



# ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.



PEOPLE FIRST – NEUE WEGE,  
DAMIT MITARBEITENDE BLEIBEN

## COMMITMENT

Allein die Tatsache, dass jemand viele Jahre im Unternehmen beschäftigt ist, sagt noch wenig darüber aus, wie verbunden er oder sie sich damit tatsächlich fühlt. Finden Sie die echten Beweggründe heraus. Seite 4–5

## INTERVIEW

Warum Mitarbeitende nicht für fünf Prozent mehr Gehalt gehen und noch weitere Ansätze der Mitarbeiterbindung, erläutert Prof. Dr. Jörg Felfe, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, im Interview. Seite 6–7

## FÜHRUNGsimpuls

Zum einen wollen Sie, dass Ihre besten Mitarbeitenden dem Unternehmen treu bleiben, zum anderen brauchen gerade diese eine lange Leine. Wie lösen Sie den vermeintlichen Widerspruch? Seite 11



## Mit Freiheit zur Mitarbeiterbindung

Liebe Leserin, lieber Leser,

beim Begriff Mitarbeiterbindung denken wir schnell an ein Band, das Menschen möglichst fest mit einem Unternehmen verbindet. Lange galt genau das als Ideal: Wer gute Mitarbeitende hat, sollte alles daransetzen, sie zu halten.

Doch vielleicht beginnt moderne wünschenswerte Mitarbeiterbindung genau dort, wo Sie als Führungskraft aufhören, Menschen festhalten zu wollen. Denn wer innerlich längst entschieden hat zu gehen, lässt sich mit Benefits, Boni oder guten Argumenten kaum noch umstimmen.

Menschen bleiben heute, weil sie sich immer wieder neu dafür entscheiden. Weil sie ihre Arbeit als sinnvoll erleben, sich gesehen fühlen, Vertrauen haben, Gestaltungsspielraum bekommen und sich weiterentwickeln können. Das meint Employability. Wenn Sie Menschen befähigen, auch anderswo bestehen zu können, geben Sie ihnen zwar die Freiheit zu gehen, aber auch die Wahl, bewusst zu bleiben. Dieses „Ja“ müssen Sie sich als Führungskraft immer wieder neu verdienen. In diesem Sinne ist Employability kein Risiko für Mitarbeiterbindung, sondern ihre Voraussetzung.

Ich wünsche Ihnen inspirierende Perspektiven zur Mitarbeiterbindung, überraschende Gedanken und vor allem die eine oder andere Idee, die Sie mit in Ihren Führungsalltag nehmen.

Mit besten Grüßen

*A. Sengpiel*

Anne Sengpiel

ist Autorin für Führungswissen und Kommunikationsexpertin. Sie verleiht Menschen Ausdruck: Unternehmenskern ebenso wie unbekannten Persönlichkeiten.

## INHALT

### ANDERS ALS GESTERN

3

Bleiben Sie doch! Warum Mitarbeiterbindung heute anders funktioniert

### ECHTE VERBUNDENHEIT

4–5

Bleiben heißt nicht automatisch Bindung: Unterscheiden Sie die 3 Formen des Commitments

### INTERVIEW

6–7

„Wenn Sie mit dem Job zufrieden sind, eine hohe Bindung ans Unternehmen und Team haben, gehen Sie nicht für 5 % mehr Gehalt.“

### BINDUNGSHECK

8–9

Wie stark verbunden sind Ihre Mitarbeitenden mit dem Unternehmen heute?

### KLEINE EXTRAS

10

Vom Obstkorb zum Firmenincentive: Was Sie mit Benefits erreichen können

### FÜHRUNGSPULS

11

Employability: Wenn Sie Menschen halten wollen, lassen Sie los!

**IMPRESSUM RFOGLREICH FÜHREN & MOTIVIEREN:** So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere ISSN 2627-7247, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn, **Telefon:** 0228 / 9 55 01 60, **Telefax:** 0228 / 36 96 480, **E-Mail:** kundendienst@vnr.de, **Sitz:** Bonn, AG Bonn, HRB 8165

**Vorstand:** Richard Rentrop, Michael Schrader, Bonn, Herausgeber/redaktionell verantwortlich: Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Adresse s. o., **Redaktion:** Guido Bonau, Ulm; Anne Sengpiel, Bonn; Heiko Klages, Hamburg; Hildegard Gemünden, Bonn, **Produktmanagerin:** Joanna Müller, Bonn, **Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen; **Herstellungsleitung:** Sebastian Gerber, Bonn; **Druck:** Warlich Druck Meckenheim GmbH, Am Hambruch 5, 53340 Meckenheim. Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier; **Erscheinungsweise:** 14-täglich, Bezug: direkt beim Verlag und über den Fachbuchhandel.

Alle Angaben in „Erfolgreich Führen & Motivieren“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Es kann jedoch keine Gewähr übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen.

**Bildernachweis:** Titelseite © peopleimages.com – AdobeStock

© 2026 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau

Dieses monothematische Supplement liegt der Ausgabe 18/2026 von „Erfolgreich Führen & Motivieren“ bei.

# Bleiben Sie doch! Warum Mitarbeiterbindung heute anders funktioniert

Der Arbeitsmarkt verändert sich rasant. Nicht nur KI treibt die Unternehmen und Mitarbeitende an, sondern auch die Möglichkeit, hybrid zu arbeiten, der Fachkräftemangel in einzelnen Branchen sowie der zunehmende Wechselwille von Arbeitnehmenden. Hinzu kommt eine Umschichtung des Arbeitsmarkts: Waren in der Boomer-Generation unbefristete Stellen und lange Betriebszugehörigkeit noch die Regel, so starten heute viele junge Menschen mit befristeten Verträgen oder Teilzeit in den Job, bereit, schnell wieder Neues auszuprobieren. Ist deshalb in dieser Arbeitswelt Mitarbeiterbindung zum Unternehmen überhaupt noch ein Thema?

Reisende soll man nicht aufhalten? Oder doch? Als Führungskraft wünschen Sie sich hoch motivierte, leistungsbereite Mitarbeitende, die sich Ihnen und dem Unternehmen verbunden fühlen, für Ziele einstehen und verlässlich arbeiten. Motivierte Mitarbeitende sichern Ihnen Vorteile:

- Mitarbeitende sind sehr engagiert – auch die Extrameile zu gehen.
- Mitarbeitende sind bereit, sich für Ihre Ziele und die des Unternehmens freiwillig einzusetzen.
- Mitarbeitende mit hoher emotionaler Bindung bringen Unternehmen und Teams im Wettbewerb voran.

Umgekehrt: Verlassen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen, hat das negative Auswirkungen:

- Sie können schlechter Ihre personellen Ressourcen planen – besonders in wichtigen Projektphasen.
- Es droht ein Wissens- und Kompetenzverlust.
- Wenn Schlüsselpersonen gehen, leidet auch die Kundenbindung.

## Wie verbunden fühlen sich Mitarbeitende heute?

Doch was genau bedeutet Mitarbeiterbindung heute? Die Unternehmensberatung Gallup veröffentlicht seit 2001 jährlich den Engagement-Index, in dem die emotionale Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern untersucht wird. Nach dem Index 2026 sind lediglich 10 Prozent der Arbeitnehmenden in deutschen Unternehmen an diese emotional gebunden und damit voll und ganz bei der Sache. Der weitaus größte Anteil der Beschäftigten bildet das Mittelfeld mit 77 Prozent. Hier versammeln sich Menschen, die mitschwimmen. Sie machen mehr oder weniger Dienst nach Vorschrift. Größer als die Gruppe der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit hoher Bindung ans Unternehmen ist die Gruppe derjenigen, die dem Unternehmen und ihrem Team schon den Rücken zugekehrt haben (13 Prozent). Sie unterstützen die Unternehmensziele nicht mehr – im schlimmsten Fall boykottieren sie sie sogar.

**Daran erkennen Sie, ob Sie emotional gebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Bord haben:**

- (-) bis zu 78 Prozent geringere Fehlzeiten
- (-) bis zu 51 Prozent weniger Fluktuation
- (-) 63 Prozent weniger Arbeitsunfälle
- (+) bis zu 18 Prozent höhere Produktivität
- (+) und höhere Kundenzufriedenheit

Emotionale Bindung ist damit kein „Soft Factor“, sondern ein harter Wettbewerbsfaktor. Wären alle Mitarbeitenden auf diese Weise engagiert bei der Sache, würde sie Unternehmen weit voranbringen. Laut Gallup-Studie kostet die Demotivation eines Großteils der Belegschaft die deutsche Wirtschaft jährlich bis zu 142 Milliarden Euro.

## Warum Mitarbeitende heute bleiben

Es gibt unterschiedliche Motivationen, warum Mitarbeitende sich an ein Unternehmen emotional gebunden fühlen:

**Nutzen:** Mitarbeitende schätzen, was ihnen das Unternehmen persönlich bietet – ein gutes Gehalt, um in Sicherheit zu leben.

**Entwicklung:** Sie haben die Möglichkeit, innerhalb des Unternehmens persönlich und beruflich zu wachsen.

**Team:** Ein angenehmes Betriebsklima, die guten Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen, bewegt Mitarbeitende dazu zu bleiben.

**Identifikation:** Ein hoher Grad emotionaler Bindung herrscht vor, wenn Menschen sich voll und ganz mit dem Unternehmen, seinen Werten und Produkten identifizieren und so handeln, als seien Sie selbst der Entrepreneur.

## Was Sie als Führungskraft aktiv beitragen können

Gallup führt die schwache Bindung wesentlich auf die direkte Führung zurück (70 Prozent). Denn Sie als Führungskraft prägen das tägliche Erleben am Arbeitsplatz und damit, ob sich Mitarbeitende gesehen und gefördert fühlen. Fehlt etwa regelmäßige Rückmeldung, sinkt die Bereitschaft, sich über das Nötige hinaus einzubringen.

Ihre Mitarbeitenden erwarten klare Ziele und verlässliche Absprachen, Orientierung, regelmäßiges, ehrliches Feedback, transparente Kommunikation und Entwicklungsmöglichkeiten.

## FAZIT



Der entscheidende Hebel, um Mitarbeiterbindung zu fördern, liegt bei Ihnen als Führungskraft. In der Art und Weise, wie Sie Ihr Team motivieren und vor allem auch durch Ihr Vorbild können Sie Mitarbeiterbindung auch heute noch zugunsten Ihres Teams und des Unternehmens steuern – wenn auch individueller als früher.



# Bleiben heißt nicht automatisch Bindung: Unterscheiden Sie die 3 Formen des Commitments

Mitarbeiterbindung ist nicht gleich Mitarbeiterbindung. Denn allein die Tatsache, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin seit vielen Jahren im Unternehmen beschäftigt ist, sagt noch wenig darüber aus, wie stark verbunden mit dem Unternehmen er oder sie sich tatsächlich fühlt. Menschen bleiben, weil sie wollen. Weil sie glauben, dass es vernünftig ist. Oder weil sie meinen, bleiben zu müssen.

Diese Gründe bedeuten für Sie entscheidende Unterschiede. Mitarbeitende, die nicht kündigen, sind noch lange keine engagierte Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen. Vielleicht haben sie innerlich längst gekündigt, sehen aber momentan keine attraktive Alternative. Vielleicht bleibt eine Mitarbeiterin vor allem aus Loyalität zum Team. Oder ein Mitarbeiter hängt weniger am Unternehmen als an seiner Aufgabe, seinem Kundenstamm oder an Ihnen als Führungskraft.

Wollen Sie Mitarbeiterbindung verstehen und gestalten, sollten Sie deshalb genauer hinschauen und die Gründe, warum jemand an seinem Arbeitsplatz festhält genau kennenlernen. Hilfreich ist das Commitment-Konzept, das drei unterschiedliche Formen der Bindung unterscheidet.

## Affektives Commitment: „Ich bleibe, weil ich es will.“

Beim affektiven Commitment geht es um emotionale Verbundenheit. Mitarbeitende identifizieren sich voll und ganz mit dem Unternehmen, ihrer Aufgabe, ihrem Team oder ihrer Führungskraft. Sie fühlen sich zugehörig und erleben ihre Arbeit als persönlich bedeutsam.

Typische Aussagen lauten: „Ich arbeite gerne hier.“ „Ich bin stolz darauf, Teil dieses Teams zu sein.“ Oder: „Was wir hier tun, ist mir wichtig.“

Diese Form des Commitments ist für Sie als Führungskraft besonders wertvoll, weil die Bindung aus einem inneren Antrieb heraus entsteht. Mitarbeitende bleiben nicht, weil äußere Umstände sie dazu bewegen, sondern weil sie bleiben möchten. Gefördert wird diese Bindung insbesondere durch Wertschätzung, Vertrauen, gute Beziehungen, Sinn, Entwicklungsmöglichkeiten und positive Arbeitserfahrungen.

## Beispiel:

Carina Freitag, eine erfahrene Mitarbeiterin, erhält ein attraktives Angebot eines Wettbewerbers. Das Gehalt wäre höher, trotzdem entscheidet sie sich dagegen. Im Gespräch mit ihrer Führungskraft, Uwe Ritter, sagt sie: „Natürlich habe ich darüber nachgedacht. Aber ich habe hier ein Team, auf das ich mich verlassen kann. Ich kann meine Ideen einbringen und weiß, dass meine Arbeit gesehen wird.“

Hier wirken verschiedene Bindungsfaktoren zusammen: die Beziehung zum Team, die erlebte Autonomie und die Anerkennung

durch die Führungskraft. Genau diese emotionalen Anker können den Ausschlag geben zu bleiben.

Für Sie als Führungskraft bedeutet das: Affektives Commitment lässt sich nicht durch einzelne Benefits herstellen. Es entsteht aus der Summe Ihres Führungsverhaltens: Wie verlässlich sind Sie? Hören Sie zu? Geben Sie Menschen Gestaltungsspielraum? Erleben Mitarbeitende, dass ihr Beitrag zählt?

## Kalkulatorisches Commitment: „Ich bleibe, weil es vernünftig ist.“

Beim kalkulatorischen Commitment wägen Mitarbeitende Kosten und Nutzen eines möglichen Wechsels ab: „Was würde ich verlieren, wenn ich gehe? Was könnte ich gewinnen? Welche Risiken müsste ich eingehen?“

Ein Wechsel kann beispielsweise den Verlust von Einkommen, Status, Sicherheit, Betriebszugehörigkeit oder betrieblichen Vorteilen bedeuten. Auch ein passendes Arbeitszeitmodell, ein kurzer Arbeitsweg, eine gute Altersversorgung oder eine etablierte Position können Menschen im Unternehmen halten.

Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter bleiben dann nicht unbedingt, weil sie besonders gerne dort arbeiten. Sie bleiben, weil ein Wechsel momentan zu riskant, aufwendig oder nachteilig erscheint.

## Beispiel:

Jens Hofmann ist seit 15 Jahren im Unternehmen. Seine Motivation hat deutlich nachgelassen. Auf die Frage eines Kollegen, was ihn hält, antwortet er: „Woanders müsste ich wahrscheinlich wieder ganz von vorne anfangen. Außerdem habe ich hier meine Sicherheit.“

Auf den ersten Blick könnte die lange Betriebszugehörigkeit als Zeichen großer Loyalität interpretiert werden. Tatsächlich ist die emotionale Bindung jedoch möglicherweise gering. Sobald ein attraktives Angebot auftaucht, das die bisherigen Nachteile eines Wechsels ausgleicht, kann diese Bindung schnell verschwinden. Für Sie als Führungskraft liegt hier eine wichtige diagnostische Aufgabe. Fragen Sie sich bei langjährigen Mitarbeitenden nicht nur: Warum sollten sie gehen? Fragen Sie auch: Warum wollen sie bleiben?

Kalkulatorische Bindung ist keineswegs wertlos. Gute Arbeitsbedingungen, faire Vergütung und Sicherheit sind wichtige Be-

standteile eines attraktiven Arbeitsplatzes. Problematisch wird es jedoch, wenn sie die einzigen Gründe fürs Bleiben sind. Dann kann eine Art Trägheit entstehen: Mitarbeitende sind körperlich anwesend, haben sich emotional aber längst verabschiedet und machen Dienst nach Vorschrift.

## Normatives Commitment: „Ich bleibe, weil ich mich verpflichtet fühle.“

Beim normativen Commitment steht das Gefühl einer moralischen oder sozialen Verpflichtung im Vordergrund. Mitarbeitende glauben, dass es richtig ist, zu bleiben oder dass es falsch wäre, gerade jetzt zu gehen. Dieses Gefühl kann entstehen, wenn ein Unternehmen stark in die Entwicklung einer Person investiert hat, eine Weiterbildung finanziert oder in einer schwierigen Lebensphase besondere Unterstützung ermöglicht hat. Die innere Haltung lautet dann beispielsweise: *„Nach allem, was das Unternehmen für mich getan hat, kann ich jetzt nicht einfach gehen.“* Auch gegenüber dem Team kann diese Form der Bindung stark sein.

### Beispiel:

Svena Heimers Team arbeitet seit Monaten unter hoher Belastung. Lola Freisinger denkt schon länger über einen Wechsel nach. Trotzdem bewirbt sie sich nicht. *„Ich kann meine Kolleginnen und Kollegen jetzt nicht im Stich lassen“*, sagt sie.

Diese Haltung zeigt Loyalität und Verantwortungsgefühl. Gleichzeitig birgt sie ein Risiko: Wer ausschließlich aus Pflichtgefühl

bleibt, kann sich auf Dauer überfordern. Aus Verbundenheit wird dann möglicherweise eine Belastung.

Sie als Führungskraft sollten normative Bindung nicht ausnutzen. Sätze wie *„Sie können das Team doch jetzt nicht hängen lassen“* erzeugen vielleicht kurzfristig Bindung durch emotionalen Druck, langfristig aber entsteht häufig Frustration. Nachhaltiger ist es, aus dem *„Ich sollte bleiben“* möglichst ein *„Ich möchte bleiben“* werden zu lassen.

## Was bindet meine Mitarbeitenden?

Die drei Formen des Commitments treten selten in Reinform auf. Meist liegt ein Mix verschiedener Motive vor – und dieser Mix kann sich verändern, etwa durch einen Führungswechsel, einen Konflikt im Team, eine Umstrukturierung oder eine neue berufliche Perspektive.

Commitment richtet sich nicht ausschließlich auf das Unternehmen. Menschen können sich gleichzeitig in unterschiedlichen Dimensionen verbunden fühlen. Ein Mitarbeiter kann beispielsweise wenig emotionale Verbindung zum Konzern empfinden und trotzdem stark an seinem direkten Team hängen.

Eine Pflegekraft kann über die Organisation klagen und dennoch sagen: *„Ich liebe meinen Beruf und meine Bewohner.“* Eine Kundenberaterin bleibt vielleicht, weil ihr die über Jahre gewachsenen Beziehungen zu ihren Kunden wichtig sind.

Als Führungskraft sollten Sie deshalb fragen: *„Was genau bindet diesen Menschen?“* Die Beispiele in der folgenden Tabelle zeigen unterschiedlichen Bindungsrichtungen:

| WIE UND WORAN SICH MITARBEITENDE BINDEN |                                                           |                                                                   |                                                                                     |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Bezugspunkt                             | Affektiv: Ich will bleiben.                               | Kalkulatorisch: Ein Wechsel hätte Nachteile.                      | Normativ: Ich sollte bleiben.                                                       |
| Unternehmen                             | Ich fühle mich dieser Organisation zugehörig.             | Ein Wechsel würde mir momentan wichtige Vorteile nehmen.          | Nach allem, was das Unternehmen für mich getan hat, möchte ich nicht einfach gehen. |
| Führungskraft                           | Ich arbeite gerne für meine Führungskraft.                | Bei einem Wechsel hätte ich eine neue Führungssituation.          | Meine Führungskraft hat mich sehr unterstützt. Ich fühle mich ihr gegenüber loyal.  |
| Team                                    | Ich bin stolz darauf, Teil dieses Teams zu sein.          | Ich würde ein gut funktionierendes Arbeitsumfeld aufgeben.        | Ich hätte ein schlechtes Gewissen, mein Team jetzt allein zu lassen.                |
| Beruf                                   | Ich liebe meinen Beruf und möchte ihn weiter ausüben.     | Ich habe viel in meine berufliche Qualifikation investiert.       | Ich habe das Gefühl, meiner beruflichen Aufgabe verpflichtet zu sein.               |
| Kunden                                  | Die Beziehung zu meinen Kunden bedeutet mir viel.         | Mein aufgebautes Spezial- und Kundenwissen ist wertvoll.          | Ich fühle mich für meine Kunden verantwortlich.                                     |
| Karriere                                | Ich kann mich hier so entwickeln, wie ich es mir wünsche. | Ein Wechsel könnte meine bisherige Karriereentwicklung gefährden. | Ich habe das Gefühl, den eingeschlagenen Weg konsequent weitergehen zu müssen.      |

Quelle: angelehnt an Felfe, 2020, S. 77.

## FAZIT



Commitment kann affektiv, kalkulatorisch und normativ geprägt sein. Für Sie besteht die Herausforderung darin, diese Motive zu erkennen. Echte Mitarbeiterbindung beginnt mit der Frage: *„Wie gelingt es uns allen, dass Menschen gerne bleiben?“*

# „Wenn Sie mit dem Job zufrieden sind, eine hohe Bindung ans Unternehmen und Team haben, gehen Sie nicht für 5 % mehr Gehalt.“

Ist Mitarbeiterbindung noch zeitgemäß und wenn ja, warum? Wie schaffen Führungskräfte es, dass die Leistungsträger bleiben und nicht abwandern? Und was hält Mitarbeitende wirklich in ihrem Job? Diese Fragen erörterte ich mit Prof. Dr. Jörg Felfe, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, im Interview.



*Prof. Dr. Jörg Felfe ist seit 2010 Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Führung, Commitment, Gesundheit, Personalentwicklung, und zivil-militärische Zusammenarbeit. Der studierte Psychologe arbeitet darüber hinaus als Trainer, Coach und Berater.*

## Ist es überhaupt noch zeitgemäß, von Mitarbeiterbindung zu sprechen, oder passt der Begriff nicht mehr?

Es lohnt sich unbedingt weiterhin, sich um das Thema Bindung zu kümmern. Die Frage, ob bestimmte Dinge nicht mehr zeitgemäß sind, werden für viele andere Themen auch immer wieder gestellt. Immer wieder gibt es revolutionierende Themen und neue technische Trends: Das begann mit der Industrialisierung, mit der Computertechnik über die Smartphones bis zur KI. Und jedes Mal tun wir so, als ob sich die Welt auf den Kopf stellt.

Mittlerweile neige ich dazu – auch vor dem Hintergrund meines Alters – die Entwicklungen etwas gelassener zu sehen und zu relativieren. So ist es auch mit dem Thema Bindung, d. h., das psychologische Band zwischen den Beschäftigten zu ihren Führungskräften, zu ihrem Unternehmen, zu ihrem Job, ist nach wie vor von eklatanter Bedeutung.

## Warum ist das so?

Weil wir wissen, dass Bindung für eine ganze Reihe von Konsequenzen wesentlich mitverantwortlich ist, für die Leistungsbereitschaft, das Engagement, das Innovationspotenzial, die Gesundheit und vor allem auch für die Frage: Wer bleibt im Unternehmen?

Schon als ich mich in den 00-er Jahren zum ersten Mal mit dem Thema aus psychologischer Sicht beschäftigt habe, war schon damals die Frage aktuell, die Sie heute auch stellen: Ist es noch zeitgemäß, sich mit Mitarbeiterbindung zu beschäftigen, wo wir doch möglichst viele Stellen abbauen müssen?

Und das Problem war damals wie heute, dass sich meistens die Falschen verabschiedeten, nämlich diejenigen, die gut qualifiziert waren und gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben. Bei der angespannten Konjunktur heute muss man das Thema differenziert betrachten. Es gibt viele Branchen, die händierend Fachkräfte suchen, und andere, die Personal in den nächsten Jahren abbauen werden. Das sind äußere Faktoren.

Grundsätzlich stellt sich auch die Frage, welchen Stellenwert Arbeit heute hat. Auch wenn hier und da bereits der Totengesang auf die traditionelle Vollzeitbeschäftigung angestimmt wird, entspricht das nicht der Realität. So hat sich inzwischen die Leiharbeit auf ein konstant niedriges Niveau bei zwei Prozent eingependelt. Und selbst bei Leiharbeitenden spielt das Thema sogar eine gewisse Rolle.

So haben wir in Studien festgestellt, dass es zum einen eine Bindung an den Arbeitsvermittler und zum anderen eine Bindung an die entleihende Firma oder Organisation gibt.

Auch bei den modernen Gruppen der sogenannten Clickworker oder Gigworker sind die Zahlen mit ein bis zwei Prozent übersichtlich. Zusätzlich zum Commitment gegenüber der Organisation gibt es zudem ein Commitment zum eigenen Beruf, beispielsweise im Pflegesektor.

## Was hat sich denn geändert, seitdem Sie sich mit dem Thema Mitarbeiterbindung und Commitment beschäftigen?

Es geht nach wie vor um den Erhalt und die Förderung von Commitment. Die Unterscheidungen, die wir seit den 2000er-Jahren vorgenommen haben, haben sich weitestgehend etabliert und stabilisiert. Also im Wesentlichen die Unterscheidung der unterschiedlichen Qualitäten der Bindung – ich spreche immer von Komponenten: die affektive, die kalkulatorische und die normative Bindung.

Die Dreiteilung lässt sich nicht nur psychologisch wissenschaftlich nachweisen, sondern auch im Alltag belegen. Und wir sehen auch, dass die Komponenten unterschiedliche Wirkungen und Treiber haben. Hat man zu Beginn nur auf die Auswirkungen für die Organisation geschaut mit den Fragen „Wer bleibt? Wer geht?“, hat die Forschung den Blick geweitet und auch geschaut, welche Mitarbeitenden sind eher mit ihrem Job verbunden, ganz gleich in welcher Firma sie ihn ausüben.

Relativ neu hinzugekommen ist das Commitment gegenüber dem Team. In diesem Fall ist das Unternehmen etwas anonym, aber dafür ist der Teamzusammenhalt wichtiger mit dem Anspruch: Wir kämpfen für das Team und den eigenen Bereich. Es gibt auch noch die Bindung an die Führungskraft und auch an die Kunden, wenn jemand z. B. eine enge Bindung zu den Stammkunden entwickelt hat. In diesem Spektrum kann man Bindung also heute abbilden. Ergänzen könnte man noch ein sogenanntes Pre-Commitment, also eine Begeisterung für das Unternehmen, bevor jemand überhaupt dort eine Position antritt.

## Welche Bedeutung hat die Führungskraft in Bezug auf die Bindung?

Es geht darum, dass ich als Führungskraft überhaupt ein Bewusstsein für das Thema entwickle. Dass ich nicht davon ausgehe, dass meine Mitarbeitenden genauso gestrickt sind wie ich selbst. Führungskräfte sollten erkennen, dass Bindung nicht nur über Geld und materiellen Austausch gesteuert wird.

Jede Führungskraft sollte begreifen, dass es bei den Mitarbeitenden den Wunsch nach emotionaler Bindung gibt. Darauf zahlen ein: Wertschätzung, Gerechtigkeit, Zuverlässigkeit und auch in schwierigen Zeiten transparent zu sein und offen zu kommunizieren. Insofern ist jede Führungskraft als Bindungsverantwortliche gefragt. Wenn ich frage, was die zentralen Faktoren für Commitment sind, dann ist das 1. Führung, 2. Führung, 3. Führung und 4. die Arbeitsbedingungen, die auch durch die Führung beeinflusst werden.

## Bedeutet das, ich kann nicht alle Mitarbeitenden über einen Kamm scheren?

Ja. Da sind wir wieder bei der Führung. Mit dem Modell der transformationalen Führung z. B. gibt es eine Unterkomponente individualized consideration, d. h., die Führungskraft soll die Mitarbeitenden in ihren Besonderheiten, in ihrer Individualität wahrnehmen. Das ist natürlich immer an die Rahmenbedingungen geknüpft.

Sie können ja als Führungskraft nicht mit jedem therapeutische Gespräche führen. Aber es geht schon darum, herauszufinden, was sind die Werte des Mitarbeitenden, was seine Bedürfnisse, was seine Motive, was seine persönlichen Ziele. Und auch mitzukriegen, wie aktuell die Qualität der Bindung meiner Mitarbeitenden ist. Herauszufinden, ob jemand schon affektiv gebunden ist, und wenn nicht, sich Gedanken zu machen, ob ich das Feuer entfachen und für positive Emotionen sorgen kann.

Wenn ich merke, dass jemand zunehmend auf kalkulatorische Aspekte setzt und in erster Linie mehr Geld für seine Arbeit bekommen möchte, dann ist das auch ein Hinweis für Führungskräfte, genauer hinzuhören, ob wichtige Erwartungen und Bedürfnisse nicht erfüllt werden. Wenn ein Mitarbeitender tatsächlich geht, fragt sich die Führungskraft: Woran hat es gelegen? Dann kommt meist das Argument, der Wettbewerber habe mehr gezahlt. Das mag auch so sein, aber die Frage ist, warum der Mitarbeitende so leicht abzuwerben war.

Denn wenn Sie mit Ihrem Job zufrieden sind und eine hohe Bindung an Ihren Chef, an Ihre Tätigkeit, ans Unternehmen und vor allem an Ihr Team haben, gehen Sie nicht für fünf Prozent mehr Gehalt. Der Punkt ist, es liegt nicht immer an der Bezahlung, sondern daran, dass die anderen Themen, die wirklich der Auslöser für Unzufriedenheit waren, vermieden werden.

## Was steckt dann hinter der Kündigung?

Wenn Sie als Mitarbeiterin gefragt werden: „Warum gehst du denn jetzt?“ werden Sie wahrscheinlich nicht sagen: „Weil Sie mir als Chef auf die Nerven gehen.“

Sie wollen wahrscheinlich jetzt zum Schluss dieses Fasses nicht noch aufmachen. Sie haben wahrscheinlich im Vorfeld Ihre Unzufriedenheit vorsichtig geäußert, es ist nichts passiert und jetzt ziehen Sie halt die Konsequenzen. Sie sind genervt, woanders bekommen Sie das Gleiche und vielleicht fünf Euro mehr. Selbst, wenn Sie nicht fünf Euro mehr bekommen, werden Sie sagen: „Das neue Unternehmen liegt näher an meinem Wohnort, näher an der Kita und ich verdiene noch ein bisschen mehr.“

Das alles mag im Kündigungsgespräch auf den Tisch kommen. Aber das, was eigentlich im Argen lag, dass das Commitment sich verändert hat, hat die Führungskraft vorher schon übersehen. Dennoch hält sich hartnäckig die Meinung, dass Mitarbeiterbindung über das Finanzielle stattfindet. Ein angemessenes Gehalt zählt zu den Hygienefaktoren. Aber es ist nicht ausschlaggebend für Engagement. Wie sonst wäre erklärbar, dass besonders in Deutschland so viele Menschen im Ehrenamt tätig sind. Oder, dass Menschen in besonders schlecht bezahlten Jobs für Dankbarkeit und Wertschätzung engagiert arbeiten.

## Wie hoch schätzen Sie die Zahl der affektiv gebundenen Mitarbeitenden ein?

In meinem Buch habe ich belegt, dass es einen größeren Teil von Mitarbeitenden gibt, der sich emotional gebunden fühlt. Ich habe im Laufe meiner Erfahrung auch viele Bereiche kennengelernt, wo die Stimmung im Unternehmen schlecht ist, weil es Unsicherheiten gibt, weil es Konflikte mit der Führungskraft gibt, weil Teams unzufrieden mit Umstrukturierungen sind. Aber auf der Teamebene gibt es immer noch ein hohes Maß an Bindung. Menschen haben ein natürliches Bedürfnis, sich zu binden. Grundsätzlich beobachten wir, dass Menschen, die auch privat eher bereit sind, Bindungen einzugehen, dies auch in Organisationen tun.

## Dann schließen sich Bindung und Freiheit oder Employability nicht gegenseitig aus?

Nein, beides hat nebeneinander Platz. Das Stichwort Freiheit ist ganz wichtig. Selbstwirksamkeit, Autonomie und Entwicklungsmöglichkeiten lassen auch wieder Bindungen entstehen. Immer, wenn ich meine Bedürfnisse entfalten kann, entsteht Zugehörigkeit. Wenn mein Chef oder meine Chefin mir dagegen klar macht „Hier geht nichts und wird auch künftig nichts gehen“, dann wird meine Bindung leiden. Und wenn dann jemand mehr zahlt, gehe ich eben.

# Wie stark verbunden sind Ihre Mitarbeitenden mit dem Unternehmen heute?

Verlieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Bindung zu Ihnen, zum Team oder zum Unternehmen, ist meist ein schleichender Prozess vorausgegangen: Mitarbeitende haben sich nicht mehr wertgeschätzt gefühlt, eingebrachte Ideen versandeten wiederholt, Konflikte wurden nicht gelöst, Frust baute sich auf. Das Gefühl „Ich gehöre nicht hierher“ machte sich breit. Und dann ist es nur noch ein kleiner Schritt und derjenige oder diejenige geht.

Sie als der oder die direkte Vorgesetzte haben einen entscheidenden Einfluss darauf, ob Mitarbeitende sich emotional an das Unternehmen gebunden fühlen und im Job alles geben. Sie können zwar nicht jedes Gehalt erhöhen, keine Unternehmensstrategie im Alleingang verändern und auch nicht für jeden eine Karriereperspektive schaffen. Aber Sie prägen die unmittelbare Arbeits Erfahrung Ihrer Mitarbeitenden Tag für Tag. Wie steht es aktuell um die Bindung in Ihrem Team? Machen Sie dazu den folgenden Selbstcheck. Er ist angelehnt an die Fragen aus der jährlichen Gallup-Studie zum Engagement-Index:

## Der Selbstcheck: Würden Ihre Mitarbeitenden heute wieder Ja sagen?

Beantworten Sie die folgenden Fragen aus der Perspektive Ihrer Mitarbeitenden. Was würden diese vermutlich sagen?

|                                                                                                                           | Ja                    | Nein                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ich weiß, was hier von mir erwartet wird.                                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich habe ausreichend Ressourcen, um meine Arbeit richtig zu machen.                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich habe täglich bei der Arbeit die Möglichkeit, das zu tun, was ich am besten kann.                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich habe in der letzten Woche für meine Arbeit Anerkennung und Lob erhalten.                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Meine Chefin oder mein Chef interessieren sich für mich als Mensch.                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich werde in meiner Entwicklung gefördert.                                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Meine Meinung ist relevant.                                                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich habe das Gefühl, meine Arbeit ist wichtig. Ich unterstütze die Ziele und Unternehmensphilosophie meines Unternehmens. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Meine Kolleginnen und Kollegen haben den Anspruch, gute Qualität abzuliefern.                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich bin mit einem Kollegen/einer Kollegin befreundet.                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Im letzten halben Jahr habe ich mit Vorgesetzten über meine Entwicklung gesprochen.                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Je häufiger Sie gezögert haben, ein Häkchen in der Ja-Spalte zu machen, desto mehr wird Ihnen bewusst, dass Sie die Antworten Ihrer Mitarbeitenden gar nicht kennen, weil sie vielleicht nie danach gefragt haben. Genau hier können Sie ansetzen: Fragen Sie Ihr Team. Meist schätzen Chefs die Zufriedenheit im Team höher ein, als sie tatsächlich ist.

### Tipp



Sie können den Test auch Ihr Team machen lassen. Nutzen Sie dann die Ergebnisse – sie können auch anonym sein –, um die neuralgischen Punkte zu besprechen. Fragen Sie „Was müsste passieren, damit Sie in einem Jahr sagen: Es war genau richtig, dem Unternehmen treu zu bleiben?“ Reflektieren Sie auch Ihr Führungsverhalten: Wo können Sie direkt ansetzen und die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeitenden erhöhen?

Die Antworten könnten Sie überraschen. Bei dem einen ist es vielleicht der Wunsch, ein anspruchsvolles Projekt zu übernehmen, bei der anderen geht es um mehr und regelmäßiges Feedback, bei wieder anderen um mehr Flexibilität bei den Arbeitszeiten oder um eine Entwicklungsstrategie. Wenn Sie Ihr Team früh befragen, können Sie so manche Kündigung vermeiden.

## 5 Hebel, mit denen Sie Bindung fördern

Als Führungskraft haben Sie viele Hebel in Reichweite, um die Bindung Ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen. Machen Sie sich daher bewusst, wo und wie Sie sie ansetzen können.

### Hebel 1: Schaffen Sie ein Zugehörigkeitsgefühl

Menschen binden sich nicht nur an Organisationen. Sie binden sich an Menschen und Gemeinschaften. Das Gefühl, dazuzugehören, entsteht dabei nicht durch das jährliche Teamevent, sondern durch alltägliche Erfahrungen.

### Beispiel

Im Team von Maja Meyer übernehmen drei Teammitglieder fast immer die strategisch interessanten Aufgaben. Zwei ruhigere Mitarbeitende sorgen derweil dafür, dass das Tagesgeschäft rundläuft. Formal sind zwar alle im Team gleichberechtigt, emotional entsteht dennoch bei den ruhi-

geren Mitarbeitenden das Gefühl: Wir arbeiten die To-dos ab, die anderen dürfen gestalten.

Beim jüngsten Mitarbeitergespräch wird Maja Meyer hellhörig. Tobias Frenzen beantwortet die Frage: „Wie geht es Ihnen?“ frustriert mit „Wie schon? Die interessanten Projekte machen immer die anderen, wenn es Idioten gibt, die die Arbeit machen.“ Meyer fragt nach und erfährt, wie gern Frenzen sich auch einmal in einem Projekt bewähren würde. Bei der nächsten Auswahl will Meyer ihn berücksichtigen. Sie nimmt sich auch vor, mit Maria Gutscheidt zu sprechen, die ebenfalls ruhig und verlässlich ihre Arbeit macht und sich bei Projekten zurückhält.

**Leadership-Impuls:** Geben Sie allen Mitarbeitenden den Raum, gehört zu werden und mitzugestalten.

## Hebel 2: Schaffen Sie durch Ihr Verhalten Vertrauen

Erfahren Mitarbeitende mehrfach, dass Sie keine Zeit für ihre Anliegen haben, dann wird auch niemand zu Ihnen kommen, selbst wenn Ihre Tür demonstrativ offen steht. Wenn ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin sich mit einem Problem an Sie wendet, nehmen Sie sich Zeit. Vertagen Sie die Aussprache nicht. Hören Sie zu. Signalisieren Sie: „Gut, dass Sie so früh kommen. Was brauchen wir jetzt?“

**Leadership-Impuls:** Nehmen Sie Mitarbeitende, die Ihren Rat suchen, ernst. Hören Sie zu und suchen Sie gemeinsam nach einer Lösung. Genau das schafft Vertrauen.

## Hebel 3: Ermöglichen Sie Entwicklung auch ohne Beförderung

Nicht jedes Unternehmen kann allen Mitarbeitenden regelmäßig den nächsten Karriereschritt anbieten. Entwicklung ist dennoch möglich.

### Beispiel

Saskia Ehlert beherrscht ihre Aufgabe hervorragend, fühlt sich aber zunehmend unterfordert. Ihr Chef Markus Heberlein hat das schon bemerkt. Er bittet Ehlert zu einem Entwicklungsgespräch. Er möchte herausfinden, welche ihrer Fähigkeiten bisher brachliegen. Daraus könnte sich eine Möglichkeit zum Lernen und Entwickeln ergeben.

Sie besprechen, dass Ehlert in Zukunft ihre Sprachbegabung besser ins Spiel bringen soll. Heberlein schlägt sie als Projektmitglied für die geplante Niederlassung in Spanien vor. Mit Feuereifer geht Ehlert die künftige Aufgabe an und bringt zunächst ihr Spanisch auf Vordermann.

Das Beispiel zeigt: Entwicklung bedeutet nicht zwingend Aufstieg. Entwicklung bedeutet, morgen mehr zu können, zu wissen oder zu bewirken als heute.

**Leadership-Impuls:** Stärken Sie die Employability Ihrer Mitarbeitenden. Vertrauen Sie darauf, dass entwickelte Teammitglieder zufriedener sind und seltener gehen.

## Hebel 4: Machen Sie Sinn konkret erfahrbar

Die Sinnhaftigkeit in der Arbeit zu erleben, zeigt sich im Alltag. Oft gehen solche Erkenntnisse jedoch beim aktuellen Arbeitsdruck unter. Sorgen Sie als Führungskraft daher dafür, dass deutlich wird, inwiefern Ihr Team zum Unternehmenserfolg beiträgt.

### Beispiel

Suse Sonanini leitet den Customer-Relation-Bereich. Immer wieder gelingt es ihrem Team, spontane Bestellungen dennoch möglich zu machen. Damit trägt das Team zum Erreichen der Kundenzufriedenheit bei, ein wesentliches Unternehmensziel. Das positive Feedback der Geschäftsleitung und der Kunden gibt Sonanini ans Team weiter. Es kostet sie nur wenige Minuten. Der Hebel ist jedoch groß: Das Team fühlt sich wahrgenommen, die Bindung wird erhöht oder stabil gehalten.

**Leadership-Impuls:** Der Sinn erschließt sich nicht immer in spektakulären Aktionen. Zu wissen, dass der Vorgesetzte mitbekommt, wie die Arbeit dem Unternehmen nützt, motiviert und fördert die emotionale Bindung. Deshalb ist es uneingeschränkt positiv, wenn Lob von oben oder aus dem Kundenkreis in Ihrem Team ankommt.

## Hebel 5: Autonomie geben, ohne Führung abzugeben

Mikromanagement erleben Mitarbeitende als Kontrolle. Wenn Sie stattdessen Mitarbeitende ermuntern, selbst Entscheidungen zu treffen, strahlen Sie aus: „Sie können das. Machen Sie mal!“

Statt „Schicken Sie mir bitte jede Präsentation, bevor sie an den Kunden geht“, könnten Sie sagen „Bei neuen Kunden stimmen wir uns vorher ab. Bei Stammkunden entscheiden Sie selbst.“ Der Unterschied erscheint zunächst gering. Für Ihren Mitarbeitenden bedeutet er jedoch, dass seine oder ihre Kompetenz gesehen wird.

**Leadership-Impuls:** Gerade Ihre Leistungsträgerinnen und Leistungsträger vertragen kein Mikromanagement. Sie brauchen und schätzen eine lange Leine. Geben Sie Ihren Teammitgliedern Entscheidungsspielräume und vertrauen Sie auf die individuellen Kompetenzen.

## FAZIT



Mitarbeiterbindung bedeutet nicht, jeden Menschen um jeden Preis zu halten. Menschen und Lebenssituationen verändern sich, berufliche Wege trennen sich. Die entscheidende Frage lautet deshalb: Wie schaffen Sie ein Arbeitsumfeld, in dem Menschen gute Gründe haben, zu bleiben? Setzen Sie dafür bei den fünf Hebeln an.

# Vom Obstkorb zum Firmenincentive: Was Sie mit Benefits erreichen können

Obstkorb, Kicker, Jobrad, Fitnesszuschuss oder gemeinsames Grillen – solche kleinen und größeren Extras nehmen die Mitarbeitenden zwar gern mit, aber sie sind nicht allein ausschlaggebend dafür, dass Menschen ihrem Unternehmen treu bleiben. Was nützt es, mit dem Firmen-E-Bike zum Job zu radeln, wenn dort der cholerische Chef wartet? Was bringt der Kicker, wenn Sie mit niemandem aus dem Team spielen wollen?

Mitarbeiterbindung entsteht nicht durch gut gemeinte Maßnahmen: Dreh- und Angelpunkt ist immer gute Führung. Incentives sind ein stärkendes Add-on und sie müssen vor allem zum Mitarbeiter und zur Mitarbeiterin passen.

## Wählen Sie die passenden Benefits aus

Die Mitarbeiterin, die 100 Kilometer zum Job pendelt, braucht kein Job-Rad, eher schon der Kollege, der 20 Minuten entfernt wohnt. Er freut sich vielleicht, dass er morgens bereits vor der Arbeit einen Teil seines Fitnessprogramms erledigen und den Weg zurück zum Abschalten nutzen kann. Für den jungen Vater hingegen ist Zeit der wesentliche Faktor: Er freut sich über flexible Arbeitszeiten.

Für Sie als Führungskraft bedeutet dies: Versuchen Sie, mit HR und Geschäftsleitung ein Portfolio an Benefits anzubieten, um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu erfüllen. Hier ein Überblick:

### Benefit „Gesundheit“: Frisches Obst und Gratis-Wasser fürs gesunde Betriebsklima

Kostenloses Obst, Getränke oder ein gemeinsames Frühstück gehören zu den niedrigschwelligen Angeboten. Ihr materieller Wert ist begrenzt – ihre soziale Wirkung muss es nicht sein. Es kommt immer darauf an, was Ihr Team daraus macht: Jeder kann sich morgens im Vorbeigehen einen Apfel oder ein paar Pflaumen nehmen, oder man trifft sich zur kurzen gemeinsamen Pause beim Obstkorb: eine kurze Nachricht im Team-Chat reicht: „Lust auf Obstkorb?“ Als Führungskraft können Sie auch teilnehmen. Denn: Bindung entsteht nicht durch den „Apfel-to go“, sondern durch die gemeinsame Begegnung, die möglicherweise daraus wird.

### Benefit „Zeit“: Gewähren Sie Time-outs

Eine besonders willkommene Zusatzleistung ist freie Zeit. Gerade der Generation Z ist eine ausgewogene Work-Life-Balance wichtig: Bieten Sie dem Team einen freien Nachmittag nach einer intensiven Projektphase an. Oder erlauben Sie nach einer Messe-Woche einen späteren Arbeitsbeginn. Solche Angebote zahlen unmittelbar auf die Work-Life-Balance Ihrer Mitarbeitenden ein.

### Benefit „persönliche Entwicklung“: Zeit zum Lernen

Wenn Sie Mitarbeitenden Raum und Zeit für die persönliche Weiterentwicklung zur Verfügung stellen, kann dies besonders für leistungsorientierte Mitarbeitende ein willkommenes Extra sein. Ermöglichen Sie den Einzelnen, die Interesse zeigen, Erfahrungen

zu machen, die sie sonst nicht machen würden: die Leitung eines Projekts, ein Mentoring, ein temporärer Einsatz in einem anderen Bereich, z. B. im Vertrieb, die Teilnahme an einer Konferenz oder ein individuelles Weiterbildungsangebot, z. B. zur Implementierung von KI-Anwendungen.

Mit diesem Benefit investieren Sie als Führungskraft in die Employability Ihrer Mitarbeitenden, d. h., Sie befähigen sie zu weitergehenden Aufgaben und machen sie auf diese Weise fit für die Karriere. Das birgt die Gefahr, dass die beabsichtigte Bindung im Loslassen mündet. Sie als Führungskraft haben jedoch keine andere Wahl: Wenn Sie Menschen mit dem Bedürfnis nach Weiterentwicklung kleinhalten, werden sie über kurz oder lang sowieso Ihren Bereich oder Ihr Unternehmen verlassen.

### Benefit „Gemeinschaft“: Erlebnisse, die verbinden

Das Grillfest zum Firmenjubiläum, Teamtage auf der Kart-Bahn oder ein Betriebsausflug in die Niederlassung in Schweden. Solche Firmen-Incentives können die Zugehörigkeit stärken. Entscheidend ist jedoch, wie sie gestaltet werden. Ein spektakuläres Wochenende mit Pflichtprogramm kann für manche ein Highlight sein, für andere zusätzlichen Stress bedeuten. Nicht jeder möchte mit den Kollegen um die Wette fahren oder den Samstag für eine Stadtbesichtigung in Stockholm „opfern“.

Finden Sie heraus, was Ihre Mitarbeitenden begeistert, und schaffen Sie Wahlmöglichkeiten: Die einen gehen ins Museum, die anderen sind sportlich unterwegs. Binden Sie das Team in die Planungen daher rechtzeitig ein. Übrigens: Die Größe des Budgets entscheidet dabei nicht über die Wirkung. Ein gemeinsam gestalteter Nachmittag kann mehr Verbundenheit erzeugen als das teuerste Event. Wichtig ist, dass Ihr Team erlebt: Wir gehören zusammen.

## FAZIT



Die besten Bindungsmaßnahmen laufen ins Leere, wenn sie nicht zu den Menschen und Ihrem Führungsstil passen. Verbinden Sie deshalb attraktive Rahmenbedingungen und eine Führungskultur, die von echter Wertschätzung, Entwicklung und Zugehörigkeit geprägt ist. Denn erst im Zusammenspiel dieser Faktoren entsteht eine Bindung, die im Arbeitsalltag trägt. Wer sich nicht gesehen fühlt, wird durch den kostenlosen Apfel und Kaffee nicht loyaler. Schaffen Sie Vertrauen und Verbundenheit.

# Employability: Wenn Sie Menschen halten wollen, lassen Sie los!

Mitarbeiterbindung heute trägt ein Paradox in sich: Zum einen wollen Sie als Führungskraft, dass vor allem Ihre Leistungsträger dem Unternehmen treu bleiben, zum anderen brauchen gerade diese Mitarbeitenden eine lange, keine kurze Leine. Und genau hierin steckt ein vermeintlicher Widerspruch: Wenn Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance geben, sich zu entwickeln, unterstützen Sie damit auch deren Karrieremöglichkeiten – und zwar nicht nur im eigenen Haus oder Team. Denn je besser sich Mitarbeitende entwickeln, desto attraktiver werden sie als potenzielle Mitarbeitende auch für andere Unternehmen.

Es klingt also paradox: Ausgerechnet die Freiheit zu gehen soll Menschen zum Bleiben bewegen? Ja. Denn Sie haben als Führungskraft kaum eine Alternative, als die Employability zu fördern: Ihre High Potenzials erwarten, dass ihre Arbeit sie weiterbringt – fachlich, persönlich und beruflich. Unterstützen Sie das nicht, gehen die Mitarbeitenden, ob Sie das wollen oder nicht.

Doch genau darin könnte eines der wichtigsten Prinzipien moderner Mitarbeiterbindung liegen. Menschen wollen heute nicht mehr unbedingt das Gefühl haben, einen sicheren Platz gefunden zu haben, den sie möglichst nie wieder verlassen. Sie wollen wissen, dass sie sich entwickeln können. Dass ihre Fähigkeiten gefragt bleiben. Dass sie Entscheidungen treffen und ihren beruflichen Weg mitgestalten können.

## Ihre Mitarbeitenden wollen bleiben können – aber nicht müssen

Für Sie als Führungskraft ist das eine anspruchsvolle Verschiebung. Denn klassische Mitarbeiterbindung versucht häufig, Sicherheit zu schaffen: durch gute Konditionen, Karrierewege, Benefits oder langfristige Perspektiven. Das alles bleibt wichtig. Doch echte Bindung erfüllt Bedürfnisse. Sie lässt sich nicht vertraglich absichern. Sie entsteht freiwillig.

## Das Paradox der Employability

Employability bedeutet, Menschen so zu entwickeln, dass sie langfristig beschäftigungsfähig bleiben, innerhalb des eigenen Unternehmens, aber auch darüber hinaus. Aber warum sollten Sie als Führungskraft Zeit, Geld und Energie in die Entwicklung eines Mitarbeitenden investieren, wenn dieser dadurch womöglich bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt bekommt? Die Gegenfrage lautet: Was passiert, wenn Sie es nicht tun?

Dann bleibt ein Mensch vielleicht tatsächlich länger. Aber möglicherweise aus den falschen Gründen: weil Alternativen fehlen, weil Kompetenzen veraltet sind, weil ein Wechsel zu riskant erscheint.

Mitarbeitende, die jederzeit gehen könnten und sich trotzdem entscheiden zu bleiben, sind stärker verbunden als jemand, der glaubt, keine Wahl zu haben. Deshalb sollten Sie Entwicklung nicht als Bindungsrisiko betrachten. Employability ist ein Vertrauensangebot: „Ich investiere in Sie, obwohl ich weiß, dass Sie Ihre Kompetenzen eines Tages auch woanders einsetzen könnten.“ Genau dieses Vertrauen erzeugt Bindung.

## Entwicklung ohne Rückfahrkarte

Stellen Sie sich eine erfahrene Mitarbeiterin vor, die Interesse an einem neuen Themenfeld zeigt. Eine Weiterbildung würde sie qualifizieren, allerdings auch für Positionen, die es im eigenen Bereich derzeit nicht gibt. Als Führungskraft könnten sie jetzt bremsen: „Das brauchen wir hier momentan nicht.“ Kurzfristig wäre das nachvollziehbar. Oder Sie könnten sagen: „Wenn das Ihr nächster Entwicklungsschritt ist, schauen wir gemeinsam, was möglich ist.“

Vielleicht wechselt die Mitarbeiterin tatsächlich irgendwann. Vielleicht entdeckt sie aber auch neue Möglichkeiten im eigenen Unternehmen. Vielleicht bringt sie ihr Wissen in ein neues Projekt ein. Sicher ist nur: Sie erlebt eine Führungskraft, die ihre Entwicklung nicht danach bewertet, ob sie dem eigenen Bereich unmittelbar nützt.

## Menschen sind keine Besitzstände

Am Ende geht es um Ihre Haltung. Mitarbeitende gehören weder Ihnen noch dem Unternehmen. Ihre Fähigkeiten, ihre Karriere und ihre Zukunft gehören ihnen selbst. Gute Führungskräfte respektieren das.

Entwickeln Sie daher Menschen nicht nur für die Position, die sie heute haben. Sie helfen ihnen, für die Arbeitswelt von morgen gerüstet zu sein. Sie geben Verantwortung ab. Sie eröffnen Möglichkeiten. Und manchmal unterstützen Sie sogar einen nächsten Schritt, der aus dem eigenen Team hinausführt. Das mag auf den ersten Blick wie das Gegenteil von Mitarbeiterbindung wirken. Aber vielleicht ist es auch die modernste und nachhaltigste Form.

Denn wer bleibt, ohne zu müssen, kann sich wirklich entscheiden. Wer gehen könnte, muss nicht aus Angst festgehalten werden. Und wer erlebt, dass seine Führungskraft die eigene Entwicklung nicht verhindert, sondern ermöglicht, hat möglicherweise einen besonders guten Grund, noch eine ganze Weile zu bleiben.

## FAZIT



Wenn Sie Menschen halten wollen, sollten Sie nicht versuchen, ihre Möglichkeiten zu begrenzen, sondern ihre Optionen zu vergrößern. Schaffen Sie immer Möglichkeiten und begrenzen Sie niemanden in seinem Entwicklungspotenzial, denn grundsätzlich ist Streben nach Weiterentwicklung ein zutiefst menschliches Bedürfnis.

# Mehr Inhalt. Mehr Praxis. Mehr Personalwissen.

## Diese Ausgabe ist nur der Anfang:

Als Leser von *Erfolgreich Führen & Motivieren* profitieren Sie auch von umfassenden weiteren Inhalten in Ihrem Onlinebereich!

Lesen Sie direkt weiter mit diesem Beitrag:



Führen, wenn keiner mehr geführt werden will

<https://tipp.personalwissen.de/fka261812>



## Unter [www.personalwissen.de](http://www.personalwissen.de) finden Sie...

- ✓ **...ergänzende Fachbeiträge** zum Thema dieser Sonderausgabe und darüber hinaus
- ✓ **...alle Checklisten und Musterformulierungen** aus den Ausgaben
- ✓ **...vertiefende E-Books** zu zahlreichen Personalthemen
- ✓ **...spannende Webinare** für Ihre Weiterbildung
- ✓ **...den Kontakt zur Redaktion** für Ihre individuellen Fragen

und viel mehr!



Sie haben Fragen zum Onlinebereich oder zum Login?

Antworten finden Sie hier: [www.personalwissen.de/login](http://www.personalwissen.de/login) oder [service@personalwissen.de](mailto:service@personalwissen.de)