

# "Fühlst du dich noch gebunden oder gehst du schon?"

Eine Studie zum Thema Mitarbeiterbindung

## Ergebnisse im Überblick



Kerstin Ohliger  
vertriebs- und Managementberatung



# VORWORT

## „Mitarbeiterbindung ist das neue Recruiting.“

Solche Aussagen sind in letzter Zeit vermehrt aus Unternehmen zu hören. Längst ist Mitarbeiterbindung kein Thema mehr, das ausschließlich in Personalabteilungen diskutiert wird, vielmehr ist es im Topmanagement angekommen.

Die Gründe dafür sind vielfältig:

Zunächst stellt die Bindung erfolgskritischer Mitarbeitender aus einer reinen Kostenperspektive eine Notwendigkeit dar. Alleine für das Training von Trainees investieren Unternehmen jährlich bereits zwischen 5.000 und 40.000 US-\$ pro Kopf.<sup>1</sup> Hinzu kommen versteckte Kosten, zum Beispiel die Zeit, die Führungskräfte im Rahmen ihrer täglichen Arbeit als Coach und Mentor aufbringen.

Weiterhin ist die Produktivität im Rahmen der Einarbeitungszeit gering, die Kosten sind hingegen überproportional groß. Verlassen solche Mitarbeitende das Unternehmen nach kurzer Zeit, gehen die getätigten Investitionen unwiederbringlich verloren.

Über die reine Kostenbetrachtung hinaus ist die Mitarbeiterbindung schon deshalb unverzichtbar, da eine ausreichende Anzahl qualifizierter Personen erst die notwendige Voraussetzung für die Sicherstellung oder den weiteren Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens schafft.

Mitarbeiterbindung ist auch deshalb hoch relevant, weil auftretende Vakanzen heutzutage kaum noch nachbesetzt werden können. Verantwortlich dafür ist der Mangel an Fachkräften als auch der allgemeine Arbeitskräftemangel. Für den Wirtschaftsstandort Deutschland stellt das ein immer größer werdendes Problem dar. Der allgemeine Arbeitskräftemangel vernichtete im letzten Jahr geschätzt eine Wertschöpfung in Höhe von 90 Milliarden Euro. Das entspricht mehr als zwei Prozent des Bruttoinlandsprodukts.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Marchand/Shannon/Koumans (2004).

<sup>2</sup> DIHK (2024).

Mitarbeiterbindung verfolgt daher das Ziel, unerwünschte Fluktuation zu senken. Dies setzt die Kenntnis über maßgebliche Faktoren voraus, die die Bindung positiv beeinflussen.

An dieser Stelle setzt die vorliegende Studie an. Sie verfolgt das Ziel, folgende Fragen zu beantworten:

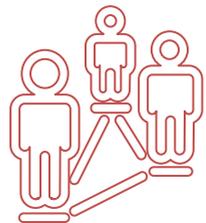
- Welche Merkmale, die Unternehmen einsetzen können, beeinflussen die Bindungsbereitschaft von Mitarbeitenden? Welche dieser Merkmale sind aus Sicht der Befragten besonders wichtig und inwiefern sind diese Merkmale in den jeweiligen Unternehmen tatsächlich vorhanden?
- Wie ist es aktuell um die Verbundenheit zum Arbeitgeber bestellt?
- Welche Relevanz besitzen die Ergebnisse für die praktische Personalarbeit in Unternehmen? Welche Handlungsfelder und Empfehlungen lassen sich ableiten?

# DEFINITION MITARBEITERBINDUNG

**Mitarbeiterbindung** beschreibt den Grad des Zusammenhalts zwischen einem Mitarbeitenden und der Organisation. Sie ist daher vorstellbar als die Schnittmenge aus der Bindungsbereitschaft des Mitarbeitenden und der des Arbeitgebers.

**Employee Retention** bezeichnet das Management der Mitarbeiterbindung. Durch gezielte Maßnahmen soll es gelingen, Mitarbeitende zu halten. Dass Mitarbeitende gehalten werden können, ist jedoch lediglich eine Auswirkung von starker Mitarbeiterbindung: Wenn die Mitarbeiterbindung hoch ist, verbleiben die Mitarbeitenden üblicherweise auch gern im Unternehmen. Neben diesem Effekt ist eine Steigerung der Einsatzbereitschaft als weitere wichtige Auswirkung bekannt. Darüber hinaus hat hohe Mitarbeiterbindung positive Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität und damit die Fähigkeit des Unternehmens, sich jederzeit mit Personal in der gewünschten Qualität und Quantität versorgen zu können. In Summe kann damit attestiert werden, dass Mitarbeiterbindung mittelbar positiv zum Unternehmenserfolg beiträgt.

# METHODIK



Ansprache von Mitarbeitenden aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen, Unternehmensgrößen und Hierarchieebenen mittels persönlicher Netzwerke sowie Social Media, insb. LinkedIn



Zeitraum der Befragung von November 2023 bis Februar 2024

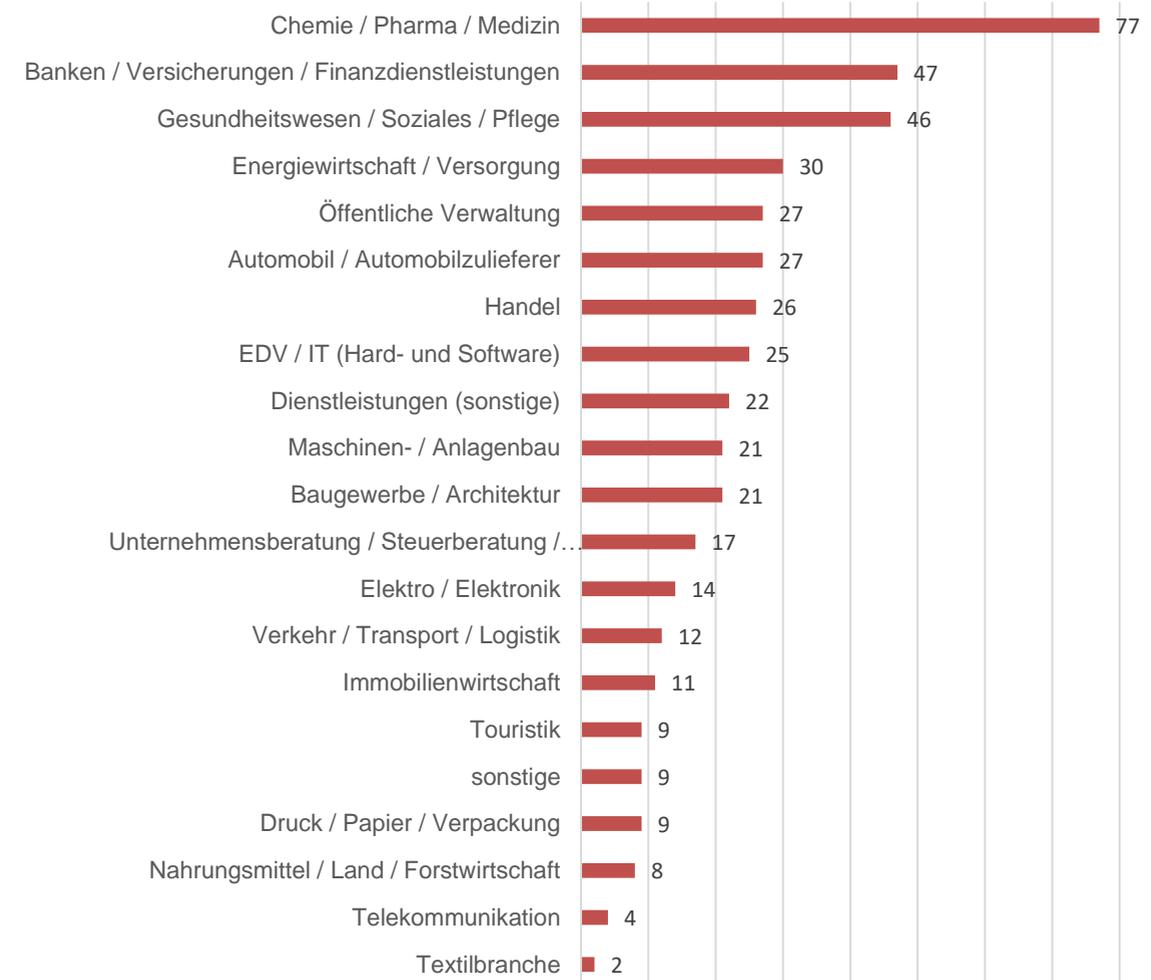
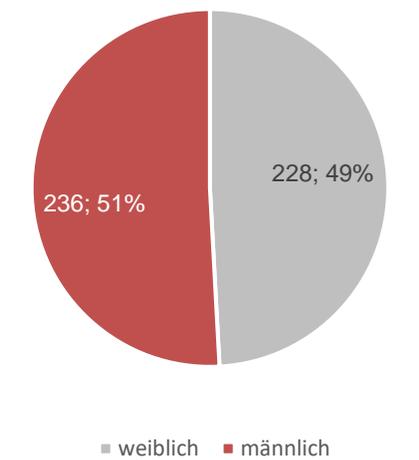
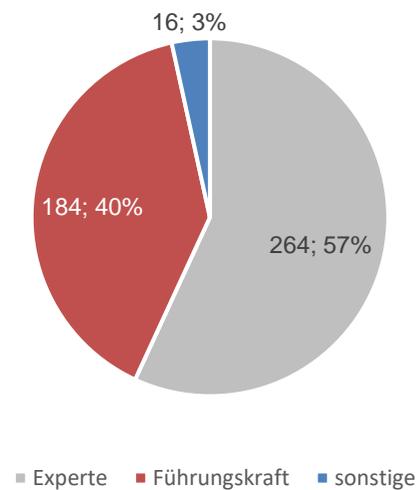


Quantitativer Online-Fragebogen



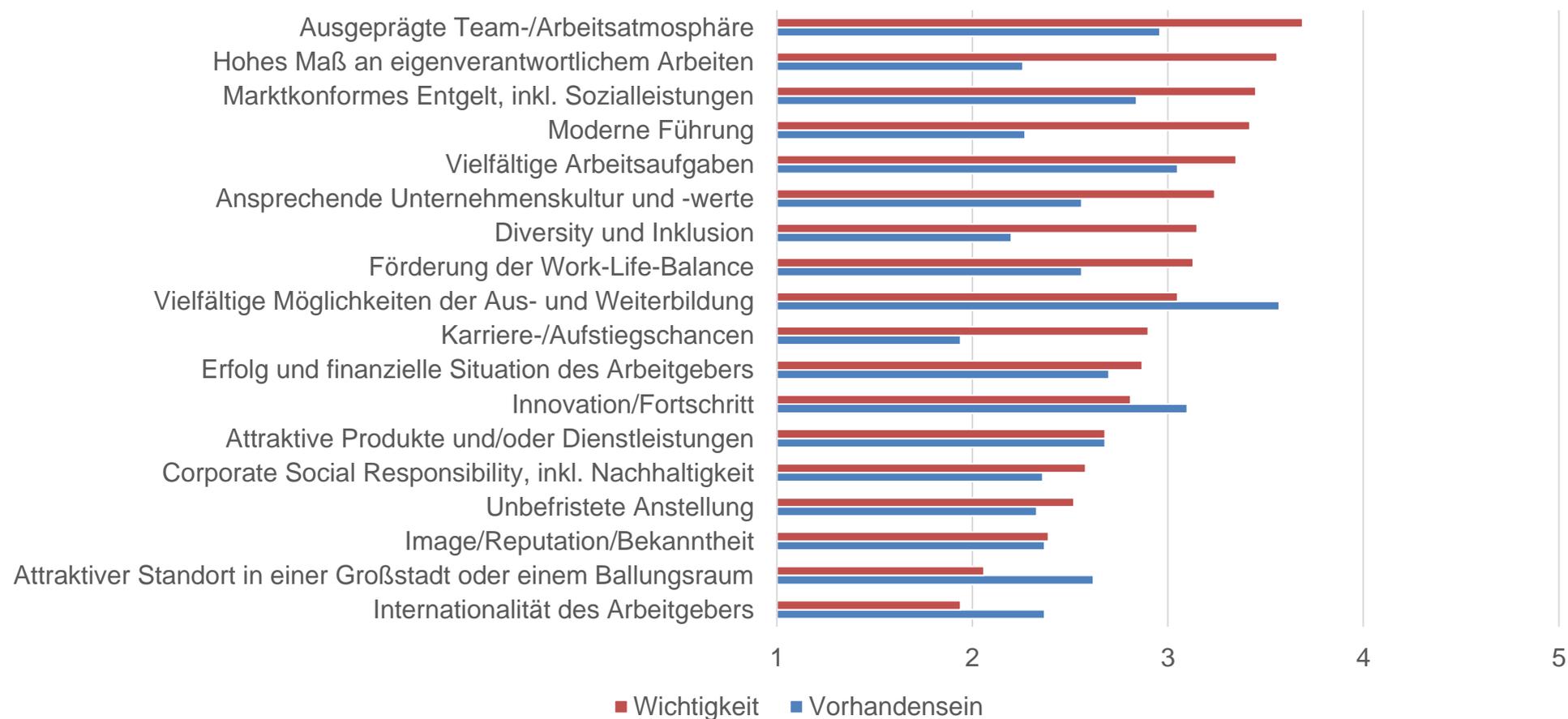
Auswertung der Daten unter Zuhilfenahme der Statistiksoftware SPSS

# STICHPROBE



Mittelwert = 41,23 (SD = 12,18)  
 Minimum = 20  
 Maximum = 63

# WICHTIGKEIT UND VORHANDENSEIN WESENTLICHER FAKTOREN DER MITARBEITERBINDUNG



Anmerkungen: Skala 1 = „sehr niedrig“, ..., 5 = sehr hoch; n = 464.

# TOP 5-FAKTOREN DER MITARBEITERBINDUNG

mit der größten Kluft zwischen Wichtigkeit und Vorhandensein



**Hohes Maß an  
eigenverantwortlichem  
Arbeiten**



**Moderne  
Führung**



**Karriere-/  
Aufstiegschancen**



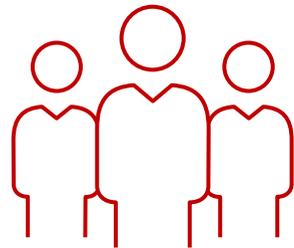
**Diversity und  
Inklusion**



**Ausgeprägte Team-/  
Arbeitsatmosphäre**

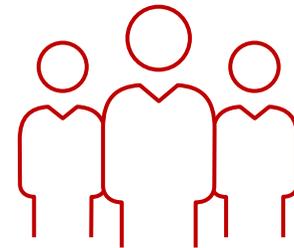
# TOP 5-FAKTOREN DER MITARBEITERBINDUNG

für unterschiedliche Altersgruppen



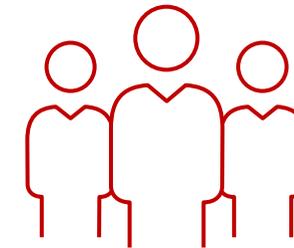
bis 30 Jahre

1. **Ausgeprägte Team- und Arbeitsatmosphäre**
2. **Marktkonformes Entgelt, inkl. Sozialleistungen**
3. **Moderne Führung**
4. **Hohes Maß an eigenverantwortlichem Arbeiten**
5. **Förderung der Work-Life-Balance**



31 bis 50 Jahre

1. **Hohes Maß an eigenverantwortlichem Arbeiten**
2. **Ausgeprägte Team- und Arbeitsatmosphäre**
3. **Vielfältige Arbeitsaufgaben**
4. **Marktkonformes Entgelt, inkl. Sozialleistungen**
5. **Moderne Führung**



ab 51 Jahre

1. **Hohes Maß an eigenverantwortlichem Arbeiten**
2. **Ausgeprägte Team- und Arbeitsatmosphäre**
3. **Moderne Führung**
4. **Ansprechende Unternehmenskultur und -werte**
5. **Marktkonformes Entgelt, inkl. Sozialleistungen**

# INTERPRETATION DER ERGEBNISSE

zu den Faktoren der Mitarbeiterbindung



Eine „ausgeprägte Team-/Arbeitsatmosphäre“, ein „hohes Maß an eigenverantwortlichem Arbeiten“ sowie ein „marktkonformes Entgelt, inkl. Sozialleistungen“ werden von den Studienteilnehmern als besonders wichtig bewertet. Im relativen Vergleich stellen ein „Standort in einer Großstadt oder einem Ballungsraum“ sowie die „Internationalität des Arbeitgebers“ weniger wichtige Aspekte dar.



Mitunter zeigen sich deutliche Diskrepanzen zwischen der Bewertung der Wichtigkeit einzelner Bindungsfaktoren und deren tatsächlichem Vorhandensein in Unternehmen. Vor allem die Faktoren „hohes Maß an eigenverantwortlichem Arbeiten“, „moderne Führung“ und „Karriere-/Aufstiegschancen“ sind hier zu nennen. Diesbezüglich scheinen Arbeitgeber den größten Nachholbedarf zu haben.



Betrachtet man unterschiedliche Altersgruppen, so existieren einerseits Bindungsfaktoren, die über alle Gruppen hinweg sehr relevant zu sein scheinen. Dies betrifft vor allem die „Team-/Arbeitsatmosphäre“, ein „marktkonformes Entgelt, inkl. Sozialleistungen“ sowie „moderne Führung“. Andererseits variieren bestimmte Bindungsmerkmale in ihrer Wichtigkeit von Gruppe zu Gruppe.

# DEFINITION COMMITMENT

Eng verbunden mit der Mitarbeiterbindung ist das sogenannte Commitment. Dieses englische Wort lässt sich als Engagement, Verpflichtung oder Identifikation ins Deutsche übersetzen. Es lässt sich auch als das „psychologische Band“ zwischen Mitarbeitenden und der Organisation definieren. Dieses Band charakterisiert die Qualität der Beziehung hinsichtlich Nähe-Distanz, Wertigkeit, Wertschätzung, Verbindlichkeit, Festigkeit und zeitlicher Perspektive.

Im Vergleich zu Loyalität ist Commitment eher Ausdruck einer aktiven Beziehung. Im Vergleich zur bekannten und oftmals in Mitarbeiterbefragungen ermittelten Arbeitszufriedenheit hebt sich das Commitment zudem durch Langfristigkeit ab: „Commitment ... is more global, reflecting a general affective response to the organization as a whole ... and develops slowly but consistently.“ Arbeitszufriedenheit ist weniger zeitlich stabil. Es bezieht sich darüber hinaus auf die Bewertung des konkreten Arbeitsumfeldes oder der Tätigkeit.

# FORMEN DES COMMITMENTS

Commitment stellt kein globales, sondern vielmehr ein mehrdimensionales Konstrukt dar. Es lassen sich mindestens drei wesentliche Formen unterscheiden.

## 1. Affektives Commitment

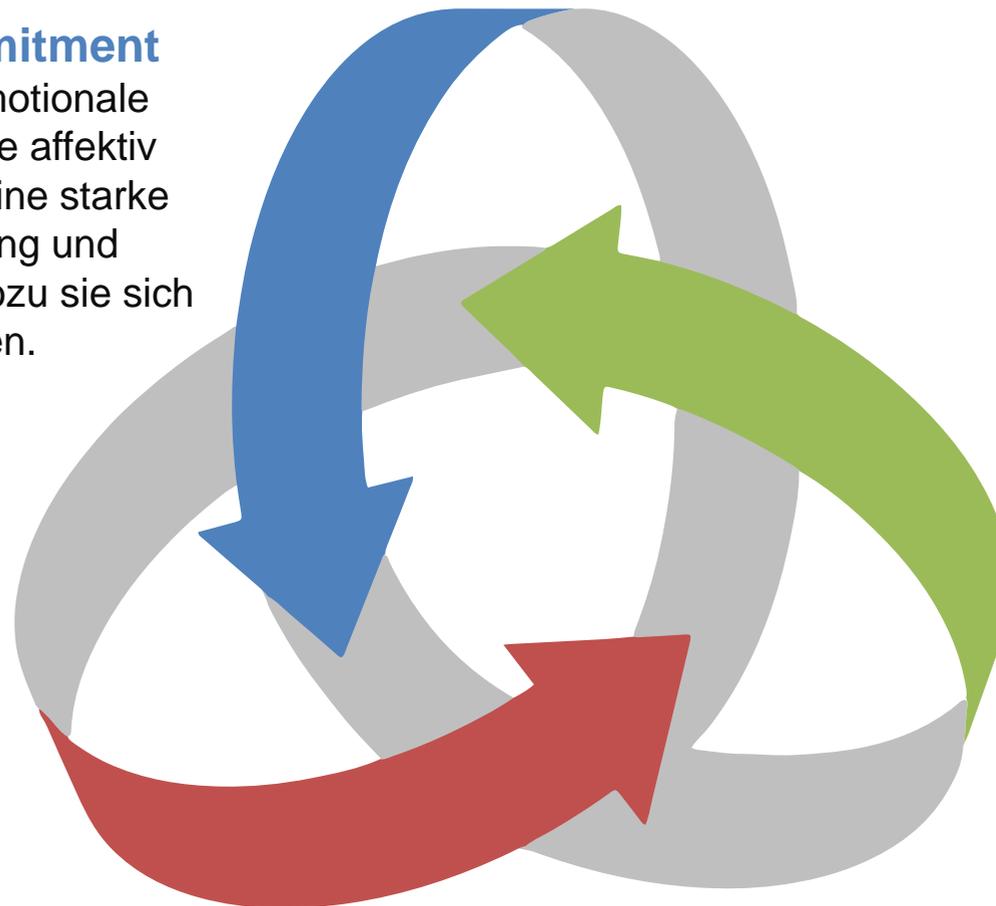
bezieht sich auf die emotionale Bindung. Individuen, die affektiv engagiert sind, fühlen eine starke emotionale Verbindung und Identifikation mit dem, wozu sie sich verpflichtet haben.

## 2. Normatives Commitment

stellt eine Form der Verbundenheit dar, die auf einem Gefühl der Verpflichtung basiert, bestimmten sozialen Normen oder Erwartungen zu entsprechen. Ein Individuum fühlt sich verpflichtet, weil es das als moralisch oder sozial richtig ansieht.

## 3. Kalkulatorisches Commitment

fußt auf Kosten, die bei einem Wechsel zu erwarten sind. Das bedeutet, dass die Bindung darauf basiert, dass Mitarbeiter glauben, aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen im Unternehmen bleiben zu müssen.



# COMMITMENT TYPEN

Alle drei Formen des Commitments liegen bei Mitarbeitenden vor – allerdings in individuell unterschiedlicher Ausprägung. Das bedeutet, dass das psychologische Band, welches eine Person mit einer Organisation oder ihrem Beruf verbindet, nicht nur unterschiedlich stark, sondern auch von unterschiedlicher Qualität sein kann. Dabei lassen sich unterschiedliche Typen unterscheiden. Diese Typen können einzelne Personen charakterisieren, aber auch das durchschnittliche Commitment in einer Organisation oder in einem Unternehmensbereich.



## Primär affektiver Typ

Ist in der Regel am stärksten an die Organisation gebunden. Solche Personen assoziieren in erster Linie positive Emotionen wie Freude, Stolz, Loyalität etc. mit dem Arbeitgeber.



## Primär normativer Typ

Bei einer normativ gebundenen Person steht die moralische Verpflichtung im Vordergrund. Diese kann z.B. darin begründet sein, dass der Arbeitgeber in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eine sichere Anstellung gewährleistet hat. Daraus leitet die Person eine innere Verpflichtung ab, dem Arbeitgeber auch zukünftig die Treue zu halten.

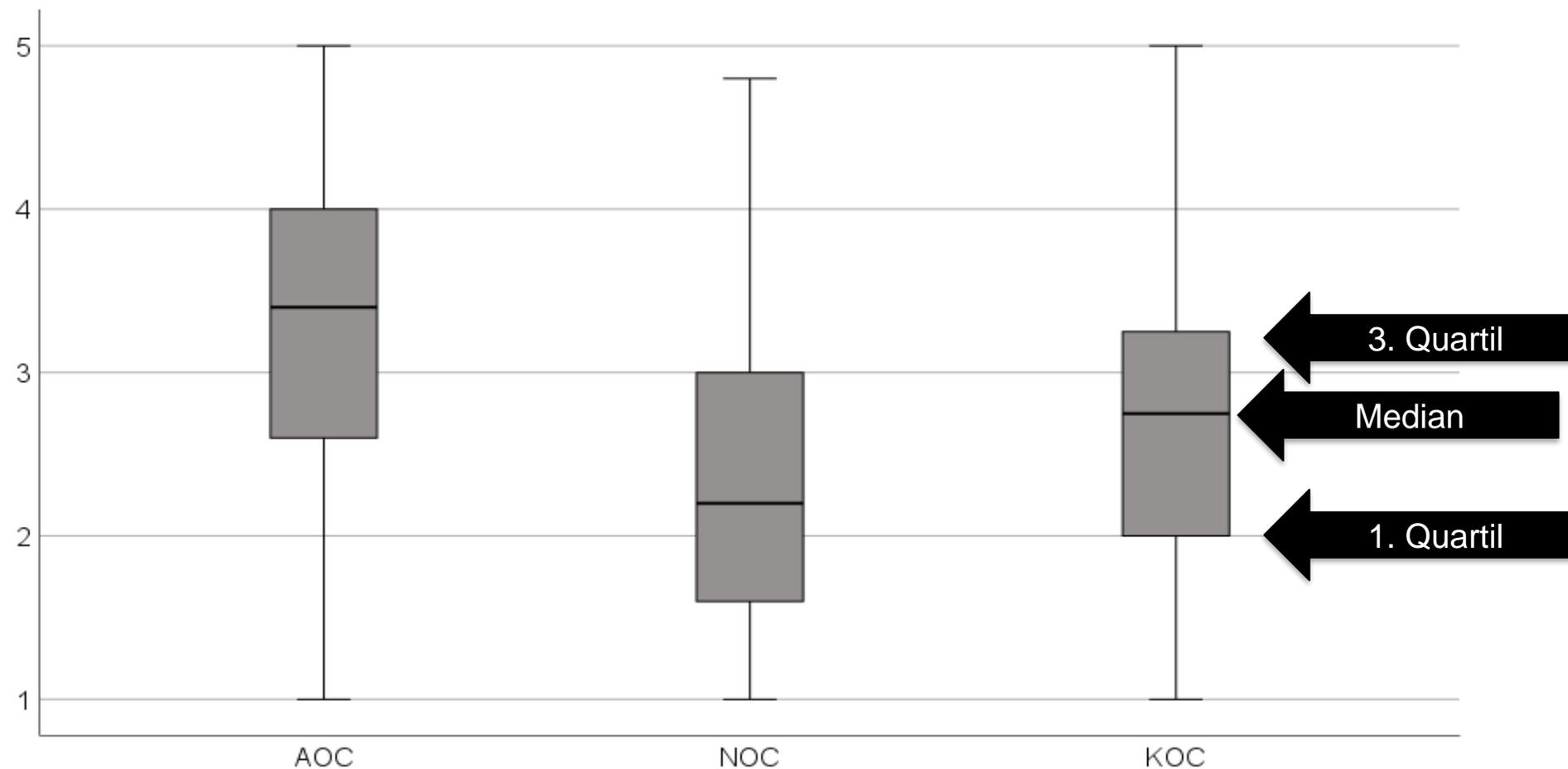


## Primär kalkulatorischer Typ

Ist i.d.R. am schwächsten mit dem Arbeitgeber verbunden. Seine Verbundenheit basiert lediglich auf einem Abwägen der bisherigen Investitionen und aufgewendeten Kosten einerseits und den zukünftigen Nutzenerwartung andererseits. Der bisherige Arbeitgeber wird mit hoher Wahrscheinlichkeit verlassen, sobald sich eine attraktivere Alternative anbietet.

# ERGEBNISSE ZUR VERTEILUNG DES COMMITMENTS

im Überblick



Anmerkungen: Skala 1 = „sehr niedrig“, ..., 5 = sehr hoch; AOC = affektives organisationales Commitment, NOC = normatives organisationales Commitment, KOC = kalkulatorisches organisationales Commitment

# INTERPRETATION ERGEBNISSE

## Commitment

Auf einer Skala von 1 = sehr niedriges Commitment bis 5 = sehr hohes Commitment ...



weist jeder zweite Befragte ein affektives Commitment von mindestens 3,4 auf. Die oberen 25% der Studienteilnehmenden kommen sogar auf einen Wert von 4 und mehr auf. 75% bewerten das affektive Commitment immerhin noch mit mindestens 2,6.



bewertet jeder Zweite das kalkulatorische Commitment höchstens mit 2,75. Bei den unteren 25% liegt das kalkulatorische Commitment bei 2,0 oder niedriger. 75% kommen maximal auf einen Wert von 3,25.



fällt das normative Commitment im relativen Vergleich am schwächsten aus. Jede zweite befragte Person liegt unterhalb von 2,2. Bereits ab einem Wert von 3,0 fällt man in die oberen 25% der Spitzenwerte. Entsprechend liegen 75% der Befragten unterhalb dieses Wertes.



lässt sich insgesamt feststellen, dass ein nicht unerheblicher Teil der Teilnehmenden durchaus eine beachtliche emotionale Verbundenheit zu ihren derzeitigen Arbeitgebern verspüren.

# ZUSAMMENHANG

zwischen Commitment-Art und der Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel



# INTERPRETATION

des Zusammenhangs zwischen Commitment-Art und der Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel



Erwartungsgemäß korreliert Commitment negativ mit der Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel, d.h. je höher das Commitment der Person ausfällt, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit einer selbstinitiierten Kündigung.



Die verschiedenen Commitment-Arten wirken sich sehr unterschiedlich auf die Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel aus. Die Ergebnisse machen deutlich, dass vor allem ein hohes affektives Commitment dazu beiträgt, dass die Bindungsbereitschaft steigt und die Kündigungsbereitschaft sinkt.

# FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN



Mitarbeiterbindung gewinnt in Zeiten eines begrenzten Arbeitskräfteangebots in vielen Branchen und Berufsfeldern an Bedeutung. Damit Mitarbeitende erfolgreich gebunden werden können, steht Unternehmen grundsätzlich ein breites Spektrum an Möglichkeiten zur Verfügung. Diese betreffen finanzielle Faktoren wie bspw. ein marktkonformes Entgelt als auch nicht-finanzielle Anreize, z.B. in Form vielfältiger Arbeitsaufgaben und klarer Führung.



Bei der Auswahl potenzieller Bindungsfaktoren sollte einerseits berücksichtigt werden, welche Bedeutung die jeweiligen Zielgruppen diesen Faktoren beimessen. Andererseits ist kritisch zu überprüfen, ob die jeweiligen Faktoren auch effektiv umgesetzt werden können. Die vorliegende Studie macht deutlich, dass teilweise eine deutliche Kluft existiert zwischen der subjektiven Bedeutung einzelner wichtiger Faktoren und deren Vorhandensein in Unternehmen.



Weiterhin ist das organisationale Commitment als Maß für die Verbundenheit einer Person mit dem Arbeitgeber von großer Relevanz. Besonders das affektive Commitment, das die emotionale Verbundenheit beschreibt, kann maßgeblich die Bindungsbereitschaft fördern. Gerade die zuvor genannten Bindungsfaktoren wie eine ausgeprägte Team-/Arbeitsatmosphäre oder moderne Führung dürften hierzu beitragen können.



Schlussendlich ist Mitarbeiterbindung kein Selbstzweck. Mitarbeiterbindung ist mit Aufwand verbunden. Unternehmen scheinen daher gut beraten zu prüfen, welche Personen oder Gruppen unbedingt gebunden werden sollten und welche man durch andere Beschäftigungsformen (z.B. projektbezogen) flexibel einsetzen kann.



## Prof. Dr. Stephan Weinert

Internationales Personalmanagement

Fachbereich Marketing &  
Personalmanagement  
Hochschule Ludwigshafen

 +49 162 - 61 24 576

 [stephan.weinert@hwg-lu.de](mailto:stephan.weinert@hwg-lu.de)

 [www.hwg-lu.de](http://www.hwg-lu.de)

 Ernst-Boehe-Straße 4  
67059 Ludwigshafen



## Kerstin Ohliger

*Vertriebs- und Managementberatung*

## Kerstin Ohliger

Vertriebs- und  
Managementberatung

 +49 173 - 26 00 250

 [mail@kerstin-ohliger.com](mailto:mail@kerstin-ohliger.com)

 [www.kerstin-ohliger.com](http://www.kerstin-ohliger.com)

 Ahornweg 15  
40699 Erkrath