



Jörg Felfe

Mitarbeiter- bindung

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Wirtschaftspsychologie

 hogrefe

Mitarbeiterbindung

Wirtschaftspsychologie

Mitarbeiterbindung

Prof. Dr. Jörg Felfe

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler

Jörg Felfe

Mitarbeiterbindung

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus J. Felfe: Mitarbeiterbindung (ISBN 9783840925054) © 2020 Hogrefe Verlag, Göttingen.

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

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

Copyright-Hinweis:

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

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
Fax +49 551 999 50 111
info@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © iStock.com by Getty Images / malerapaso

Satz: ARTür Grafik-Design & Kunst, Weimar

Format: PDF

2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2020

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

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

ISBN 978-3-8017-2505-1

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

Nutzungsbedingungen:

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

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

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

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

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

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

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

Anmerkung:

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

Vorwort zur 2. Auflage

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

Das Interesse der wissenschaftlichen Forschung ist nach wie vor hoch und ein Ende ist nicht abzusehen. Auch vor dem Hintergrund von Digitalisierung und demografischem Wandel hat die Bedeutung des Themas Mitarbeiterbindung auch aus Sicht der in Organisationen verantwortlichen Entscheider und Führungskräfte eher zu- als abgenommen. Aus diesem Grund wurde eine umfassende Überarbeitung und Aktualisierung vorgenommen. Neu sind vor allem die zahlreichen Befunde in Kapitel 8.5 aus Studien, die im öffentlichen Dienst und im sozialen bzw. Dienstleistungssektor durchgeführt wurden. Hierzu zählen unter anderem Bildungseinrichtungen, Krankenhäuser, Kirche, Polizei und Bundeswehr. Aktuelle Entwicklungen in der Forschung untersuchen verstärkt das Zusammenspiel unterschiedlicher Bindungen, die gleichzeitig bestehen und sich ergänzen, aber auch konfigierend neutralisieren, können. Das Kapitel 10 zu diesem „Dualen Commitment“ ist ebenfalls neu. Methodisch etabliert sich seit einigen Jahren ein neuer methodischer Ansatz, um individuelle Bindungsprofile identifizieren zu können. Die aktuellen Studien hierzu sind ebenfalls in einem neuen Kapitel (10.3) dargestellt. Erheblich erweitert wurde auch das Kapitel 6.3 zu Mitarbeiterführung als wichtiger Einflussgröße für den Erhalt und die Entwicklung von Bindung. Neu aufgenommen wurden hier unter anderem Konzepte wie das der gesundheitsförderlichen Führung, aber auch destruktive Führung.

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

Hamburg, im Oktober 2019

Jörg Felfe

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	11
1.1	Was bedeutet Bindung an eine Organisation?	11
1.2	Chancen und Risiken von Mitarbeiterbindung	14
1.3	Globalisierung, Digitalisierung und Flexibilisierung: Ist Bindung noch möglich und zeitgemäß?	17
1.3.1	Erschwerung von Bindung	19
1.3.2	Perspektiven und offene Fragen	21
2	Mitarbeiterbindung: Das psychologische Band zwischen Mitarbeiter und Unternehmen	25
2.1	Organisationales Commitment	26
2.1.1	Commitment als emotionale Bindung	27
2.1.2	Commitment als Fortsetzung von Handlungen	29
2.1.3	Commitment aufgrund von Normen	34
2.2	Das aktuelle TCM-Modell: Komponenten und Foci (Richtungen)	35
2.2.1	Drei Komponenten	35
2.2.2	Multiple Richtungen der Bindung (Foci)	39
2.3	Soziale Identifikation in Organisationen	50
2.3.1	Theoretischer Hintergrund: Soziale Identitätstheorie	52
2.3.2	Theoretischer Hintergrund: Selbstkategorisierungstheorie	55
2.3.3	Reduktion negativer Distinktheit	59
2.3.4	Identifikation als multidimensionales Konzept	62
2.4	Commitment und Identifikation: Ein Vergleich	63
2.4.1	Gemeinsamkeiten und Überschneidungen	63
2.4.2	Unterschiede und Trennendes	65
3	Instrumente zur Messung von Mitarbeiterbindung	71
3.1	Messung von Commitment	71
3.1.1	Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)	71
3.1.2	Drei-Komponenten-Modell (TCM)	73
3.1.3	COMMIT: Drei Komponenten	76
3.1.4	COMMIT: Multiple Foci (Richtungen)	78
3.1.5	K.U.T als unidimensionale Skala	88
3.2	Messung von organisationaler Identifikation	89
3.2.1	OIQ, OIS und IDPG	89
3.2.2	Multiple Komponenten und Foci	91
3.3	Empirische Unterschiede zwischen Commitment und Identifikation	92
4	Wie verbunden sind die Mitarbeiter? Zahlen für Deutschland und Europa	95
4.1	Commitment im europäischen Vergleich	95
4.1.1	Repräsentative Befragungen	95
4.1.2	Befunde auf Basis europäischer und internationaler Einzelstudien	99
4.2	Commitment in Deutschland: Foci und Komponenten	101
4.3	Vergleichswerte aus deutschen Stichproben	107

5	Die Bedeutung von Commitment für den Unternehmenserfolg	108
5.1	Positive Konsequenzen	109
5.1.1	Arbeitsleistung	109
5.1.2	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	112
5.1.3	Commitment und Leistung: Ursache und Wirkung?	115
5.1.4	Kundenzufriedenheit	117
5.2	Negative Konsequenzen	118
5.2.1	Fluktuation	118
5.2.2	Absentismus	120
5.3	Commitment und Gesundheit	121
5.3.1	Ressource oder Risikofaktor?	123
5.3.2	Kurvilineare Zusammenhänge?	126
5.4	Commitment als Moderator	127
5.4.1	Commitment als Puffer?	127
5.4.2	Commitment als Verstärker?	129
5.5	Zusammenhänge auf Gruppenebene	130
6	Bindungsmanagement: Mitarbeiterbindung erhöhen	133
6.1	Mitarbeiterbefragungen als Teil des Bindungsmanagements	134
6.2	Ansatzpunkt: Merkmale der Arbeit	137
6.3	Ansatzpunkt: Mitarbeiterführung	140
6.3.1	Transformationale Führung	141
6.3.2	Gesundheitsförderliche Führung	148
6.3.3	Identitätsstiftende Führung	150
6.3.4	Negative Führung: Abusive Supervision	150
6.4	Ansatzpunkt: Merkmale der Organisation	152
6.5	Individuelle Faktoren: Merkmale der Person	157
6.5.1	Demografische Merkmale	157
6.5.2	Persönlichkeitsmerkmale	158
6.5.3	Bindungsstil	161
6.5.4	Kulturelle Wertorientierungen	162
7	Korrelate und verwandte Konzepte von Commitment	167
7.1	Die Relation von Commitment und Arbeitszufriedenheit	167
7.1.1	Beziehung zu Antezedenzen und Konsequenzen	169
7.1.2	Arbeitszufriedenheit und Commitment: Die Frage nach Ursache und Wirkung	171
7.2	Involvement	173
8	Bedeutung des Kontextes: Commitment in unterschiedlichen Kontexten	175
8.1	Commitment in neuen Arbeitsformen	175
8.1.1	Organisationales Commitment bei unterschiedlichen Arbeitsformen	180
8.1.2	Berufsbezogenes Commitment bei unterschiedlichen Arbeitsformen	182
8.1.3	Commitment gegenüber der Beschäftigungsform bei unterschiedlichen Arbeitsformen	183
8.1.4	Zusammenhänge zu Antezedenzen und Outcomevariablen	185
8.1.5	Zusammenfassung der Ergebnisse	188

8.2	Commitment gegenüber Verleiher und Entleiher bei Zeitarbeitern	189
8.2.1	Verleiher oder Entleiher: Wem fühlen sich Zeitarbeiter verbunden?.....	189
8.2.2	Die Bedeutung des Commitments gegenüber Zeitarbeit.....	191
8.2.3	Antezedenzenzien und Konsequenzen von Commitment gegenüber Verleiher und Entleiher.....	192
8.2.4	Fazit.....	193
8.3	Bedeutung von Führung in unterschiedlichen Kontexten	194
8.3.1	Unterschiedliche Einflüsse von Führung	195
8.3.2	Integrativer Ansatz.....	198
8.3.3	Erweiterung der organisationsspezifischen Befundlage	203
8.3.4	Äußere Bedrohung als Moderator für Commitment	205
8.4	Kulturelle Einflüsse	206
8.4.1	Individuelle Wertorientierung als Moderator	207
8.4.2	Unterschiede zwischen Kulturen	209
8.4.3	Methodische Besonderheiten kulturvergleichender Studien.....	211
8.4.4	Übertragbarkeit des Commitmentkonzepts auf andere Kulturen.....	213
8.4.5	Commitmentunterschiede zwischen China und Deutschland	214
8.4.6	Unterschiedliche Zusammenhänge in China und Deutschland.....	218
8.4.7	Internationale Vergleiche	225
8.5	Non-Profit- und Werteorganisationen	228
8.5.1	Universität	228
8.5.2	Kindertagesstätten	230
8.5.3	Sinnstiftende Organisationen: Kirche und Krankenhäuser in kirchlicher Trägerschaft	231
8.5.4	Sicherheit: Polizei und Bundeswehr	233
9	Commitment in Veränderungsprozessen.....	237
9.1	Fusionen und Übernahmen – Mergers und Acquisitions	237
9.1.1	Empirische Befunde	239
9.1.2	Empfehlungen zur Förderung von Commitment und Identifikation bei Unternehmenszusammenschlüssen	243
9.2	Commitment to Change und Change Management	246
10	Duales Commitment.....	250
10.1	Duales Commitment bei Global Playern.....	250
10.1.1	Mitarbeiter lokaler Niederlassungen multinationaler Konzerne	252
10.1.2	Commitment bei Expatriates	253
10.1.3	Commitment bei Repatriates	256
10.2	Duales Commitment in einer Organisation	257
10.2.1	Duales Commitment und Konfliktverhalten	258
10.2.2	Duales Commitment und OCB, TOI und SWE	260
10.3	Duales und multiples Commitment: Personenzentrierter Ansatz	261
10.3.1	Profile für organisationales Commitment mit drei Komponenten	262
10.3.2	Profile für mehrere Foci	264
11	Entwicklung und Risiken von Commitment	268
11.1	Wie verändert sich Mitarbeiterbindung mit der Zeit?	268
11.2	Risiken zu hoher Mitarbeiterbindung	270

11.2.1	Gesundheitliche Risiken von Overcommitment?	270
11.2.2	Diskriminierung und unethisches Verhalten.....	271
11.2.3	Unethisches Verhalten und Korruption	272
12	Ausblick	276
	Literatur.....	279

1 Einleitung

1.1 Was bedeutet Bindung an eine Organisation?

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

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

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

Das Interesse privater und öffentlicher sowohl Profit- als auch Non-Profit-Organisationen daran, wie sich Mitarbeiter¹ zukünftig gewinnen und langfristig binden lassen, hat vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen zugenommen:

¹ Zugunsten einer besseren Lesbarkeit wird im Text i. d. R. das generische Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen umfassen gleichermaßen alle Geschlechter (m/w/d). Die verkürzte Sprachform hat ausschließlich redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung. Wenn möglich, wurde eine geschlechtsneutrale Formulierung gewählt.

- 1) Da ist der demografische Wandel mit seinen vielfältigen Konsequenzen wie dem häufig diskutierten *Fach- und Führungskräftemangel* und dem daraus resultierenden „war for talents“. Wenn die Gewinnung neuer Mitarbeiter immer schwieriger wird, kommt es zunehmend auf die Bindung an! Will man den Pegel eines Wasserbehälters ausgleichen, ist man gut beraten, erstmal zu prüfen, ob ein Leck zu beheben ist, bevor man versucht, immer weiter nachzufüllen.
- 2) Zunehmende Herausforderungen und die damit verbundenen permanenten Veränderungsprozesse, die mit dem Akronym „VUCA“ umrissen werden, das für die Begriffe *Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität* steht, erhöhen die Anforderungen in den Bereichen Change Management und Innovationsfähigkeit. Dafür braucht es Mitarbeiter, die bereit sind, sich langfristig an ihr Unternehmen zu binden und sich dafür zu engagieren.
- 3) Eine neue Generation von Mitarbeitern, die viel zitierte Generation Y ist auf dem Vormarsch. Sie stellt zunehmende Erwartungen an *sinnerfüllte und gesunde Arbeit* und an die *Vereinbarkeit von Beruf und Familie*. In der Gesellschaft wie auch bei den Beschäftigten wird dies an den Forderungen nach einer verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Karriere, nach sinnvoller Arbeit, ökologischer Nachhaltigkeit und nach gesamtwirtschaftlicher Verantwortung deutlich, wie Diskussionen zur Bankenkrise oder Leiharbeit zeigen. Mittlerweile steht auch schon die Generation Z in der Tür und die nächste Generation folgt mit Sicherheit. Um Menschen binden zu können, muss man ihre Bedürfnisse kennen.

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

Kehren wir zu der eingangs gestellten Frage zurück. Mit welchen Empfindungen und Gedanken haben Sie bei der Frage nach der Organisation oder dem Unternehmen, für das Sie gerade tätig sind, reagiert? Haben Sie das Gefühl, sich mit diesem Unternehmen oder dieser Organisation und ihren Zielen identifizieren zu können und empfinden Sie vielleicht sogar Freude oder Stolz, dazugehören? Oder sind Ihre Empfindungen eher neutral und weniger emotional geprägt? Zum Vergleich werden ein paar Zahlen aus Deutschland und Europa angeführt. Wie die Ergebnisse einer europaweiten repräsentativen Studie bereits vor ein paar Jahren zeigten (Eurobarometer, zit. in Six & Felfe, 2006), gaben immerhin 52.4 % der über 6000 befragten Arbeitnehmer an, dass ihre persönlichen Werte mit den Werten des Unternehmens, in dem sie tätig sind, übereinstimmen. Sogar 62 % waren stolz, für ihr Unternehmen bzw. für ihre Organisation zu arbeiten. Entsprechend würden es ca. 50 % ablehnen, einen besser bezahlten Job anzunehmen, um in ihrem derzeitigen Unternehmen zu bleiben. Umgekehrt sahen 19.3 % eher keine gemeinsame Wertebasis und 10.8 % waren auch nicht stolz darauf, in ihrem Unternehmen zu arbeiten und immerhin 27.8 % würden ihr Unternehmen für einen Job mit einer besseren Bezahlung verlassen.

Wie sahen die entsprechenden Zahlen für Deutschland aus? Nur ein vergleichsweise geringer Prozentsatz von 14.2 % der über 900 Befragten beantwortete die Frage nach gemein-

samen Werten negativ. Ähnlich wie in der Gesamtstichprobe gab die Hälfte (50 %) der deutschen Teilnehmerinnen und Teilnehmer Übereinstimmungen bezüglich der Werte an. Bei der Frage nach dem erlebten Stolz zeigten die deutschen Befragten im europäischen Vergleich allerdings etwas mehr Zurückhaltung. Dennoch waren es auch in Deutschland immerhin 54 %, die die Frage nach dem erlebten Stolz positiv beantwortet haben und nur 14.4 % lehnten dies ausdrücklich ab.

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

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

Manchmal braucht es etwas zeitlichen oder räumlichen Abstand, um die Qualität einer Beziehung besser einschätzen zu können. Wie geht es Ihnen z.B. bei dem Gedanken an die Hochschule oder Schule, die Sie viele Jahre besucht haben, oder die Organisation, in der Sie früher viele Jahre tätig waren? Gehören Sie möglicherweise sogar zu denen, die noch regelmäßig mit ehemaligen Mitschülern in Klassen- oder Jahrgangstreffen zusammenkommen oder sich freuen, wenn sie als Alumni regelmäßig kontaktiert werden?

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

Bindungen können zudem unterschiedlich motiviert sein. Ausgangspunkt können rationale oder instrumentelle Erwägungen, wie z. B. die Erreichung eines Ziels, oder Austauschprozesse im weitesten Sinne sein (z. B. Leistung gegen Geld). Aber auch emotionale Beweggründe wie Sympathie, gemeinsame Werte und Interessen oder soziale Bedürfnisse nach Kontakt, Anerkennung und Zugehörigkeit wirken beziehungsstiftend.

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

1.2 Chancen und Risiken von Mitarbeiterbindung

Es ist leicht nachvollziehbar, dass eine positiv erlebte Beziehung in mehrfacher Hinsicht eine bedeutsame Ressource darstellen kann. Zunächst sind Menschen bestrebt, sich anderen anzuschließen. Die Gewissheit dazugehören, vermittelt das Gefühl von Sicherheit, Geborgenheit sowie Orientierung und verhindert umgekehrt soziale Einsamkeit und Isolation. Partnerbeziehungen, Familie, Vereine sind Beispiele für Gruppen, die wir selbst bilden oder denen wir uns anschließen, um das Motiv nach Zugehörigkeit und Anschluss zu befriedigen.

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

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

Auch Organisationen können zweifellos zu diesen sozialen Gruppen gezählt werden. Demnach sind Mitgliedschaften in Organisationen ebenfalls Teil unserer Identität. Dies bedeutet, dass Attribute, die der Organisation zugeschrieben werden, auch für das einzelne Mitglied gelten. Lässt sich die Organisation als erfolgreich und innovativ charakterisieren, sind es ihre Mitglieder ebenfalls, wenn sie sich mit der Organisation identifizieren. Diese und ähnliche positive Eigenschaften rufen Gefühle von Freude und Stolz hervor, stärken den eigenen Selbstwert.

Die sogenannte „Selbstaufwertung“ ist ein wichtiges Motiv, das das Bedürfnis erklärt, sich mit erfolgreichen Gruppen zu identifizieren. Umgekehrt dürfte es mit erheblichen psychischen Kosten verbunden sein, einer Organisation anzugehören, deren Werte und Merkmale mit den eigenen Vorstellungen wenig gemein haben oder diesen sogar zuwiderlaufen.

fen. Neben direkten positiven Einflüssen auf den Selbstwert, die durch eine positive Bindung zu erwarten sind, kann eine positive Verbundenheit auch indirekt wirken. Solche indirekten Effekte sind zu erwarten, wenn der schädigende Einfluss von Stressoren, Belastungen und Unannehmlichkeiten abgemildert und abpuffert wird, indem eine positive Bindung im Hintergrund für Orientierung und Sicherheit sorgt sowie das Selbstvertrauen stärkt.

Zusammengefasst: Bedeutung der Bindung für den Mitarbeiter

Es kann festgehalten werden, dass eine positiv erlebte Bindung an eine Organisation bzw. an ein Unternehmen zum einen wichtige Motive nach Zugehörigkeit befriedigt und damit die Chancen auf Kontakt, Anerkennung und soziale Unterstützung erhöht.

Zum anderen kann eine positiv erlebte Bindung wesentlich zu einem hohen Selbstwert und einem stabilen Selbstbild beitragen.

Darüber hinaus kann angenommen werden, dass eine positiv erlebte Bindung die Auswirkungen negativer Faktoren abmildern und abpuffern hilft und damit die verbundenen Risiken reduziert. Somit kommt Bindung eine wichtige Ressourcenfunktion zu.

Aus Unternehmenssicht stellt eine positive Mitarbeiterbindung ebenfalls eine wichtige Ressource dar. Sie bietet die Gewähr, dass Mitarbeiter nicht das Unternehmen verlassen, sobald sich eine attraktivere Alternative bietet und vor allem auch in schwierigeren Zeiten dem Unternehmen „treu“ bleiben. Besteht eine starke Bindung aufseiten der Mitarbeiter, ist auch eher mit erhöhtem Engagement und loyalem Auftreten gegenüber Dritten zu rechnen, wenn dies erforderlich ist.

Insbesondere im Kontakt mit Kunden und mit der Öffentlichkeit dürfte sich eine positive Bindung der Mitarbeiter vorteilhaft für das Unternehmen auswirken. Umgekehrt werden Kunden wenig Vertrauen in Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens entwickeln, wenn die Mitarbeiter selbst eine kritische, distanzierte Haltung einnehmen. Kundenbindung beginnt demnach bei der Mitarbeiterbindung.

Die Forschung zur Arbeitszufriedenheit hat gezeigt, dass es durchaus nicht allein von der aktuellen Zufriedenheit abhängt, inwieweit sich Mitarbeiter engagieren oder ob sie das Unternehmen verlassen. Tatsächlich verlassen Mitarbeiter ein Unternehmen, obwohl sie eigentlich ganz zufrieden sind, während andere im Unternehmen bleiben, obwohl sie eigentlich mit vielen Dingen unzufrieden sind. Ebenso engagieren sich einige mehr als andere, obwohl sie sich hinsichtlich ihrer Zufriedenheit nicht unterscheiden. Unterschiede in der Verbundenheit könnten diese Widersprüche erklären helfen. Selbstverständlich soll hier aber nicht einer bedingungslosen, naiv unkritischen Bindung, die durch Abhängigkeit, bedingungslosen Gehorsam und blindes Vertrauen gekennzeichnet ist, das Wort geredet werden.

Es darf aber auch nicht verschwiegen werden, dass ein Übermaß an Bindung und Loyalität erhebliche Risiken birgt und negative Konsequenzen nach sich ziehen kann. Kadavergehorsam und Korpsgeist sind sattsam bekannte Erscheinungen, die als Kehrseite der Medaille bezeichnet werden können. Sie begünstigen die Duldung oder Vertuschung von unethischen Handlungen, wie Diskriminierung, Korruption, Betrug etc., oder verleiten Mitarbeiter, selbst unethische bzw. kriminelle Handlungen zu begehen oder sich für die Organisation „aufzuopfern“.

Zusammengefasst: Bedeutung der Bindung für die Organisation

Wenn sich die Mitarbeiter einer Organisation in hohem Maße verbunden fühlen und sich mit der Organisation identifizieren, werden sie sich mit großer Wahrscheinlichkeit stärker für die Interessen und Ziele der Organisation engagieren, eher bereit sein, Veränderungen und neue Entwicklungen zu akzeptieren und dem Unternehmen auch dann treu bleiben, wenn sich attraktive Beschäftigungsalternativen bieten. Damit ist Mitarbeiterbindung ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Eine übermäßig starke Bindung an das eigene Unternehmen oder den eigenen Bereich erhöht ebenfalls die Wahrscheinlichkeit, tatsächliche Probleme und Risiken nicht mehr richtig einzuschätzen. Dieses Phänomen ist in der Sozialpsychologie auch unter dem Stichwort Gruppendenken erforscht und bekannt geworden. Gruppen mit einem hohen Zusammenhalt (Kohäsion) und homogener Zusammensetzung laufen unter bestimmten Bedingungen (Zeit- und Entscheidungsdruck, direktive Führung etc.) besonders Gefahr, ihr Denken einzuziehen und wichtige Alternativen auszublenden. Die starke Bindung untereinander erhöht den Konformitätsdruck. Die Forderung nach Loyalität und Geschlossenheit befördert Selbstzensur, Engstirnigkeit und Selbstüberschätzung. Vermeintliche Abweichler werden von sogenannten „Mindguards“ in ihre Schranken gewiesen und wieder „auf Kurs“ gebracht.

Im Zuge der Selbstüberschätzung werden das eigene Unternehmen bzw. der eigene Bereich aufgewertet und idealisiert: „Wir sind die Guten“. Eigene Probleme und Fehler werden übersehen, verschwiegen oder abgestritten. Im Gegenzug werden andere Unternehmen abgewertet und mit Vorurteilen belegt: „Die schaffen das doch wieder nicht“. Diese Schwarz-Weiß-Malerei mag die Bindung an das eigene Unternehmen sogar noch weiter verstärken und damit zunächst selbstwertdienlich sein. Allerdings besteht die Gefahr, dass Chancen und Risiken des Marktfeldes nicht mehr realistisch eingeschätzt und Fehlentscheidungen getroffen werden.

Mitunter verlaufen die Grenzen in Organisationen, wie bereits angedeutet, nicht nur zwischen Organisationen bzw. Unternehmen, sondern können insbesondere bei großen Organisationen mitten hindurch laufen. Die Mitarbeiter identifizieren sich dann aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr mit der Organisation als Ganzem, sondern in erster Linie mit einzelnen Bereichen, Standorten etc. Sogenannte „Bereichsegoismen“ sind häufig vor allem in größeren Organisationen anzutreffen und deuten darauf hin, dass die Bindung gegenüber der Gesamtorganisation in ihrer Bedeutung erheblich hinter die Bindung an den unmittelbaren Bereich zurücktritt. Das erklärt auch, warum es zum Teil stabile Fronten mit deutlichem Konfliktcharakter zwischen Bereichen in Unternehmen zu beobachten gibt (Markt – Verwaltung; Entwicklung – Vertrieb; Frühschicht – Spätschicht). Wer Unterstützung und Solidarität bekommt, und wem Unterstützung verweigert wird oder wer sogar befürchten muss, diskriminiert zu werden, hängt davon ab, ob es einen gemeinsamen Bezugspunkt der Identifikation gibt oder ob sich die Beteiligten unterschiedlich gebunden und verpflichtet fühlen.

Diese Problematik wird auch bei Fusionsprozessen offensichtlich. Starke Bindungen können sich hier auch als hinderlich erweisen, wenn im Rahmen von Fusionen und Übernahmen (Merger & Acquisition) oder Umstrukturierungen alte Bindungen aufgelöst und neue Bindungen aufgebaut werden sollen. Spezielle Programme zur Post-Merger-Integration sollen zum Beispiel helfen, bisherige Unterschiede zu überwinden und neue Gemeinsamkeiten in den Vordergrund zu stellen, damit eine Bindung an das neue Unternehmen bzw.

die neue Organisationseinheit entwickelt werden kann. Tabelle 1 gibt einen Überblick über Chancen und Risiken von Commitment aus Mitarbeiter- und Organisationssicht.

Tabelle 1: Chancen und Risiken der Mitarbeiterbindung

	Chancen	Risiken
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatzbereitschaft • Motivation, Leistung, Engagement • keine unerwünschte Fluktuation 	<ul style="list-style-type: none"> • Konformität, Rigidität • Group-Think • „Korpsgeist“ und blinder Gehorsam • „eskalierendes“ Commitment
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstaufwertung • Zufriedenheit durch Befriedigung sozialer Bedürfnisse nach Zugehörigkeit • Ressource zur Stressabwehr (soziale Unterstützung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Überlastung, Aufopferung • Burnout, Stress, Abhängigkeit • Stagnation • Rollenkonflikte

Es stellt eine besondere Herausforderung vor allem in großen Organisationen dar, die Bindung der Mitarbeitenden auf den unterschiedlichen Ebenen auszubalancieren. Dabei wird ein Dilemma offensichtlich. Auf der einen Seite ist ein hohes Commitment gegenüber dem eigenen Bereich und der eigenen Gruppe für das Engagement und den Einsatz förderlich, andererseits kann ein hohes bereichsbezogenes Commitment den Blick und das Interesse für das Gesamtunternehmen verstellen. Hierdurch können Kooperation und Zusammenarbeit erschwert werden.

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

Die Erkenntnis, dass nichts beständiger sei als der Wandel, hat sich seit Beginn der 90er Jahre mittlerweile als Leitphilosophie im organisationalen Kontext etabliert. Diese Beständigkeit des Wandels ist mittlerweile ein „geflügeltes Wort“ zum Ausdruck einer eher hilflosen, resignierten Feststellung und Beobachtung, dass Werte wie Kontinuität, Sicherheit, Tradition und Verlässlichkeit zunehmend in den Hintergrund treten. Stattdessen sehen sich der Einzelne sowie die Unternehmen ständig neuen Anforderungen ausgesetzt, auf die sie reagieren müssen. Das Akronym „VUCA“, das für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität steht, versucht die Hintergründe und Merkmale aktueller Herausforderungen zu skizzieren.

Als eine stetige Herausforderung an Organisationen und Unternehmen wird immer wieder der steigende Wettbewerbsdruck angeführt. Durch die Entwicklung neuer Informati onstechniken verändern sich die Märkte und stellen neue Anforderungen an die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Betroffen vom Innovationsdruck sind nicht nur Produkte und Dienstleistungen, sondern auch Organisationsformen und Vertriebswege. Schlagworte wie Digitalisierung, Industrie 4.0 und künstliche Intelligenz charakterisieren aktuelle Ver-

änderungen, die der Entwicklung neuer Informationstechniken geschuldet sind. Welche Konsequenzen ergeben sich für die Bindung, wenn Technik zunehmend entgrenztes und virtuelles Arbeiten ermöglicht und persönliche Begegnungen an einem Ort zunehmend weniger erforderlich werden? Wahrscheinlich wird es eher herausfordernder als leichter, in einem virtuellen Kontext Bindung aufrechtzuerhalten. Wenn sich Crowd- und Clickworker projektbezogen in Clouds und auf virtuellen Plattformen netzwerkend bewegen und begegnen, scheint die Entwicklung von Bindung an eine Organisation schwer vorstellbar.

Eine weitere zentrale Rolle spielt die wachsende Internationalisierung bzw. Globalisierung, die insbesondere im Dienstleistungssektor zu beobachten ist. Hohe Qualität und ausgeprägte Kundenorientierung sind in Zeiten zunehmender Markttransparenz zentrale Wettbewerbsfaktoren. Gleichzeitig hat der Kostendruck auf die Unternehmen vonseiten der Kapitalmärkte (Shareholder Value) zugenommen. Wie können die Unternehmen auf die stetig wachsenden Anforderungen reagieren, geschweige denn noch eine aktiv gestaltende Rolle einnehmen und welchen Sinn macht es noch für Mitarbeiter und Organisationen, sich aneinander zu binden? Zeitliche Kontinuität, Verlässlichkeit und Vertrauen als wesentliche Voraussetzungen für eine Bindung scheinen zumindest infrage gestellt, wenn die Partner vor dem Hintergrund eines hohen Veränderungs- und Flexibilisierungsdrucks ihre Verlässlichkeit einbüßen.

Zahlreiche Managementkonzepte versuchen den massiven Veränderungsdruck aufzugreifen und konstruktiv umzusetzen. Für die Gestaltung des organisationalen Wandels stehen unterschiedliche Strategien bereit. Mit Fusionen und der Entwicklung zum Global Player sollen einerseits Rationalisierungspotenziale ausgeschöpft und andererseits durch Diversifizierung die Abhängigkeit von einzelnen Märkten abgebaut werden. Durch Veränderungen der Organisationsstrukturen (Lean Management, Business Reengineering, SCRUM, agiles Management) sollen Effizienz und Flexibilität gesteigert werden.

Mit der Ausgliederung von Unternehmensteilen, die nicht dem Kerngeschäft zugerechnet werden (Outsourcing, Profit-Center), werden zusätzliche Wettbewerbsstrukturen geschaffen und unternehmerische Kompetenz und Verantwortung an Bereiche delegiert, die bislang weitgehend unselbstständig agiert haben. Diese dynamischen Veränderungen und Wachstumsstrategien erschweren möglicherweise ebenfalls die Bindung an ein Unternehmen, da dieses kaum noch als Einheit wahrgenommen werden kann.

Diese Veränderungen haben auch gravierende Auswirkungen auf die Organisationsmitglieder. Die an sie gestellten Anforderungen sind ebenfalls einem stetigen Wandel unterworfen. Vonseiten der Mitarbeiter wird ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft erwartet. Die Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsplatz und Arbeitstätigkeit führt zu einer Erhöhung der Individualisierung und kann auch mit erheblichem Stress verbunden sein.

Zusammengefasst: Bindung in einer sich wandelnden Arbeitswelt

Angesichts zunehmender Globalisierung, Flexibilisierung und Digitalisierung stellt sich die Frage, ob Mitarbeiterbindung überhaupt noch zeitgemäß sein kann. Bindung setzt Stabilität und Kontinuität aller beteiligten Partner voraus. Geht diese Stabilität verloren, wird Bindung automatisch infrage gestellt.

1.3.1 Erschwerung von Bindung

Wir beobachten, wie sich Unternehmen durch Verkäufe von angestammten Sparten trennen. Unternehmensteile werden hin und her geschoben und zum Spielball von Managemententscheidungen, die für die Mitarbeiterschaft häufig genug überraschend kommen. Dieser Trend kann auf die Mitarbeiterbindung nicht ohne Auswirkung bleiben.

Die Möglichkeit und Bereitschaft, sich immer wieder neu zu binden, dürfte begrenzt sein, sodass es immer schwieriger wird, neues Commitment aufzubauen. Werden Unternehmensentscheidungen zunehmend durch Mechanismen und Akteure anonymer Finanzmärkte wie z.B. Private Equity- und Hedge-Fonds bestimmt, entsteht zudem der Eindruck, dass das eigene Management bzw. die Geschäftsleitung fremdbestimmt ist. Die Identifikation mit der das Unternehmen repräsentierenden Geschäftsführung fällt damit schwerer.

Pfeffer (1998, S. 737) macht den kontinuierlichen Rückgang herkömmlicher, d.h. unbefristeter Vollzeit-Beschäftigungsverhältnisse, als weiteren wesentlichen Veränderungstrend aus. Diese auch als „Normalbeschäftigteverhältnisse“ oder als „traditionell“ bezeichneten Arbeitsverhältnisse entsprechen immer weniger der Norm. Stattdessen wächst die Zahl zeitlich und inhaltlich flexibler Arbeitsverhältnisse wie Leih- oder Zeitarbeit, Interimsmanagement, Ich-AGs und Solo-Selbstständigkeit. Zugenommen hat auch die Zahl derjenigen, die gleichzeitig mehreren Jobs nachgehen müssen (Mehrfachbeschäftigung), um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten. In der Regel bedeuten Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitsplatzabbau Risiken für die Bindung.

So willkommen aus Sicht der Unternehmen auf der einen Seite Mitarbeiter mit einer hohen Bindung an das Unternehmen sind, da von ihnen Engagement und Loyalität erwartet werden kann, wird diese Bindung zum Problem, wenn Personalabbau realisiert werden soll. Für die Mitarbeiter bedeutet dies in der Regel Verunsicherung und Unsicherheit. Das gilt zunächst für die direkt Betroffenen, aber auch für diejenigen, die „diesmal“ noch davon gekommen sind. Je mehr diese Veränderungen in das Bewusstsein der Mitarbeiter rücken, umso deutlicher wird, dass die Grundlagen einer langfristigen, stabilen Beziehung zwischen Mitarbeiter und Organisation zunehmend infrage gestellt werden.

Der implizite psychologische Vertrag, bei dem sich Mitarbeiter auf der einen Seite zu Einsatz, Leistung und Treue verpflichtet haben und im Gegenzug langfristige Sicherheit und Fürsorge durch das Unternehmen erwarten konnten, wird in diesen Fällen schleichend aufgekündigt. Implizite Kontrakte, nach denen Treue mit Fürsorge belohnt wird (wenn sie überhaupt bestanden haben und tatsächlich eingelöst wurden), gehören angesichts zunehmender Deregulierungen, z.B. beim Kündigungsschutz, immer mehr der Vergangenheit an. Arbeitsplatzunsicherheit, Arbeitsplatzabbau, die zunehmende Befristung von Arbeitsverträgen, Zeit- und Leiharbeit (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz), geringfügige Beschäftigung (450-Euro-Job), Solo-Selbstständige am Rand der Scheinselbstständigkeit, Praktikanten, die bisherige Vollzeitjobs besetzen („Generation Praktikum“) sowie Click- und Crowdworker, die ihre digitalen Leistungen auf Internetplattformen anbieten, sind allgegenwärtig. Entsprechend verändern sich herkömmliche Karriere- und Berufswege. Von den Mitarbeitern wird erhöhte Flexibilität und Mobilität erwartet. Die lebenslange Zugehörigkeit zu einer einzigen Organisation wird dann zur Ausnahme werden. Auch wenn in manchen Bereichen der viel beschworene demografische Wandel und Fachkräftemangel wieder ver-

bindlichere Kontrakte und Strukturen befördert, wird dies nicht alle Branchen und Beschäftigungsbereiche betreffen.

Demnach ist die Frage sehr wohl berechtigt, ob es von Mitarbeitern noch erwartet werden kann, sich an ein Unternehmen zu binden, das seinen Teil des Vertrages immer weniger erfüllen wird. Der Wunsch nach Bindung oder bereits vorhandene starke Bindung könnten sich dann sogar als Risikofaktor für die Beschäftigten darstellen. Sie streben danach, bestehende Bindungen aufrechtzuerhalten und verhindern damit Veränderung und Flexibilität. Die individuellen Wahl- und Handlungsoptionen werden möglicherweise durch emotionale Bindung eingeschränkt und Chancen der Veränderung und Entwicklung bleiben ungenutzt.

Folgt man dieser Sicht, scheint eher das Modell einer rationalen Beziehung zukunftsweisend, welches das individuelle Kosten-Nutzen-Kalkül in den Vordergrund stellt. Loyalität und Treue gegenüber dem Unternehmen wären dann nicht mehr zeitgemäß, da sie einer rückwärtsgerichteten, verklärten Romantisierung alter Unternehmensstrukturen entstammen. Der moderne Typ eines qualifizierten Angestellten oder Managers verfügt dann eher über ein hohes Maß an Flexibilität und Mobilität, um seine individuellen Ziele und Lebensentwürfe zu realisieren. Die Bindung an eine Organisation wäre hierbei nur hinderlich. Auch die dann unrealistische Erwartung, Bedürfnisse nach Bindung und Zugehörigkeit im organisationalen Kontext zu befriedigen, müsste demnach zwangsläufig zu Enttäuschungen und Unzufriedenheit aufseiten der Beschäftigten führen.

Warum ist es außerdem noch schwieriger geworden, sich mit einer Organisation zu identifizieren? Zunächst führt die Globalisierung ebenfalls dazu, dass es immer schwieriger wird, einer Organisation einen geografisch eindeutigen Platz zuzuordnen. Die Zunahme der Digitalisierung sowie die zunehmende Virtualisierung führen darüber hinaus zu tiefgreifenden Veränderungen in den Organisationsformen. Arbeitsplätze, Arbeitskollegen, Arbeitsgruppen und Abteilungen einer Organisation sind nicht mehr unbedingt an architektonisch und geografisch klar identifizierbare Orte gebunden, die von allen oder auch nur einer Vielzahl von Organisationsmitgliedern aufgesucht werden. Virtualisierung bedeutet auch, dass Organisationen einem ständigen Wandel unterliegen. Zusammenschlüsse auf unterschiedlichen Ebenen sind häufig nur von begrenzter Dauer. Ist das gemeinsame Ziel erreicht, wird die Zusammenarbeit beendet und neue virtuelle Organisationen mit anderen Partnern entstehen. Bislang ist wenig darüber bekannt, wie sich diese Entwicklung auf Commitment auswirkt. Auf der anderen Seite ergeben sich durch die Digitalisierung neue Möglichkeiten der Kommunikation und Erreichbarkeit, die durchaus das Commitment fördern können.

Zusammengefasst: Erschwerung der Bindung

- Verlust der Verbindlichkeit durch den Einfluss alter globaler Finanzmärkte
- Verlust der Erkennbarkeit und Identifizierbarkeit des Bezugspunktes durch permanente Veränderung der Organisation (Fusionen, Verkäufe)
- Verlust des unmittelbaren örtlichen und zeitlichen Bezugs durch Virtualisierung der Kommunikation und Strukturen (virtuelle Teams, Digitalisierung)
- Zunahme der Orientierung an Netzwerken anstatt abgeschlossenen Organisationen (Plattformen, Clouds)
- Rückgang herkömmlicher, d.h. unbefristeter Vollzeit-Beschäftigungsverhältnisse
- Vertrauensverlust durch Auflösung des impliziten psychologischen Kontrakts