

VON DER MITARBEITERBINDUNG ZUR VERBUNDENHEIT -

Wie organisationales Commitment in der Praxis gelingt



INHALT

Einführung.....	1
I Mangelnde Verbundenheit und ihre Folgen.....	2
II Verbundenheit als Erfolgsfaktor.....	4
III Motivationstheorie: psychologische Grundbedürfnisse	6
IV Die ganzheitliche Betrachtung von Verbundenheit.....	10
V Unternehmensanalyse und Strategiedesign.....	12



EINFÜHRUNG

Ob erhöhte Kosten und Know-How-Verlust durch eine immer steigende Fluktuationsrate oder fehlende Performance wegen innerer Kündigung: Die Folgen fehlender Zufriedenheit und Identifikation am Arbeitsplatz sind vielfältig. Seit der COVID-Pandemie verstärken sich diese seit Jahren steigenden Trends noch einmal. Die jüngste Gallup Studie zeigt, dass nur noch ein kleiner Teil aller Arbeitnehmenden eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitsplatz aufweist.

Antworten darauf werden von vielen Firmen im Personalmarketing bzw. Employer Branding und auch im Onboarding gesucht. Doch ob sich Menschen langfristig dazu entscheiden, in einer Organisation zu bleiben, entscheidet sich meist erst nach dem Onboarding-Prozess.

Was also bindet die Menschen an ein Unternehmen, in dem sie bereits arbeiten? Und wie können diejenigen, die bereits im Stillen gekündigt haben, wieder an ihr Unternehmen gebunden werden? Ist es überhaupt möglich, Menschen an etwas zu binden oder sollte vielmehr die Frage im Vordergrund stehen, wodurch ein Gefühl der Verbundenheit entsteht?

**19% ALLER ARBEITNEHMER IN DEUTSCHLAND
WAREN NICHT EMOTIONAL AN IHREN
ARBEITSPLATZ GEBUNDEN - EIN ANSTIEG UM 5
PROZENTPUNKTE SEIT 2021.***



Diese Fragen werden im Folgenden näher beleuchtet, um im Anschluss die wichtigsten Faktoren zum Thema Verbundenheit zu erläutern.

*vgl. Bericht zum Gallup Engagement Index 2023: <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland-2023.aspx#ite-611066>



I MANGELNDE VERBUNDENHEIT UND IHRE FOLGEN

Mangelnde Verbundenheit zieht zahlreiche nachteilige Effekte nach sich - sowohl für die Unternehmen als auch die einzelnen Menschen, die sich mit ihrem Arbeitsplatz nicht verbunden fühlen.

Einige Folgen mangelnder Verbundenheit entstehen durch die daraus resultierende höhere Fluktuation.

Erhöhte Fluktuation führt zu

- mehr Neueinstellungen (plus verbundenen Kosten)
- mehr Ausbildungszeiten (plus verbundenen Kosten)
- Verlust von Kompetenz/Know how (plus verbundenen Qualitätsverlusten)

Nach Schätzungen der Society for Human Resource Management kostet es zwischen 6 und 9 Monatsgehälter, einen Menschen im Unternehmen zu ersetzen - darin enthalten sind Kosten zur Personalbeschaffung und Ausbildung. Bei einem durchschnittlichen Jahresgehalt von ca. 50.000 Euro in Deutschland entstehen hier Kosten von 25.000 bis 37.500 Euro pro Neueinstellung. In dieser Betrachtung sind noch keine Kosten durch verringerte Produktivität während der Ausbildungs- bzw. Einarbeitungsphase berücksichtigt.

Ein oft übersehener Effekt mangelnder Verbundenheit ist die sogenannte stille Kündigung. Mit ihr wird eine resignierte innere Haltung von Menschen bezeichnet, die sich nicht mehr mit dem Unternehmen verbunden fühlen, aber noch keine neue Tätigkeit gefunden oder die Suche danach noch nicht initiiert haben.

Stille Kündigung führt meist zu

- fehlender Motivation
- schlechterer Produktivität
- möglicherweise: steigende Krankheitsquote



Die jährlichen Gallup-Studien liefern hierzu wertvolle Zahlen. Der sogenannte Engagement-Index misst unter anderem die emotionale Bindung von Arbeitnehmern.

Die folgenden Zahlen waren dem Engagement-Index für Deutschland für das Jahr 2023 zu entnehmen*:

- 67% aller Arbeitnehmer haben nur eine geringe Bindung zu ihrem Arbeitgeber und verrichten Dienst nach Vorschrift
- lediglich 14 % der Arbeitnehmer in Deutschland haben eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber
- innerlich bereits gekündigt haben 19% aller Arbeitnehmer, was den höchsten Stand seit 2012 repräsentiert
- 45% der deutschen Arbeitnehmer sind bereit den Arbeitgeber zu wechseln, was ein Rekordhoch bezeichnet
- Die Kosten für Fluktuation werden deutschlandweit auf 132,6 bis 167,2 Milliarden Euro geschätzt

Ein hohes Maß an Verbundenheit mit dem Unternehmen kann diese negativen Effekte verhindern: Aus dieser Gallup Studie ging auch hervor, dass 69 % der Arbeitnehmer mit hoher emotionaler Bindung ans Unternehmen nicht auf Jobsuche sind.

**69% ALLER ARBEITNEHMER MIT HOHER
EMOTIONALER BINDUNG AN IHREN
ARBEITSPLATZ SIND NICHT AUF
JOBSUCHE.***



*vgl. Gallup Engagement Index 2023: <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland-2023.aspx#ite-611066>

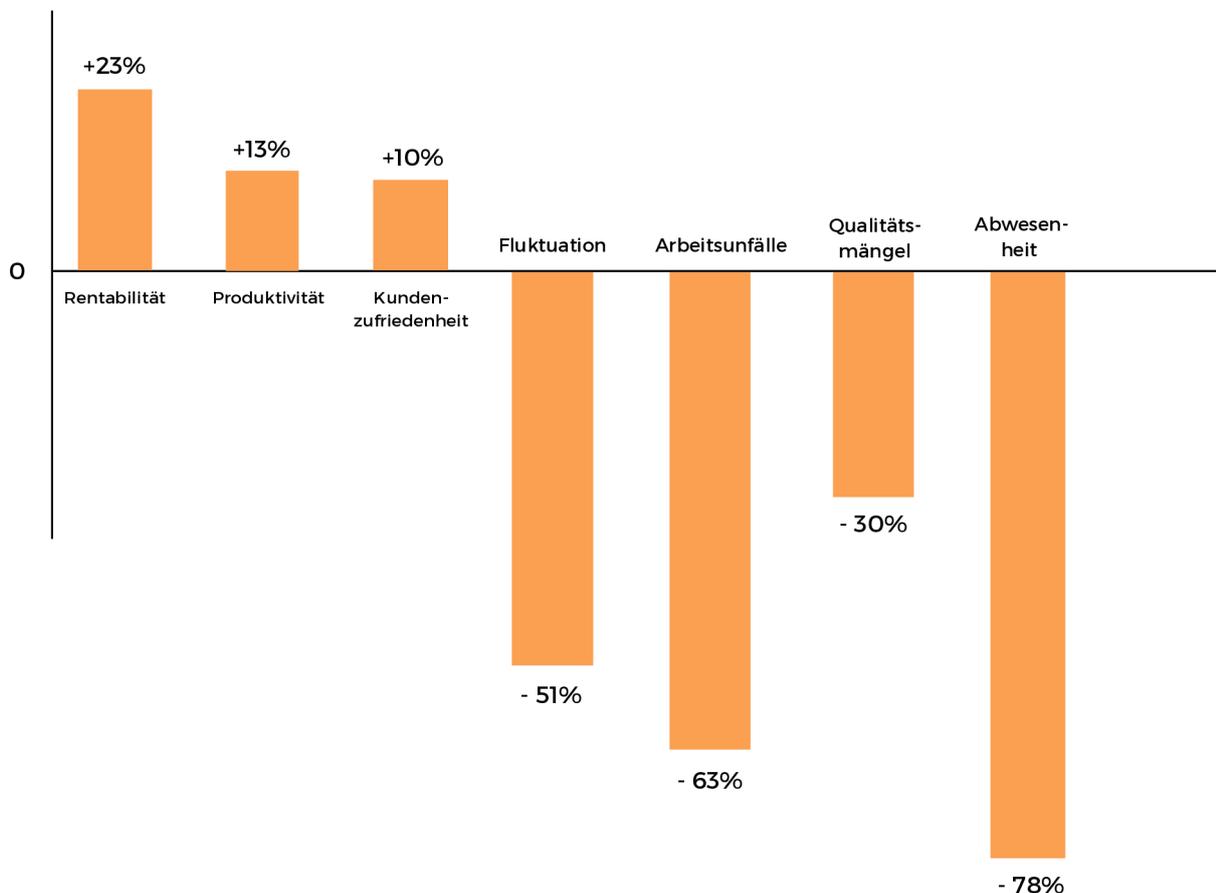


II VERBUNDENHEIT ALS ERFOLGSFAKTOR

Weitere Hinweise auf positive Effekte durch eine hohe emotionale Bindung ans Unternehmen liefert die Gallup Meta-Analyse, die in etwas größeren Zeitabständen veröffentlicht wird. Hierfür wurden für die neuse, im Mai 2024 veröffentlichte Untersuchung, Daten von 347 Unternehmen aus 736 Studien ausgewertet, um die Auswirkungen emotionaler Bindung auf ein Unternehmen zu quantifizieren. Mit diesen Daten wurden 53 Branchen in 90 Ländern abgedeckt.

Organisationseinheiten mit hoher emotionaler Bindung (obere 25%) wiesen demnach gegenüber Arbeitsgruppen mit niedriger emotionaler Bindung folgende Unterschiede auf:

GALLUP META ANALYSE 2024 - ZUSAMMENHANG ZWISCHEN LEISTUNGSKENNZAHLEN UND HOHER IDENTIFIKATION*



*vgl. Gallup Q12 Meta-Analyse Mai 2024, S.3: <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>



Die Studie kommt zu dem Schluss, dass die Beziehung zwischen Mitarbeiterengagement und Leistung der einzelnen Organisationseinheiten erheblich ist und sich über unterschiedliche Organisationen hinweg verallgemeinern lässt.*

Eine hohe Verbundenheit mit dem Unternehmen führt also zu zahlreichen positiven Effekten - nicht nur auf Kostenseite.

Was führt aber nun zu solch einer hohen emotionalen Bindung an ein Unternehmen?

Hierzu gibt es unterschiedliche Erklärungen, die sich mit den Themen Verhalten von Führungskräften und Unternehmenskultur auseinandersetzen. Aus einer Studie von Glassdoor aus dem Jahr 2019 geht beispielsweise hervor, dass die Firmenkultur und die Mission eines Unternehmens eine tragende Rolle spielen: Zwei Drittel aller Mitarbeiter, die nicht vorhaben, das Unternehmen zu wechseln, geben eine gute Firmenkultur als Grund dafür an.**

Aus unserer ganzheitlichen Betrachtung eines Unternehmens lassen sich noch weitere Faktoren ableiten:

Angelehnt an das sozialpsychologische Modell der Maslowschen Bedürfnispyramide müssen verschiedene Grundbedürfnisse von Menschen erfüllt sein, um höhere Gefühlszustände, wie den von Verbundenheit überhaupt erst erfahren zu können. Auch die Motivationstheorie liefert wichtige Hinweise, wann Menschen sich für Tätigkeiten motiviert fühlen. Verbundenheit ist demnach ein individueller Gefühlszustand, der an bestimmte Voraussetzungen geknüpft ist und sich nicht von außen erzwingen lässt.

Die Leitfrage für eine wirksame Mitarbeiterbindungsstrategie lautet daher nicht:



“Was muss getan werden, um Menschen ans Unternehmen zu binden?”

Die Leitfrage für eine wirksame Mitarbeiterbindungsstrategie lautet vielmehr:



“Welche Voraussetzungen müssen im Unternehmen erfüllt sein, damit sich (die passenden) Menschen mit ihm verbunden fühlen können?”

*vgl. Gallup Q12 Meta-Analyse Mai 2024, S.3: <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>
** <https://www.glassdoor.com/blog/mission-culture-survey/>



III MOTIVATIONSTHEORIE: PSYCHOLOGISCHE GRUNDBEDÜRFNISSE

In der Positiven Psychologie ist das Konzept der psychologischen Grundbedürfnisse fest etabliert. Im Rahmen ihrer Selbstbestimmungstheorie (engl. *self-determination theory*, kurz *SDT**) formulierten Richard M. Ryan und Edward L. Deci eine empirisch belegte Theorie intrinsischer Motivation.

Nach der SDT ist die Erfüllung bestimmter psychologischer Grundbedürfnisse die Basis dafür, dass Menschen intrinsisch motiviert handeln. Diese Bedürfnisse sind Autonomie, Kompetenzerleben und soziale Eingebundenheit. Wenn Menschen intrinsisch motiviert handeln, liegt auch die Basis dafür vor, dass sie aus eigener Motivation im Unternehmen ihren Platz einnehmen und sich damit nicht nur mit ihm verbunden fühlen, sondern auch im Sinne der Gallup Studien auch produktiver handeln (also nicht zu der Gruppe der Menschen zählen, die im Stillen gekündigt haben).

Wenn diese psychologischen Grundbedürfnisse aus individueller Sicht erfüllt sind, handeln Menschen aus eigenem Antrieb, also aus einer intrinsischen Motivation heraus:

Psychologische Grundbedürfnisse nach Deci und Ryan



*Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.



Die drei grundlegenden psychologischen Bedürfnisse im Einzelnen näher betrachtet:

Autonomie - Erlebnis von selbstbestimmtem Handeln/ Kontrolle über eine Situation

Hier geht es um das Bedürfnis Ziele und Vorgehensweisen nach Möglichkeit selbst zu bestimmen bzw. zu steuern. Dabei geht es nicht zwingend um eine vollständige Unabhängigkeit, sondern eher um die Selbstbestimmtheit in Bereichen, in denen sich Menschen als kompetent wahrnehmen.

Kompetenz - seine Aufgaben kompetent erledigen können

Jeder Mensch besitzt den Wunsch sich selbst als kompetent wahrzunehmen. Dazu gehört, dass Aufgaben aus eigener Kraft erledigt werden können bzw. die Möglichkeit besteht, selbst die Kompetenz zu erwerben, dies in Zukunft tun zu können.

Soziale Eingebundenheit - Verbundenheit mit anderen Menschen und das Gefühl, dazugehören

Bei sozialer Eingebundenheit geht es um das Gefühl, von anderen akzeptiert und anerkannt zu sein. Die Voraussetzung hierfür ist immer die Identifikation mit Menschen oder Gruppen - im Unternehmenskontext also dem Team oder generell allen anderen Menschen im Unternehmen. Der Wunsch nach sozialer Anerkennung treibt Menschen auch dazu an, sich stetig weiterzuentwickeln und ihre Fähigkeiten zu verbessern.

Im Rahmen der SDT wird die intrinsische Motivation noch differenzierter betrachtet. Denn intrinsische Motivation kann durchaus auch von außen indiziert werden.

Um die verschiedenen Auslöser von Motivation und besser zu verstehen, hilft ein Blick auf ein weiteres Modell von Deci und Ryan: das Selbstbestimmungskontinuum. Dieses unterscheidet zunächst zwischen drei verschiedenen Grundformen von Motivation:



- **Amotivation** - völlige Abwesenheit von Motivation, da ein Mensch sich mit einem Thema überhaupt nicht verbunden fühlt
- **Extrinsische Motivation** - bestimmt durch Einflüsse von außen, wie z.B. Feedback, monetäre Anreize oder auch Sanktionen
- **Intrinsische Motivation** - bestimmt durch das innere Erleben

Selbstbestimmungs-Kontinuum nach Ryan und Deci*

Art der Motivation



Regulationsmechanismus



Quelle der Motivation



Steuerung der Motivation



*Eigene Darstellung, angelehnt an Darstellung auf S.61: Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, Richard M. Ryan and Edward L. Deci in Contemporary Educational Psychology 25, 54-67 (2000).



Das Modell des Selbstbestimmungs-Kontinuums zeigt, dass die verschiedenen Arten der Motivation internen und externen Einflüssen unterliegen - in der Abbildung als "Quelle der Motivation" bezeichnet. Auch externe Einflüsse können demnach verinnerlicht werden und zu einer selbstbestimmten Handlung motivieren, wenn sie bestimmte Kriterien erfüllen. In diesem liegt zwar eine extrinsisch induzierte Motivation vor, der Regulationsmechanismus, der eine subjektive Annahme beinhaltet, führt jedoch dazu, dass die Quelle der Motivation zu einer inneren wird.

Als Beispiel nennen Ryan und Deci Schüler, die extrinsisch motivierte Handlungen mit Unmut, Widerstand und Desinteresse ausführen können oder aber mit einer Haltung der Bereitschaft, die eine innere Akzeptanz des Wertes oder Nutzens einer Aufgabe widerspiegelt. Im ersten Fall - dem klassischen Fall von extrinsischer Motivation - fühlen sich Menschen von außen zum Handeln getrieben; im zweiten Fall wird das extrinsische Ziel von der Person selbst innerlich bestätigt und daher mit einem Gefühl der Freiwilligkeit angenommen.*

Das Verständnis dieser verschiedenen Arten von extrinsischer Motivation und was sie jeweils fördert, ist ein wichtiges Thema Unternehmen, da nicht alle Tätigkeiten immer allein durch intrinsische Motivation angetrieben werden. Das Wissen um die Förderung aktiver und willentlicher (im Gegensatz zu passiven und kontrollierenden) Formen der extrinsischen Motivation wird hier zur wesentliche Strategie für eine erfolgreiche Förderung der Motivation bzw. des Mitarbeiterengagements im Unternehmenskontext.

Im Unternehmenskontext wird immer noch viel zu oft die extrinsische Motivation in ihrer weniger selbstbestimmten Form stärker in den Fokus genommen, als die intrinsische bzw. extrinsische, aber selbstbestimmte Formen. Das liegt meist daran, dass sich extrinsische Motivation besser greifen lässt (z.B. monetäre Anreize).

Die extrinsische Motivation kann aber auch unerwünschte Nebeneffekte aufweisen, da sie nicht das Interesse an der Tätigkeit selbst oder die individuelle Annahme in Betracht zieht. Intrinsische Motivation wirkt meist nachhaltiger und ist nicht vom ständigen Setzen neuer Anreize abhängig. Sie bewirkt, dass Menschen ein authentisches und eigenes Interesse an ihrer Tätigkeit entwickeln, was zu besseren und nachhaltigeren Ergebnissen führt.

*Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, Richard M. Ryan and Edward L. Deci in Contemporary Educational Psychology 25, 54-67 (2000), S.55.



IV DIE GANZHEITLICHE BETRACHTUNG VON VERBUNDENHEIT

Das individuelle Gefühl der Verbundenheit entsteht auf verschiedenen Ebenen und wird durch unterschiedliche Aspekte im Unternehmenskontext beeinflusst.

Um eine wirksame Strategie für mehr Verbundenheit mit dem Unternehmen zu entwickeln, muss daher immer ausgehend von der Situation einer Einzelperson gedacht werden. Das bedeutet nicht, dass für jeden einzelnen Menschen in einer Organisation eigene Maßnahmen abgeleitet werden müssen. Das Individuum ist vielmehr als Bezugsgröße im Analyseprozess zu verstehen.

Welche Ebenen sollten Unternehmen analysieren, um passende und wirksame Maßnahmen für eine Verbundenheitsstrategie auszuwählen?

EBENEN

BODY

GESUNDHEIT & MATERIELLE STRUKTUREN:

Körperliche Gesundheit, psychologische Sicherheit, physische und vertragliche Arbeitsbedingungen

MIND

KONZEPTIONELLER AUFBAU:

Unternehmensstrukturen, Kommunikation, Prozesse, Systeme

SOUL

BEZIEHUNGEN & ANERKENNUNG:

Beziehungen, Menschenbild, Wertschätzung

SPIRIT

SINN & AUSRICHTUNG:

Purpose, Mission, Werte, Strategie



Auf all diesen Ebenen können Gründe für mangelnde Verbundenheit stecken. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass es Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Ebenen gibt. Daraus erklärt sich auch, warum Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung ins Leere laufen können, obwohl sie eigentlich sinnvoll und zielführend sind. Es besteht keine strenge Hierarchie zwischen den Ebenen. Jede Ebene bedient vorrangig ein bestimmtes Bedürfnis. Je nachdem, welche persönlichen Werte einer Person wichtig sind, kann das individuelle Gefühl der Verbundenheit besonders durch die Bedingungen auf der entsprechenden Ebene beeinflusst werden.



Die **Ebene Spirit** sorgt aufgrund einer klaren Ausrichtung und Kommunikation der Werte eines Unternehmens für Anziehungskraft. Das bedeutet, dass sich die richtigen Menschen vom Unternehmen angesprochen fühlen und sich mit ihm identifizieren können. Diese Wirkung ist im Übrigen nicht nur auf Mitarbeiter beschränkt, sondern erweist sich in den meisten Fällen sehr wirkungsvoll in Bezug auf Kundenakquise und Marketing.

Wenn die Bedingungen auf der **Ebene Soul** konstruktiv gestaltet sind, sorgen gute Beziehungen und Wertschätzung für ein Gefühl der Zugehörigkeit, das eine sehr starke bindende Wirkung auf Menschen hat.

Auf der **Ebene Mind** wird durch klare Strukturen, Rollen und Prozesse für Zufriedenheit in der Ausübung der Tätigkeit gesorgt. Menschen erleben sich auf dieser Ebene zudem als selbstwirksam, wenn die Strukturen produktiv gestaltet sind, was bedeutet, dass sie den Beitrag ihres Tuns im Arbeitsalltag erleben.

Für Sicherheit sorgt die **Ebene Body**, wenn sämtliche Rahmenbedingungen wie Verträge, Arbeitsplätze etc. so gestaltet sind, dass die psychologische Sicherheit durch nicht beeinträchtigt wird.



V UNTERNEHMENSANALYSE UND STRATEGIEDESIGN

Um eine wirksame Strategie zur Mitarbeiterverbundenheit zu entwickeln ist es wichtig, dass alle Ebenen einer Analyse unterzogen werden. Das bedeutet nicht, dass es auf allen Ebenen Handlungsbedarf gibt, soll aber verhindern, dass wichtige Aspekte oder Wechselwirkungen übersehen werden.

Vorgehensweise:

Jede Ebene wird anhand der Leitfrage "Welche Voraussetzungen müssen im Unternehmen erfüllt sein, damit sich (die entsprechenden) Menschen mit ihm verbunden fühlen können?" unter die Lupe genommen.

Bei akutem Handlungsbedarf sollte zunächst die Ebene identifiziert werden, auf der am meisten Verbesserungspotential vorhanden ist. Hierzu gibt es eventuell bereits Ergebnisse auf Mitarbeiterumfragen, Feedbacks oder einer Aufstellung von Austrittsgründen.

Im Folgenden finden sich für jede Ebene der erwünschte Zielzustand, welcher Verbundenheit ermöglicht und fördert, sowie Beispielfragen, die als Anregung für die Analyse dienen.

Die Analyse beginnt idealerweise an der Spitze der Pyramide, auf der Ebene Spirit. Hier findet sich die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens, an der sich die übrigen Ebenen orientieren.

SPIRIT

SINN & AUSRICHTUNG:

Zielzustand: Authentischer Purpose, verständliche Vision und Mission, greifbare Werte, klare Strategie

Beispielfragen:

- Sind Mission und Vision klar formuliert und authentisch formuliert?
- Sind die Unternehmenswerte glaubhaft zusammengestellt?
- Spiegeln sich die Unternehmenswerte in der Zusammenarbeit wider?
- Fließen Mission/Vision und Werte in die Ziele und Strategie ein?
- Wird die Ausrichtung des Unternehmens klar kommuniziert, z.B. auch im Kontext der Rekrutierung?



SOUL

BEZIEHUNGEN & ANERKENNUNG:

Zielzustand: Gute Beziehungen, positives Menschenbild, gelebte und individuelle Wertschätzung

Beispielfragen:

- Wird das Thema Wertschätzung insbesondere von Führungskräften aktiv gelebt?
- Wird Wertschätzung individuell und authentisch formuliert, so dass jeder Einzelne Feedback zum eigenen Wirken bekommt?
- Wie kann die Kommunikation innerhalb von Teams/Abteilungen/dem gesamten Unternehmen gefördert werden?
- Wird eine positive Fehlerkultur gelebt?

MIND

KONZEPTIONELLER AUFBAU:

Zielzustand: Klare Unternehmensstrukturen, transparente und kontinuierliche Kommunikation, einfache Prozesse, produktivitätsfördernde Systeme

Beispielfragen:

- Sind sämtliche Funktionen klar benannt und die Rollenbeschreibung dazu klar verständlich formuliert und allen Beteiligten transparent?
- Sind Prozesse klar und so einfach wie möglich definiert, um die Abläufe möglichst reibungsfrei zu gestalten?
- Sorgen Systeme aufgrund mangelnder Funktionen oder komplizierter Bedienbarkeit für Frust?
- Gibt es regelmäßige Unternehmenskommunikation zu aktuellen Entwicklungen?
- Sind Ziele unternehmensübergreifend so formuliert, dass sie nicht im Konflikt zueinander stehen, sondern alle ohne Reibungsverluste auf den Unternehmenserfolg hinführen?



BODY

GESUNDHEIT & MATERIELLE STRUKTUREN:

Zielzustand: Förderung körperlicher Gesundheit, Berücksichtigung psychologischer Sicherheit, konstruktive physische und vertragliche Arbeitsbedingungen

Beispielfragen:

- Gibt es vertragliche Bedingungen, die die psychologische Sicherheit beeinträchtigen (z.B. Zeitverträge)?
- Könnten die Arbeitsbedingungen sich negativ auf die körperliche Gesundheit auswirken, etwa weil z.B. das Arbeitsvolumen nicht zu bewältigen ist und physiologischen Stress verursacht?
- Sind die Arbeitsplätze so gestaltet, dass sie nicht nur den ergonomischen und sicherheitsrelevanten Anforderungen entsprechen, sondern auch möglichst angenehm und einladend sind?
- Ist die Arbeitsausrüstung qualitativ hochwertig, funktional und erschwert die Ausführung der Tätigkeiten nicht?

EIN UNTERNEHMEN OHNE
VERBUNDENHEITSSTRATEGIE
IST FÜR MITARBEITER
AUSTAUSCHBAR.



Wir freuen uns über Fragen & Feedback zu unserem Whitepaper oder unseren Beratungsangeboten:

hallo@tideflow.de