Führungskräfte: 34,9 %; Mitarbeiter: 21,5 %) an, dass die Transparenz über Werte und Ziele eine Bindung voll und ganz beeinflusse. Insgesamt äußerten sich 90,4 % tendenziell positiv. Lediglich 0,7 % negierten hier einen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung (keine Führungskraft votierte hier, aber 1,1 % der Mitarbeiter). Die konkreten Werte können der Tab. 13 entnommen werden:

			Führungs- kräfte	Mitarbeiter	Gesamt	
Transparenz über Werte und Ziele	1 trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	0	1	1	
		Prozent	0,00%	1,10%	0,70%	
	2	Anzahl	1	1	2	
		Prozent	2,30%	1,10%	1,50%	
	3	Anzahl	7	3	10	
		Prozent	16,30%	3,20%	7,40%	
	4	Anzahl	8	30	38	
		Prozent	18,60%	32,30%	27,90%	
	5	Anzahl	12	38	50	
		Prozent	27,90%	40,90%	36,80%	
	6 trifft voll und ganz zu	Anzahl	15	20	35	
		Prozent	34,90%	21,50%	25,70%	
	Gesamt		Anzahl	43	93	136
			Prozent	100,00%	100,00%	100,00%

**Tab. 13: Transparenz über Werte und Ziele als Maßnahme zur Mitarbeiterbindung, eigene Darstellung**

Für einen übersichtlichen Eindruck der Ergebnisse hinsichtlich der Frage, was mit dem Begriff Mitarbeiterbindung assoziiert wird und welche Methoden und Instrumente nach Aussagen der Befragten einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung vermögen, werden die beiden höchsten positiven Zustimmungsoptionen als ausschlaggebend gehandhabt. Hiernach stellt sich das Ergebnis wie folgt dar, wobei ausschließlich eine Beantwortung von über 50 % als aussagekräftig bewertet wird:

Abb. 38: zusammenfassende Darstellung Maßnahmen, eigene Darstellung

	Ein Bewerberprofil passt auf das Stellenprofil	Die realistische Darstellung einer Tätigkeit	Die Persönlichkeit eines Mitarbeiters passt zur Unternehmenskultur	Programme zur Integration von Mitarbeitern finden Anwendung	Führung wird von Mitarbeitern positiv wahrgenommen	Qualifizierungen erfolgen individualisiert	Rückmeldung zur Arbeitsleistung	Gemeinsame Aktivitäten/Ferien fördern die Bindung	Transparenz über Werte und Ziele beeinflusst die Bindung an das Unternehmen
<b>Führungskräfte</b> kummulierte Werte 5 und 6 in %	51,2	67,5	60,5	62,8	81,4	67,5	86	58,1	62,8
<b>Mitarbeiter</b> kummulierte Werte 5 und 6 in %	49,5	70,5	54,7	69,5	85,1	75,3	79,5	45,2	62,4

Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob man mit einer geringen Irrtumswahrscheinlichkeit behaupten kann, dass wirklich Unterschiede oder Zusammenhänge vorliegen. Hierzu betrachte ich insbesondere die Aussagen der Mitarbeiter und Führungskräfte zu den nachstehenden Maßnahmen genauer, wozu ich diese einem Chi-Quadrat-Test unterziehe:

- Ein Bewerberprofil passt auf ein Stellenprofil.
- Gemeinsame Aktivitäten/ Feiern fördern die Bindung.

Der Chi-Quadrat-Test ermöglicht Aussagen darüber, ob die beobachteten Häufigkeiten sich signifikant von denen unterscheiden, die man erwarten würde. Hierzu werden die standardisierten quadratischen Abweichungen zwischen beobachteten und erwarteten Werten in den einzelnen Zeilen aufsummiert und mit der entsprechenden Chi-Quadrat-Verteilung verglichen. Die Nullhypothese lautet hier, dass kein Zusammenhang zwischen den untersuchten Variablen besteht. Das Signifikanzniveau wird auf 5% festgelegt.

Für die Maßnahme, dass ein Bewerberprofil auf ein Stellenprofil passt, können wir feststellen, dass der P-Wert des Tests hier den Wert 0,002 annimmt und somit kleiner ist als das angenommene Signifikanzniveau von 0,05. Das bedeutet, dass die Abweichung von der angenommenen Verteilung signifikant ist und die Nullhypothese abzulehnen ist. Die Tabelle 14 stellt die Auswertung für den Vergleich von Mitarbeitern und Führungskräfte hierzu zur Verfügung:

### Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotisch e Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	42,796 <sup>a</sup>	20	,002
Likelihood-Quotient	20,287	20	,440
Zusammenhang linear- mit-linear	9,357	1	,002
Anzahl der gültigen Fälle	32		

a. 30 Zellen (100,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,03.

**Tab. 14: Mitarbeiter vs. Führungskräfte - Ein Bewerberprofil passt auf ein Stellenprofil**

Für den Zusammenhang zwischen Mitarbeitern und Führungskräften hinsichtlich der Annahme, dass gemeinsame Aktivitäten/ Feiern die Bindung fördern, erhalten wir für den Chi-Quadrat Test folgende Daten:

### Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotisch e Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	45,208 <sup>a</sup>	20	,001
Likelihood-Quotient	39,816	20	,005
Zusammenhang linear- mit-linear	4,743	1	,029
Anzahl der gültigen Fälle	32		

a. 30 Zellen (100,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,06.

**Tab. 15: Mitarbeiter vs. Führungskräfte - Gemeinsame Aktivitäten/ Feiern fördern die Bindung**

Auch hier gilt die Nullhypothese, dass kein Zusammenhang besteht. Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass der *P*-Wert von 0,001 unter dem vorher festgelegten

Signifikanzniveau von 5% liegt. Der  $\chi^2$ -Test ist daher signifikant geworden, was dazu führt, dass auch hier die Daten abhängig voneinander sind.

### 6.3. Nutzung von Maßnahmen für die Mitarbeiterbindung

Im Anschluss wurden die Teilnehmer gebeten anzugeben, welche Maßnahmen in der eigenen Organisation angewandt werden. Dieser Teil entspricht einer Ist Erhebung. Auf die Frage, ob die Besetzung vakanter Positionen immer auf ein entsprechendes Stellenprofil basieren, gaben 23,3 % der Führungskräfte an, dass dies voll und ganz zuträfe. Mitarbeiter stimmten dieser Kategorie mit 10,9 % zu. Betrachten wir die beiden höchsten Ausprägungen auf positiver Seite, so gaben 46,6 % der Führungskräfte und 34,8 % der Mitarbeiter ein positives Voting zu der Frage ab. Dies entspricht über alle Teilnehmer gesehen einem Wert von 38,5 %. Schauen wir uns die beiden geringsten Zustimmungsmarkmale an, so äußerten 9,3 % der Führungskräfte und 16,3 % der Mitarbeiter, dass die Besetzung vakanter Positionen nicht immer auf ein entsprechendes Stellenprofil beruht. In der Gesamtheit entspräche dies einem prozentualen Wert von 14,1 % der Teilnehmer. Die Tabelle 14 stellt die Ergebnisse der Verteilung anschaulich dar:

			Führungs kräfte	Mitarbeiter	Gesamt
Besetzung basiert immer auf Stellenprofil	1 trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	1	4	5
		Prozent	2,30%	4,30%	3,70%
	2	Anzahl	3	11	14
		Prozent	7,00%	12,00%	10,40%
	3	Anzahl	5	21	26
		Prozent	11,60%	22,80%	19,30%
	4	Anzahl	14	24	38
		Prozent	32,60%	26,10%	28,10%
	5	Anzahl	10	22	32
		Prozent	23,30%	23,90%	23,70%
	6 trifft voll und ganz zu	Anzahl	10	10	20
		Prozent	23,30%	10,90%	14,80%
Gesamt		Anzahl	43	92	135
		Prozent	100,00%	100,00%	100,00%

Tab. 16: Besetzung vakanter Positionen, eigene Darstellung

In dem nachstehenden Diagramm wird die Verteilung der Antworten differenziert dargestellt:



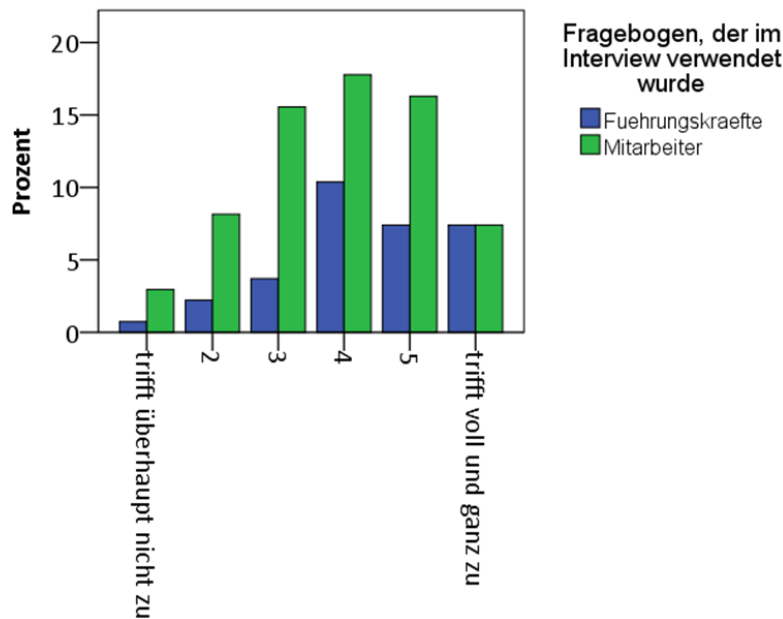


Abb. 39: Besetzung vakanter Positionen, eigene Darstellung

Auf die Frage, ob Arbeitstätigkeiten für Bewerber immer realistisch dargestellt seien, gaben 1,1 % der Mitarbeiter und 14 % der Führungskräfte an, dass dies voll und ganz zu trafe. Betrachten wir die beiden höchsten Ausprägungen auf positiver Seite, so äußerten sich 30,3 % der Führungskräfte und 19,6 % der Mitarbeiter positiv zu der Frage. Dies entspricht über alle Teilnehmer gesehen einem Wert von 23 %. Schauen wir uns die negativen Aussagen an, so vertrat keine der teilnehmenden Führungskräfte die Meinung, dass eine realistische Darstellung der Arbeitstätigkeit überhaupt nicht zu trafe. Auf der Seite der Mitarbeiter waren 5,4 % der Meinung, dass dies überhaupt nicht zuträfe. In der Gesamtheit entspräche dies einem prozentualen Wert von 3,7 % der Teilnehmer. Über die Hälfte der teilnehmenden Befragten gaben mit 56,3 % der abgegebenen Meinungen eine Positionierung um die Mitte der Antwortskale herum ab.

Der Angabe, ob Programme zur Integration Anwendung finden, stimmte keine der Führungskräfte und 2,2 % der Mitarbeiter zu. 4,8 % der Führungskräfte und 6,6 % der Mitarbeiter sind hingegen der Meinung gewesen, dass Programme zur Integration überhaupt nicht genutzt würden. Betrachten wir wieder die beiden höchsten Ausprägungen auf positiver Seite, so äußerten sich 21,4 % der Führungskräfte und 23,1 % der Mitarbeiter positiv hinsichtlich der Anwendung von Programmen zur Integration. Dies entspricht über

alle Teilnehmer einem prozentualen Anteil von 22,6 %. Die stärksten Ausprägungen finden sich bei beiden Gruppen in der vierten Ausprägungsform (leichte positive Tendenz). Hier gaben 45,2 % der Führungskräfte und 33 % der Mitarbeiter ihr Bewertung ab. Dies entspricht 36,8 % der Stimmen aller Teilnehmer. Die nachstehende Abbildung zeigt die Verteilung der abgegebenen Meinungen:

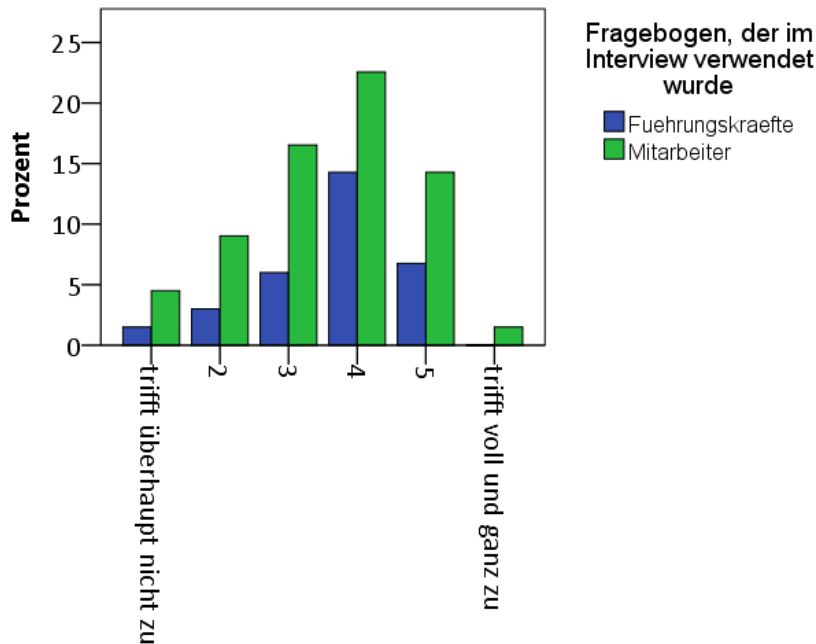


Abb. 40: Anwendung eines Programmes zur Mitarbeiterbindung, eigene Darstellung

Die folgende Tabelle stellt die detaillierte Verteilung der getroffenen Antworten dar:

			Führungs- kräfte	Mitarbeiter	Gesamt
Programme zur Integration	1 trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	2	6	8
		Prozent	4,80%	6,60%	6,00%
	2	Anzahl	4	12	16
		Prozent	9,50%	13,20%	12,00%
	3	Anzahl	8	22	30
		Prozent	19,00%	24,20%	22,60%
	4	Anzahl	19	30	49
		Prozent	45,20%	33,00%	36,80%
	5	Anzahl	9	19	28
		Prozent	21,40%	20,90%	21,10%
	6 trifft voll und ganz zu	Anzahl	0	2	2
		Prozent	0,00%	2,20%	1,50%
Gesamt		Anzahl	42	91	133
		Prozent	100,00%	100,00%	100,00%

Tab. 17: Anwendung eines Programmes zur Mitarbeiterbindung, eigene Darstellung

Hinsichtlich der vorherrschenden Transparenz über die Karrierechancen äußerten sich insgesamt 52,6 % aller Teilnehmer tendenziell positiv. 9,5 % der Führungskräfte und 6,5 % der Mitarbeiter gaben an, dass Transparenz über die Karrierechancen voll und ganz gegeben sei. Dagegen gaben 4,8 % der Führungskräfte und 3,3 % der Mitarbeiter an, eine Transparenz über die Karrierechancen überhaupt nicht gegeben sei. Fassen wir die beiden höchsten Ausprägungen auf positiver Seite zusammen, so sind 40,5 % der Führungskräfte und 26,1 % der Mitarbeiter der Meinung, dass Transparenz über die Karrierechancen gegeben sei. Dies entspricht über alle Teilnehmer einem prozentualen Anteil von 30,1 % über beide Teilnehmergruppen.

Betrachten wir die Rückmeldungen, inwieweit im befragten Unternehmen auf gute Führung Rücksicht genommen wird, so gaben 21,4 % der Führungskräfte und lediglich 5,4 % der Mitarbeiter an, dass dies voll und ganz zu trafe. 40,3 % aller Teilnehmer gaben eine tendenziell negative Bewertung ab. Die beiden höchsten positiven Ausprägungen wurden durch 47,6 % der Führungskräfte und 35,8 % der Mitarbeiter bewertet. Dies entspricht über alle Teilnehmer einem prozentualen Anteil von 39,5 %.

Auf die Frage, ob im Unternehmen Qualifizierungen individuell erfolgen, äußerten sich 37 % aller Teilnehmer tendenziell negativ. Hierbei fällt auf, dass 2,3 % der Führungskräfte und 7,6 % der Mitarbeiter angaben, dass dies überhaupt nicht zu trafe. Dem stehen 7 % auf Seiten der Führungskräfte und 6,5 % auf Seiten der Mitarbeiter gegenüber, nach deren Ansicht dies überhaupt voll und ganz zuträfe. Der Großteil der Teilnehmer positioniert sich mit Bewertungen von 3 (eher negativ) und 4 (bedingt gegeben) um einen (nicht bewertbaren) Mittelwert (52,6 %). Auf die beiden höchsten positiven Ausprägungen entfallen 39,6 % der Führungskräftebewertungen und 27,7 % der Mitarbeiterbewertungen, was einem Gesamtanteil von 31,1 % entspricht. Die detaillierten Antworten können der nachstehenden Tabelle entnommen werden:

			Führungs- kräfte	Mitarbeiter	Gesamt	
individuelle Qualifizierung	1 trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	1	7	8	
		Prozent	2,30%	7,60%	5,90%	
	2	Anzahl	6	8	14	
		Prozent	14,00%	8,70%	10,40%	
	3	Anzahl	8	20	28	
		Prozent	18,60%	21,70%	20,70%	
	4	Anzahl	11	32	43	
		Prozent	25,60%	34,80%	31,90%	
	5	Anzahl	14	19	33	
		Prozent	32,60%	20,70%	24,40%	
	6 trifft voll und ganz zu	Anzahl	3	6	9	
		Prozent	7,00%	6,50%	6,70%	
	Gesamt		Anzahl	43	92	135
			Prozent	100,00%	100,00%	100,00%

**Tab. 18: Anwendung individueller Qualifizierungen, eigene Darstellung**

56,2 % aller Teilnehmer beantworteten die Anwendung von Rückmeldungen zur Arbeitsleistung tendenziell positiv. Dabei gab keine der Führungskräfte und 4,3 % der teilnehmenden Mitarbeiter an, dass dies überhaupt nicht zuträfe. Dem stehen 16,3 % der Meinungsäußerung von Führungskräften und 6,5 % der Mitarbeit gegenüber, dass Rückmeldungen zur Arbeitsleistung immer regelmäßig erfolgten. Hier ist eine große Differenz in der Meinung von Führungskräften und Mitarbeiter zu erkennen. Fast die Hälfte der abgegebenen Stimmen positioniert sich mit 48,9 % um eine (nicht bewertbaren) Mitte (Führungskräfte: 44,2 %, Mitarbeiter: 51,1 %). Die beiden höchsten positiven Ausprägungen auf positiver Seite weisen einen Gesamtwert von 31,1 % aus, der sich aus 39,6 % Aussagen auf Seiten der Führungskräfte und 26,1 % auf Seiten der Mitarbeiter zusammensetzt. Auch hier ist eine große Differenz zwischen der Wahrnehmung auf Seiten der Führungskräfte und Mitarbeiter zu erkennen. Die Tab. 19 stellt die Ergebnisse im Detail dar:

			Führungs- kräfte	Mitarbeiter	Gesamt	
Rückmeldung zur Arbeitsleistung	1 trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	0	4	4	
		Prozent	0,00%	4,30%	3,00%	
	2	Anzahl	7	17	24	
		Prozent	16,30%	18,50%	17,80%	
	3	Anzahl	5	26	31	
		Prozent	11,60%	28,30%	23,00%	
	4	Anzahl	14	21	35	
		Prozent	32,60%	22,80%	25,90%	
	5	Anzahl	10	18	28	
		Prozent	23,30%	19,60%	20,70%	
	6 trifft voll und ganz zu	Anzahl	7	6	13	
		Prozent	16,30%	6,50%	9,60%	
	Gesamt		Anzahl	43	92	135
			Prozent	100,00%	100,00%	100,00%

**Tab. 19: Anwendung von Rückmeldungen zur geleisteten Arbeit, eigene Darstellung**

5,4 % der Mitarbeiter und 7 % der Führungskräfte gaben an, dass gemeinsame Aktivitäten und Feiern fester Bestandteil der Unternehmenskultur seien (trifft voll und ganz zu). Insgesamt äußerten sich 43,7 % tendenziell positiv, 56,3 % negativ. Hier fällt auf, dass 11,6 % der Führungskräfte aber nur 5,4 % der Mitarbeiter angaben, dass dies überhaupt nicht zuträfe. Betrachten wir erneut die beiden höchsten positiven Ausprägungen, so gaben 14 % der teilnehmenden Führungskräfte und 20,6 % der Mitarbeiter an, dass gemeinsame Aktivitäten und Feiern fester Bestandteil der Unternehmenskultur seien. Dies entspricht einem Gesamtwert von 18,5 %.

Die Teilnehmer der Studie wurden zudem gefragt, in wieweit familienfreundliche Arbeitszeiten angeboten werden. Hier äußerten sich insgesamt 86,6 % tendenziell positiv, wovon 46,5 % der Führungskräfte und 27,2 % der Mitarbeiter angaben, dass dies voll und ganz zuträfe. Hier ist trotz der positiven Bewertung aus beiden Gruppen eine enorme Differenz auffällig. Auf Seiten der Führungskräfte gaben 4,7 % und 1,1 % der Mitarbeiter an, dass familienfreundliche Arbeitszeiten überhaupt nicht zuträfen. 40,7 % aller abgegebenen Antworten entfielen auf den zweithöchsten positiven Wert, wovon 30,2 % der Führungskräfte und 45,7 % der Mitarbeiter hierzu ihre Stimme setzten. Schauen wir uns wieder die beiden höchsten positiven Aussageoptionen an, so entfallen hierauf 76,7 % der Führungskräftebewertungen und 72,9 % der Mitarbeiterbewertungen. Dies entspricht 74 % aller abgegebenen Antworten.

Hinsichtlich des Vorliegens einer Transparenz über Werte und Ziele äußerten 30,2 % der Führungskräfte und 14,1 % der Mitarbeiter an, dass dies voll und ganz zuträfe. Auch hier ist eine große Differenz bei der Wahrnehmung beider Gruppen auffällig. In der Tendenz wurden mit 80,1 % aller abgegebenen Eindrücke eine positive Wahrnehmung geäußert. Auf die beiden höchsten positiven Ausprägungen entfallen 62,8 % der Führungskräftebewertungen und 45,2 % der Mitarbeiterbewertungen, was einem Gesamtanteil von 51,2 % entspricht. Die Differenz hier liegt in der zuvor genannten unterschiedlich starken Ausprägung des höchsten (positiven) Wertes begründet. Die detaillierten Antworten können der nachstehenden Tabelle entnommen werden:

			Führungs- kräfte	Mitarbeiter	Gesamt
Transparenz über Werte und Ziele	1 trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	1	1	2
		Prozent	2,30%	1,10%	1,50%
	2	Anzahl	2	4	6
		Prozent	4,70%	4,30%	4,40%
	3	Anzahl	4	15	19
		Prozent	9,30%	16,30%	14,10%
	4	Anzahl	9	30	39
		Prozent	20,90%	32,60%	28,90%
	5	Anzahl	14	29	43
		Prozent	32,60%	31,50%	31,90%
	6 trifft voll und ganz zu	Anzahl	13	13	26
		Prozent	30,20%	14,10%	19,30%
Gesamt		Anzahl	43	92	135
		Prozent	100,00%	100,00%	100,00%

**Tab. 20: Transparenz über Werte und Ziele, eigene Darstellung**

Um die (wahrgenommene) Anwendung von eingesetzten Methoden und Instrumente aus dem Fragebogen übersichtlich darzustellen, werden die beiden höchsten positiven Zustimmungsoptionen als ausschlaggebend gehandhabt. Hiernach stellt sich das Ergebnis wie folgt dar, wobei ausschließlich eine Beantwortung von über 50 % als aussagekräftig bewertet wird:

Abb. 41: Zusammenfassende Darstellung Anwendungen, eigene Darstellung

Maßnahmen und Instrumente, die für die Bindung angewandt werden		Führungskräfte kummulierte Werte 5 und 6 in %		Mitarbeiter kummulierte Werte 5 und 6 in %								
		46,6	30,3	21,4	40,5	47,6	39,6	39,6	39,6	14	76,7	62,8
Die Besetzung vakanter Positionen basiert immer auf ein entsprechendes Stellenprofil.												
In unseren Unternehmen wird für Bewerber nachvollziehbar integriert angewandt.												
In unseren Unternehmen werden Programme zur Integration angewandt.												
In unseren Unternehmen herrscht Transparenz über Karrierechancen vor.												
In unserem Unternehmen herrscht Transparenz wert gelegt.												
In unserem Unternehmen wird auf gute Führung individuell.												
Eine Rückmeldung zur Arbeitsleistung erfolgt regelmäßig, so dass die Mitarbeitenden sich ihrer Arbeitsleistung bewusst sind.												
Gemeinsame Aktivitäten/ Feiern sind fester Bestandteil der Unternehmenskultur.												
Unser Unternehmen bietet den Angestellten vielfältige Anreizsysteme an.												
In unserem Unternehmen herrscht Transparenz über Werte und Ziele vor.												

Es stellt sich auch hier die Frage, ob man mit einer geringen Irrtumswahrscheinlichkeit behaupten kann, dass wirklich Unterschiede oder Zusammenhänge vorliegen. Daher betrachte ich an dieser Stelle die Aussagen der Mitarbeiter und Führungskräfte zu den drei Anwendungen mittels Chi-Quadrat Tests genauer:

- Die Besetzung vakanter Positionen basiert immer auf ein entsprechendes Stellenprofil;
- In unserem Unternehmen wird auf gute Führung wert gelegt;
- In unserem Unternehmen herrscht Transparenz über Werte und Ziele vor.

Die Prüfung zur Besetzung vakanter Positionen, hat zu folgendem Ergebnis geführt:

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	38,618 <sup>a</sup>	25	,040
Likelihood-Quotient	29,473	25	,245
Zusammenhang linear mit linear	7,385	1	,007
Anzahl der gültigen Fälle	31		

a. 36 Zellen (100,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,06.

**Tab. 21: Mitarbeiter vs. Führungskräfte - Die Besetzung vakanter Positionen basiert immer auf ein entsprechendes Stellenprofil**

Mit einem  $P$ -Wert von 0,4 liegen wir über dem vorher festgelegten Signifikanzniveau von 5%. Es liegen somit keine ausreichenden Anzeichen für die Schlussfolgerung vor, dass eine Assoziation zwischen den Variablen besteht.

Betrachten wir die Zusammenhänge, ob im Unternehmen auf gute Führung wert gelegt wird, so weist der Chi-Quadrat Test darauf hin, dass wir mit  $P = 0,004$  unter dem Signifikanzniveau von 5% liegen. Die Daten sind in diesem Falle voneinander abhängig.



### Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotisch e Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	47,511 <sup>a</sup>	25	,004
Likelihood-Quotient	39,477	25	,033
Zusammenhang linear- mit-linear	16,059	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	32		

a. 36 Zellen (100,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,06.

**Tab. 22: Mitarbeiter vs. Führungskräfte - In unserem Unternehmen wird auf gute Führung wert gelegt**

Schließlich führte die Analyse der Transparenz über Werte und Ziele zu einem *P*-Wert von Null. Wir liegen auch hier unter unserem Signifikanzniveau: die Daten sind auch hier nicht unabhängig voneinander (vgl. Tabelle 23).

### Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotisch e Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	47,829 <sup>a</sup>	16	,000
Likelihood-Quotient	26,258	16	,051
Zusammenhang linear- mit-linear	15,980	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	32		

a. 25 Zellen (100,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,03.

**Tab. 23: Mitarbeiter vs. Führungskräfte - In unserem Unternehmen herrscht Transparenz über Werte und Ziele vor**

#### 6.4. Diskussion: Methoden und Instrumente zur Mitarbeiterbindung

Aus den Daten können auch Aussagen abgeleitet werden, welche Maßnahmen aus Sicht von Führungskräften und Mitarbeitern dazu geeignet erscheinen, die Mitarbeiterbindung positiv zu beeinflussen. Hierzu wurde die Korrelation zwischen den angegebenen Maßnahmen auf die (empfundene) Mitarbeiterbindung berechnet. Auffällig ist, dass hinsichtlich der Fragestellung, durch welche Maßnahmen die Bindung beeinflusst wird, ein passendes Bewerber- auf Stellenprofil nur schwach mit den anderen Maßnahmen korreliert. Hier bewegen sich die Werte für den Korrelationskoeffizienten um 0,2. Mit der Maßnahme Rückmeldung zur Arbeitsleistung besteht sogar eine sehr schwache negative Korrelation. Betrachten wir zusätzlich die Signifikanz (p-Wert) der Ergebnisse, so liegen auch hier die Werte alle nahe Null, was für eine statistische Signifikanz spricht. Schauen wir uns die Korrelationen der übrigen Maßnahmen an, so stellen wir fest, dass die Maßnahmen durchweg sehr stark miteinander korrelieren. Die Werte bewegen sich zwischen 0,88 (Transparenz über Karrierechancen mit Transparenz über Werte und Ziele) und 0,99 (Rückmeldung zur Arbeitsleistung mit gemeinsame Aktivitäten/ Feiern). Die Signifikanz (p-Wert) der Ergebnisse weisen durchgängig eine statistische Signifikanz (0,00) aus. Die Spearman-Korrelation gibt uns Aufschluss über die Ränge der Maßnahmen. Unter Ausschluss der Maßnahme, dass ein Bewerberprofil auf ein Stellenprofil passt, bewegen sich die Rangkorrelationskoeffizienten zwischen 0,37 und 0,79. Die obersten fünf Ränge nehmen dabei die Korrelationen von

- individuelle Qualifizierung/gemeinsame Aktivitäten (0,79),
- Rückmeldung zur Arbeitsleistung/gemeinsame Aktivitäten (0,79),
- Transparenz über Karrierechancen/Führung (0,76),
- Darstellung einer Tätigkeit/Persönlichkeit-Unternehmenskultur (0,69) und
- individuelle Qualifizierung/Rückmeldung zur Arbeitsleistung (0,69) ein.

Den letzten Platz nimmt hier die Korrelation von Führung einerseits und Transparenz über Werte und Ziele andererseits ein (0,37). Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass bis auf die Passung von Bewerber- auf ein Stellenprofil alle Maßnahmen die Bindung aus

Sicht der Befragten zu beeinflussen vermögen. Ebenfalls hat die Analyse zeigen können, dass für die Befragten auch Kombination der Maßnahmen für eine Mitarbeiterbindung zielführend erscheinen. Die nachstehende Tabelle fasst die vollständigen Ergebnisse zusammen:

Maßnahme	Maßnahme	Pearson r	Spearman's Rho	Interpretation
Bewerberprofil/ Stellenprofil	Darstellung einer Tätigkeit	0,2866	0,1649	schwach miteinander korreliert
	Persönlichkeit/ Unternehmenskultur	0,2614	0,0111	
	Programme zur Integration	0,2634	0,0632	
	Transparenz über Karrierechancen	0,2826	0,1292	
	Führung	0,2777	0,1649	
	individuelle Qualifizierung	0,2596	0,0403	
	Rückmeldung zur Arbeitsleistung	0,2137	-0,0270	sehr schwach negativ miteinander korreliert
	Gemeinsame Aktivitäten/ Feiern	0,2235	0,0527	sehr schwach miteinander korreliert
Transparenz über Werte und Ziele	0,2146	0,0279		
Darstellung einer Tätigkeit	Persönlichkeit/ Unternehmenskultur	0,9749	<b>0,6914</b>	sehr stark miteinander korreliert
	Programme zur Integration	0,9604	0,4999	
	Transparenz über Karrierechancen	0,9483	0,4765	
	Führung	0,9585	0,5595	
	individuelle Qualifizierung	0,9284	0,4951	
	Rückmeldung zur Arbeitsleistung	0,8975	0,3992	
	Gemeinsame Aktivitäten/ Feiern	0,9044	0,461	
	Transparenz über Werte und Ziele	0,8890	0,4125	
Persönlichkeit/ Unternehmenskultur	Programme zur Integration	0,9733	0,6032	sehr stark miteinander korreliert
	Transparenz über Karrierechancen	0,8972	0,3880	
	Führung	0,9700	0,6097	
	individuelle Qualifizierung	0,9417	0,5461	
	Rückmeldung zur Arbeitsleistung	0,9194	0,5716	
	Gemeinsame Aktivitäten/ Feiern	0,9202	0,5607	
	Transparenz über Werte und Ziele	0,9620	0,5880	
Programme zur Integration	Transparenz über Karrierechancen	0,9648	0,5993	sehr stark miteinander korreliert
	Führung	0,9678	0,5494	
	individuelle Qualifizierung	0,9473	0,5760	
	Rückmeldung zur Arbeitsleistung	0,9270	0,5420	
	Gemeinsame Aktivitäten/ Feiern	0,9247	0,5187	
	Transparenz über Werte und Ziele	0,9034	0,4479	
Transparenz über Karrierechancen	Führung	0,9750	<b>0,7636</b>	sehr stark miteinander korreliert
	individuelle Qualifizierung	0,9289	0,5682	
	Rückmeldung zur Arbeitsleistung	0,9122	0,6425	
	Gemeinsame Aktivitäten/ Feiern	0,9110	0,6290	
	Transparenz über Werte und Ziele	<b>0,8787</b>	0,3825	
Führung	individuelle Qualifizierung	0,9523	0,6077	sehr stark miteinander korreliert
	Rückmeldung zur Arbeitsleistung	0,9292	0,6502	
	Gemeinsame Aktivitäten/ Feiern	0,9323	0,6607	
	Transparenz über Werte und Ziele	0,8901	<b>0,3735</b>	
individuelle Qualifizierung	Rückmeldung zur Arbeitsleistung	0,9661	<b>0,6879</b>	sehr stark miteinander korreliert
	Gemeinsame Aktivitäten/ Feiern	0,9727	0,7889	
	Transparenz über Werte und Ziele	0,9348	0,4301	
Rückmeldung zur Arbeitsleistung	Gemeinsame Aktivitäten/ Feiern	0,9874	<b>0,7855</b>	sehr stark miteinander korreliert
	Transparenz über Werte und Ziele	0,9499	0,4258	
Gemeinsame Aktivitäten/ Feiern	Transparenz über Werte und Ziele	0,9513	0,4218	sehr stark miteinander korreliert

Tab. 24: Korrelation von Maßnahmen, eigene Darstellung

Fasst man die einzelnen Ergebnisse der Befragung zusammen, so kann gefolgert werden, dass das Thema Führung enorm wichtig für die Bindung eines Mitarbeiters zu sein scheint. Die Kriterien positiv wahrgenommener Führung (85,1 %), Rückmeldung zur Arbeitstätigkeit (79,5 %) und die Transparenz über Werte und Ziele (62,4 %) zeigen eine hohe Relevanz bei den Mitarbeitern für eine Bindung. Interessant ist auch der Aspekt, dass die Transparenz über Karrierechancen (69,5 %) in Verbindung mit der realistischen Darstellung einer Tätigkeit (72,2 %) sowie dem Sachverhalt, dass die Persönlichkeit eines Mitarbeiters zum Unternehmen passen sollte (70,5 %), hohe Zustimmung für einen Einfluss auf die Bindung erhielten. Aus den Ergebnissen kann zudem abgeleitet werden, dass Transparenz ein wichtiger Faktor für die Bindung eines Mitarbeiters darstellt. Für die Transparenz konnte dabei die individuelle Qualifizierung, die Arbeitstätigkeit und das Arbeitsumfeld, die Rückmeldung über die Arbeitsleistung sowie des Wissens über Unternehmensziele und Unternehmenswerte als wichtige Einflussfaktoren identifiziert werden. Dieses Ergebnis weist zudem Übereinstimmungen zum Inventar zur Mitarbeiterbindung (vgl. Abschnitt 5) auf.

Die Ergebnisse der Korrelationen führt zu der Frage, in welcher Weise einzelne Maßnahmen mit anderen zusammenhängen. Speziell für die Führung möchte ich überprüfen, inwieweit diese durch die Prädiktoren (1) Individuelle Qualifizierung, (2) Rückmeldung Arbeitsleitung, (3) Gemeinsame Aktivitäten/ Feiern sowie (4) Transparenz über Werte und Ziele beeinflusst wird. Tabelle 25 zeigt das Ergebnis einer multilineareren Regressionsanalyse mit Ziel der Analyse einer Multikollinearität. Dies tritt dann auf, wenn zwei oder mehr der Prädiktoren miteinander stark korrelieren. Ist das der Fall, wissen wir nicht, ob die Variablen redundant sind.

		Koeffizienten <sup>a</sup>						
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten			Kollinearitätsstatistik	
Modell		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta	T	Sig.	Toleranz	VIF
1	(Konstante)	1,123	,354		3,177	,002		
	Maßnahmen die Mitarbeiterbindung beeinflussen: Transparenz über Werte und Ziele beeinflussen die Bindung an das Unter...	,130	,067	,135	1,945	,054	,670	1,492
	Maßnahmen die Mitarbeiterbindung beeinflussen: Gemeinsame Aktivitäten/ Feiern fördern die Bindung.	-,009	,046	-,012	-,199	,842	,845	1,183
	Maßnahmen die Mitarbeiterbindung beeinflussen: Rückmeldung zur Arbeitsleistung.	,580	,080	,609	7,268	,000	,459	2,179
	Maßnahmen die Mitarbeiterbindung beeinflussen: Qualifizierungen erfolgen individualisiert.	,109	,077	,109	1,405	,163	,531	1,883

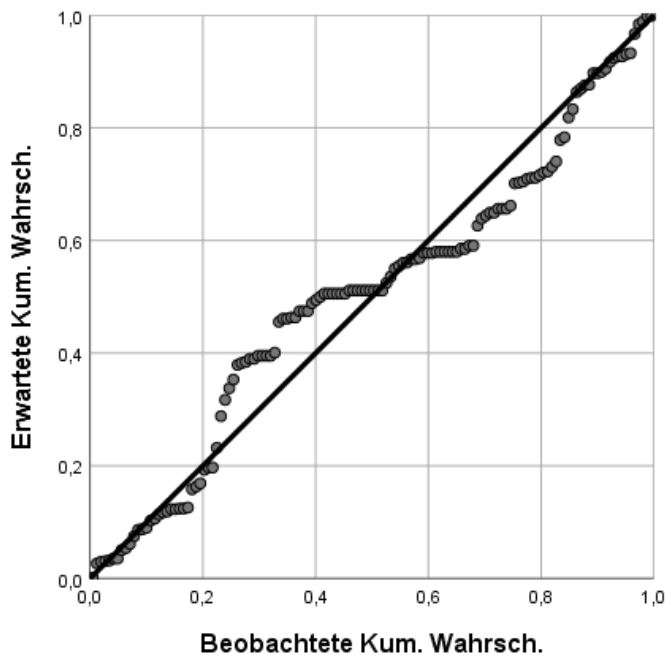
a. Abhängige Variable: Maßnahmen die Mitarbeiterbindung beeinflussen: Führung wird von Mitarbeitern positiv wahrgenommen.

**Tab. 25: multiple Regression**

Das Maß der Toleranz<sup>99</sup> dient der Beurteilung der Abhängigkeit der erklärenden Variablen untereinander. Für den vorliegenden Fall liegen die Toleranzwerte zwischen 0.459 und 0.845. Es kann demnach davon ausgegangen werden, dass keine sehr starke Multikollinearität vorliegt. Für die Führung bedeutet dies, dass diese durch die alle drei Prädiktoren beeinflusst ist. Die Variable ‚*Maßnahmen die Mitarbeiterbindung beeinflussen: Führung wird von Mitarbeiter positiv wahrgenommen*‘ hängt mit ‚*Maßnahmen die Mitarbeiterbindung beeinflussen: Transparenz über Werte und Ziele beeinflussen die Bindung an das Unternehmen*‘ tendenziell signifikant zusammen (T=1.945, p=.054). Außerdem ist die Korrelation mit der Variablen ‚*Maßnahmen die Mitarbeiterbindung beeinflussen: Rückmeldung zur Arbeitsleistung*‘ hochsignifikant (T=7.268, p=.000).

<sup>99</sup> Bei dem Wert VIF handelt es sich um den Kehrwert der Toleranz und hat daher keinen zusätzlichen Informationswert.

Inhaltlich bedeutet dies, dass die Transparenz von Werten und Zielen und Rückmeldungen zur Arbeitsleistung mit positiver Wahrnehmung der Führung durch Mitarbeiter einhergehen, nicht etwa gemeinsame Aktivitäten/Feiern oder individualisierte Qualifizierungen. Die nachstehende Abbildung 42 visualisiert die Regression:



**Abb. 42: multiple Regression**

Betrachten wir die Ergebnisse kurz mit Blick auf das theoretische Idealmodell (Abb. 27) zur Mitarbeiterbindung, so können erste Erkenntnisse aus der Befragung hierfür abgeleitet werden. Aus Sicht der Mitarbeiter muss ein Bewerberprofil nicht unbedingt auf ein Stellenprofil passen. Mit Blick auf die Suche eines Mitarbeiters scheint dieser Gesichtspunkt in dem gesetzten Rahmen für die Mitarbeiterbindung eine eher untergeordnete<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> Die Zustimmung der Befragten mit 49,5% ist zwar hoch, spricht aber dafür, dass eine grobe Passung ausreicht. Hierunter kann verstanden werden, dass die grundlegende Qualifizierung wie z. B. ein Ingenieursstudium bei der Suche zunächst ausreichen.

Rolle zu spielen. Größeres Gewicht scheinen hier die Bereiche des Findens, der Integration und der Bindung zu besitzen. So wurde der Selektion im Prozessschritt des Findens (Persönlichkeit eines Mitarbeiters passt zur Unternehmenskultur sowie die Erhebung eines individuellen Qualifizierungsbedarfes an dieser Prozessstelle) sowie der Integration (Programm zur Integration, Umsetzung individueller Qualifizierung, aber auch Transparenz über die Karrierechancen) im Idealmodell größere Bedeutung beigemessen. Für die Bindung ist eine realistische Darstellung der Tätigkeit, Transparenz über Karrierechancen<sup>101</sup> sowie die positive Wahrnehmung von Führung, Rückmeldung zur Arbeitsleistung und die Transparenz über Werte und Ziele wichtig (vgl. Abb. 38). Eine untergeordnete Rolle spielen laut der Ergebnisse gemeinsame Aktivitäten und Feiern, wobei diese bei der Betrachtung der Korrelationseffekte eine wichtige Rolle nachgewiesen werden konnten. Die Erhebung gibt keinen Aufschluss darüber, welche zusätzlichen Faktoren existieren, die Mitarbeiterbindung positiv zu beeinflussen. Hier wäre z. B. die Bindung durch ein Team, Bezugspersonen (Meister/Führungskraft) oder das Unternehmen selbst (z. B. Microsoft als Arbeitgeber oder auch Effekte, dass bereits Vater und Großvater in dem Unternehmen tätig waren) denkbar. Ebenfalls liefert die Umfrage keine Informationen, wie sich Bindung aufgrund neuer Arbeits- und Organisationsformen (Stichwort Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0) verändert und welche Faktoren in einer "digitalisierten" Arbeitswelt mögliche Einflussfaktoren für die Bindung von Mitarbeitern sein werden.

## **6.5. Semantisches Differential**

Mit der Anwendung des Polaritätsprofils wird das Ziel verfolgt, den Zustand der Mitarbeiterbindung im untersuchten Unternehmen zu analysieren und Potenziale zu erkennen, um die Mitarbeiterbindung als Zustand optimieren zu können. Hierzu wird der Blick darauf gerichtet,

---

<sup>101</sup> Dieser Bereich wird als stetig angesehen und ist temporär nicht begrenzt. Somit ist der Aspekt sowohl im Prozessschritt der Integration unter dem Gesichtspunkt, welche Optionen in der Entwicklung innerhalb eines Unternehmens offen stehen von Interesse, aber auch im weiteren beruflichen Leben.

1. ob eine Diskrepanz in der Meinung zwischen Führungskraft (FK) und der Sicht eines Mitarbeiters, wie Führungskräfte diese annehmen (FK'), zu erkennen ist und
2. ob eine Diskrepanz in der Meinung von Führungskräften und Mitarbeitern (MA) erkennbar ist?

Für die Erstellung der semantischen Differentiale wurden für jedes Begriffspaar die Mittelwerte gebildet (vgl. Schnell, Hill & Esser, 1999, S. 169). Aus der Berechnung der Mittelwerte je Frage lässt sich dann das jeweilige Profil erstellen. Hierzu wurde mit IBM SPSS Statistics 24 gearbeitet.

Bei den Polaritätsprofilen wurden die Teilnehmer gefragt, wie sie den Einsatz einer Maßnahme oder Instruments einschätzen würden. Betrachten wir hier zunächst die Mittelwerte der drei Perspektiven FK, FK' und MA. Den geringsten Mittelwert weist die Dimension der Leistungsbereitschaft bei FK' ( $M = -2,59$ ) auf die Frage nach der Bewertung der Bemühungen des Unternehmens, Mitarbeiter zu binden) aus. Der höchste wird in der Dimension der Bleibebereitschaft bei MA erreicht ( $M = 1$ , Wahrnehmung der Arbeitstätigkeit).

Die fünf Adjektive, die die durchschnittlich höchsten Skalenwerte (Mittelwerte) erzielt haben, wurden alle durch die Population der Mitarbeiter genannt. Die beiden Topwerte beziehen sich auf die Arbeitstätigkeit (in den Ausprägungen nutzlos/zielorientiert (1) und sinnlos/sinnvoll (0,91)). Auf dem dritten Platz folgt die Kategorie Einstellungsverfahren (chaotisch/organisiert (0,74)). Bei Platz vier und fünf handelt es sich erneut um die Kategorie der Arbeitstätigkeit (unwichtig/wichtig (0,72) und Misstrauen erweckend/vertrauenserweckend (0,64)). Es fällt auf, dass diese Adjektive nicht stark bewertet wurden, sondern dass die Skalenwerte hier lediglich zwischen 0,6 und 1 liegen. Die Befragten haben demnach in den positiven Aussagen im Durchschnitt nicht extrem, sondern eher verhalten knapp über eine neutrale Mitte (von Null) herum gewertet. Zudem fällt auf, dass in allen drei Perspektiven (FK/MA/FK') nur gering im positiven Bereich gewertet wurde.

Die fünf Adjektive, die durchschnittlich die geringsten Skalenwerte erzielt haben, sind durch alle drei Perspektiven der Mitarbeiter (FK/MA/FK') genannt worden. Die Frage nach der Bewertung der Bemühungen des Unternehmens, Mitarbeiter zu binden, weist mit einem Mittelwert von  $-2,59$  durch die FK' den negativsten Wert auf. Dicht dahinter



liegt die Beantwortung der Frage, zur Mitarbeiterbindung durch die FK in der Ausprägung unwichtig/wichtig mit einem Mittelwert von - 2,27 und in der Ausprägung -zweifelhaft/zuverlässig mit einem Mittelwert von - 2,14. An vierter Stelle folgt dann die Beantwortung der FK‘ der Mitarbeiterbindung in letztgenannter Ausprägung durch einen Mittelwert von - 2,06. Der fünft negativste Wert wurde durch die Mitarbeiter ebenfalls bezüglich der Mitarbeiterbindung in der Ausprägung undurchsichtig/transparent mit einem Mittelwert von - 2,03 genannt. Es fällt auf, dass die Adjektive deutlich negativer bewertet wurden, wobei die Skalenwerte hier zwischen - 2 und - 2,6 liegen. Zudem fällt auf, dass Führungskräfte in ihren beiden möglichen Perspektiven negativer gewertet haben, als es die Mitarbeiter getan haben.

Der Blick auf die Rangfolge der Werte zeigt, dass sich bei der ersten Perspektive der Führungskräfte (FK) unter den oberen fünf positiven Mittelwerten das Einstellungsverfahren dreimal sowie die Arbeitstätigkeit zweimal befindet. Alle Mittelwerte bewegen sich in einem Korridor von 0,27 und 0,36, also knapp im positiven Bereich. Für die zweite Perspektive (FK‘) zeichnet sich ein heterogeneres Bild ab. Hier wurden Einarbeitung, Rückmeldung zur Arbeitstätigkeit, die Bewertung von Wissen über Unternehmensziele, Arbeitstätigkeit sowie Information über die Zufriedenheit der Mitarbeiter genannt. Allerdings befinden sich die Mittelwerte im negativen Bereich in einem Korridor von - 0,33 und - 0,09. Aus Sicht der Mitarbeiter bewegen sich die oberen fünf positiven Mittelwerte in einem Korridor von 0,65 und 1, worunter vielmal die Arbeitstätigkeit und einmal das Einstellungsverfahren hervortreten. Die nachstehende Tabelle fasst dies zusammen:

Variable	FK	FK‘	MA
Einstellungsverfahren	3x		
Arbeitstätigkeit	2x		
Einarbeitung		1x	
Rückmeldung Arbeitstätigkeit		1x	
Bewertung Wissen		1x	
Arbeitstätigkeit		1x	
Zufriedenheit der Mitarbeiter		2x	
Arbeitstätigkeit			4x
Einstellungsverfahren			1x

**Tab. 26: TOP-Nennungen positiv, eigene Darstellung**

Mit Blick auf die Rangfolge der negativsten Nennungen zeigt sich für alle drei Perspektiven ein deutliches Schwergewicht auf der Mitarbeiterbindung. Hier liegt bei den Top-

Mittelwerten aus erster Führungskräfteperspektive (FK) ausschließlich die Mitarbeiterbindung. Dabei liegen die Werte in einem Korridor von - 2,27 und - 1,91. In der zweiten Führungskräfteperspektive (FK‘) ist die Mitarbeiterbindung viermal und einmal die individuelle Qualifizierung vertreten. Der Korridor liegt hier zwischen Mittelwerten von - 2,59 und - 1,85. Aus Perspektive der Mitarbeiter hat erneut die Mitarbeiterbindung die Top 5 Mittelwerte inne. Hier liegt der Korridor zwischen den Mittelwerten von - 2,03 und - 1,75. Die folgende Tabelle stellt die Top-Mittelwerte in der negativen Benennung dar:

Variable	FK	FK‘	MA
Mitarbeiterbindung	5x		
Mitarbeiterbindung		4x	
individuelle Qualifizierung		1x	
Mitarbeiterbindung			5x

**Tab. 27: TOP-Nennungen negativ, eigene Darstellung**

Vergleichen wir die TOP positiven Nennungen, so sticht die Arbeitstätigkeit hervor, die in allen drei Perspektiven sowie das Einstellungsverfahren, welches aus Mitarbeiter- und Führungskräfteperspektive genannt wurde. Die zweite Perspektive der Führungskräfte (FK‘) weist im Gegensatz zu den beiden anderen Perspektiven ein heterogeneres Bild aus. Festzumachen ist dies daran, dass hier das Einstellungsverfahren keine Nennung findet und dass im Vergleich mit den anderen beiden Perspektiven (FK, MA) auch andere Bereiche genannt wurden. Mit Blick auf die positiven Nennungen kann gedeutet werden, dass die Arbeitstätigkeit aus allen drei Sichten (FK/MA/FK‘) positiver gesehen wird, als andere Produkte. Hierbei gilt es aber zu berücksichtigen, dass auch diese eher gering bewertet wurde. Auffällig ist hier, dass insbesondere die Mitarbeiter- und Führungskräfteperspektive übereinstimmen. Betrachten wir die negativen Top-Mittelwerte, so werden die Bemühungen die Mitarbeiter zu binden, durchweg negativ wahrgenommen. Hier findet sich eine hohe Übereinstimmung der drei Gruppen. Auffällig ist, dass die Führungskräfte der Meinung sind, dass Mitarbeiter auch die individuelle Qualifizierung negativ votierten, was nicht der Fall war.

Nachstehende Tabelle weist die jeweiligen (negativen wie positiven) Topwerte aus:

Variable	max/ min	FK	FK'	MA	Mittelwert	Dimension
Einstellungsverfahren: unwichtig/wichtig	max	x			<b>0,3636</b>	Empfinden
Arbeitstätigkeit: sinnlos/sinnvoll	max	x			0,3409	Leistungsbereitschaft
Einstellungsverfahren: chaotisch/organisiert	max	x			0,3182	Empfinden
Einstellungsverfahren: sinnlos/sinnvoll	max	x			0,2955	Leistungsbereitschaft
Arbeitstätigkeit: unwichtig/wichtig	max	x			0,2727	Empfinden
Mitarbeiterbindung: ungeeignet/mustergültig	min	x			<b>-2,2727</b>	Leistungsbereitschaft
Mitarbeiterbindung: zweifelhaft/zuverlässig	min	x			-2,1364	Bleibebereitschaft
Mitarbeiterbindung: sinnlos/sinnvoll	min	x			-1,9318	Leistungsbereitschaft
Mitarbeiterbindung: unglaubwürdig/glaubwürdig	min	x			-1,9091	Empfinden
Mitarbeiterbindung: undurchsichtig/transparent	min	x			-1,9091	Empfinden
Einarbeitung: unwichtig/wichtig	max		x		<b>-0,0882</b>	Empfinden
Rückmeldung Arbeitstätigkeit: nicht wertschätzend/wertschätzend	max		x		-0,2647	Leistungsbereitschaft
Bewertung Wissen: sinnlos/sinnvoll	max		x		-0,2941	Leistungsbereitschaft
Arbeitstätigkeit: unwichtig/wichtig	max		x		-0,2941	Empfinden
Zufriedenheit der Mitarbeiter: unwichtig/wichtig	max		x		-0,3333	Empfinden
Zufriedenheit der Mitarbeiter: chaotisch/organisiert	max		x		-0,3333	Empfinden
Mitarbeiterbindung: ungeeignet/mustergültig	min		x		<b>-2,5882</b>	Leistungsbereitschaft
Mitarbeiterbindung: zweifelhaft/zuverlässig	min		x		-2,0588	Bleibebereitschaft
Mitarbeiterbindung: undurchsichtig/transparent	min		x		-1,8824	Empfinden
individueller Qualifizierung: chaotisch/organisiert	min		x		-1,8824	Empfinden
Mitarbeiterbindung: Misstrauen erweckend/vertrauenserweckend	min		x		-1,8529	Bleibebereitschaft
Arbeitstätigkeit: nutzlos/zielorientiert	max			x	<b>1,0000</b>	Bleibebereitschaft
Arbeitstätigkeit: sinnlos/sinnvoll	max			x	0,9079	Leistungsbereitschaft
Einstellungsverfahren: chaotisch/organisiert	max			x	0,7368	Empfinden
Arbeitstätigkeit: unwichtig/wichtig	max			x	0,7237	Empfinden
Arbeitstätigkeit: Misstrauen erweckend/vertrauenserweckend	max			x	0,6447	Bleibebereitschaft
Mitarbeiterbindung: undurchsichtig/transparent	min			x	<b>-2,0263</b>	Empfinden
Mitarbeiterbindung: ungeeignet/mustergültig	min			x	-1,9868	Leistungsbereitschaft
Mitarbeiterbindung: zweifelhaft/zuverlässig	min			x	-1,9211	Bleibebereitschaft
Mitarbeiterbindung: nicht wertschätzend/wertschätzend	min			x	-1,8684	Leistungsbereitschaft
Mitarbeiterbindung: nutzlos/zielorientiert	min			x	-1,7500	Bleibebereitschaft

Tab. 28: Ergebnis Polaritätsprofil Überblick, eigene Darstellung

Mit Blick auf die Standardabweichungen kann festgestellt werden, dass alle Befragten sehr extrem gewertet haben. Die Streuung um die Mittelwerte ist eher hoch. So entstehen die ausgewiesenen Mittelwerte durch vereinzelte Extremwertungen und nicht dadurch, dass die Befragten sich in der Bewertung einig wären. Dies spricht dafür, dass sich die Teilnehmer der Befragung uneinig über ein markantes Bild über die Befragungsgegenstände waren. Für die durchschnittlich am stärksten bewerteten fünf Begriffe aller drei Perspektive, liegt die geringste Standardabweichung bei 2,91, die höchste bei 4,64. Die Tabelle 23 stellt

exemplarisch die Standardabweichungen der fünf positiv wie negativ am stärksten bewerteten Begriffe da:

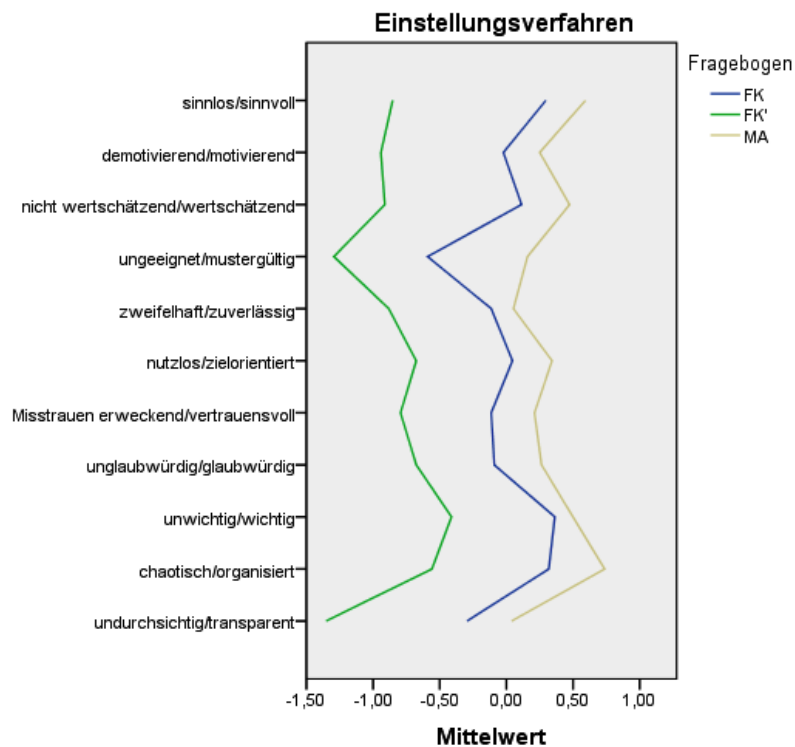
Variable	Mittelwert	Standardabweichung
<b>FK</b>		
Einstellungsverfahren: unwichtig/wichtig	0,3636	3,5378
Arbeitstätigkeit: sinnlos/sinnvoll	0,3409	4,2478
Einstellungsverfahren: chaotisch/organisiert	0,3182	3,6138
Einstellungsverfahren: sinnlos/sinnvoll	0,2955	3,5014
Arbeitstätigkeit: unwichtig/wichtig	0,2727	4,2774
Mitarbeiterbindung: ungeeignet/mustergültig	-2,2727	3,7994
Mitarbeiterbindung: zweifelhaft/zuverlässig	-2,1364	3,8252
Mitarbeiterbindung: sinnlos/sinnvoll	-1,9318	4,3316
Mitarbeiterbindung: unglaubwürdig/glaubwürdig	-1,9091	3,9756
Mitarbeiterbindung: undurchsichtig/transparent	-1,9091	4,0221
<b>FK'</b>		
Einarbeitung: unwichtig/wichtig	-0,0882	4,4338
Rückmeldung Arbeitstätigkeit: nicht wertschätzend/wertschätzend	-0,2647	4,6011
Wissen: sinnlos/sinnvoll	-0,2941	4,2749
Arbeitstätigkeit: unwichtig/wichtig	-0,2941	<b>4,6419</b>
Zufriedenheit der Mitarbeiter: unwichtig/wichtig	-0,3333	4,0595
Zufriedenheit der Mitarbeiter: chaotisch/organisiert	-0,3333	3,9502
Mitarbeiterbindung: ungeeignet/mustergültig	-2,5882	4,0009
Mitarbeiterbindung: zweifelhaft/zuverlässig	-2,0588	3,6593
Mitarbeiterbindung: undurchsichtig/transparent	-1,8824	3,7559
Erhebung individueller Qualifizierung: chaotisch/organisiert	-1,8824	4,6173
Mitarbeiterbindung: Misstrauen erweckend/vertrauenserweckend	-1,8529	3,7830
<b>MA</b>		
Arbeitstätigkeit: nutzlos/zielorientiert	1,0000	<b>2,9120</b>
Arbeitstätigkeit: sinnlos/sinnvoll	0,9079	2,9492
Einstellungsverfahren: chaotisch/organisiert	0,7368	2,9546
Arbeitstätigkeit: unwichtig/wichtig	0,7237	3,1564
Arbeitstätigkeit: Misstrauen erweckend/vertrauenserweckend	0,6447	3,0098
Mitarbeiterbindung: undurchsichtig/transparent	-2,0263	3,8400
Mitarbeiterbindung: ungeeignet/mustergültig	-1,9868	3,8833
Mitarbeiterbindung: zweifelhaft/zuverlässig	-1,9211	3,8945
Mitarbeiterbindung: nicht wertschätzend/wertschätzend	-1,8684	4,0409
Mitarbeiterbindung: nutzlos/zielorientiert	-1,7500	3,9467

Tab. 29: Standardabweichung, eigene Darstellung

## 6.6. Grafische Darstellung der Polaritätsprofile

Die grafische Darstellung der Polaritätsprofile ermöglicht es, Aussagen über die affektive Qualität eines jeweiligen Befragungsgegenstandes abzulesen. Durch das Übereinanderlegen der Polaritätsprofile werden Diskrepanzen ersichtlich und ermöglichen Aussagen, wo Verbesserungspotenziale zu sehen sind. Die Verwendung der kontextspezifischen Polaritätsprofile führte zu nachstehenden Ergebnissen:

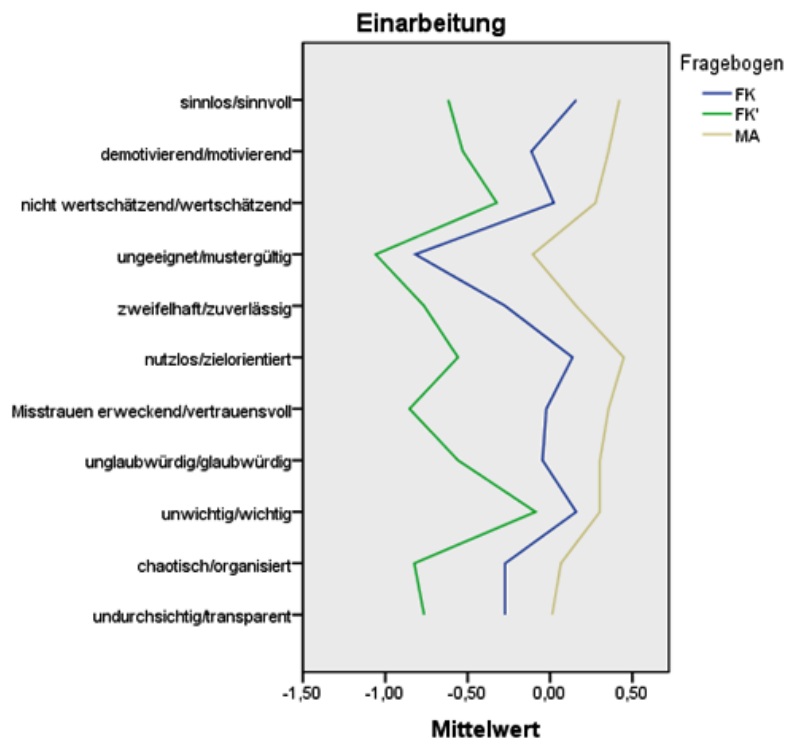
Abbildung 43 stellt die Beurteilung der Einarbeitung eines Mitarbeiters in einen neuen Themenbereich dar:



**Abb. 43: Polaritätsprofil Einstellungsverfahren, eigene Darstellung**

Die Polaritätsprofile für das Einstellungsverfahren weisen ähnliche Tendenzen im Verlauf aus. Die Polaritätsprofile der beiden Perspektiven der Führungskräfte und Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeiter, verlaufen dabei fast identisch. Bei der Bewertung des Einstellungsverfahrens bewegen sich die Wahrnehmungen der Mitarbeiter durchgängig im (schwach) positiven Bereich. Die Führungskräfte votierten merklich negativer, allerdings um eine neutrale (Null) Mitte herum. Hingegen lagen die Angaben der Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeiter deutlich im negativen Bereich. Auffällig sind hier die Aussagenspitzen aus beiden abgefragten Perspektiven der Führungskräfte im negativen Bereich bei den Adjektivpaaren ungeeignet/mustergültig und undurchsichtig/transparent.

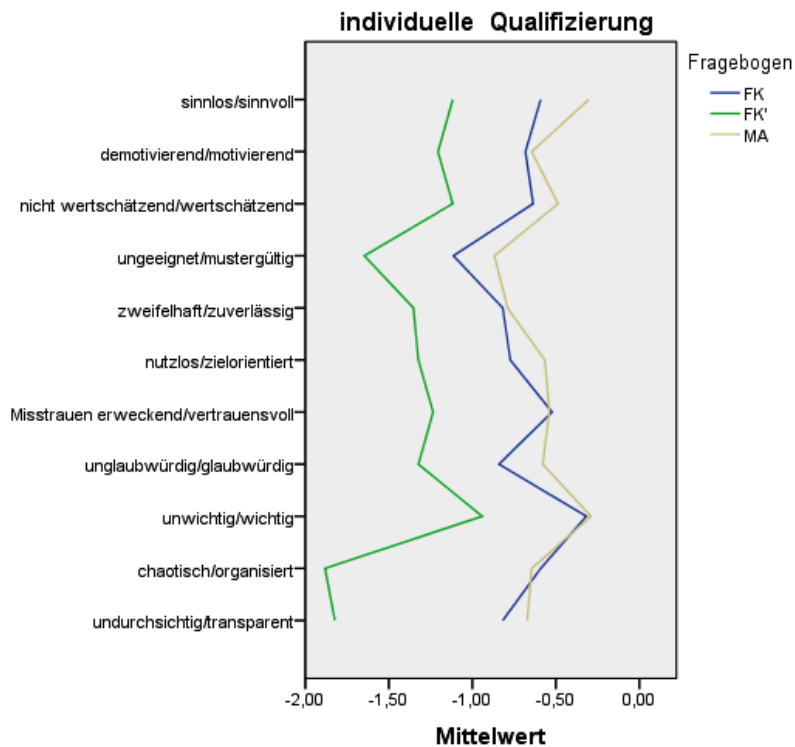
Die Polaritätsprofile der drei Perspektiven (FK, FK', MA) bei der Beurteilung der Einarbeitung eines Mitarbeiters in einen neuen Themenbereich weist die Abbildung 44 aus:



**Abb. 44: Polaritätsprofil Einarbeitung, eigene Darstellung**

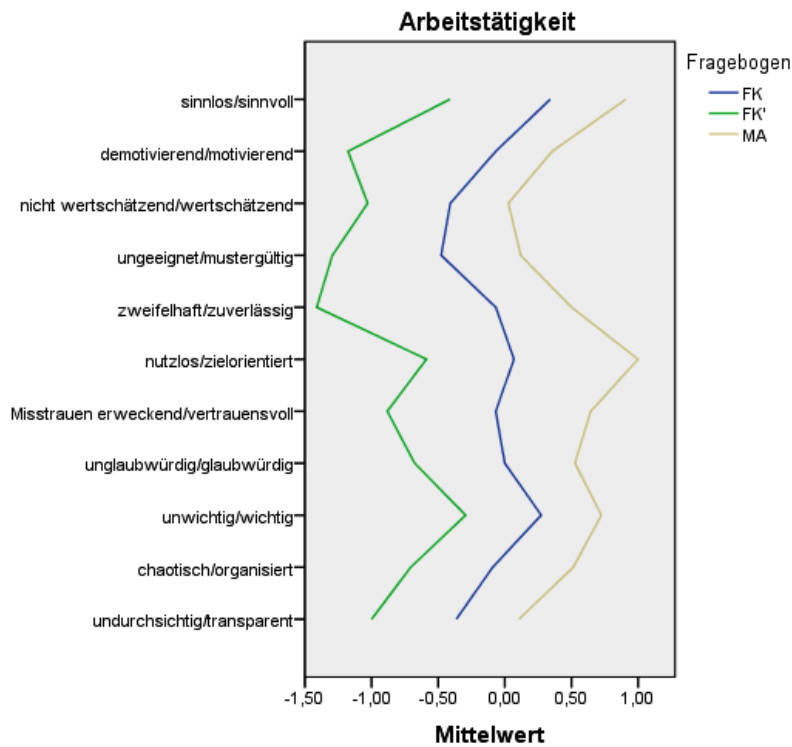
Bei einer Betrachtung der Datenpunkte zeigt sich, dass die Einarbeitung aus Sicht der Führungskräfte aus beiden Perspektiven eher negativ wahrgenommen wird. Hier weist nur die Perspektive der Führungskräfte drei Adjektivpaare (nicht wertschätzend/wertschätzend, nutzlos/zielorientiert, unwichtig/wichtig) in schwacher positiver Richtung mit knapp über Null aus. Der Großteil der Bewertungen liegt zwischen -1 und 0. Auffällig ist, dass die Führungskräfte aus der Sicht der Mitarbeiter die durchgängig negativsten Wahrnehmungen gewertet haben. Hingegen haben die Mitarbeiter im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen positiver bewertet.

Bei der Beurteilung der individuellen Qualifikation zeichnet sich ein ähnliches Bild wie das vorherige ab. Auch hier ist die Bewertung der Führungskräfte aus der Sicht der Mitarbeiter deutlich negativer wie die der Mitarbeiter selbst. Im Gegensatz zur Einarbeitung liegen bei der Erhebung der individuellen Qualifizierung alle Werte im negativen Bereich. Hier fällt insbesondere das Adjektivpaar chaotisch/organisiert in seiner negativen Ausprägung auf.



**Abb. 45: Polaritätsprofil individuelle Qualifizierung, eigene Darstellung**

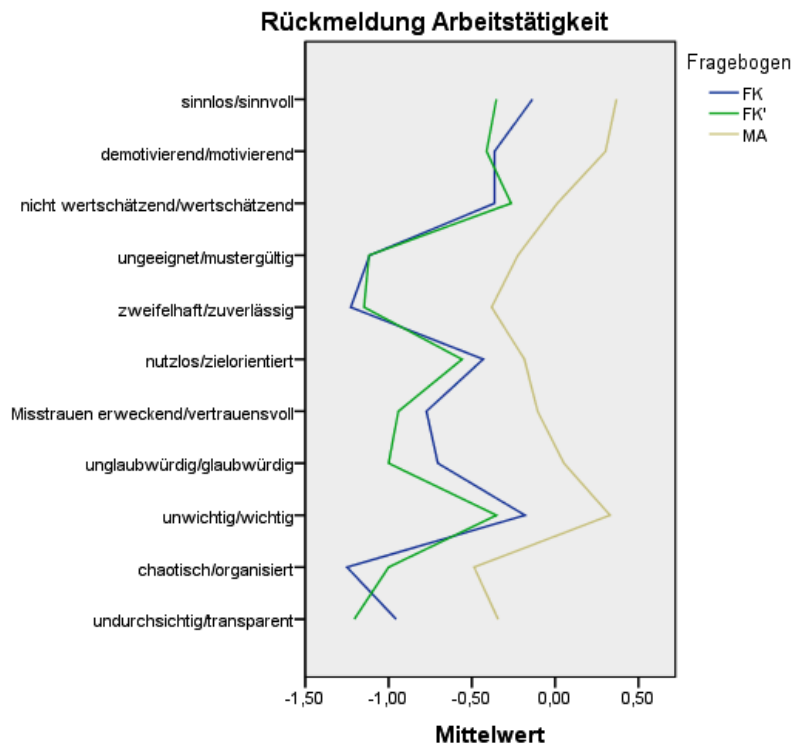
Die Arbeitstätigkeit im eigenen Zuständigkeitsbereich wird durch die Mitarbeiter schwach positiv bewertet. Hier treten die Adjektivpaare sinnvoll/sinnlos und nutzlos/zielorientiert als positive Höchstwerte in Erscheinung, im negativen Bereich fallen die Adjektivpaare nicht wertschätzend/wertschätzend und undurchsichtig/transparent auf. Wie in den vorherigen Grafen fällt auch hier die Bewertung der Führungskräfte schwächer aus, als die der Mitarbeiter, wobei die Führungskräfte erneut aus Sicht der Mitarbeiter die deutlich negativsten Werte ausweisen.



**Abb. 46: Polaritätsprofil Arbeitstätigkeit, eigene Darstellung**

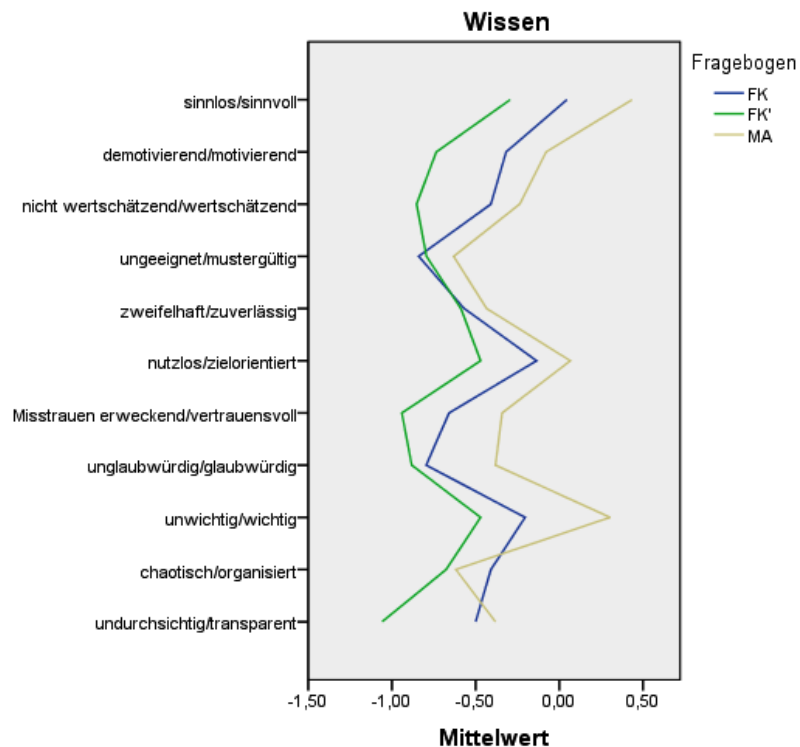
Im Unterschied zu den vorherigen Grafiken ist hier auffällig, dass die jeweiligen Polaritätsprofile - lässt man die konkreten Werte ausser acht - fast gleichen, also identische Tendenzen ausweisen. Die Rückmeldung zur Arbeitstätigkeit bewerteten die Mitarbeiter erneut positiver als die beiden anderen Perspektiven. Allerdings befinden sich hier erneut nur wenige Ausprägungen im positiven Bereich (sinnlos/sinnvoll, demotivierend/motivierend, wichtig/unwichtig). Auffällig ist hier, dass die beiden anderen Perspektiven fast deckungsgleich negativ bewerteten. Ebenfalls auffällig ist, dass aus Sicht der Führungskräfte die negativsten Wahrnehmungen (zweifelhaft/zuverlässig, chaotisch/organisiert) genannt wurden. Zudem weisen alle drei Blickwinkel die Adjektivpaare unwichtig/wichtig eine einheitlich positive und chaotisch/negativ eine einheitlich negative Tendenz aus.





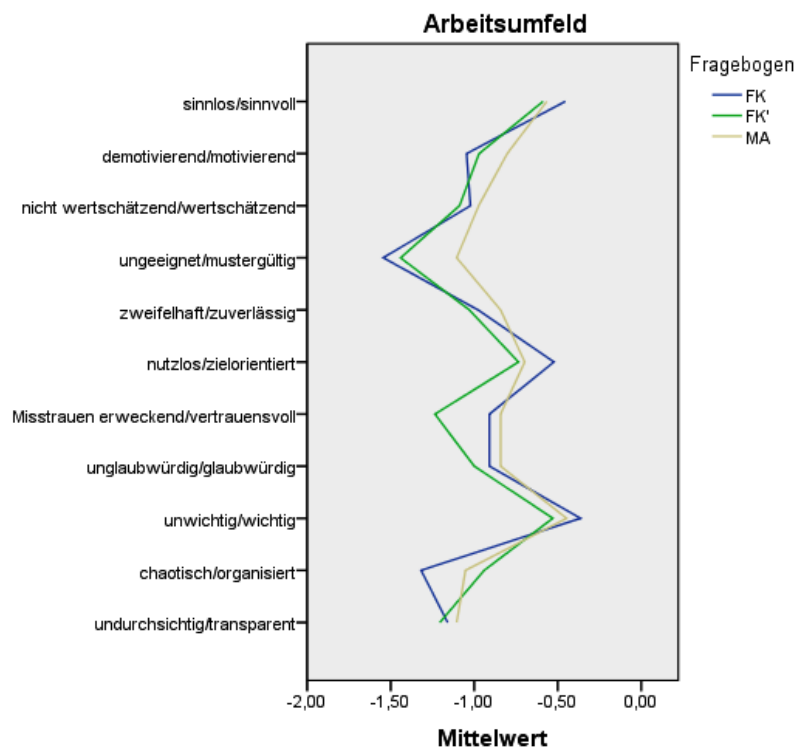
**Abb. 47: Polaritätsprofil Rückmeldung zur Arbeitstätigkeit, eigene Darstellung**

Das Wissen über die Unternehmensziele wurde in allen drei Sichtweisen negativ wahrgenommen. Lediglich die Mitarbeiter bewerteten die Adjektivpaare sinnvoll/sinnlos (0,1833) sowie demotivierend/motivierend (0,0583) knapp positiv. Auch bei dieser Frage fällt auf den ersten Blick auf, dass die Mitarbeiter positiver bewerteten als die Führungskräfte in ihrer eigenen wie auch aus Mitarbeitersicht es taten. Bei den Adjektivpaaren ungeeignet/mustergültig fällt die Wahrnehmung der Führungskräfte negativer aus wie die Bewertung des Adjektivpaares aus der Mitarbeitersicht. Bei dem Adjektivpaar chaotisch/organisiert fällt zudem auf, dass die Mitarbeiter hier negativer bewerteten wie die Führungskräfte.



**Abb. 48: Polaritätsprofil Bewertung über das Wissen über Unternehmensziele, eigene Darstellung**

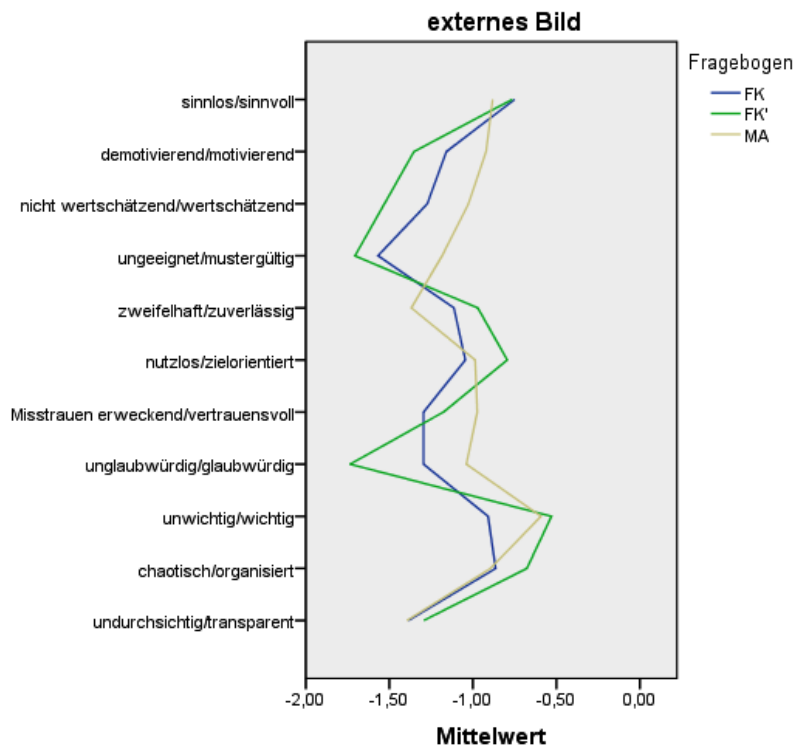
Auf die Frage, wie einem das Arbeitsumfeld im Unternehmen erscheint, erfolgte aus allen drei Perspektiven eine negative Bewertung. Die Führungskräfte nahmen dabei mit - 0,5294 die positivste Bewertung bei dem Adjektiv unwichtig/wichtig vor. Im Bereich der Leistungsbereitschaft (1. bis 4. Adjektivpaar) fällt auf, dass FK und FK' Sicht fast deckungsgleich verlaufen. Hier bewerteten die Mitarbeiter ab dem 2. Adjektivpaar positiver. Bei dem Adjektivpaar nutzlos/zielorientiert fällt auf, dass die Führungskräfte positiver bewerteten wie die Mitarbeiter und Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeiter. Ein umgekehrtes Bild zeigt sich im Adjektivpaar chaotisch/organisiert, bei dem die Führungskräfte negativer votierten wie Mitarbeiter und Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeiter.



**Abb. 49: Polaritätsprofil Bewertung des Arbeitsumfeldes im Unternehmen, eigene Darstellung**

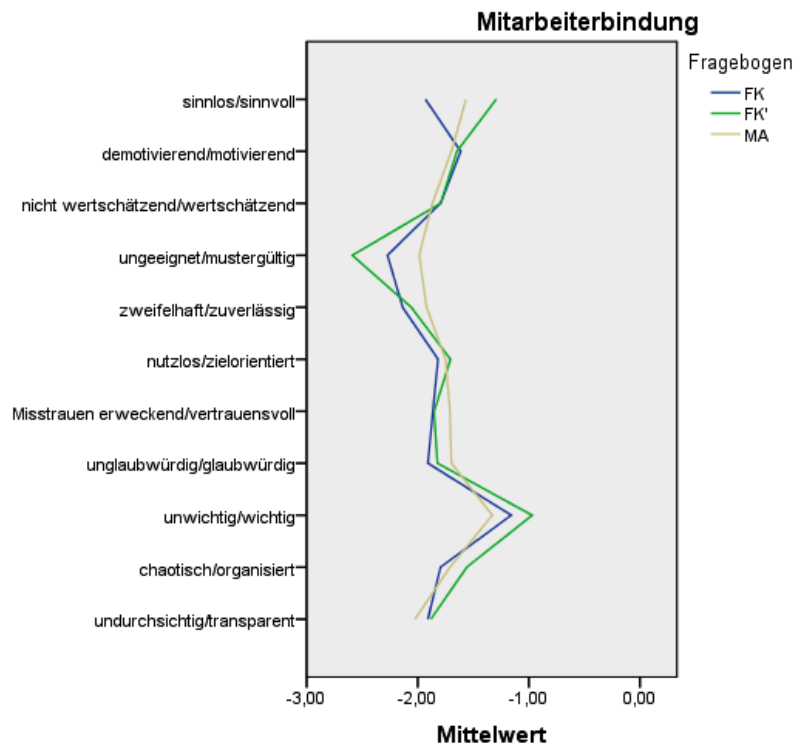
Bei der Analyse stellt sich hier insbesondere die Frage, warum Führungskräfte einige Adjektivpaare negativer bewerteten als sie dies in der Sicht der Mitarbeiter (FK') taten (demotivierend/motivierend; ungeeignet/mustergültig; chaotisch/organisiert). Ferner stellt sich die Frage hier, wenn die Führungskräfte das Arbeitsumfeld negativ bewerten, warum nehmen diese in ihrer Funktion als Führungskräfte keine Veränderungen vor.

Auch die Bewertung des Bildes, welches das Unternehmen nach außen kommuniziert, weist eine deutlich negative Tendenz aus. Hier finden sich mehrere Auffälligkeiten und in einer Häufigkeit, die in dieser Weise zuvor noch nicht auftraten. So wird das Adjektivpaare zweifelhaft/zuverlässig von den Mitarbeitern deutlich negativer bewertet wie aus Sicht der Führungskräfte. Auffällig hier ist, dass die Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeiter den positivsten Wert (- 0,5294; wichtig/unwichtig) setzten. Weitere Diskrepanzen sind bei den Adjektivpaaren nutzlos/zielorientiert (FK besetzt den negativsten, FK' den positivsten Wert), Misstrauen erweckend/vertrauensvoll (FK deckungsgleich mit FK' Wert, MA weist den positivsten Wert aus) und unwichtig/wichtig (FK weist den negativsten Wert, FK' Wert, MA werteten hier positiver, wobei der positivste Wert in der Mitarbeitersicht durch die Führungskräfte gesetzt wurde).



**Abb. 50: Polaritätsprofil Bewertung des Unternehmensbildes, wie es extern kommuniziert wird, eigene Darstellung**

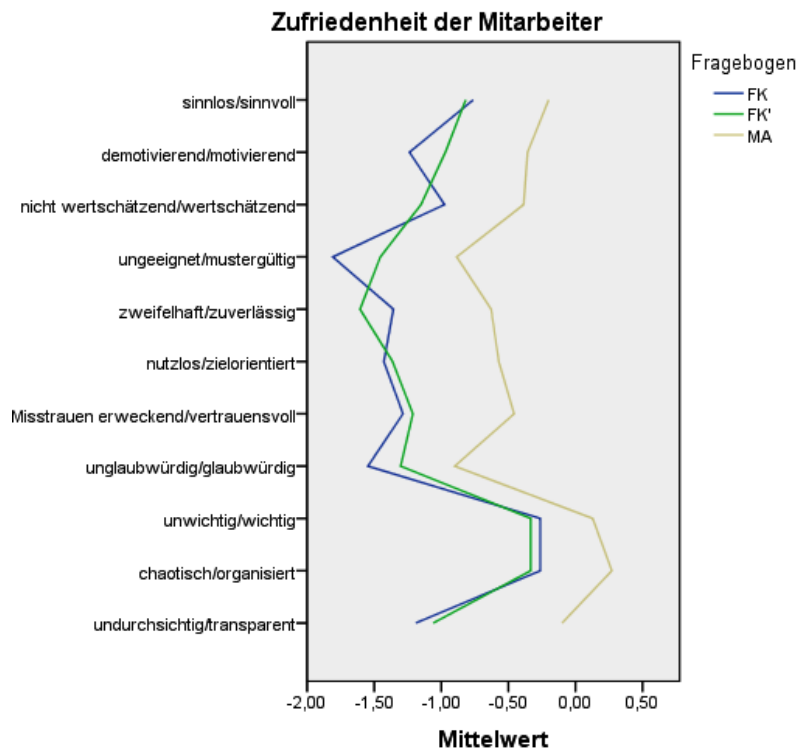
Die Bemühungen des Unternehmens, Mitarbeiter zu binden, wurde annähernd gleich bewertet.



**Abb. 51: Polaritätsprofil Bemühungen Mitarbeiter zu binden, eigene Darstellung**

Man kann erkennen, dass in allen drei Perspektiven fast gleiche Ergebnisse ausgewiesen werden konnten. Hier gibt es minimale Unterschiede, wobei die größte Diskrepanz im Adjektivpaare ungeeignet/mustergültig zu erkennen ist. Auffällig ist, dass die Bemühungen für eine Mitarbeiterbindung deutlich im negativen Bereich liegen und somit weder für Mitarbeiter noch für Führungskräfte erkennbar sind.

In der letzten Frage wurde gebeten, die Bemühungen zu bewerten, wie das Unternehmen über die Zufriedenheit der Mitarbeiter informiert. Hier haben die Mitarbeiter deutlich positiver bewertet wie es die Führungskräfte in beiden Sichten taten.



**Abb. 52: Polaritätsprofil Bemühungen der Information über die Mitarbeiterzufriedenheit, eigene Darstellung**

Auffällig ist hier, dass die Antwortenlinie der Mitarbeiter fast identisch verläuft wie die der Führungskräfte, wobei die Führungskräfte deutlich negativer bewerteten wie es die Mitarbeiter taten. Letztgenannte orientieren sich deutlich näher an dem neutralen Null Wert wie es FK und FK' taten.

## **7. Eine kritische Reflexion**

Zur Handhabbarkeit und Stärkung der Analyse wurde eine Fokussierung auf die leitenden Forschungsfragen (vgl. Abschnitt 4.2) eingehalten, so dass die Übersichtlichkeit und Interpretierbarkeit erhalten bleibt. Es fand eine Beschränkung auf die wesentlichen Konstrukte, die den Forschungsfragen zugrunde liegen, statt. Ziel der Untersuchung ist es empirische Daten zu gewinnen, die Erkenntnisse darüber geben können, ob

1. die verwendeten Methoden und Instrumente für eine „Mitarbeiterbindung“ einen Nutzen besitzen;
2. Programme zur Mitarbeiterbindung mit Ziel einer erhöhten Leistungs- und Bleibebereitschaft denkbar sind und
3. welche Instrumente und Methoden hierzu in der Praxis den größten Nutzen versprechen.

### **7.1. Methoden und Instrumente für die Mitarbeiterbindung**

Es konnte gezeigt werden, dass den (1) verwendeten Methoden und Instrumente ein positiver Einfluss auf die zur Mitarbeiterbindung zugeschrieben werden. Hier fällt auf, dass unter dem angelegten Maßstab (vgl. Abschnitt 6.2) die Führungskräfte allen Instrumenten und Methoden hohen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung zusprachen, wogegen die Mitarbeiter dies bei der Passung eines Bewerberprofils auf eine Stelle sowie gemeinsame Aktivitäten nur bedingt taten.

Für den Begriff der Mitarbeiterbindung kann aus den Ergebnissen (unter der Berücksichtigung des gesetzten Rahmens) des Abschnitts 6.2 geschlossen werden, dass Führungskräfte wie Mitarbeiter weitestgehend eine identische Wahrnehmung dessen haben, welche Methoden und Instrumente einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung besitzen. Aus Perspektive der Führungskräfte besitzen alle der zehn vorgestellten Methoden und Instrumente einen großen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung. Mit über 75 % Übereinstimmung stechen insbesondere Führung (81,4 %) und Rückmeldung (86 %) als Methode/Instrument hervor. Auf Seiten der Mitarbeiter wurden acht der zehn vorgestellten Methoden und Instrumente als sehr einflussreich auf die Mitarbeiterbindung angegeben.

Dabei lagen die Methoden/Instrumente „Bewerberprofil passt auf Stelle“ (49,5 %) und „gemeinsame Aktivitäten“ (45,2 %) jeweils knapp unter der definierten 50 % Hürde. Wie auch bei den Führungskräften stechen Führung (85,1 %) und Rückmeldung (79,5 %) als Methode/Instrument hervor, allerdings mit anderer Gewichtung. Aus den Ergebnissen kann für die Studie als erste Erkenntnis gefolgert werden, dass eine generelle Übereinstimmung in der Wahrnehmung besteht, dass die vorgestellten Methoden und Instrumente einen positiven Einfluss auf die Bindung von Mitarbeiter besitzen.

## **7.2. Programme zur Mitarbeiterbindung**

Durch die positive Bewertung der (2) verwendeten Methoden und Instrumente entlang der Prozesskette des Idealmodells (vgl. Abb. 20) kann weiterhin angenommen werden, dass ein Programm zur Mitarbeiterbindung mit o. g. Ziel denkbar ist. Durch die Erhebung exemplarischer Daten konnte hierzu in einem ersten Schritt gezeigt werden, dass Instrumente und Methoden entlang des vorgestellten Idealmodells Einfluss auf eine Mitarbeiterbindung durch Führungskräfte und Mitarbeiter zugesprochen werden und geeignet erscheinen, die Mitarbeiterbindung positiv zu beeinflussen. Einzig für die Passung von Bewerber - auf ein Stellenprofil konnte in der Untersuchung kein signifikanter Einfluss auf die Bindung von Mitarbeitern festgestellt werden. Aus den Daten konnte abgeleitet werden, dass aus Sicht von Führungskräften und Mitarbeitern insbesondere das Zusammenwirken von individueller Qualifizierung/gemeinsame Aktivitäten, Rückmeldung zur Arbeitsleistung/gemeinsame Aktivitäten und Transparenz über Karrierechancen/Führung dazu geeignet sind, die Mitarbeiterbindung positiv zu beeinflussen (vgl. Abschnitt 6.2). Die Analyse hat zudem erste Erkenntnisse liefern können, welche Maßnahmenkombination im untersuchten Unternehmen einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung besitzen. Hier stachen insbesondere die individuelle Qualifizierung/gemeinsame Aktivitäten, Rückmeldung zur Arbeitsleistung/gemeinsame Aktivitäten, Transparenz über Karrierechancen/Führung, Darstellung einer Tätigkeit/Persönlichkeit-Unternehmenskultur sowie individuelle Qualifizierung/Rückmeldung zur Arbeitsleistung positiv hervor. An dem vorgeschlagenen Modellcharakter zur Mitarbeiterbindung kann somit aus Sicht eines ersten Analyseansatzes festgehalten werden. Allerdings gilt es in einer Langzeitstudie zu untersuchen, ob die Verwendung der vorgestellten Methoden und Instrumente einen vergleichbaren Effekt bewirken, wie es mit der Bindungstheorie angenommen wurde (vgl.



Abschnitt 4.1). Auch gilt es in einer weiterführenden Untersuchung zu differenzieren, ob die Bindung von Mitarbeitern auch von der Unternehmensform (vgl. Abschnitt 5.3) abhängt. Aus den empirischen Daten ist leider nicht schlussendlich abzuleiten, ob der gezielte Einsatz von Methoden und Instrumenten zur Mitarbeiterbindung im beruflichen Kontext eine erhöhte Leistungs- und Bleibebereitschaft bei den Befragten bewirkt. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass die Mitarbeiterbindung des Unternehmens, in welchem die Studie durchgeführt wurde, keine Tendenzen erkennen ließ, in denen die positive Anwendung von Methoden und Instrumente erfolgte und einen Effekt auf die Mitarbeiterbindung bewirkten.

### **7.3. Nutzen für die Praxis**

Für die Aussage, welche (3) Instrumente in der Praxis den größten Nutzen bringen, stachen in der Untersuchung eine positiv wahrgenommene Führung wie auch Rückmeldung zur Arbeitsleistung besonders hervor. Diese Erkenntnis ist für das Thema Führung keine neue Erkenntnis, für die Bindung war das allerdings nicht in diesem Kontext klar. Beide Methoden wurden aus Perspektive der Mitarbeiter wie auch Führungskräfte mit jeweils über 75 % in den beiden höchsten Antwortmöglichkeiten bewertet. Dies lässt darauf schließen, dass die Nutzung dieser beiden Instrumente/Methoden an sich schon einen positiven Effekt auf die Mitarbeiterbindung zu bewirken vermag. Zudem haben die Daten für das Unternehmen gezeigt, dass bis auf die Passung von Bewerbern auf ein Stellenprofil alle Maßnahmen die Bindung aus Sicht der Befragten zu beeinflussen vermögen. Ebenfalls hat die Analyse zeigen können, dass für die Befragten auch Kombinationen der Maßnahmen für eine Mitarbeiterbindung zielführend erscheinen.

### **7.4. Polaritätsprofile: Mitarbeiterbindung als Zustand**

Durch die Polaritätsprofile konnte wiederum die Mitarbeiterbindung als Zustand im teilnehmenden Unternehmen untersucht werden. Hier fällt auf, dass die Polaritätsprofile für das untersuchte Unternehmen vermehrt im negativen Bereich angesiedelt sind und nur wenige Skalenwerte positiv bewertet wurden. Die Anwendung der Methoden und Instrumente für eine Mitarbeiterbindung wird durch die Befragten eher negativ wahrgenom-

men. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Anwendung von Methoden und Instrumenten (vgl. Abschnitt 6.3) und umfasst alle drei Perspektiven des semantischen Raumes (5.2.3) von Leistungsbereitschaft, Bleibebereitschaft und Empfinden. Auffällig ist, dass trotz der geäußerten negativen Wahrnehmung aller drei Perspektiven von FK, FK' und MA, die Mitarbeiter positiver bewertet haben wie es aus den anderen beiden Perspektiven erfolgte. Die einzige Ausnahme bildet hier (als Polaritätsprofil) die Frage nach dem Bild, welches das Unternehmen nach außen kommuniziert. Bei der Wahrnehmung des Einsatzes von Methoden und Instrumenten fällt zudem auf, dass die Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeiter die deutlich negativsten Bewertungen abgaben. Dies wirft die Frage auf, warum es bei den Antworten der Führungskräfte zwischen der eigenen und der angenommenen Meinung für die Mitarbeiter zu Diskrepanzen kommt. Zusätzlich ist auffällig, dass gerade die Mitarbeiterwahrnehmung deutlich positiver ausfällt, wie es die Führungskräfte für die eigene und die angenommene Wahrnehmung der Mitarbeiter taten. Als Ergebnis der Arbeit kann festgehalten werden, dass die Polaritätsprofile geeignet sind, den Zustand der Mitarbeiterbindung in einem Unternehmen zu analysieren und unternehmensspezifische Potenziale zu erkennen, um die Mitarbeiterbindung als Zustand zu optimieren (vgl. hierzu Kapitel 8). Als Indikator dienen hierzu die Diskrepanzen der geäußerten Meinungen von FK, FK' sowie MA selbst.

## 8. Implikationen

Was kann aus der vorliegenden Arbeit für die Praxis abgeleitet werden? In der Arbeit wurde gezeigt, dass Technisierung, Globalisierung, demografischer- und Wertewandel zu einer wachsenden Bedeutung des Mitarbeiters für ein Unternehmen führen (vgl. Kapitel 2). Um dieser Entwicklung begegnen zu können, wird es für Unternehmen notwendig sein, sich mit dem Thema Fach- und Führungskrätemangel zu befassen (vgl. Abschnitt 2.6 und 2.7). Die Bindung von Mitarbeitern an ein Unternehmen bildet die Möglichkeit, dem Fach- und Führungskrätemangel zu begegnen (vgl. Abschnitt 3.7). Da aber kein einheitliches Verständnis existiert, was unter Mitarbeiterbindung zu verstehen ist, wurde in der vorliegenden Arbeit der Wissensstand zum Thema Bindung zusammengetragen und in Bezug auf die Mitarbeiterbindung aufgearbeitet. Es konnte herausgestellt werden, dass sich ein Blick auf die Mitarbeiterbindung nicht nur lohnt, sondern dass es für Unternehmen notwendig zu sein scheint, sich diesem Themenfeld ausführlich und differenzierter als bisher zu widmen (vgl. Abschnitt 3.6). Für Organisationen stellt sich nicht nur die Frage, wie man Mitarbeiter binden will, sondern auch, was mit einer Bindung erreicht werden soll. Dabei sollte Mitarbeiterbindung stets unter einer Aufgaben- wie auch Zustandskomponente differenziert erfolgen (vgl. Abschnitt 3.4), um gezielt Einfluss auf die individuelle Leistungs- und Bleibebereitschaft eines Mitarbeiters hinwirken zu können (vgl. Kapitel 4). Hierzu ist es ratsam, Programme zur Mitarbeiterbindung speziell auf eine Organisation zuzuschneiden, um so positiven Einfluss auf die Leistungs- und Bleibebereitschaft eines Mitarbeiters zu nehmen. Aus den Ergebnissen der bisherigen Forschung zur Bindung wurde ein interdisziplinäres Idealmodell (vgl. Abschnitt 4.1) entworfen, welches geeignet erscheint, die Mitarbeiterbindung nicht nur zu fördern, sondern gezielt zu entwickeln. Auf Basis dieses Idealmodells wurde ein Fragebogen entwickelt, der es ermöglicht, Mitarbeiterbindung in einem Unternehmen als Aufgabe und als Zustand zu analysieren. In einem ersten Schritt werden dabei Instrumente und Methoden hinsichtlich ihres Nutzens zur Mitarbeiterbindung bei Führungskräften und Mitarbeitern hinterfragt. In einem zweiten Schritt erfolgt die Analyse über die Anwendung im eigenen Unternehmen. Dieses Verfahren ermöglicht es, unternehmensspezifische Methoden und Instrumente zu identifizieren, die es erlauben, die Mitarbeiterbindung zu fördern. Als Ergebnis resultiert hierdurch Aufschluss, wie die Mitarbeiterbindung eines Unternehmens

als Aufgabe wahrgenommen wird. Durch den anschließenden Einsatz von Polaritätsprofilen zur Mitarbeiterbindung (vgl. Abschnitt 5.4.2.3) wird es möglich, die Mitarbeiterbindung im Unternehmen zu betrachten. Als Ausgangslage für eine solche Analyse dienen die Diskrepanzen in der Wahrnehmung der Anwendung von Instrumenten und Methoden zur Mitarbeiterbindung. Das Verfahren schafft die Möglichkeit, die subjektiven Wahrnehmungen von Populationen zu erheben, zu vergleichen und schlussendlich Hebel zu identifizieren, die es ermöglichen, die Mitarbeiterbindung (stetig unternehmensspezifisch) zu reflektieren und entwickeln.

### **8.1. Ableitungen für das Unternehmen**

Die Studie hat gezeigt, dass die gewählten Instrumente und Methoden für die Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens geeignet erscheinen, Mitarbeiterbindung positiv zu beeinflussen. Dabei liefert die Betrachtung über die Anwendung von Instrumenten und Methoden im Unternehmen Aufschluss darüber, welche Maßnahmen sich für das Unternehmen empfehlen. Zunächst fällt auf, dass weder aus Sicht der Mitarbeiter noch der Führungskräfte Methoden und Instrumente angewandt werden, die für das untersuchte Unternehmen hohe Potenziale zur Mitarbeiterbindung darstellen. Durch den Vergleich der Ergebnisse (Abb. 38 und Abb. 41) erhält man einen Eindruck, welche Bemühungen für das Unternehmen erfolgsversprechend erscheinen, die Mitarbeiterbindung auszubauen. Für die Wahrnehmung der Führungskräfte kann festgestellt werden, dass „familienfreundliche Arbeitszeiten“ (76,7 %) sowie „Transparenz von Werten und Zielen“ (62,8 %) positiv bewertet wurden. Die übrigen Methoden und Instrumente wurden überwiegend negativ bewertet. Hier stehen insbesondere „gemeinsame Aktivitäten“ (14 %) und „Anwendung von Programmen zur Integration“ (21,4 %) hervor. Mit Blick auf die Diskrepanz von Methoden und Instrumenten, die eine Mitarbeiterbindung positiv zu beeinflussen (vgl. Abb. 38) vermögen und der Anwendung dieser (Abb. 41), stehen insbesondere die positiv wahrgenommene Führung sowie Rückmeldung zur geleisteten Arbeit hervor. Diese wurden als Maßnahmen, die die Bindung beeinflussen, besonders hoch bewertet. Bei der Anwendung hingegen fielen diese durch negative Bewertungen auf. Bei Mitarbeitern wie auch Führungskräften stehen insbesondere eine positiv wahrgenommene Führung sowie Rückmeldung zur geleisteten Arbeit hervor. Diese Erkenntnis lässt darauf schließen, dass die Nutzung dieser beiden Instrumente/ Methoden an sich schon

einen merklich positiven Effekt auf die Mitarbeiterbindung zu bewirken vermag. Für das untersuchte Unternehmen empfiehlt es sich daher als „Quick-Win“ für die Mitarbeiterbindung, den Fokus speziell auf die Veränderung dieser beiden Methoden/ Instrumente zu richten. Zudem lassen sich aus der Analyse für das Unternehmen weitere Maßnahmenkombinationen ableiten, die einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung versprechen. So empfiehlt es sich für das Unternehmen, Transparenz über Karrierechancen und Führung sowie die individuelle Qualifizierung mit der Rückmeldung zur Arbeitsleitung zu kombinieren, um so die Mitarbeiterbindung zu erhöhen.

Aufschluss über den Zustand der Mitarbeiterbindung im Unternehmen liefern die Polaritätsprofile (vgl. 7.4). Die Analyse der Polaritätsprofile hat gezeigt, dass die Leistungs- und Bleibebereitschaft sowie emotionale Bindung durch den gegenwärtigen Einsatz der Instrumente kaum positive Wirkung erzielen und dass die Anwendung der Studie zugrundeliegenden Methoden und Instrumente nicht ausreichend Anwendung finden (vgl. Abschnitt 6.4). Dieses Ergebnis deckt sich mit der Erhebung, welche Instrumente im Unternehmen angewandt werden (vgl. Abb. 41). Für den Ausbau der Mitarbeiterbindung im untersuchten Unternehmen empfiehlt es sich, die bereits angewandten Methoden und Instrumente mit Blick auf eine intensivere Mitarbeiterbindung auszubauen und in Form eines Konzepts miteinander zu vernetzen. Der Abgleich der unterschiedlichen Perspektiven (FK, FK' und MA) ermöglicht zudem, Fragestellungen für Workshops zu erarbeiten, um die Erfahrungsrealitäten zu hinterfragen und Entwicklungspotenziale zu identifizieren, die Mitarbeiterbindung auf die organisationinternen Bedürfnisse hin zu entwickeln. Um einen schnellen ersten Erfolg für die Entwicklung der Mitarbeiterbindung zu erzielen empfiehlt es sich, an den nachstehenden Stellschrauben zu arbeiten:

- Die Darstellung von Arbeitstätigkeiten sollte für Bewerber realistischer und nachvollziehbarer sein.
- Die Transparenz über Karrierechancen sollte ausgebaut werden.
- Gute Führung sollte definiert und angewandt werden. Hierzu zählt insbesondere eine regelmäßige und authentische Rückmeldung über die geleistete Arbeit.
- Qualifizierungen sollten agil und auf das Individuum bezogen erfolgen.

- Speziell aus Sicht der Mitarbeiter empfiehlt es sich, die Transparenz über Werte und Ziele zu stärken.

Auf lange Sicht sollte das Unternehmen entsprechend der Ergebnisse alle Bereiche für ein Programm zur Mitarbeiterbindung berücksichtigen. Hier bietet die organisationale Identifikation einen ersten Ansatz, über ein mögliches Bindungsprogramm nachzudenken. Ein solches Bindungsprogramm würde es ermöglichen, dass Mitarbeiter Werte und Ziele der Organisation verinnerlichen und sich im Sinne der Organisation verhalten. Aus Sicht des Mitarbeiters gilt es „sein“ Bedürfnis nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstaufwertung und nach Ganzheitlichkeit zu erfüllen. Zum Beispiel führen ein Festvertrag sowie klar formulierte Ziele zu einer erhöhten Sicherheit. Zudem gilt es durch die Unternehmung die Gruppenzugehörigkeit sicherzustellen, so dass eine Identifikation mit einer Gruppe erfolgen kann. Hierzu gilt es positiven Einfluss auf die Interaktionen zwischen den Mitarbeitern und die geteilten Wahrnehmungen der Rahmenbedingungen (wie zum Beispiel der Unternehmensvisionen, der Strategie, Ziele und dem Führungsverhalten) zu nehmen. Bei der Bildung neuer Arbeitsgruppen oder Teams – aber auch bei der Aufnahme neuer Mitarbeiter in diesen Einheiten – sollte sichergestellt werden, dass Transparenz über Werte und Erwartungen gewährleistet sind. Hierzu gilt es Sozialisierung durch und Interaktion mit erfahrenen Mitarbeitern zu ermöglichen, so dass Vorstellungen bezüglich der organisationalen Identifikation erlernt und verinnerlicht werden können. Aber auch das Ansehen spielt eine Rolle für die Mitarbeiterbindung. Ein hohes Ansehen und ein hoher Status begünstigen die organisationale Identifikation. Dies kann durch geeignetes Marketing gewährleistet werden.

## **8.2. Theoriediskussion**

Der Begriff der Bindung hat sich in der Analyse als sehr facettenreich erwiesen. Die dargestellten (interdisziplinären) Bereiche ermöglichen zwar ein verbessertes Begriffsverständnis, weisen aber auch Divergenzen hinsichtlich der Verwendung auf. Sowohl organisationale Identifikation wie auch Bindungstheorien betrachten Bindung als einen natürlichen Prozess, durch den die Bedürfnisse nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstaufwertung und nach Ganzheitlichkeit angesprochen werden. Aus der Bindungstheorie wissen wir, dass ein sogenanntes Bindungsverhaltenssystem existiert, das von der

Umwelt beeinflusst wird. Das sichere agieren in einer unbekanntem Umgebung wird dabei durch sichere Interaktionserfahrung unterstützt, wobei Bindungsbeziehungen selbst abhängig von der Qualität der Bindungsinteraktionen sind. In diesem Kontext spielt das Vertrauen auf Unterstützung und Schutz eine entscheidende Rolle. Der Ansatz zur strukturellen Kopplung hebt die Interaktion von Person und Arbeitsumwelt als maßgeblichen Einfluss auf das Verhältnis und somit die Bindung hervor. Für den Bindungsbegriff lassen sich hier Hinweise finden, dass die Interaktion zwischen Mensch und seiner Arbeitsumwelt<sup>102</sup> das Verhältnis prägen. Dies lässt die Vermutung zu, dass auch die Gestaltung der Arbeitsumwelt die Bindung der Mitarbeiter beeinflusst.

In der Neurobiologie konnte nachgewiesen werden, dass die Qualität einer Bindung von den Interaktionen abhängig ist (vgl. Abschnitt 3.2.2) und emotionale Effekte bewirken. Die Emotionsforschung hat zeigen können, dass Emotionen aus funktionalistischer Perspektive als Verhältnis eines Individuums zu seiner sozialen Umwelt heraus resultieren (Heckhausen & Heckhausen 2006). Im beruflichen Kontext sind hierbei insbesondere Zusammenarbeit, kollektive Sinnstiftung und Sozialisationsprozesse wichtige Stell-schrauben. Die Erkenntnisse zur Identifikation mit einer Organisation spezifizieren dies und zeichnen neben Interaktions- insbesondere Kommunikationsprozesse für eine Bindung verantwortlich. Die Erforschung des Anschlussmotivs hat ebenfalls herausstellen können, dass mit einer freundlichen Umgangsart, der Wunsch nach gemeinsamen Aktivitäten sowie Harmonie, Vertrauen und insbesondere die Kommunikation wichtige Kriterien für die Bindung darstellen. Hier nehmen Führungskräfte eine entscheidende Rolle ein. Die festgestellte Bedeutsamkeit von Führung für die Bindung entspricht modernen Führungskonzepten, vor allem der transformationalen Führung. Im Gegensatz zur trans-aktionalen Führung bietet die transformationale Führung nicht nur mehr Anker für eine Bindung der Mitarbeiter, sondern auch eine emotionale Bindung (vgl. Abschnitt 3.1.3 sowie Welk, 2014) an die Führungskraft. Dies lässt auch vermuten, dass diese Bindung auch

---

<sup>102</sup> Hier sei die Gesamtheit der Zwischenmenschlichen Interaktionen am Arbeitsplatz sowie mit der Vielzahl vorherrschender Arbeitssituationen gemeint.

fester und stärker sein wird, als eine Bindung, die lediglich auf Austauschbeziehung basiert. Die direkte Führungskraft trägt unmittelbar dazu bei, Arbeit und Zusammenarbeit so zu gestalten, dass Mitarbeiter gerne ins Unternehmen kommen. In diesem Falle kann gesagt werden, dass die emotionale Bindung an eine Führungskraft den Weg ebnet, dass Mitarbeiter sich an eine Unternehmung binden. Auch die neurobiologischen Erkenntnisse, dass auch hier die Hirnaktivitäten Einfluss auf die Bindung besitzen, lassen darauf schließen, dass sich Investitionen in das soziale Wohlbefinden der Mitarbeiter lohnen. Insbesondere die sozialen Kontakte scheinen hier ausschlaggebend zu sein und das Bindungsverhalten zu beeinflussen.

Zudem ist es nützlich, dass auch eine Unternehmenskultur sich wie jede andere Kultur entwickelt (vgl. Sackmann, 2017), so dass auch auf diese bewusst eingewirkt werden kann. Zwar erfolgt diese Einwirkung meist mit dem Ziel, „Mitarbeiter auf gemeinsame Grundsätze (Leitlinien, Verhaltenskodex u. ä.) oder auf bestimmte Basiswerte (Philosophie) auszurichten“ (Comelli & Rosenstiel, 2009, S. 272), es böte sich aber auch an, derart auf die Entwicklung einer Unternehmenskultur einzuwirken, so dass diese eine Bindung der Mitarbeiter unterstützt.

Generell unterscheiden Ansätze zur Bindung eine intrinsische und extrinsische Perspektive. Bei der intrinsischen Motivation greifen persönlichkeitspezifische Merkmale in den Bindungsprozess ein. Hier ist der Befund interessant, dass ein Bewerberprofil nicht unbedingt auf ein Stellenprofil passen muss. Dies entspricht neueren Erkenntnissen, dass es aufgrund der ständigen Veränderungen in den Stellenanforderungen wichtiger ist, auf Persönlichkeitsmerkmale wie z. B. Lern- und Veränderungsbereitschaft zu achten (vgl. Baltes & Freyth, 2017). Mit Blick auf das PSO-Modell Kastners (Kastner, 1998b) kann die Bindung extrinsisch durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen (Situation und Organisation) beeinflusst werden. Die Erkenntnisse aus dem beruflichen Engagement unterstützen dies. Die Wissenschaft konnte hier zeigen, dass berufliche Entwicklung und das Arbeitsumfeld wichtige Faktoren darstellen.

Für ein Bindungsprogramm hat die Hays Studie (Rump et al., 2012) einen differenzierten Blick auf die Bindung junger und alter Mitarbeiter ermöglicht. Demnach sind Instrumente



zur Bindung zielgruppenspezifisch einzusetzen. Dominieren bei den jüngeren Generationen noch die persönliche Entwicklung inklusive Karriere, so liegt der Fokus bei älteren Arbeitnehmern auf Themen des Erhalts der Beschäftigungsfähigkeit, Gesundheit sowie Sozialleistungen. Der Aspekt Generationen wirkt sich folglich auf das Verständnis aus, woran Menschen sich binden.

Auch muss sich die Bindung an ein Unternehmen nicht zwangsläufig positiv auswirken. So sind Bindungsformen vorstellbar, die zu negativen Folgen für Unternehmungen führen ("Bequemlichkeit, blinder Gehorsam, mangelnde Innovationskraft"). Felfe (2008) kommt nach der Analyse verschiedener Forschungsarbeiten (vgl. auch van Dick, 2004) zu dem Schluss, dass übermäßiges Commitment zu „Überengagement, blindem Gehorsam und Fanatismus“ (Felfe, 2008, S. 125) führen kann. Aber auch andere Phänomene vermögen es Einfluss auf die Bindung zu nehmen, ohne dass dies positive Folgen für eine Unternehmung mit sich bringen. Mitarbeiter, die sich in ihrem Tätigkeitsfeld „eingerichtet“ haben und kein Interesse an Neuem oder Veränderungen haben, verhalten sich rigide. Dieses Verhalten kann es Unternehmungen sehr schwierig machen, sich auf die neuen Arbeitsanforderungen und Arbeitsmärkte einzustellen und in diesen zu bestehen. Die Forschung zur Rigidität (vgl. z. B. Mertens & Kaiser, 1981) hat gezeigt, dass Rigidität auf der einen Seite mehr Flexibilität auf der anderen Seite benötigt. Für Unternehmen bedeutet dies, dass Mitarbeiter, die sich rigide verhalten, durch mehr flexible Mitarbeiter ausgeglichen werden müssen. Dies kann wiederum zu Konflikten in einem Unternehmen führen, dass die Flexibilität natürlich auch Kosten mitbringt. Auch die Bindung von Menschen an eine Clique birgt unnötige Gefahren für Unternehmungen. Denn die hohe Kohäsion und die Verständigung auf ein niedriges Leistungsniveau (vgl. Kastner, 1994b) wirken sich unmittelbar auf die Zusammenarbeit und Produktivität einer Unternehmung aus. Zudem besteht durch eine allzu starke Bindung aller Mitarbeiter die Gefahr, dass sich diese kollektive Bindung negativ auf die Innovationsfähigkeit auswirkt, da nur schwer neue Impulse für die Innovationsfähigkeit gesetzt werden können. Innovationen sind aber für die zukünftige Arbeitswelt notwendig.

### 8.3. Implikationen für die Forschung

Zu den bereits vorhandenen wissenschaftlichen Erkenntnissen lassen sich aus den eigenen Ergebnissen weitere Forschungsansätze ableiten. Diese Arbeit hat zeigen können, dass es Instrumente und Methoden zur Mitarbeiterbindung gibt, die durch Mitarbeiter und Führungskräfte gleichsam als einflussreich für die Bindung wahrgenommen werden. Kritisch anzumerken ist, dass die Studie keinen Aufschluss zu geben vermag, welche Methoden und Instrumente einen direkten Einfluss auf die Mitarbeiterbindung haben. Es wurde lediglich erfragt, welchen Methoden und Instrumenten die Eigenschaft zugeschrieben wird, die Mitarbeiterbindung positiv zu beeinflussen. Das Ergebnis der vorliegenden Arbeit bietet somit interessante Ansatzpunkte, die es in Folgeuntersuchungen zu überdenken gilt. So bedarf es weiterer wissenschaftlicher Untersuchungen und empirischer Fundierung, ob das vorgestellte Idealmodell (vgl. 4.1) es vermag, Mitarbeiterbindung positiv zu entwickeln. In einer Langzeitstudie gilt es zu untersuchen, ob die Verwendung der vorgestellten Methoden und Instrumente einen vergleichbaren Effekt bewirken, wie es mit der Bindungstheorie angenommen wird. Der Ansatz, dass Mitarbeiterbindung sich analog der Bindungstheorie entwickelt, bedarf dabei einer besonderen Betrachtung. So soll diese Arbeit dazu motivieren, den vorgeschlagen Ansatz einer sich entwickelnden Mitarbeiterbindung weiter zu verfolgen.

Wie in der Arbeit dargestellt, führt die die Veränderung der Arbeits- und Lebenswelt durch die zunehmende Technisierung und Globalisierung (Kapitel 2) dazu, dass die Bindung abnimmt. Hier wäre es für die Forschung interessant zu erfahren, woran sich der Mensch „alternativ“ bindet. „Glauben“ Menschen beispielsweise wieder vermehrt oder stellen neue Trends wie beispielsweise cocooning (vgl. Abschnitt 3.1.4) eine neue Form der Bindung dar?

Insbesondere stellt sich im Kontext der „nahen zukünftigen Arbeitswelt“ die Frage, was Mitarbeiter in einer digitalisierten Arbeitswelt zu binden vermag, in der die Zusammenarbeit temporär erfolgt und das Handeln als Einzelkämpfer (vgl. Kastner, 2017) zunimmt. Hier wäre ein Ansatz zu untersuchen, ob soziale Medien die Möglichkeit bieten, die Bindung zu temporär im Unternehmen tätigen Leute aufrecht zu erhalten, im Bedarf wieder

auf diese zurückgreifen zu können, aber auch mittels dieser Personen den Kontakt zu anderen Personen aufzubauen und zu pflegen<sup>103</sup>.

Hier stellen sich generell die Frage, welche zusätzlichen Faktoren existieren, die Mitarbeiterbindung positiv zu beeinflussen. Wäre z. B. die Bindung durch ein Team, eine Bezugsperson (wie z. B. die Führungskraft) oder das Unternehmen selbst denkbar? Aus letztgenanntem Gedanken könnte auch eine Untersuchung der Frage nachgeht, ob eine historisch gewachsene<sup>104</sup> Bindung an einen Arbeitgeber erfolgen kann. Andererseits wäre es auch interessant von großem Interesse zu erfahren, ob eine Ausrichtung der Führungsaktivität an der Mitarbeiter- und Leistungsorientierung die Bindung beeinflusst. Hieran schließt sich wiederum die Überlegung an, ob es spezifische Merkmale gibt, die Individuen nach Bindung streben lassen? Hier wäre aus meiner Sicht durch die Wissenschaft zu erforschen, welche (menschlichen) Bindungstypen existieren, wie und wodurch sich das Bindungsverhalten dieser Bindungstypen auszeichnet und nicht zuletzt, auf welche Bindungsmechanismen ein bestimmte Persönlichkeitseigenschaften reagieren und ob die Bindung auch von der jeweiligen *Unternehmensform* abhängt.

Hinsichtlich des verwendeten Erhebungsinstrumentes ist zu erwähnen, dass die gewählte Form der Skalenkonstruktion (vgl. Abschnitt 5.4.2) Nachteile beinhaltet. So schränkt das Verfahren die Vielfalt der Beurteilungsgesichtspunkte im Vorfeld ein. Ein Ansatz für weitere Forschungsarbeiten in dieser Thematik wäre die Weiterentwicklung des verwendeten Fragebogens, insbesondere hinsichtlich der Gewinnung der Skala. Aus den empirischen

---

<sup>103</sup> In Anbetracht der Arbeitswelt 4.0 könnte man hier von einer Netzwerkarbeit 4.0 sprechen. Diese Form einer neuen Netzwerkarbeit hat nicht zum Ziel, Informationen und Angebote darzustellen, sondern hätte zum Ziel den Aufbau und die Pflege sozialer Netzwerke hinsichtlich der Fähig- und Fertigkeiten von Personen. Ähnliche Bestrebungen, die sich bereits in der Realisierung befinden, gibt es bereits in dem Themenfeld des Employer Brandings.

<sup>104</sup> Hierunter verstehe ich, dass ein Mitarbeiter bereits in der x-ten Generation in einer Organisation tätig ist. Hier wäre für die Zukunft denkbar, dass durch Unternehmen Programme entworfen werden, um bereits frühzeitige Kontakt zu den nachfolgenden Generationen der Mitarbeiter Kontakt aufgenommen und z. B. Ausbildungskontrakte gewährleistet werden.

Daten kann zudem gefolgert werden, dass der Fragebogen für diese Art der Erhebung weiter zu vereinfachen ist, so dass weniger Abbrüche während der Befragung entstehen. Allerdings eignet sich das Polaritätsprofil für eine Analyse der aktuellen Situation in einem Unternehmen in Bezug auf den Zustand der Mitarbeiterbindung. Dies ermöglicht es, individuelle strategische Veränderungen zu initiieren, um die Mitarbeiterbindung auf Basis der Leistungs- und Bleibebereitschaft zu erhöhen. Hierzu empfiehlt es sich, das Idealmodell in einer Langzeitstudie zu überprüfen.

## Literaturverzeichnis

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, S. 1 - 18.
- Armutat, S. (2012): Langzeitstudie professionelles Personalmanagement. Ergebnis der PIX - Befragung 2012. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (PraxisPapiere, Ausg. 4/2008). Online verfügbar unter <http://www.dgfp.de/wissen/empirische-studien>, zuletzt geprüft am 22.08.2014.
- Aronson, E.; Wilson, T. D.; Akert, R. M. (2004): *Sozialpsychologie*. 4., aktualisierte Aufl. München u.a: Pearson Studium.
- Aschenbach, G. (1999): Forschungsmethoden. In: Asanger, R. (Hrsg.) (1999): *Handwörterbuch Psychologie*. Studienausg. Unter Mitarbeit von Asanger, R. und Wenninger, G. Weinheim: Beltz, S. 184 - 194.
- Ashforth B. E.; Mael, F. (1989): Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review* 14, S. 20 - 39.
- Atkinson, J. (1987): Flexibility of Fragmentation? The United Kingdom Labour Market in the Eighties. In: *Labour and Society*, 12 (1), S. 87 - 105.
- Atteslander, P.; Cromm, J. (2010): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 13. Aufl. Berlin: Schmidt.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2003): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. 9. Aufl. Berlin: Springer-Verlag.
- Baethge, M. (2001): Abschied vom Industrialismus: Konturen einer neuen gesellschaftlichen Ordnung. In: Baethge, M. (Hrsg.): *Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung*. Opladen: Leske + Budrich, S. 23 - 44.
- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, S. 265 - 269.
- Baltes, G.; Freyth, A. (2017): Die radikal neuen Anforderungen unserer Zeit und die Konsequenz für Veränderungsarbeit. In: Baltes, G.; Freyth, A. (Hrsg.):

Veränderungsintelligenz: Agiler, innovativer, unternehmerischer den Wandel unserer Zeit meistern. Wiesbaden: Springer, S. 1 - 80.

Bandura, A. (1986): Social foundations of thought and action: a social cognitive theory. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Bartels, A. (2009): Die Liebe im Kopf. In: Spitzer M. und Aldenhoff J. B. (Hrsg.): Hirnforschung für Neu(ro)gierige. Braintertainment 2.0. Gekürzte und bearb. Taschenbuchausg. Stuttgart: Schattauer, S. 76 - 106.

Becker, F. G. (2010): Mitarbeiterbindung: Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und Status Quo der Forschung. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Serviceorientierung in Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement: Wiesbaden, S. 229 - 252.

Begley, T. M.; Czajka, J. M. (1993): Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit and health following organizational change. In: Journal of Applied Psychology (78), S. 552 - 556.

Bell, D. (1996): Die nachindustrielle Gesellschaft. Neuausg. Frankfurt/Main, New York: Campus.

Benninghaus, H. (1998): Einführung in die sozialwissenschaftliche Datenanalyse. 5. vollst. Überarbeitete Aufl. München: Oldenbourg.

Bergler, R. (1975): Einführung. In: Bergler, R. (Hrsg.): Das Eindrucksdifferential. Theorie und Technik. Bern: Huber, S. 11 - 31.

Bertrand, M. H. (2004): Best-Practice-Personalbindungsstrategien in Großunternehmen. In: Bröckermann, R.; Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung - Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 265 - 286.

Birg, H. (2006): Unser Verschwinden würde gar nicht auffallen. In: FAZ, Ausgabe 147, 28.06.2006, S. 43. Online verfügbar unter <http://www.faz.net/s/RubCF3AEB154CE64960822FA5429A182360/Doc~E975C8F591D05440288C34F2F1B339668~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, zuletzt geprüft am 27.03.2010.

Bleicher, K. (2004): Das Konzept integriertes Management. Visionen - Missionen - Programme. 7., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt/ Main: Campus-Verlag.

- Bleicher, K. (2009): Die Vision von der intelligenten Unternehmung als Organisationsform der Wissensgesellschaft. In: Zeitschrift Führung + Organisation 78 (2). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 72 - 79.
- BMBF (2013a): Zukunftsbild „Industrie 4.0“. Hrsg. v. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Online verfügbar unter [http://www.bmbf.de/pub/Zukunftsbild\\_Industrie\\_40.pdf](http://www.bmbf.de/pub/Zukunftsbild_Industrie_40.pdf), zuletzt geprüft am 22.08.2014.
- BMBF (2013b): Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern. Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. Hrsg. v. Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft - Wissenschaft. Kagermann, H.; Wahlster, W.; Helbig, J. Online verfügbar unter [http://www.bmbf.de/pubRD/Umsetzungsempfehlungen\\_Industrie4\\_0.pdf](http://www.bmbf.de/pubRD/Umsetzungsempfehlungen_Industrie4_0.pdf), zuletzt aktualisiert am 21.05.2014, zuletzt geprüft am 22.08.2014.
- BMBF (2014): Industrie 4.0. Innovationen für die Produktion von morgen. Hrsg. v. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Online verfügbar unter [https://www.bmbf.de/pub/broschuere\\_Industrie-4.0-gesamt.pdf](https://www.bmbf.de/pub/broschuere_Industrie-4.0-gesamt.pdf), zuletzt aktualisiert am 26.05.2014, zuletzt geprüft am 22.08.2014.
- Böhm, S. (2008): Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management. Wiesbaden: Gabler.
- Boes, A.; Kämpf, T.; Langes, B.; Lühr, T.; Steglich, S. (2014): Cloudworking und die Zukunft der Arbeit. Kritische Analysen am Beispiel der Strategie „Generation Open“ von IBM. Kassel: BW/BTQ.
- Böttger, E. (2012): Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. Handelshochsch., Diss.-Leipzig, 2011. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Bortz, J.; Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Mit 87 Tabellen. 4. Aufl. Heidelberg: Springer.
- Bourdieu, P. (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Bowlby, J. (1999): Historische Wurzeln, theoretische Konzepte und klinische Relevanz. In: Spangler G. und Zimmermann P. (Hrsg.): Die Bindungstheorie.

Grundlagen, Forschung und Anwendung. 3. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 17 - 26.

Bowlby, J.; Hillig, A. (2010): Bindung als sichere Basis. Grundlagen und Anwendung der Bindungstheorie. 2. Aufl.. München: Reinhardt.

Brehmer, W.; Seifert, H. (2008): Sind atypische Beschäftigungsverhältnisse prekär? Eine empirische Analyse sozialer Risiken. In: Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung, 41 (4), S. 501 - 531.

Bretherton, I. (1999): Die Geschichte der Bindungstheorie, In: Spangler, G.; Zimmermann, P. (Hrsg.): Die Bindungstheorie. Grundlagen, Forschung und Anwendung. 3. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.

Bretherton, I. (2001): Zur Konzeption innerer Arbeitsmodelle in der Bindungstheorie. In: Gloger-Tippelt, G. (Hrsg.): Bindung im Erwachsenenalter. Ein Handbuch für Forschung und Praxis. 1. Aufl. Bern: Huber, S. 52 - 74.

Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Büssing, A. & Aumann, S. (1996): Telearbeit aus arbeitspsychologischer Sicht. Eine Analyse von Telearbeit anhand von Kriterien humaner Arbeit [Telework from the perspective of industrial psychology]. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 5, S. 133 - 153.

Bundesagentur für Arbeit (2014): Aufgaben der Bundesagentur für Arbeit. Online verfügbar unter <https://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/Aufgaben/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI485460>, zuletzt geprüft am 05.05.2016.

Bundesagentur für Arbeit (2015): Organisation. Online verfügbar unter <https://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/AufbauundOrganisation/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI485455>, zuletzt geprüft am 05.05.2016.

Bundestag (2004): Sechste Buch Sozialgesetzbuch - Gesetzliche Rentenversicherung. SGB VI, vom 5. August 2010. In: BGBl. I (Bundesgesetzblatt Teil I), S. 3242, online verfügbar unter [http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/sgb\\_6/gesamt.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/sgb_6/gesamt.pdf), zuletzt geprüft am 24.11.2015.



- Bundeswirtschaftsministerium für Arbeit und Sozialordnung (2001): Telearbeit - Ein Leitfaden für flexibles Arbeiten in der Praxis. Online verfügbar unter <https://docplayer.org/3304912-Telearbeit-ein-leitfaden-fuer-die-praxis-bundesministerium-fuer-arbeit-und-sozialordnung-bundesministerium-fuer-wirtschaft.html>, zuletzt geprüft am 20.12.2016.
- Burns, T. (1962): Micropolitics: Mechanisms of institutional change. In: *Administrative Science Quarterly* 6 (3). Sage Publications, S. 257 - 281.
- Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S. (1995): Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. In: *Journal of Applied* 80, S. 468 - 478.
- Cassidy, J.; Shaver, P. R. (1999): *Handbook of attachment. Theory, research, and clinical applications*. New York: Guilford Press.
- Cialdini, R. B.; Borden, R. J.; Thorne, A.; Walker, M.; Freeman, S.; Sloan, L. (1976). Three field (football) studies. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 34, S. 366 - 375.
- Clugston, M. (2000): The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. In: *Journal of Organizational Behavior* 21, S. 477 - 486.
- Cole, T. (2015): *Digitale Transformation. Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss!* München: Vahlen.
- Comelli, G.; Rosenstiel, L. v. (2009): *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*. 4., erw. und überarb. Aufl. München: Vahlen.
- Conrad, P. (1988): *Involvement-Forschung. Motivation und Identifikation in der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie*. Berlin, New York: W. de Gruyter.
- CSC (2015a): *Industrie 4.0. Ländervergleich Dach*. Online verfügbar unter <http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=361>, zuletzt geprüft am 20.02.2016.
- CSC (2015b): *Industrie 4.0 scheitert am Mensch. Für vernetztes Arbeiten fehlen die Mitarbeiter*. Beitrag in der Wirtschaftswoche vom 04.03.2015. Online verfügbar unter <http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/industrie-4-0-scheitert-am-mensch-fuer-vernetztes-arbeiten-fehlen-die-mitarbeiter/11449714.html>, zuletzt geprüft am 19.02.2016.

- DBVC: Definition Coaching. Hrsg. v. Deutscher Bundesverband Coaching e.V. Online verfügbar unter <http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=361>, zuletzt geprüft am 22.04.2011.
- Diemer, S.; Füchtner, S. (2011): Das Einmaleins der Praxistools in der Personalberatung - Entmystifizierung einer heute etablierten und unternehmensnahen Dienstleistung. In: Füchtner S. und Wegerich T. (Hrsg.): Das Handbuch der Personalberatung. Eine Branche im Umbruch. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl.. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 40 - 66.
- Döhl, V.; Kratzer, N.; Sauer, D. (2000): Krise der Normalarbeitspolitik. Entgrenzung von Arbeit - neue Herausforderungen an die Arbeitspolitik. WSI Mitteilungen, 1, S. 5 - 17.
- DUDEN (2014): Stichwort Bindung. Hrsg. v. DUDEN. Online verfügbar unter <http://www.duden.de/rechtschreibung/Bindung>, zuletzt geprüft am 22.08.2014.
- Dutton, J. E. Dukerich, J. M.; Harquail, C. V. (1994): Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly, 39, S. 239 - 263.
- Eck, C. D.; Jöri, H.; Vogt, M. (2010): Assessment-Center. Entwicklung und Anwendung. Berlin: Springer.
- Eggert, A. (1999): Kundenbindung aus Kundensicht. Konzeptualisierung - Operationalisierung - Verhaltenswirksamkeit. Wiesbaden: Gabler.
- Faath, S. (2010): Sunniten und Schiiten in Nordafrika/Nahost: Temporäres Beziehungstief oder wachsende Entfremdung? In: Faath, S. (Hrsg.): Rivalitäten und Konflikt zwischen Sunniten und Schiiten in Nahost. Forschungsinstitut der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik e. V.. Online verfügbar unter <https://dgap.org/de/article/getFullPDF/20223>, zuletzt geprüft am 17.03.2017.
- FAZ.net (2007): Einen Gang herunterschalten - Arbeitswelt - Beruf und Chance - FAZ.NET. FAZ Electronic Media GmbH. Online verfügbar unter <http://www.faz.net/s/RubC43EEA6BF57E4A09925C1D802785495A/Doc~E7D6B966AF96E437686992C7DB05D5B70~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, zuletzt geprüft am 27.09.2010.
- Felfe, J.; Six, B. (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In L. Fischer (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde, S. 37 - 60. Göttingen: Hogrefe.

- Felfe, J. (2008): Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J.; Yan, W. H. (2012): The impact of workgroup commitment on organizational citizenship behaviour, absenteeism and turnover intention. The case of Germany and China. In: Japanese multinationals in China. London [u.a.]: Routledge, S. 144 - 161.
- Felser, G. (2010): Personalmarketing. Göttingen: Hogrefe.
- Fisseni, H. (1990). Lehrbuch der psychologischen Diagnostik. Göttingen: Hogrefe.
- Fourastié, J. (1954): Die grosse Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts. Köln-Deutz: Bund-Verl..
- Fremmer-Bombik, E. (1999): Innere Arbeitsmodelle von Bindung. In: Spangler G. und Zimmermann P.(Hrsg.): Die Bindungstheorie. Grundlagen, Forschung und Anwendung. 3. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 109 - 119.
- French, W. L.; Bell, C. H. (1988): Organisationsentwicklung. Sozialwiss. Strategien zur Organisationsveränderung. Bern/ Stuttgart: Haupt.
- Friedrichs, G.; Schaff, A. (1984): Auf Gedeih und Verderb. Mikroelektronik und Gesellschaft. Reinbek: Rowohlt.
- Fröhlich, W. D. (2005): Wörterbuch Psychologie. 25., überarb. und erw. Aufl.. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Froschauer, U.; Lueger, M. (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. 1. Aufl. Wien: WUV.
- Gallup (2013): Pressemitteilung zum Gallup Engagement Index 2012. Hrsg. v. Gallup. Online verfügbar unter <http://www.gallup.com/strategicconsulting/160901/pressemitteilung-zum-gallup-engagement-index-2012.aspx>, zuletzt geprüft am 22.08.2014.
- Geißler, R. (2006): Die Sozialstruktur Deutschlands. Zur gesellschaftlichen Entwicklung mit einer Bilanz zur Vereinigung. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gensicke, D. (2008): Luhmann. Reclam: Stuttgart.
- George, C.; Kaplan, N.; Main, M. (1996): Adult attachment interview protocol. 3rd ed. Unpublished Manuscripts: University of California, Berkeley.

- Gerlmaier, A. (2002): Neue Selbständigkeiten in der Informationsgesellschaft. Ein Vergleich von Anforderungen und individuellen Ressourcenpotenzialen bei autonom-flexiblen und arbeitsteiligen Arbeitsformen im IT-Bereich. Dissertation. Online verfügbar unter <https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/2940/1/gerlmaierunt.pdf>, zuletzt aktualisiert am 15.08.2002, zuletzt geprüft am 03.04.2010.
- Gerlmaier, A.; Kastner, M. (2003): Der Übergang von der Industrie- zur Informationsarbeit: Neue Herausforderungen für eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit. In: Kastner, M. (Hrsg.): Neue Selbständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung? 1. Aufl. Mering: Hampp, S. 15 - 35.
- Gerrig, R.J. & Zimbardo, P.G. (2008): Psychologie. 18. akt. Aufl.. München: Pearson Studium.
- Gerster, F.; Dietz, M.; Pfeiffer, U.; Schneider, H.; Brändle, M. (2008): Arbeitswelt 2030. Thesenpapier des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung. Herausgegeben von Friedrich-Ebert-Stiftung Stabsabteilung. Online verfügbar unter [library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/05772.pdf](http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/05772.pdf), zuletzt geprüft am 27.01.2010.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Gloger-Tippelt, G. (Hrsg.) (2001): Bindung im Erwachsenenalter. Ein Handbuch für Forschung und Praxis. 1. Aufl. Bern: Huber.
- Goffman, E. (1986): Techniken der Imagepflege. In: Goffman, E.: Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 10 - 53.
- Hacker, W.; Matern, B. (1980): Methoden zum Ermitteln tätigkeitsregulierender kognitiver Prozesse und Repräsentationen bei industriellen Arbeitstätigkeiten. In: Volpert (Hrsg.): Beiträge zur psychologischen Handlungstheorie. Bern: Huber, S. 29 - 49.
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R. (1980): Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Häder, Michael (2006): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hamm, A. O. (2012): Psychologie der Emotion. In: Ackermann, H.: Kognitive Neurowissenschaften. Mit 28 Tabellen. 3., aktualisierte und erw. Aufl. Hrsg. v. Karnath H. O.. Berlin: Springer, S. 627 - 634.
- Haslam, S. A. (2001): Psychology on organizations: The social identity approach. London: Sage.
- Hay (2001): The Retention Dilemma. Why Productive Workers Leave - Seven Suggestions for keeping them. Working Paper, Philadelphia.
- Heckhausen, J. (1989). Normatives Entwicklungswissen als Bezugsrahmen zur (Re)Konstruktion der eigenen Biographie. In Alheit, P.; Horning, E. (Hrsg.): Biographisches Wissen: Beiträge zu einer Theorie lebensgeschichtlicher Erfahrung. Frankfurt: Campus, S. 202 - 282.
- Heckhausen, J.; Heckhausen, H. (Hrsg.) (2006): Motivation und Handeln. 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Springer: Heidelberg.
- Heilmann, J.; Martin-Troyano, N. (2002): Teilzeit aus rechtlicher und personalpolitischer Perspektive. In: Martin, A.; Nienhüser, W. (Hrsg.): Neue Formen der Beschäftigung - neue Personalpolitik? Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung. München/ Mering: Hampp-Verlag, S. 53 - 206.
- Hein, M. (2003): Optimierungspotentiale der Schnittstelle zwischen zentraler Vorfeld- und Platzkontrolle an deutschen Verkehrsflughäfen. Ein Beitrag zur systemverträglichen Entwicklung des Luftverkehrs. Dissertation. Online verfügbar unter <https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/2942/1/heinunt.pdf>, zuletzt aktualisiert am 11.07.2003, zuletzt geprüft am 05.07.2013.
- Helmrich, R.; Zika, G. (2010): Beruf und Arbeit in der Zukunft - BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in den Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025. In: Helmrich, R.; Zika, G. (Hrsg.): Beruf und Qualifikation in der Zukunft. BIBB: Bonn.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Bloch Snyderman, B. (1959): Motivation to Work. Wiley: New York.

- Höft, S.; Funke, U. (2001): Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 136 - 173.
- Hoffmann, E.; Walwei, U. (1998): Längerfristige Entwicklung von Erwerbsformen in Westdeutschland. In: IAB-Kurzbericht, 2, S. 3 - 8.
- Hofstätter, P. R. (1957): Psychologie. Frankfurt am Main: Fischer.
- Hofstätter, P. R. (1977): Persönlichkeitsforschung. Stuttgart: Kröner.
- Holling, H.; Liepmann, D. (1993): Personalentwicklung. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. 1. Aufl. Bern: Huber, S. 285 - 316.
- Inglehart, R. (1977): The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles among Western Publics. Princeton: Princeton University Press.
- International Survey Research (ISR, 2002): Mitarbeiterbindung, Engagement und Leistungsorientierung in Europa: Merkmale, Ursachen, Konsequenzen. ISR: London.
- Jäger, R.S.; Petermann, F. (1999 Hrsg.): Psychologische Diagnostik - ein Lehrbuch, 4. Aufl., Weinheim: Beltz PVU.
- Jäger, W. (2015): Industrie 4.0, Internet der Dinge, Smart Services ... und die Folgen für HR. Online verfügbar unter [http://www.sapevent.de/landingpagesfr/Manager/uploads/1444/A6\\_Industrie\\_4-0\\_Internet\\_der\\_Dinge\\_Smart\\_Services.pdf](http://www.sapevent.de/landingpagesfr/Manager/uploads/1444/A6_Industrie_4-0_Internet_der_Dinge_Smart_Services.pdf), zuletzt geprüft am 05.05.2016.
- Kagan, J. (1958): The concept of identification. In: Psychological Review 65 (5), S. 290 - 305.
- Kagermann, H. (2012): Die vierte industrielle Revolution. Hrsg. v. FAZ Institut. Online verfügbar unter [https://www.faz-institut.de/sites/default/files/Innovationsprojekte/Dokumente/INNOVATIONS\\_MANAGER/Zukunftsmanager\\_03-2012\\_Vierte-industrielle-Revolution.pdf](https://www.faz-institut.de/sites/default/files/Innovationsprojekte/Dokumente/INNOVATIONS_MANAGER/Zukunftsmanager_03-2012_Vierte-industrielle-Revolution.pdf), zuletzt aktualisiert am 28.06.2012, zuletzt geprüft am 22.08.2014.
- Kahn, W. A. (1990): Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal (33), S. 692 - 724.
- Kallus, K. W. (2010): Erstellung von Fragebogen. 1. Aufl. Wien: facultas.wuv.

- Kastner, M. (1985). Pragmatic Validity to Be Considered for the Construction and Application of Psychological Questionnaires. In: Angleitner, A., & Wiggins, J. S.. Personality assessment via questionnaires - Current issues in theory and measurement. Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo: Springer, S. 49-60.
- Kastner, M. (1991): Führung als Denken und Handeln im System- Voraussetzung für unternehmerisches Handeln. In: Kastner, M. Gerstenberg, B. (Hrsg.): Personalmanagement - Denken und Handeln im System. München: Quintessenz, S. 37 - 44.
- Kastner, M. (1992): Personalentwicklung im Spannungsfeld von Organisations- und Führungskräfteentwicklung. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Personalführung. Düsseldorf: DGFP, S. 878 - 890.
- Kastner, M. (1994a): Warum Personalpflege? Notwendigkeit eines ganzheitlichen Konzeptes zum Bewahren von Mitarbeitern. In: Kastner, M. (Hrsg.): Personalpflege. Der gesunde Mitarbeiter in einer gesunden Organisation. München: Quintessenz, S. 11 - 16.
- Kastner, M. (1994b): Arbeits- und Organisationspsychologie: Vorlesungsskript. Universität Dortmund: Fachschaft Organisationspsychologie. Online verfügbar unter: [http://www.orgapsy.tu-dortmund.de/images/Files/A\\_und\\_O\\_Einfuehrung\\_SS2010.pdf](http://www.orgapsy.tu-dortmund.de/images/Files/A_und_O_Einfuehrung_SS2010.pdf), zuletzt geprüft am 31.12.2010.
- Kastner, M. (1998a): Der Prozess der Prozessoptimierung. In: Kastner, Michael (Hrsg.): Verhaltensorientierte Prozessoptimierung. Herdecke: MAORI, S. 173 - 194.
- Kastner, M. (1998b): Verhaltensorientierte Prozessoptimierung: mehr Psychologik als Logik? In: Kastner, M. (Hrsg.): Verhaltensorientierte Prozessoptimierung. Herdecke: MAORI, S. 13 - 30.
- Kastner, M. (1999): Syn-Egoismus. Nachhaltiger Erfolg durch soziale Kompetenz. Freiburg im Breisgau: Herder.
- Kastner, M. (2003): Anforderungen autonomer und flexibler Arbeit an Führung und Organisation. In: Kastner, M. (Hrsg.): Neue Selbständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstaussbeutung? 1. Aufl. Mering: Hampp, S. 37 - 47.

- Kastner, M. (2004): Work Life Balance als Zukunftsthema. In: Kastner, M. (Hrsg.): Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Asanger: Krönig, S. 1 - 65.
- Kastner, M. (2006a): Prävention in der Arbeitswelt. In: Psychotherapeut, 51 (6), S. 440 - 451.
- Kastner, M. (2006b): Diagnostik in der Personalentwicklung: Vorlesungsskript. Universität Dortmund: Fachschaft Organisationspsychologie. Online verfügbar unter: [http://www.orgapsy.tu-dortmund.de/images/Files/Diagnostik\\_in\\_der\\_PE.pdf](http://www.orgapsy.tu-dortmund.de/images/Files/Diagnostik_in_der_PE.pdf), zuletzt geprüft am 18.06.2011.
- Kastner, M. (2008): Psychische und soziale Voraussetzungen und Folgen von Innovation. Vorlesungsskript. Herausgegeben von Fachschaft: Universität Dortmund.
- Kastner, M. (2009): Physische, psychische und soziale Voraussetzungen und Folgen technischer Entwicklungen. Vorlesungsskript. Universität Dortmund: Fachschaft Organisationspsychologie. Online verfügbar unter: [http://www.orgapsy.tu-dortmund.de/joomla/images/Files/technische\\_entwicklung\\_skript.pdf](http://www.orgapsy.tu-dortmund.de/joomla/images/Files/technische_entwicklung_skript.pdf), zuletzt geprüft am 31.12.2010.
- Kastner, M. (2010a): Leistungs- und Gesundheitsmanagement - die individuelle Ebene. In: Kastner, M. (Hrsg.): Leistungs- und Gesundheitsmanagement - psychische Belastung und Altern, inhaltliche und ökonomische Evaluation. Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 285 - 323.
- Kastner, M. (2010b): Work-Life Balance für Extremjobber. In: Kaiser, S., Ringlstetter, M. J. (Hrsg.): Work Life Balance: Erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber. Berlin: Springer, S. 1 - 27.
- Kastner, M. (2017): Genial - digital - katastrophal? Humane Arbeitswelt in der Wirtschaft 4.0. Herdecke: MAORI.
- Kauffeld, S. (2001): Teamdiagnose. Göttingen: Hogrefe.
- Kauffeld, S.; Grote, S.; Frieling, E. (2000): Diagnose der beruflichen Handlungskompetenz bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben in Gruppen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 54, H. 3-4, S. 211 - 219.



- Kienbaum (2001): An der Spitze zeigt sich die Qualität der Bindung. Die Kienbaum Retention-Studie. Kienbaum: Gummersbach.
- Klages, H. (1984): Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen. Frankfurtam Main: Campus.
- Klotz, U. (2000): Informations@rbeit - Neue ökonomische Spielregeln führen zu neuen Formen von Arbeit, Organisation und Politik. Online verfügbar unter: <http://www.forum-arbeit.de/infoPool/Arbeit/NewWork.html> zuletzt geprüft am 17.04.2010.
- Knoblauch, R. (2004): Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente. In: Bröckermann, R.; Bausch-Weis, G. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Schmidt, S. 101 - 130.
- Kobasa, S. C. (1982): Commitment and coping in stress resistance among lawyers. In: Journal of Personality and Social Psychology 42, S. 707 - 717.
- Koch, S. (2005): Werte und Wertewandel. In: Frey, D.; Rosenstiel, L. v.; Hoyos, C (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie. Weinheim: Beltz PVU, S. 401 - 406.
- Kracht, T. (2010): Global Recruiting als Paradigmenwechsel im HR-Management. Raus aus der nationalen Komfortzone. In: PersonalFührung, 43, S. 20 - 25.
- Kramarsch, M.; Sebald, H. (2005): Talent Management. Aktuelle Studienergebnisse. ExecuTRACK User Meeting. Unter Mitarbeit von Kramarsch, M. und Sebald, H.. Hrsg. v. Towers Perrin. Online verfügbar unter <http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2005/200510/ErgebnisberichtTalentManagementDACKStudie102005Druckversion.pdf> , zuletzt geprüft am 21.05.2011.
- Krauß, J. (2006): Involvement aus Sicht der Psychologie. Diskussion des Involvement-Modells der Werbewirkungsforschung mit dem integrierten Modell zu grundlegenden Aspekten des psychischen Systems. Online verfügbar unter <http://veroeffentlichungen.werteundissues.de/media/Involvement.pdf>, zuletzt aktualisiert am 14.09.2008, zuletzt geprüft am 01.08.2014.
- Kromrey, H. (2002): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 10. Aufl. Wiesbaden, s.l: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Kubinger, K. D. (2006). *Psychologische Diagnostik: Theorie und Praxis psychologischen Diagnostizierens*. Göttingen: Hogrefe.
- Lee, R. (1968): What hunters do for a living, or, how to make out on scarce resources. In: Lee, R.B., DeVore, I. (Hrsg.), *Man the hunter*, S. 30 - 48. Chicago: Aldine.
- Lee, K., Carsfeld, J. J.; Allen, N. J. (2000): A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, S. 799 - 811.
- Lehnen, C. (2014): Stolz und Vorurteil. In: *Personalwirtschaft extra: Arbeitgebersiegel: Stolz und Vorurteil*, 05/2014: , S. 4 - 7.
- Lewin, K.; Cartwright, D. (1963): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Ausgewählte theoretische Schriften. Bern: Huber.
- Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U. (2008): *Personalmanagement*. Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg.
- Luhmann, N. (2008): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 1. Aufl., [Nachdr.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Madison, D. L.; Allen, R. W.; Porter, L. W.; Renwick, P.A.; Mayes, B. T. (1980): Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions. In: *Human Relations* 33 (2), S. 79 - 100.
- Mael, F.; Ashforth, B. E. (1992): Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. In: *Journal of Organizational Behavior* (13), S. 103 - 123.
- Main, M. (2001): Aktuelle Studien zur Bindung. In: Gloger-Tippelt G. (Hrsg.): *Bindung im Erwachsenenalter. Ein Handbuch für Forschung und Praxis*. 1. Aufl. Bern: Huber (Psychologie-Handbuch), S. 1 - 51.
- Mann, L. (1999): *Sozialpsychologie*. 2. Auflage. Weinheim und Basel: Belz.
- Marburger, G. (2004). Best-Practice-Personalbindungsstrategien im Klein- und Mittelstand. In: Bröckermann, R.; Pepels, W. (Hrsg.): *Personalbindung - Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 287 - 322.
- March, J. G.; Simon, H. A. (1976): *Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Marcus, B.; Schuler, H. (2001): Leistungsbeurteilung. In: Heinz Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe Verl. für Psychologie, S. 397 - 431.
- Martin, A.; Nienhüser, W. (2002): Neue Formen der Beschäftigung - personalpolitische Voraussetzungen und Effekte. In: Martin, A.; Nienhüser, W. (Hrsg.): Neue Formen der Beschäftigung - neue Personalpolitik?, Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung, S. 1 - 16, München/ Mering: Hampp-Verlag.
- Maslow, A. H. (1977): Motivation und Persönlichkeit. Olten: Walter-Verlag AG.
- Mathieu, J.; Zajac, D. (1990): A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, Vol. 108 No. 2, pp. In: Psychological Bulletin 180, S. 171 - 194.
- Maturana, H. R.; Pörksen, B. (2002): Vom Sein zum Tun. Die Ursprünge der Biologie des Erkennens. 1. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verl.
- Maturana, H. R.; Varela, F. J. (2005): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. 12. Aufl., genehmigte Taschenbuchausg. München: Goldmann.
- McClelland, D. C. (1985). Human motivation. Glenview: Scott, Foresman.
- McGrath, J. E.; Berdahl, J. L.; Arrow, H. (1995): Traits, Expectations, Culture and Clout. The Dynamics of Diversity in Work Groups. In: Jackson, S. E. (Hrsg.): Diversity in work teams. Research paradigms for a changing workplace. Washington, DC: American Psychological Assoc., S. 11 - 46.
- Mentzel, W. (2012): Mitarbeitergespräche. München: Haufe.
- Mertens, D.; Kaiser, M. (1981): Rigidität und Flexibilität. Ein Plädoyer für eine persönlichkeitsorientierte Flexibilitätsforschung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): Nürnberg, S. 71-80.
- Meyer J. P.; Allen, N. J. (1997): Commitment in the workplace. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J. P.; Herscovitch, L.(2001): Commitment in the workplace: toward a general model. In: Human Resource Management Review 11, S. 299 - 326.
- Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; Axelrod, B. (2001): The war for talent. [Nachdr.]. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

- Meyer-Abich, K. M. (Hrsg.) (1982): Mikroelektronik und Dezentralisierung. Berlin: Schmidt.
- Mohr, C. (2011): Emotionale Reaktionen und Regulationsstrategien Jugendlicher in einer Angst induzierenden Interaktionssituation mit ihren Müttern. Ein Multimethoden-Ansatz. Dissertation. Ruhr – Universität Bochum: Fakultät für Psycholog. Online verfügbar unter <http://www-brs.ub.ruhr-uni-bochum.de/netahtml/HSS/Diss/MohrCornelia/diss.pdf>, zuletzt geprüft am 29.05.2014.
- Moser, K. (1996): Commitment in Organisationen. 1. Aufl.. Bern, Göttingen, Toronto etc: Huber.
- Moser, K.; Schuler, H. (1993): Validität einer deutschsprachigen Involvement-Skala. In: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie 14, S. 27 - 36.
- Moser, K.; Zempel, J. (2001): Personalmarketing. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 64 - 87.
- Mowday, R. T.; Porter, L. W.; Steers, R. M. (1982): Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Orlando u.a.: Academic Press.
- Mückenberger, U. (1989): Der Wandel des Normalarbeitsverhältnisses unter Bedingungen einer „Krise der Normalität“. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 4, S. 211 - 223.
- Müller, E. (2010): Mit List und Tücke. In: manager-magazin, S. 86 - 89. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/>, zuletzt geprüft am 28.09.2010.
- Müller-Jentsch, W. (2003): Organisationssoziologie. Eine Einführung. Frankfurt am Main: Campus.
- Müller-Jentsch, W. (2007): Strukturwandel der industriellen Beziehungen. "Industrial Citizenship" zwischen Markt und Regulierung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Murray, H. A. (1938). Explorations in personality. New York: Oxford University Press.
- Nelson, M. R., Paek H.-J., Rademacher, M. A. (2007): Downshifting Consumer = Upshifting Citizen?: An Examination of a Local Freecycle Community.

- In: The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, S. 141 - 156.
- Nerdinger, F. W. (2001): Motivation. In: Heinz Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 349 - 371.
- Nerdinger, F. W. (2011): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Nerdinger, F. W.; Blicke, G.; Schaper, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 2., überarbeitete Aufl. Heidelberg: Springer, S. 393 - 408.
- Nimk, M. (2012): ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2012. Hrsg. v. Gallup. Online verfügbar unter [http://www.saatkorn.com/wp-content/uploads/2014/02/Engagement-Index-Pr %C3 %A4sentation-2012.pdf](http://www.saatkorn.com/wp-content/uploads/2014/02/Engagement-Index-Pr%C3%A4sentation-2012.pdf), zuletzt geprüft am 18.08.2014.
- Neuberger, O. (2002): Führen und Führen lassen. 6. Aufl.. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Oelsnitz, D. v. d.; Stein, V.; Hahmann, M. (2007): Der Talente-Krieg. Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt.
- Olfert, K. (2008): Personalwirtschaft. 13., verb. und aktualisierte Aufl. Ludwigshafen (Rhein): Kiehl.
- Organ, D. W. (1997): Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. In: Human Performance 2, S. 85 - 97.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 1986): Flexibility in the labour market. The current debate; a technical report. Paris.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 1989): Labour market flexibility. Trends in enterprises. Paris.
- Osgood, C. E. (1976): Focus on meaning. The Hague: Mouton.
- PAC (2013): Future Workplace in Deutschland 2013. Strategien, Ziele, Handlungsbedarf. Online verfügbar unter [www.pac-online.com %2Fdownload %2F8903 %2F121176&usg=AFQjCNFIur5C85RFCD-9X8TfkF-VRtFWkg&cad=rja](http://www.pac-online.com/%2Fdownload%2F8903%2F121176&usg=AFQjCNFIur5C85RFCD-9X8TfkF-VRtFWkg&cad=rja), zuletzt geprüft am 05.12.2015.
- Paulick, S. (2002): Der Brockhaus. In einem Band. 9., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl., aktualisierter Nachdruck. Leipzig: Brockhaus.

- Picot, A.; Reichwald, R. (1996): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. Wiesbaden: Gabler.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung. Wiesbaden: Gabler.
- Plassmeier, S. C. (2010): Mitarbeiterbindung in Zeiten des demografischen Wandels: Altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment. Dissertation. Online verfügbar unter [http://opus.uni-lueneburg.de/opus/volltexte/2011/14200/pdf/Dissertation\\_Plassmeier\\_ueberarbeitet.pdf](http://opus.uni-lueneburg.de/opus/volltexte/2011/14200/pdf/Dissertation_Plassmeier_ueberarbeitet.pdf) , zuletzt geprüft am 04.12.2015.
- Polanyi, K. (2007): The great transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen. 1. Aufl., [Nachdr.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Porter, M. E.; Heppelmann, J. (2015): Wie smarte Produkte Unternehmen verändern. In: Harvard Business Manager Heft 12, S. 53 - 73.
- Randall, M. L.; Cropanzano, R.; Bormann, C. A.; Birjulin, A. (1999): Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. In: Journal of Organizational Behavior 20, S. 159 - 174.
- Rauen, C. (2008). Coaching, 2. aktual. Aufl., Göttingen: Hogrefe.
- Reick, C.; Kastner, M. (2001): Formen und Ausprägungen neuer Arbeits- und Organisationsformen. In: Kastner, M. (Hrsg.): Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. Ergebnisbericht des Projektes gesina. Bremerhaven: Wirtschaftsverl. NW, S. 9 - 24.
- Reinhold, G.; Samnek, S.; Recker, H. (Hrsg.) (2000): Soziologie-Lexikon. 4. Aufl.. München: Oldenbourg.
- Reiss, M. (1998): Der Neue Mittelstand. Start up-Unternehmer in agilen Netzwerken. Frankfurt am Main: FAZ.
- Rich, B. L.; Lepine, J. A.; Crawford, E. R. (2010): Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. In: Academy of Management Journal 53, (3), S. 617 - 635.

- Roberts, D. R.; Davenport, T. O. (2002): Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29, (3), S. 21 - 29.
- Rohrmann, B. (1978): Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für sozialwissenschaftliche Forschung. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 9, S. 222 - 245.
- Rohwer, G.; Pötter, U. (2002): *Methoden sozialwissenschaftlicher Datenkonstruktion*. Weinheim: Juventa.
- Roose, J.; Schäfer, M. S.; Schmidt-Lux, T. (Hrsg.) (2009a): *Fans*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Roose, J.; Schäfer, M.; Schmidt-Lux, T. (2009b): Fans in theoretischer Perspektive. In: Jochen Roose, Mike S. Schäfer und Thomas Schmidt-Lux (Hrsg.): *Fans*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rosenstiel, L. v.; Spieß, E. (1991): *Was morgen alles anders läuft. Die neuen Spielregeln für Manager*. Düsseldorf: Econ-Verlag.
- Rosenstiel, L. v. (2001): Die Bedeutung von Arbeit. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe, S. 15 - 42.
- Rosenstiel, L. v. (2003): *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise*. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. v.; Nerdinger, F.; Spieß, E. (Hrsg.) (1998): *Von der Hochschule in den Beruf*. Göttingen: Hogrefe.
- Rump, J.; Eilers, S.; Schabel, F.; Möckel, K. (2012): *HR-Report 2012/2013. Mitarbeiterbindung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability im Auftrag des Hays AG*. Hrsg. v. Hays. Online verfügbar unter <http://www.hays.de/aktuelles/arbeitsmarkt.cfm?nid=0a86e6b2-4198-4503-9104-65c78572ddbc&dieseSID=87b82cd7-222c-4423-9083-0a5384d67a1b>, zuletzt geprüft am 16.08.2014
- Sackmann, S. (2017): *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern: Erfolgreich durch kulturbewusstes Management*. Wiesbaden: Springer.
- Salfer, P. & Furmaniak, K. (1981): Das Programm "Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens". Stand und Möglichkeiten der Evaluierung eines staatlichen Forschungsprogramms. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* (3), S. 237 - 245.

- Sauer, D.; Döhl, V. (1994): Arbeit an der Kette. Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. In: Soziale Welt (45), S. 197 - 215.
- Schäfer, B (1974): Einstellungen zur Ostpolitik, Konfliktbereitschaft gegenüber Polen; Eindrucksbeschreibung von Völkern und Bewertung politischer Schlüsselwörter. In: Schweitzer, C. C.; Ferger, H. (Hrsg.): Untersuchungen zum deutsch-polnischen Verhältnis. GESIS Datenarchiv: Köln.
- Schäfer, B. (1975): Das Eindrucksdifferential als Instrument zur Einstellungsmessung. In: Bergler, R. (Hrsg.): Das Eindrucksdifferential. Theorie und Technik. Bern: Huber, S. 101 - 137.
- Schäfer, B. (1983): Semantisches Differential Technik. In: Feger, H.; Bredenkamp, J. (Hrsg.): Datenerhebung (Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich B : Ser. 1 ; Bd. 2), 1. Aufl.. Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 154 - 221.
- Schäfer, B.; Fuchs, A. (1975): Kriterien und Techniken der Merkmalsselektion bei der Konstruktion eines Eindrucksdifferentials. In: Bergler R. (Hrsg.): Das Eindrucksdifferential. Theorie und Technik. Bern: Huber, S. 119 - 137.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In Bakker A.B. & Leiter M.P. (Hrsg.): Work engagement: A handbook of essential theory and research (S. 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B.; Salanova, M.; González-Romá, V.; Bakker, A. B. (2002): The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. In: Journal of Happiness Studies (3), S. 71 - 92.
- Schiedt, A. (2000): Mitarbeiterbindung steckt in den Kinderschuhen. In: Personalwirtschaft (12), S. 53 - 57.
- Schmid, C. (2012): Rockerclubs: Eine post-traditionale Vergemeinschaftungsform unter den Bedingungen der Organisationsgesellschaft. In: Eisewicht P. (Hrsg.): Techniken der Zugehörigkeit. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- Schmidt, K. H., Kleinbeck, U., Ottmann, W. & Seidel, B. (1985). JDS - Job Diagnostic Survey (JDS - deutsche Fassung). Dortmund: Universität, Fachbereich 14/Organisationspsychologie.
- Schmidt, K. H. & Kleinbeck, U. (1999). Job Diagnostic Survey (JDS - deutsche Fassung). In: Dunckel, H. (Hrsg.): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Zürich: vdf, S. 205 - 230.



- Schmidt, K. H. (2006): Haupt- und Moderatoreffekte der affektiven Organisationsbindung in der Belastungs-Beanspruchungs-Beziehung. In: Zeitschrift für Personalpsychologie 5 (3). Göttingen: Hogrefe, S. 121 - 130.
- Schmied, G. (1996): Schenken. Über eine Form sozialen Handelns. Opladen: Leske + Budrich.
- Schneider, W. (2007): McMarketing. Einblicke in die Marketing-Strategie von McDonald's. Wiesbaden: Gabler.
- Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung. 6. Aufl. München: Oldenbourg.
- Scholl, W. (1993): Grundkonzepte der Organisation. In: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. 1. Aufl. Bern: Huber, S. 409 - 444.
- Scholz, C. (2014): Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Hoboken: Wiley.
- Schore, A. N. (2007): Affektregulation und die Reorganisation des Selbst. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schräder, A. (1996): Management virtueller Unternehmungen. Organisatorische Konzeption und informationstechnische Unterstützung flexibler Allianzen. Frankfurt/ New York: Campus.
- Schubert, K.; Klein, M.: Industriegesellschaft. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Lexika. Schuler, H. (Hrsg.) (2000): Personalentwicklung im Call Center der Zukunft. Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden. Neuwied: Luchterhand.
- Schüpbach, H. (1993): Analyse und Bewertung von Arbeitstätigkeiten. In Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern: Huber, S. 167 - 187.
- Schuler, H.; Höft, S. (2001). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 93 - 133.
- Schuler, H.; Funke, U. (1993). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern: Huber, S. 235 - 283.

- Schwarz, N.; Knäuper, B.; Hippler, H. J.; Noelle-Neumann, E.; Clark, F. (1991): Rating scales: Numeric values may change the meaning of scale labels. In: *Public Opinion Quarterly* (55), S. 570 - 582.
- Seifert, H. (2003): Präventive Arbeitsmarktpolitik und betriebliche Anpassungsflexibilität. Neue Impulse durch die Hartz-Kommission. In: *WSI-Mitteilungen der Hans Böckler Stiftung*, H. 5/2003, S. 284-291. Online verfügbar unter [http://www.boeckler.de/pdf/wsimit\\_2003\\_05\\_seiferthartz.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/wsimit_2003_05_seiferthartz.pdf), zuletzt geprüft am 10.04.2010.
- Seiffge-Krenke, I. (2009): *Psychotherapie und Entwicklungspsychologie. Beziehungen: Herausforderungen, Ressourcen, Risiken*. 2. Aufl. Berlin / Heidelberg: Springer-Verlag.
- Semmer, N. (2000): *Mitarbeiterbindung: Strategien gegen Streß und Fluktuation. Was Mitarbeiter zum Weggehen treibt - Erkenntnisse der Arbeitspsychologie zur Mitarbeiterbindung in Call Center*. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Personalentwicklung im Call Center der Zukunft. Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden*. Neuwied: Luchterhand.
- Semmer, N.; Udris, I. (1993): *Bedeutung und Wirkung von Arbeit*. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. 1. Aufl. Bern: Huber, S. 133 - 165.
- Semmer, N.; Volpert, W. (1999): *Arbeitspsychologie*. In: Asanger, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch Psychologie. Studienausg.* Weinheim: Beltz, S. 52 - 60.
- Sonntag, K.; Stegmaier, R. (2001). *Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung*. In Schuler, H. (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe, S. 265 - 288.
- Spangler, G.; Zimmermann, P. (Hrsg.) (1999): *Die Bindungstheorie. Grundlagen, Forschung und Anwendung*. 3. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Speck, P.; Ryba, A. (2004). *Best-Practise-Personalbindungsstrategien in Industrieunternehmen*. In: Bröckermann, R.; Pepels, W. (Hrsg.): *Personalbindung - Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 383 - 398.
- Sponheuer, B. (2010): *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung*. Wiesbaden/ Leipzig: Gabler.

- Staeble, W. H.; Conrad, P.; Sydow, J. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl.. München: Vahlen.
- Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Herausgegeben von Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Bevoelkerungsentwicklung/bevoelkerungsprojektion2050,property=file.pdf>, zuletzt geprüft am 06.11.2010.
- Statistisches Bundesamt (2009): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Steinbacher, A. (2010): Erfassung körperlicher Befindlichkeit im Sport. Dissertation. Hrsg. v. Deutsche Sporthochschule Köln.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2002): Brain Drain - Brain Gain. Eine Untersuchung über internationale Berufskarrieren. Durchgeführt von der Gesellschaft für Empirische Studien. Unter Mitarbeit von Backhaus, B., Ninke, L. und Over, A. Online verfügbar unter <http://www.ges-kassel.de/download/BrainDrain-BrainGain.pdf>., zuletzt geprüft am 17.04.2010.
- Stritzke, C. (2010): Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding. Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Tajfel, H. (1978). Social categorisation, social identity and social comparison. In: Tajfel, H. (Ed.): Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Inter-Groups Relations. London: Academic Press, S. 61 - 76.
- Tajfel, H.; Turner, J. C. (1979): An integrative theory of social conflict. In: Austin, W.; Worchel, S. (Eds.): The Social Psychology of Inter-Group Relations. 2. Aufl... Chicago: Nelson Hall, S. 33 - 47.
- Tajfel, H.; Turner, J. C. (1986): The social identity theory of intergroup behaviour. In: Austin, W.; Worchel, S. (Eds.): The Social Psychology of Inter-Group Relations. Chicago: Nelson Hall, S. 7 - 24.
- Tarhan, T. (2011): Executive Search im Wandel: Was zu tun ist, um am Markt erfolgreich zu sein. In: Füchtner S. und Wegerich T. (Hrsg.): Das Handbuch der

Personalberatung. Eine Branche im Umbruch. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 67 - 79.

Tett, R. P.; Meyer, J. P. (1993): Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. In: *Personnel* (46), S. 259 - 293.

Towers Perrin (2008): Global Workforce Study 2007 - 2008. Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen - Mythos und Realität. Online verfügbar unter <http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS>, zuletzt geprüft am 22.08.2012.

Towers Watson (2012): Global-Workforce-Study-2012-Deutschlandergebnisse. Geld, Karriere, Sicherheit? Was Mitarbeiter motiviert und in ihrem Unternehmen hält. Hrsg. v. Towers Watson. Online verfügbar unter <http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.towerswatson.com%2FDownloadMedia.aspx%3Fmedia%3D%257B5CB9041B-3936-4C59-B783-D5CCD486C542%257D&ei=B6HvU7qhB8XQ7AaE2oC4AQ&usg=AFQjCNHe84Nd7K02NkOfY4ympU4Ov5DVhQ&bvm=bv.73231344,d.ZGU>, zuletzt geprüft am 16.08.2014.

Trevarthen, C. (1993): The self born in intersubjectivity. The psychology of an infant communicating. In: Neisser U. (Hrsg.): *The Perceived self. Ecological and interpersonal sources of self-knowledge*. Cambridge/ New York: Cambridge University Press, S. 121 - 173.

Tuckmann, B. W. (1965): Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* (63), S. 384 - 399.

Turner, J. C.; Haslam, S. A. (2001): Social identity, organizations, and leadership. In : Turner M. E. (Ed.), *Groups at work: Advances in theory and research*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, S. 25 - 65.

Turner, J.C.; Hogg, M.A.; Oakes, P.J.; Reicher, S.D.; Wetherell, M.S. (1987): *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Cambridge: Basil Blackwell.

Ulich, E. (1991): *Arbeitspsychologie*. Zürich: Verl. der Fachvereine [u.a.].

- Ulich, D. (1999): Emotionen. In: Asanger, R. (Hrsg.) (1999): Handwörterbuch Psychologie. Studienausg. Unter Mitarbeit von Asanger, R. und Wenninger, G. Weinheim: Beltz, S. 127 - 132.
- van Dick, R.; Wagner, U.; Gautam, T. (2002): Identifikation in Organisationen: Theoretische Zusammenhänge und empirische Befunde. In Witte, E. H. (Hrsg.), Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse. Beiträge des 17. Hamburger Symposiums zur Methodologie der Sozialpsychologie. Lengerich: Pabst, S. 147 - 173.
- van Dick, R. (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen: Hogrefe.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.
- Wanger, S. (2006): Teilzeit fördert Flexibilität und Produktivität. IAB Kurzbericht, 7, S. 1 - 6.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Erstausgabe 1921. 5. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Weber, Max (1984): Soziologische Grundbegriffe. 6. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Wegge, J. (2005): Internationale Kooperation. In: Frey, D.; Rosenstiel, L. v.; Hoyos, C. (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie. Weinheim: Beltz PVU, S. 163 - 168.
- Weinert, A. B. (1998): Organisationspsychologie. Weinheim: Beltz.
- Welk, S. (2014): Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern: Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. Wiesbaden: Springer.
- Werle, K. (2011): Der Einbruch, die Herausforderungen, der Aufbruch: Ein Marktüberblick. In: Füchtner S. und Wegerich T. (Hrsg.): Das Handbuch der Personalberatung. Eine Branche im Umbruch. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 16 - 29.
- Willke, G. (2004): Globalisierung und Wissensgesellschaft. Auswirkungen auf Erwerbsarbeit und soziale Sicherung. In: Bröning, M. (Hrsg.): Deutschland in der globalen Wissensgesellschaft. Auswirkungen und Anforderungen; Gutachten der Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 93 - 159.

- Witmer-Großer, E. (2013): Citrix Online Services für das mobile Arbeiten der Zukunft. Moderne Arbeitsbedingungen erhöhen die Produktivität. Online verfügbar unter <http://www.cloudcomputing-insider.de/citrix-online-services-fuer-das-mobile-arbeiten-der-zukunft-a-402456/>, zuletzt geprüft am 04.12.2015.
- Wrede, D. (2004): Mikropolitik in organisatorischem Wandel. München: GRIN Verlag GmbH.
- Wübbelmann, K. (2009). Herausforderung Management Audit. Erfolgsleitfaden für Teilnehmer. Wiesbaden: Gabler.
- Wübbelmann, K. (2005): Handbuch Management Audit, 1. Aufl. 2005, Göttingen: Hogrefe.
- Wüstner, K. (2006): Arbeitswelt und Organisation. Ein interdisziplinärer Ansatz. Wiesbaden: Gabler.
- Ziegenhain, U. (2001): Sichere mentale Bindungsmodelle. In: Gabriele Gloger-Tippelt (Hrsg.): Bindung im Erwachsenenalter. Ein Handbuch für Forschung und Praxis. 1. Aufl. Bern: Huber, S. 154 - 173.