



Recht • Wirtschaft • Steuern

igel  
Verlag  
RWS

Sergej Belsch

# Mitarbeiterbindung

So sichern Sie Ihre  
wertvollste Ressource

**Belsch, Sergej: Mitarbeiterbindung: So sichern Sie Ihre wertvollste Ressource, Hamburg, Igel Verlag RWS 2016**

Buch-ISBN: 978-3-95485-265-9

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95485-765-4

Druck/Herstellung: Igel Verlag RWS, Hamburg, 2016

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Igel Verlag RWS, Imprint der Diplomica Verlag GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2016  
Printed in Germany

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>8</b>
1.1 Problemstellung.....	8
1.2 Zielsetzung der Untersuchung.....	11
1.3 Gang der Untersuchung.....	11
<b>2. Theoretische Grundlegung der Mitarbeiterzufriedenheit .....</b>	<b>14</b>
2.1 „Mitarbeiterzufriedenheit“ – eine Definition .....	14
2.2 Auswirkung der Mitarbeiterzufriedenheit.....	16
2.3 Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit .....	19
2.4 Möglichkeiten zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit .....	21
2.4.1. Mitarbeiterbefragung.....	22
2.4.2 Job Description Index (JDI) von Smith, Kendal & Hulin (1969).....	25
2.4.3 Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von Neuberger & Allerbeck (1978).....	26
2.4.4 Weitere Methoden zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit.....	27
<b>3. Theoretische Grundlegung der Mitarbeiterbindung.....</b>	<b>28</b>
3.1 Definition des Begriffs „Mitarbeiterbindung“ .....	28
3.1.1 Gründe für die Mitarbeiterbindung aus der Sicht des Unternehmens.....	30
3.2 Wirkungen der Bindung für Unternehmen und Mitarbeiter.....	31
3.3 Einflussfaktoren der Mitarbeiterbindung .....	34
3.4 Ausgewählte Bindungsfaktoren .....	38
3.4.1 Immaterielle Anreize.....	38
3.4.1.1 Gutes Betriebsklima .....	38
3.4.1.2 Unternehmenskultur .....	40
3.4.1.3 Führung .....	41
3.4.2 Materielle Anreize.....	44
3.4.2.1 Honorierung und Vergütung .....	44
3.4.2.2 Sonderprämien .....	47
3.4.2.3 Sozial- und Zusatzleistungen .....	47
3.4.3 Zusammenfassung: immaterielle und materielle Anreize.....	48

<b>4. Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung.....</b>	<b>49</b>
4.1 Die Relevanz der Mitarbeiterzufriedenheit für die Mitarbeiterbindung .....	49
4.2 Die Relation von Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterzufriedenheit .....	50
4.3 Zusammenfassung.....	52
<b>5. Selektive Mitarbeiterbindung zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit .....</b>	<b>54</b>
5.1 Performance-Potential-Portfolio (PPP).....	54
5.2 Funktions-Portfolio (FP) .....	57
5.3 Zusammenfassung.....	59
<b>6. Situationsanalyse (Marktanalyse / unternehmensspezifische Situation „Praxis“)</b> .....	<b>61</b>
6.1. Empirische Ergebnisse der Bindungsforschung.....	61
6.1.1 HAYS Recruiting expres worldwide: HR-Report 2012 und 2013.....	61
6.1.2 Global Workforce Study: Ergebnisse für Deutschland 2012 .....	65
6.1.3 Gallup Studie: Engagement Index Deutschland 2012.....	67
6.2 Zusammenfassung der zentralen Studienergebnisse .....	71
<b>7. Fazit / Ausblick.....</b>	<b>73</b>
7.1 Fazit .....	73
7.1.1 Chancen und Risiken der Mitarbeiterbindung .....	75
7.2 Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis .....	76
7.3 Ausblick .....	78

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Demographischer Wandel in Deutschland (2008 - 2020) .....	10
Abbildung 2:	Demografischer Wandel, Prognosen: Anteil der über 80-Jährigen an der Gesamtbevölkerung von 1950 bis 2050.....	11
Abbildung 3:	Häufig untersuchte Auswirkungen der MA-Zufriedenheit.....	17
Abbildung 4:	Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg (Zwei-Faktoren-Theorie) .....	21
Abbildung 5:	Effekte von affektivem Commitment .....	32
Abbildung 6:	Einflussfaktoren von affektivem Commitment und Identifikation mit Organisationen.....	35
Abbildung 7:	Top 10 Treiber für Mitarbeiterbindung – Vergleich zwischen Deutschland und Europa.....	46
Abbildung 8:	Top 10 Treiber für Mitarbeiterbindung – differenziert nach Top-Performern und High-Potentials .....	46
Abbildung 9:	Strukturmodell zu den Zusammenhängen von Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung .....	52
Abbildung 10:	Potential-Performance-Portfolio (PPP) / Mitarbeiterportfolio .....	55
Abbildung 11:	Potential-Performance-Portfolio (PPP) / Mitarbeiterportfolio .....	57
Abbildung 12:	Funktionsportfolio .....	59
Abbildung 13:	Wichtigste HR-Themen / Handlungsfelder .....	62
Abbildung 14:	Instrumente, die als besonders geeignet zur Mitarbeiterbindung erachtet werden (Top 5), und ihre tatsächliche Umsetzung .....	63
Abbildung 15:	Bereits umgesetzte Instrumente zur Bindung der Mitarbeiter .....	64
Abbildung 16:	Top 10 Treiber für Mitarbeiterbindung, differenziert nach Top-Performern und High-Potentials .....	66
Abbildung 17:	Top Treiber für Mitarbeiterbindung, differenziert nach Altersklasse.....	67
Abbildung 18:	Immer mehr in der „Inneren Kündigung“.....	68
Abbildung 19:	Babyboomer im Abseits – Fast jeder dritte zeigt keine emotionale Bindung an ihrem Unternehmen.....	69

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Ausgewählte Definitionen zum Konstrukt Mitarbeiterzufriedenheit .....	15
Tabelle 2:	Ausgewählte Arbeiten zu Auswirkungen der MA-Zufriedenheit auf die Leistung bzw. das Verhalten.....	18
Tabelle 3:	Ziele der Mitarbeiterbindung .....	31
Tabelle 4:	Chancen und Risiken der Mitarbeiterbindung .....	76

# 1. Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Der Erfolg eines Unternehmens (UN) wird von vielen verschiedenen Faktoren bestimmt. In der heutigen, wissensbasierten Gesellschaft gewinnt der Faktor „*Mensch*“ immer mehr an Bedeutung, besonders hoch qualifizierte Mitarbeiter (MA), die spezifisches Wissen hinsichtlich Prozessen und Produkten besitzen.<sup>1</sup> Der Einsatz modernster Technologien, schnelle Einführung neuer Produkte in neue Märkte sowie eine starke Marke reichen heutzutage nicht mehr aus, um eine führende Marktposition zu bewerkstelligen. Hierfür sind loyale MA erforderlich, um gegenüber dem Wettbewerb entscheidende Vorteile erzielen zu können. Letzten Endes sind es die Menschen, die ein UN zur Marke kreieren und in Richtung Erfolg steuern.<sup>2</sup> Demnach stellt die Bindung von hoch qualifiziertem Personal bereits heute eine der bedeutendsten Herausforderungen des Human-Ressource-Managements im UN dar.<sup>3</sup>

Aktive Mitarbeiterbindung (MA-Bindung) bedeutet nicht nur, sich die Wettbewerbsvorteile oder den Unternehmenserfolg zu sichern, sondern auch die Zufriedenheit von Betriebsangehörigen zu erhalten. Da die MA-Zufriedenheit einen großen Einfluss auf die MA-Bindung hat und ein Betrieb eine soziale Organisation darstellt, sollte der Arbeitgeber sich daher bemühen, die Zufriedenheit seiner Angestellten zu fördern.<sup>4</sup> *Schuhmacher und Geschwill* argumentieren in ihrer Arbeit, dass nur zufriedene MA sich gegenüber ihrem Arbeitgeber treu und loyal verhalten und zugleich zufriedene Kunden schaffen.<sup>5</sup> *Loffing* stellte nach langjähriger Erfahrung fest, dass es ohne die Auseinandersetzung mit der Zufriedenheit und der Wertschätzung der MA kaum möglich sei, nachhaltige Ergebnisse bei der MA-Bindung zu erzielen.<sup>6</sup>

Der Gewinn, den ein UN mit effektiven Strategien der MA-Bindung erzielt, spricht für sich, indem bspw. sowohl in wirtschaftlich schwachen Zeiten als auch in Zeiten des Aufschwungs, hohe Fehlzeitquote sowie eine hohe Fluktuationsrate vermieden werden können.<sup>7</sup> Oft ist der Fall, dass die Leistungsträger ausgerechnet in Krisenzeiten sich nach einem neuen UN um-

---

1 Vgl. Schittich, 2011, S. 32

2 Vgl. Knoblauch, 2004, S.102

3 Vgl. Vom Hofe, 2005, S. 1

4 Vgl. Von Rosenstiel, 1999a, S. 188 und Pepels 2004, S. 52

5 Vgl. Schuhmacher / Geschwill, 2009, S. 26 f.

6 Vgl. Loffing, 2010, S. 4

7 Vgl. Loffing, 2010, S. 4

schauen.<sup>8</sup> Da gut qualifizierte Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt stark nachgefragt werden, finden sie dementsprechend schnell eine neue Anstellung.<sup>9</sup> Diese Verhaltensweise führt zu einer hohen Fluktuation und verursacht dem UN hohe Kosten, da Maßnahmen wie z.B. Rekrutierung, Training und Einarbeitung eines neuen MA beansprucht werden.<sup>10</sup> Des Weiteren führt die Fluktuation zum Verlust von Know-how-Trägern, die über den Erfolg und die Zukunft eines UN entscheiden.<sup>11</sup> Der Verlust dieser strategisch wichtigen Leistungsträger kann dem UN schweren Schaden zufügen. Die Gefahr besteht darin, dass durch den Wechsel des Kundenkontaktmitarbeiters wertvolles Wissen über den Kunden für das UN verloren geht und auch die persönliche Beziehung des MA zum Kunden in Zukunft keinen Beitrag für das Kundenbindungsmanagement mehr leisten kann.<sup>12</sup> Daneben wird das Betriebsklima durch die hohe Fluktuationsrate negativ beeinflusst und bringt Unruhe in die Arbeitsabläufe, was den Kundenservice enorm verschlechtert.<sup>13</sup> Hier noch zusätzlich die Gefahr von Kundenwechsel wegen der Verschlechterung des Kundenservice und damit weitere unkalkulierbare Verluste.

Eine weitere Problematik wird die Zukunft mit sich bringen: der so genannte „*demografischer Wandel*“. Den demographischen Prognosen zufolge wird in Deutschland die Zahl der Erwerbstätigen bis 2015 bereits um knapp 3 Millionen sinken, besonders betroffen wird voraussichtlich die interessante für den Arbeitsmarkt relevante Gruppe im Alter von 30 bis 50 Jahren sein (vgl. Abb. 1). Und bis 2020 wird diese Gruppe sogar um 4,5 Millionen schrumpfen (vgl. Abb. 1). Anhand dieser Ergebnisse wird deutlich, dass sich ein Fachkräftemangel einschleichen wird. Nach *Sebel-Habig*, hat diese Entwicklung zur Folge, dass die Rekrutierung der Fachkräfte aus der Altersgruppe der über 40-Jährigen permanent steigen wird, um offenen Stellen mit qualifiziertem Personal besetzen zu können.<sup>14</sup> Diese Tendenz gilt nicht nur für Deutschland bzw. Europa sondern auch für andere Länder, wie die Abb. 2 zeigt. Der Wandel des Altersaufbaus hat die Verhältnisse zwischen den Generationen verändert. Aufgrund der demografischen Entwicklung wird MA-Bindung kontinuierlich an Relevanz gewinnen.<sup>15</sup> Es ist sogar die Rede von „*War for Talents*“.<sup>16</sup> Schon heute hört man davon, wie schwierig es ist, nicht nur gute MA zu bekommen, sondern sie auch langfristig für das UN zu

---

<sup>8</sup> Vgl. Voegelé / Gras, 2006, S. 1122

<sup>9</sup> Vgl. <http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids%5B%5D=842474> [Abgerufen 04.08.2013]

<sup>10</sup> Vgl. Schmidt, 2003, S. 14 f.

<sup>11</sup> Vgl. <http://www.dgfp.de/aktuelles/dgfp-news/fluktuation-bindung-durch-das-gegenteil-verstehen-3897> [Abgerufen 04.08.2013]

<sup>12</sup> Vgl. Vom Hofe, 2005, S. 2

<sup>13</sup> Vgl. Vom Hofe, 2005, S. 2 f.

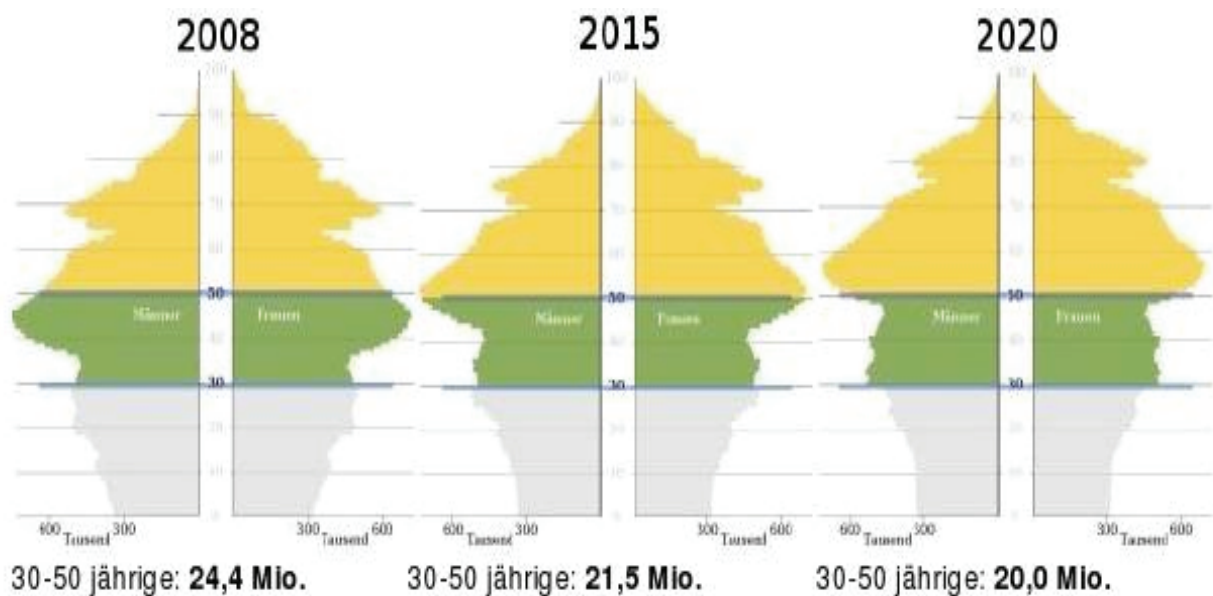
<sup>14</sup> Vgl. Sebel-Habig, 2004, S. 62

<sup>15</sup> Vgl. Stührenberg, 2004, S. 47; Meifert, 2005, S. 1; <http://riskant.younect.de/Hintergrundinformationen> [Abgerufen 04.08.2013]

<sup>16</sup> Vgl. Vom Hofe, 2005, S. 1; Institut der Deutsche Wirtschaft, 2011, S. 65

gewinnen und zu binden.<sup>17</sup> Infolgedessen wird das Personalmanagement in Zukunft immer mehr der Herausforderung gegenüberstehen, hoch qualifizierte MA im UN zu halten. Daher müssen die Arbeitgeber ihre Attraktivität in der Zielgruppe deutlich erhöhen, wenn sie MA mit ausgeprägten fachlichen und sozialen Kompetenzen anziehen und dauerhaft binden wollen.<sup>18</sup> Denn die Überlebenschancen eines UN bzw. Unternehmenserfolge werden laut Praktiker nur dann gesichert, wenn der Arbeitgeber seine MA zufrieden stellt, sie wertschätzt und besser bindet als die Konkurrenzunternehmen.<sup>19</sup>

Die vorliegende Studie soll folgender Forschungsfrage am Ende eine Antwort geben: „Wie kann man potenzielle bzw. hoch qualifizierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden und dabei Erfolg ernten?“



**Abbildung 1: Demographischer Wandel in Deutschland (2008 - 2020)**

(Quelle: <http://www.wollmilchsau.de/wp-content/uploads/2009/02/demografischer-wandel.jpg> [Abgerufen 04.08.2013])

<sup>17</sup> Vgl. Vom Hofe, 2005, S. 1

<sup>18</sup> Vgl. Gertz, 2003, S. 56

<sup>19</sup> Vgl. Wolf, 2013, S. 17; Loffing, 2010, S. 4; Bröckermann / Pepels, 2004, S. 18



## Anteil der über 80-Jährigen an der Bevölkerung

Entwicklung und Prognose in %

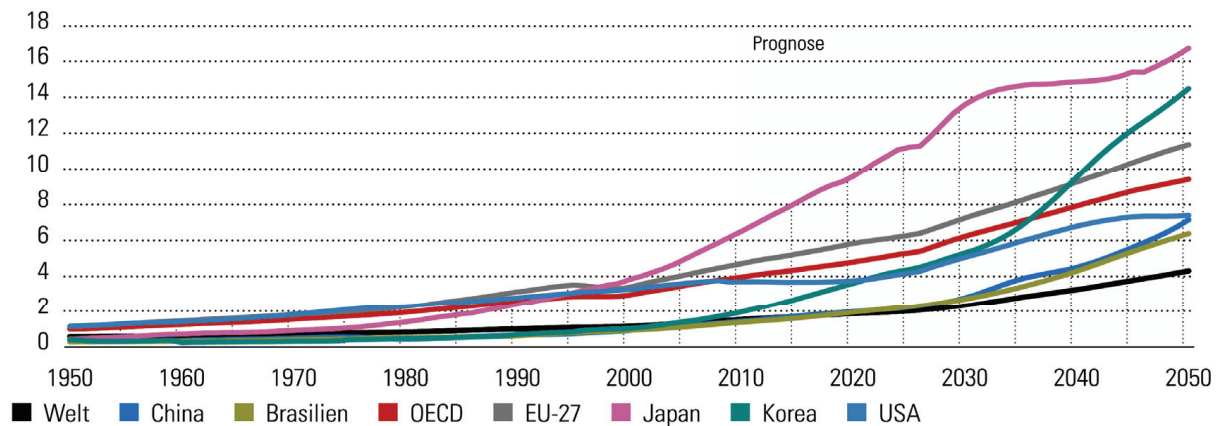


Abbildung 2: Demografischer Wandel, Prognosen: Anteil der über 80-Jährigen an der Gesamtbevölkerung von 1950 bis 2050

(Quelle: [http://www.seniorweb.ch/files/media/image/2011/05/oecd\\_pflegekosten\\_grafik\\_nzz.jpg](http://www.seniorweb.ch/files/media/image/2011/05/oecd_pflegekosten_grafik_nzz.jpg) [Abgerufen 04.08.2013])

## 1.2 Zielsetzung der Untersuchung

Das Hauptziel dieser Studie ist in erster Linie das Problem zu klären, wie man hoch qualifizierte MA wirkungsvoll an das UN binden kann und das auf längere Zeit. Dabei soll untersucht werden, welche Faktoren die Bindung dieser Zielgruppe bestimmen und welche Methoden und Instrumente zur Bindung hervorragend geeignet sind. Außerdem soll ermittelt werden, welche Instrumente erlauben diese Zielgruppe (Schlüsselmitarbeiter) zu identifizieren, um gezielte Bindungsmaßnahme vornehmen zu können. In dieser Untersuchung sollen ebenfalls die ökonomischen Aspekten betrachtet werden, um zu schauen, ob durch eine aktive MA-Bindung das Unternehmenserfolg generiert werden kann oder nicht. Ferner hat diese Studie auch das Ziel, hilfreiche Tipps und Handlungsempfehlungen für die Unternehmungen zu leisten, damit sie ihre Mitarbeiterbindungsstrategie im Hinblick auf Effektivität und Effizienz optimieren können.

## 1.3 Gang der Untersuchung

Das einleitende Kapitel dieses Buches führt an das Thema „Mitarbeiterbindung“ heran. Die Untersuchung gliedert sich insgesamt in sieben Kapitel. Da jedes Kapitel mit einer Erläuterung der Vorgehensweise beginnt, wird der Untersuchungsverlauf an dieser Stelle lediglich grob skizziert.

Im 1. Kapitel wurde die Problemstellung thematisiert und daraus die Forschungslücke identifiziert sowie die Zielsetzung der Untersuchung formuliert.

Um darzustellen, wie eine effektive<sup>20</sup> MA-Bindung überhaupt erzeugt werden kann, wird im 2. Kapitel das Forschungsobjekt „*Mitarbeiterzufriedenheit*“ definitorisch abgegrenzt. Danach wird auf die Auswirkungen und Einflussfaktoren der MA-Zufriedenheit eingegangen. Um die Zufriedenheit der MA ermitteln zu können, werden Methoden zur Messung der MA-Zufriedenheit herangezogen. Diese sollen die Mitarbeitererwartung und -wahrnehmung analysieren. Mithilfe von diesen Messergebnissen könnte man eine effiziente<sup>21</sup> Entscheidung bei der MA-Bindung treffen, indem man gezielt auf die Wünsche und Bedürfnisse der eigenen MA eingeht.

Im 3. Kapitel dieses Buches wird das Hauptthema „*Mitarbeiterbindung*“ näher behandelt. Es ist zunächst erforderlich, den Begriff „*Mitarbeiterbindung*“ für den weiteren Verlauf der Untersuchung zu definieren. Ferner werden die Gründe für die MA-Bindung aus Sicht des UN angesprochen, die das UN dazu verleiten eine aktive MA-Bindung zu betreiben. Auch die Ziele, die während der Bindung<sup>22</sup> erreicht werden können, sollen dargestellt werden. Darauf folgend wird untersucht, welche Wirkung die Bindung für das UN und für die MA hat und welche Arten von Bindungen einen positiven bzw. negativen Effekt auf diese haben. Des Weiteren werden die Einflussfaktoren hinsichtlich ihrer Wirkung auf das Bindungsverhalten von MA, beleuchtet. Anschließend werden die ausgewählten Bindungsfaktoren, mit deren Hilfe MA an das UN gebunden werden sollen, ausführlich interpretiert.

Im 4. Kapitel erfolgt die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen MA-Zufriedenheit und MA-Bindung. Dabei wird zunächst geprüft, ob die MA-Zufriedenheit für die MA-Bindung eine Relevanz aufweist oder nicht. Anschließend wird die Relation zwischen den beiden Konstrukten ermittelt.

Damit die Maßnahmen der MA-Bindung möglichst ökonomisch eingesetzt werden können, wird im 5. Kapitel die selektive MA-Bindung behandelt. Dabei werden zwei Instrumente vorgestellt, die dazu dienen, die Leistungsträger zu identifizieren, um sie gezielt an das UN binden zu können.

---

<sup>20</sup> ausführliche Erläuterung des Begriffs „effektiv“ siehe Begriffserklärungen auf Seite 82

<sup>21</sup> ausführliche Erläuterung des Begriffs „effizient“ siehe Begriffserklärungen auf Seite 82

<sup>22</sup> ausführliche Erläuterung des Begriffs „Anreize“ siehe Begriffserklärungen auf Seite 79