

Jan Merschieve

---

# Personalführung

Der Schlüssel zur Mitarbeiterbindung



*Diplomica Verlag*

**Merschiewe, Jan: Personalführung. Der Schlüssel zur Mitarbeiterbindung, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2016**

Buch-ISBN: 978-3-95934-962-8

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95934-462-3

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, 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

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2016

Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Thematisierung</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Mitarbeiterbindung - Das psychologische Band</b> .....	<b>13</b>
2.1	Organisationale Sozialisation .....	13
2.2	Organisationales Commitment - Das Dreikomponentenmodell.....	18
2.3	Foci - Multiple Richtungen der Bindung.....	23
2.3.1	Commitment gegenüber dem Beruf .....	24
2.3.2	Commitment gegenüber dem Team .....	26
2.3.3	Commitment gegenüber der Führungskraft.....	27
2.3.4	Zusammenhänge der Foci.....	28
2.4	Messung von Organisationales Commitment.....	29
2.5	Innere Kündigung und Fluktuation.....	32
2.6	Chancen und Risiken von Mitarbeiterbindung.....	34
<b>3</b>	<b>Personalführung im Rahmen der Mitarbeiterbindung</b> .....	<b>37</b>
3.1	Definition und begriffliche Abgrenzung .....	37
3.2	Aufgaben und Ziele der Personalführung.....	39
3.3	Theoretische Ansätze der Mitarbeiterführung.....	41
3.3.1	Eigenschaftsorientierte Perspektive.....	43
3.3.2	Verhaltensorientierte Perspektive.....	47
3.3.3	Situative Perspektive .....	49
3.3.4	Neuere Ansätze der Führungsforschung.....	51
3.4	Emotionale Intelligenz der Führungskraft als Einflussfaktor zur Erhöhung des affektiven Commitments .....	52

<b>4</b>	<b>Austauschtheoretische Ansätze als Wissensgrundlage für die Führungskraft im Rahmen der Mitarbeiterbindung .....</b>	<b>57</b>
4.1	Anreiz-Beitrags-Theorie.....	57
4.2	Soziale Austauschbeziehungen.....	58
4.3	Organisationale Gerechtigkeit.....	59
<b>5</b>	<b>Personalführung - Der Schlüssel zur Mitarbeiterbindung.....</b>	<b>63</b>
5.1	Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterbindung .....	63
5.1.1	Identifikation mit dem Unternehmen .....	63
5.1.2	Mitarbeiterpflege und Personalentwicklung.....	67
5.2	Die bindungsorientierte Führungskraft.....	69
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>73</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Die Phasen der Sozialisation .....	16
Abbildung 2: Das Drei-Komponenten-Modell in Kurzübersicht.....	23
Abbildung 3: Überblick einzelner theoretisch-konzeptioneller Ansätze.....	42
Abbildung 4: Transaktionale und transformationale Führung .....	46



# 1 Thematisierung

Im Rahmen des demographischen Wandels und dem damit verbundenen Fachkräftemangel bekommt „Mitarbeiterbindung“ einen immer größeren Stellenwert im Unternehmen. Es wird nicht nur immer schwieriger hochqualifizierte Mitarbeiter für das Unternehmen zu finden, sondern auch die gefundenen Mitarbeiter oder bereits vorhandenen Mitarbeiter an das eigene Unternehmen zu binden. Der Wettbewerb um hochqualifizierte Mitarbeiter ist hoch. Jeder Weggang eines hochqualifizierten Mitarbeiters ist nicht nur kostenintensiv und zeitaufwendig für das Unternehmen, sondern es kann auch das ein oder andere kleine mittelständige Unternehmen komplett aus der Bahn und damit aus dem Markt befördern.

Sollte ein Mitarbeiter aufgrund seines Alters aus dem Berufsleben ausscheiden, kann die Personalabteilung bereits im Vorfeld entsprechende Maßnahmen zur Nachbesetzung treffen. Das Ausscheiden von Mitarbeitern in den Ruhestand ist in diesem Fall vorhersehbar und planbar und kann mit Hilfe einer effektiven Personalplanung entsprechend aufgefangen werden. Weiterhin besteht die Möglichkeit, das „Knowhow“ des auszutretenden Mitarbeiters in dem Unternehmen zu behalten, indem beispielsweise sein Fachwissen an einen anderen Mitarbeiter durch ein Mentoring- oder Coaching-Programm weitergegeben wird. Das sollte frühzeitig passieren, ehe der Mitarbeiter in den Ruhestand geht. Bei Mitarbeitern, die auf eigenen Wunsch kurzfristig das Unternehmen verlassen, sieht es anders aus. Hier hat das Unternehmen keine Möglichkeit planmäßig zu reagieren. Beispielsweise werden hochqualifizierte Mitarbeiter vorzeitig von einem Headhunter durch ein lukrativeres Angebot vom Unternehmen weggelockt. Hier besteht i. d. R. für den Mitarbeiter auch die Möglichkeit ein höheres Gehalt vom neuen Arbeitgeber zu erhalten. Wiederum wechseln andere Mitarbeiter das Unternehmen, da sie sich mit dem jetzigen Unternehmen nicht identifizieren können oder mit ihrer Führungskraft unzufrieden sind. Sie meinen, nicht entsprechend wertgeschätzt, gefördert oder in der persönlichen Entwicklung vom Vorgesetzten unterstützt zu werden.

Das amerikanische Beratungsunternehmen Gallup erstellt seit 13 Jahren jährlich für Deutschland den sogenannten Gallup Engagement Index. Dieser Index soll Aufschluss

über die emotionale Bindung der Mitarbeiter zum eigenen Arbeitsplatz wiedergeben.<sup>1</sup> Das Ausmaß der emotionalen Bindung der Mitarbeiter wird dabei u. a. anhand von Gallups zwölf Aussagen zum Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld (Gallups Q 12) gemessen. Aufbauend auf dem Ausmaß der Zustimmung zu den getroffenen Aussagen werden die ausgewählten Mitarbeiter, die mindestens 18 Jahre alt sind, in die Kategorien "ohne emotionale Bindung", "geringe emotionale Bindung" und "hohe emotionale Bindung" zugeordnet.<sup>2</sup> Insgesamt wurden 1.368 Arbeiternehmerinnen und Arbeiternehmer befragt. Die Auswahl der Befragten erfolgte nach einem mehrstufigen Zufallsprinzip (zufällige Auswahl von Telefonnummern pro Bundesland, zufällige Auswahl der Zielperson im Haushalt) und wurde mittels computergestützten Telefoninterviews durchgeführt.<sup>3</sup>

Die Studie kam zum Ergebnis, dass 17 % der befragten Mitarbeiter keine und 67 % der befragten Mitarbeiter eine geringe emotionale Bindung zum eigenen Arbeitsplatz besitzen. Gerade einmal bei 16 % der befragten Mitarbeiter besteht eine hohe emotionale Bindung zum eigenen Arbeitsplatz. Das zeigt, dass hier noch viel Verbesserungspotenzial bei den deutschen Unternehmen bzgl. der emotionalen Bindung der Mitarbeiter an den Arbeitsplatz existiert. Die Gallup-Studie nennt als Hauptgrund für die niedrige und fehlende emotionale Bindung der Mitarbeiter zum eigenen Arbeitsplatz, dass viele Mitarbeiter das Gefühl haben, dass die zentralen Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter von der direkten Führungskraft teilweise oder völlig ignoriert werden.<sup>4</sup>

Diese Arbeit soll zeigen, welchen wichtigen und essentiellen Faktor die Personalführung für die Mitarbeiterbindung einnimmt. Zu Beginn der Arbeit wird das psychologische Band zwischen Mitarbeiter und Unternehmen analysiert. Dabei wird untersucht, wie die Bindung der Mitarbeiter gegenüber der Organisation entsteht und welche Formen der Mitarbeiterbindung nach dem Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer gegenüber der Organisation existieren. Danach werden einzelne Foci (Multiple Richtungen der Bindung) wie beispielsweise die Bindung des Mitarbeiters gegenüber der Führungskraft betrachtet und wie die Bindung des Mitarbeiters gegenüber der Organisation oder gegenüber einem Foci gemessen wird. Zum Ende dieses Abschnittes

---

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.gallup.com/de-de/178328/gallup-engagement-index.aspx>, Abruf am 11.12.2014

<sup>2</sup> Vgl. <http://www.gallup.com/de-de/178328/gallup-engagement-index.aspx>, Abruf am 11.12.2014

<sup>3</sup> Vgl. Engagement Index Deutschland 2013- Pressegespräch vom 31.03.2014

<sup>4</sup> Vgl. Gallup-Studie 2013