

Handlungsempfehlungen für unmittelbare Führungskräfte in der Sozialversicherung zur emotionalen Bindung von Mitarbeitenden

Schriftenreihe Studentische Forschungsprojekte
Studienjahrgang 2021

Modulverantwortlicher: Dr. Martin Kleiner

Autorenschaft:

Ela Sophie Armut
Silvana Naß-Opitz
Thomas Steinmann

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.

© Hochschule der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (HGU)
Bad Hersfeld, April 2026

www.dguv.de/hochschule

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Veröffentlichung darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Rechteinhabers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

ISSN 2626-0646

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Hinführung zum Thema	1
1.2	Motivation zu diesem Projekt	2
1.3	Methodisches Vorgehen	3
	1.3.1 Rahmenbedingungen und Hypothese	3
	1.3.2 Sekundäranalyse und Forschungsfrage	3
1.4	Nichtziele des Projekts	4
2	Forschungsstand zur emotionalen Bindung	4
2.1	Literaturanalyse	4
	2.1.1 Organisationstheoretische Grundlagen	4
	2.1.2 Rolle der Führungskraft für die affektive Bindung	5
	2.1.3 Commitment-Strategien und spezifische Bindungskonzepte	6
	2.1.4 Unterschiede in den Generationen	6
2.2	Studienanalyse	9
3	Kriterien zur Auswahl geeigneter Methoden	11
4	Geeignete Methoden	12
4.1	Onboarding	12
	4.1.1 Vor dem ersten Arbeitstag	12
	4.1.2 Ab dem ersten Arbeitstag	12
4.2	Weiterentwicklung	13
	4.2.1 Partizipation	13
	4.2.2 Feedback	13
	4.2.3 Persönliches Entwicklungsgespräch	14
4.3	Work-Life-Balance	14
4.4	Beziehungsmanagement	14
	4.4.1 Wertschätzung	14
	4.4.2 Kontakt halten	15
	4.4.3 Teamatmosphäre	15
	4.4.4 Konflikte lösen	15
	4.4.5 Kommunikation	15
	4.4.6 Trennungsmanagement	16
4.5	Aufgabenmanagement	16
	4.5.1 Interesse, Fähigkeiten, Eigenverantwortung	16
	4.5.2 Herausforderungen und Ziele	17
5	Fazit und Ausblick	17
5.1	Fazit	17
5.2	Ausblick	18
	Literaturverzeichnis	19

1 Einführung

1.1 Hinführung zum Thema

Neben den Megatrends wie Wertewandel, „Work-Life-Balance“ und zunehmender Bedeutung von Wissensmanagement stellt insbesondere die demografische Entwicklung¹ die unmittelbare und mittelbare Staatsverwaltung (im Weiteren: öffentliche Verwaltung) vor große Herausforderungen. Als Teil der öffentlichen Verwaltung ist hiervon auch die Sozialversicherung betroffen. Nach aktuellen Berechnungen werden in den nächsten zehn Jahren circa 26,9 Prozent der Beschäftigten des Öffentlichen Dienstes in den Ruhestand eintreten.² Diese demografische Entwicklung führt zu einem Mangel an geeigneten Fachkräften.³ Im Jahr 2030 könnten der öffentlichen Verwaltung mehr als eine Million Fachkräfte fehlen.⁴ Die Funktionsfähigkeit des Staates, insbesondere die Gewährleistung der Daseinsvorsorge, ist ohne die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung gefährdet.⁵ „Es geht um nicht weniger als die Frage, ob der öffentliche Sektor seine Kernaufgaben in Zukunft noch erfüllen kann.“⁶

Neben der Fähigkeit neue Mitarbeitende für eine Beschäftigung in der öffentlichen Verwaltung zu begeistern, ist auch die Fähigkeit vorhandene Mitarbeitende dauerhaft zu halten, wesentlich für die Bewältigung der demografischen Herausforderung.⁷ Generationswechsel und allgemeiner Fachkräftemangel erfordern daher ein strategisches Personalmanagement, in dem die Bindung von Mitarbeitenden an Bedeutung gewinnt und priorisiert wird.⁸ Mitarbeitendenbindung liefert nicht nur Lösungen für begrenzte Personalressourcen. Sie verhindert auch Kosten einer unerwünschten Fluktuation und damit einhergehend Kosten für die Neubesetzung von freiwerdenden Stellen. Des Weiteren erhöht eine erfolgreiche Personalbindung die personalwirtschaftliche Planungssicherheit und sorgt damit dafür, dass die Bereitstellung öffentlicher Leistungen gesichert ist.⁹

Das Thema der „Mitarbeitendenbindung“ ist nicht neu. In der Literatur werden dafür Begriffe wie Attraction, Commitment, Relationship, Retainment und Staff Retention¹⁰ verwendet. Auch existieren bereits zahlreiche Theorien und Konzepte.¹¹ Es wird

¹ Vgl. BMAS (Hrsg.) (2022), S. 3 ff.

² Vgl. DBB Beamtenbund und Tarifunion (Hrsg.) (2023), S. 24.

³ Vgl. PwC (Hrsg.) (2022), S. 6.

⁴ Vgl. ebd.

⁵ Vgl. Landtag NRW, Drucks. 18/3536, S. 1.

⁶ Vgl. Halsch (2022), S. 3.

⁷ Vgl. Hübler (2022), S. 1; Badura/Munko (2022), S. 12; Huf (2012), S. 28.

⁸ Vgl. Wallmann (Hrsg.) (2022), S. III.

⁹ Vgl. Färber (Hrsg.) (2021), S. 20.

¹⁰ Vgl. Bröckermann (2004), S. 18.

¹¹ Vgl. Schulte/Pinger (2021) S. 81 f.

angenommen, dass „je geringer die Verbundenheit von Mitarbeitenden mit der Organisation ist, desto höher [...] ihre Wechselbereitschaft [ist]“.¹² Auch wenn die Bezahlung grundlegend für die Bindung von Mitarbeitenden ist,¹³ so ist sie alleine kein Faktor mit langfristiger Wirkung.¹⁴

Eine weitere bedeutende Rolle für die Bindung von Mitarbeitenden spielen die unmittelbaren Führungskräfte. Durch den engen Kontakt zu ihren Mitarbeitenden haben Führungskräfte eine Einflussmöglichkeit auf deren Identifikation mit der Organisation.¹⁵ Eine hohe Zufriedenheit mit der Führungskraft wirkt sich positiv auf die emotionale Bindung zur Organisation aus und trägt entscheidend zur Reduzierung der Wechselbereitschaft bei.¹⁶ Führungskräfte benötigen hierfür ein Verständnis für das Wertesystem der jeweiligen Mitarbeitenden.¹⁷ Schließlich besagt eine Erkenntnis aus dem Personalmanagement: „Beschäftigte kommen wegen dem Arbeitgeber, bleiben wegen der Aufgabe und gehen wegen der Führungskraft.“¹⁸

1.2 Motivation zu diesem Projekt

Es existieren kaum praxisbezogene Anleitungskonzepte, die konkrete Gestaltungsansätze für Führungskräfte zur Mitarbeitendenbindung im öffentlichen Dienst unter Berücksichtigung generationenspezifischer Bedürfnisse von Mitarbeitenden bieten. Als angehende Führungskräfte in der Sozialversicherung wollen die Verfassen der Projektarbeit diese Lücke schließen, indem sie Handlungsempfehlungen für direkte Führungskräfte entwickeln. Es soll ein universell einsetzbares Tool entwickelt werden, mit dem Führungskräfte befähigt werden, Mitarbeitende in der Organisation zu halten, in dem sie Einfluss auf deren emotionale Bindung ausüben. Die Zielgruppe der Führungskräfte umfasst den Personenkreis, der aufgrund von hierarchischen Strukturen direkte Mitarbeitende hat, unabhängig davon, ob diese Mitarbeitenden ihrerseits Führungsverantwortung haben. Allerdings gibt es nicht den einen richtigen Weg.¹⁹ So vielschichtig die Sozialversicherung ist, so unterschiedlich sind auch die Methoden. Jede Führungskraft muss ihren eigenen Weg finden. Hierbei soll sie mit den in diesem Projekt entwickelten Handlungsempfehlungen unterstützt werden.

Zu beachten ist allerdings, dass Personalbindung ein dauerhafter Weg und kein final zu erreichendes Ziel ist.²⁰

¹² Ebd. S. 102.

¹³ Vgl. Sass (2019), S. 27; Next:Public (Hrsg.) (2022), S. 22 f.

¹⁴ Vgl. Sass (2019), S. 35.

¹⁵ Vgl. Hays (Hrsg.) (2023), S. 14.

¹⁶ Vgl. Gallup (Hrsg.) (2022), S. 18.

¹⁷ Vgl. Sass (2019), S. 124.

¹⁸ Next:Public (Hrsg.) (2022), S. 15.

¹⁹ Vgl. Cassini (Hrsg.) (2022), S. 3.

²⁰ Vgl. Next:Public (2022), S. 39.

1.3 Methodisches Vorgehen

1.3.1 Rahmenbedingungen und Hypothese

Es ist keine neue Erkenntnis, dass Mitarbeitende ihre Organisation verlassen. Es wird zwischen natürlicher, organisationsinterner und organisationsexterner Fluktuation unterschieden. Der natürlichen Fluktuation werden unter anderem Personalabgänge aufgrund der Erreichung des Renten- oder Pensionsalters sowie durch Krankheit und Tod zugerechnet. Bei der organisationsinternen Fluktuation handelt es sich um Personalwechsel innerhalb einer Organisation.²¹ Diese beiden Arten von Fluktuation werden im Weiteren nicht betrachtet. Ausgangspunkt dieser Arbeit ist vielmehr die organisationsexterne Fluktuation. Bei dieser Fluktuation verlassen die Beschäftigten die Organisation proaktiv.²² Ein Grund für die Fluktuation kann die direkte Führungskraft sein. Ausgehend von der Hypothese, dass eine Führungskraft Einfluss auf die Bindung von Mitarbeitenden hat, soll der Frage nachgegangen werden, wie unmittelbare Führungskräfte agieren könnten, um Mitarbeitende in der Sozialversicherung zu halten. Es wird hierbei zusätzlich als nützlich erachtet, ein grundsätzliches Verständnis der generationsspezifischen Wertesysteme von Mitarbeitenden zu ermitteln.

1.3.2 Sekundäranalyse und Forschungsfrage

Das methodische Vorgehen ist deskriptiv und entspricht einer Sekundäranalyse in Form von Studien- und Literaturrecherche. Dazu werden neben aktuellen Studien mit Bezug zur öffentlichen Verwaltung (nicht älter als zwei Jahre) auch Fachbücher aus der Arbeits- und Organisationspsychologie zur Mitarbeitendenbindung sowie zu den verschiedenen Generationen aus dem deutschsprachigen Raum gesichtet und ausgewertet. Basierend auf der Forschungsfrage „Mit welchen Methoden könnten unmittelbare Führungskräfte in der Sozialversicherung die Fluktuation von Mitarbeitenden verringern?“ werden Handlungsempfehlungen in Form eines Methodenkoffers herausgearbeitet.

Ziel ist es einen Weg zu finden, die organisationsexterne Fluktuation zu minimieren. Die Erhebung von Datenmaterial für den Bereich der Sozialversicherung ist aufgrund begrenzter zeitlicher und personeller Ressourcen nur eingeschränkt möglich. Es wurden daher keine Daten bei den Sozialversicherungsträgern erhoben. Da die Sozialversicherung zur öffentlichen Verwaltung gehört, wird deduktiv vorgegangen. Die Daten zur öffentlichen Verwaltung werden auf die Sozialversicherung übertragen. Etwaige Ungenauigkeiten im Datenmaterial werden für dieses Projekt für vertretbar gehalten. Die Validierung der Daten erfolgt durch Auswertung mehrerer repräsentativer Studien.

²¹ Vgl. Belsch (2016), S. 84.

²² Vgl. ebd.

1.4 Nichtziele des Projekts

Der Begriff der Mitarbeitendenbindung geht über die emotionale Bindung von Mitarbeitenden zu ihrer Organisation hinaus. In dieser Arbeit beschränken sich die Verfassenen auf die emotionale Bindung von Mitarbeitenden, die durch direkte Führungskräfte beeinflusst werden kann. Weitere Formen der Mitarbeitendenbindung werden in dieser Arbeit nicht betrachtet.

Es wird außerdem keine Differenzierung von Mitarbeitenden vorgenommen: geschlechterspezifische, kulturelle und habituelle Besonderheiten werden nicht untersucht. Die Emotionsforschung wird nicht näher betrachtet. Bei der Entwicklung des Tools werden allerdings generationsspezifische Bedürfnisse von Mitarbeitenden bezüglich der emotionalen Bindung berücksichtigt, sofern diese laut dem Forschungsstand vorhanden sind. Eine Ausrichtung des Tools nach generationsspezifischen Bedürfnissen oder eine "Bewertung der Effektivität" des Tools bezüglich der Generationen ist jedoch nicht Gegenstand dieses Forschungsvorhabens. Vielmehr geht es darum, den Führungskräften ein Verständnis über Wertesysteme verschiedener Generationen zu vermitteln.

Des Weiteren werden neben der Führungskraft keine weiteren Gründe, die zur Fluktuation von Mitarbeitenden führen, untersucht. Da die direkte Führungskraft keinen Gestaltungsspielraum bezüglich der Organisationsstruktur und den damit verbundenen Rahmenbedingungen hat, bleiben die strukturellen Rahmenbedingungen außer Betracht. Auch wird nicht auf unterschiedliche Führungsstile²³ eingegangen. Die im Methodenkoffer vorgestellten Handlungsempfehlungen zur Mitarbeitendenbindung werden im Rahmen dieses Projekts bei keiner Organisation in der Sozialversicherung eingeführt oder praktisch umgesetzt.

2 Forschungsstand zur emotionalen Bindung

2.1 Literaturanalyse

2.1.1 Organisationstheoretische Grundlagen

Empirische Studien²⁴ über mögliche Determinanten der Bindung bilden die Grundlage für zahlreiche Theorien zur Mitarbeitendenbindung. Je nach Gewichtung dieser Determinanten wird die Bindung mit der Arbeitszufriedenheit, dem Grad der sozialen Identifikation²⁵ sowie dem Commitment in Relation gesetzt.²⁶ Eine weitere Ansicht unterscheidet bezüglich der Mitarbeitendenbindung zwischen „Zustand“ und

²³ Vgl. zu verschiedenen Führungsstilen: Sass (2019), S. 121 ff.

²⁴ Vgl. dazu: Berthel/Becker (2022), S. 542.

²⁵ Vgl. dazu ausführlich: Kanning (2016), S. 201 ff.

²⁶ Vgl. ebd. S. 192.

„Aktivität“.²⁷ Als Zustand wird die emotional sowie rational begründete Bleibe- und Leistungsbereitschaft verstanden, während die Aktivität die Aufgabe der Organisation meint, Mitarbeitende im Sinne des Bindungsmanagements (auch Retention Management) zu halten.²⁸

Vor dem Hintergrund dieses Projektvorhabens spielen vorliegend die **Theorien zum organisationalen Commitment** eine bedeutende Rolle. Im Jahr 1958 wurde erstmalig festgestellt, dass bestimmte Parameter (Übereinstimmung, Identifikation, Verinnerlichung) die Bindungsintensität zwischen Menschen, Gruppen oder Organisationen beeinflussen.²⁹ Basierend auf dieser Erkenntnis wurde das erste Grundkonzept des organisationalen Commitments entwickelt, welches ausschließlich die affektive (emotionale) Bindung zum Gegenstand hat.³⁰ Dieses Modell wurde von Allen und Meyer zum „**3-Komponenten-Modell**“ weiterentwickelt.³¹ Danach besteht das organisatorische Commitment aus dem affektiven, dem normativen sowie dem kalkulatorischen Commitment.³² Es verkörpert die Verbundenheit, Verpflichtung, Identifikation und Loyalität gegenüber der Organisation.³³ Organisationales Commitment meint also das längerfristige und stabile Zugehörigkeitsgefühl gegenüber einer Organisation.³⁴ Teilweise wird es als psychologisches Band zwischen Mitarbeitenden und ihrer Organisation beschrieben.³⁵

Vorliegend relevant ist die Komponente „**affektives Commitment**“, da die direkte Einflussmöglichkeit der Führungskraft sich auf dieses beschränkt.³⁶ Das affektive Commitment meint die emotionale Bindung an einen Arbeitgeber.³⁷ Das Verständnis der Mitarbeitendenbindung als „Bereitschaft der Mitarbeitenden [...], sich aus eigener Überzeugung voll für die Ziele und Aufgaben des Arbeitgebers einzusetzen“,³⁸ bildet insofern die Grundlage für die vorliegende Untersuchung.

2.1.2 Rolle der Führungskraft für die affektive Bindung

Der aktuelle Forschungsstand geht von einem signifikanten Zusammenhang zwischen der Führungskraft und der Verbundenheit von Mitarbeitenden zu ihrer Organisation aus.³⁹ Führung meint die ziel- und ergebnisorientierte soziale Beeinflussung und kann

²⁷ Vgl. Schulte/Pinger (2021), S. 81.

²⁸ Vgl. ebd. S. 81.

²⁹ Vgl. Allen et al. (1987), S. 3.

³⁰ Vgl. Mowday et al. (1979), S. 226.

³¹ Vgl. Klaiber (2018), S. 28 f.

³² Vgl. Kraus/Woschée (2012), S. 190.

³³ Vgl. Felfe (2008), S. 138.

³⁴ Vgl. Sass (2019), S. 114.

³⁵ Vgl. Knoblauch (2004), S. 102.

³⁶ Vgl. zu den übrigen Komponenten: Kanning (2016), S. 209 f.

³⁷ Vgl. Sass (2019), S. 116.

³⁸ Badura/Munko (2022), S. 14.

³⁹ Vgl. Schulte/Pinger (2021), S. 115.

entweder durch das Führungsverhalten oder durch organisationale Strukturen erfolgen.⁴⁰ Die Führungskraft kann hierbei Orientierung und Wertschätzung geben, aber auch die gelebte Unternehmenskultur beeinflussen.⁴¹ Ein Aspekt der Orientierung liegt in der Erreichung von gemeinsamen Organisationszielen.⁴² Darüber hinaus werden in der Literatur den Führungsinstrumenten wie zum Beispiel Lob, Anerkennung, Wertschätzung, regelmäßige Feedbackgespräche eine große Bedeutung im Rahmen der Mitarbeitendenbindung beigemessen.⁴³ Insbesondere die Leistungsmotivation sei vom Führungsverhalten der Vorgesetzten geprägt.⁴⁴

2.1.3 Commitment-Strategien und spezifische Bindungskonzepte

Die bereits ausgeführten Theorien bilden ihrerseits die Grundlage für praktische Konzepte und Strategien.⁴⁵ Das „**4-Phasen-Modell**“ stellt beispielsweise ein Konzept zur Entwicklung eines passgenauen Bindungskonzeptes dar.⁴⁶ Es handelt sich insofern um ein Konzept zur Erstellung eines strukturierten „Retention-Prozesses“. Daneben existiert ein „Maßnahmenkonzept entlang der Lebensarbeitszeitphasen“.⁴⁷ Die Konzepte und Strategien haben jedoch das normative oder das kalkulatorische Commitment zum Gegenstand.⁴⁸ Dies hat zur Konsequenz, dass deren Realisierung mit bürokratischen Hürden verbunden ist.

Allgemein lässt sich festhalten, dass den Handlungsmöglichkeiten von Führungskräften bedingt durch strategische Entscheidungen der Organisation Grenzen gesetzt sind. Die Realisierung dieser Strategien und Konzepte wäre mit Unterstützung beteiligter Organisationseinheiten sowie Gremien möglich. Die Empfehlung solcher Maßnahmen ist nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

2.1.4 Unterschiede in den Generationen

2.1.4.1 Begriff der Generation

In der Literatur werden häufig in Anlehnung an Karl Mannheims Generationsbegriff Kategorien von Geburtsjahrgängen zu einer institutionalisierten Generation zusammengefasst.⁴⁹ In Deutschland hat sich aber noch keine allgemeingültige Generationen-Gliederung etabliert.⁵⁰ Bei der Theorie, die institutionalisierten

⁴⁰ Vgl. Sass (2019), S. 121.

⁴¹ Vgl. Bertrand (2004), S. 275.

⁴² Vgl. Belsch (2016), S. 42.

⁴³ Vgl. Belsch (2016), S. 41 f.; Schulte/Pinger (2021), S. 116.

⁴⁴ Vgl. Sass (2019), S. 121.

⁴⁵ Beispielsweise bildet die „Anreiz-Beitrags-Theorie“ die Grundlage des „Konzepts des Bindungsmanagements“ nach Berthel und Becker, vgl. dazu Schulte/Pinger (2021), S. 85.

⁴⁶ Vgl. Schulte/Pinger (2021), S. 121.

⁴⁷ Vgl. ebd. S. 134 f.

⁴⁸ Vgl. zu Commitment-Strategien: Klaiber (2018), S. 318 ff.

⁴⁹ Vgl. Becker (2008), S. 204.

⁵⁰ Vgl. Klaffke (2021), S. 20.

Generationen bestimmte Werte und Einstellungen quasi als Gruppeneigenschaft zuschreibt, wird von der Bedeutsamkeit des Generationen-Effekts ausgegangen: Eine Altersgruppe wird in ihrer Sozialisationsphase durch kollektive Erlebnisse und Rahmenbedingungen geprägt.⁵¹ Diese vereinfachte Beschreibung von bestimmten Personengruppen dient einer ersten Orientierung. Es braucht jedoch immer auch eine differenzierte Betrachtung des Menschen und der Situation. Der Generationenbegriff kann jedoch helfen, bestimmte Handlungen zu verstehen oder Lösungen zu finden.⁵²

2.1.4.2 Generation Babyboomer

Die zurzeit älteste institutionalisierte Generation, die im Bereich der Sozialversicherung beschäftigt ist, ist die **Generation der Babyboomer** (1946 – 1964). Es handelt sich hierbei um Personen aus geburtsstarken Jahrgängen mit großer Wettbewerbsnatur. Dennoch sind die Babyboomer sehr kommunikativ, hilfsbereit und teamfähig, besitzen eine hohe Arbeitsmoral und ein ausgeprägtes Verantwortungsgefühl. Veränderungen im beruflichen Umfeld stehen sie wenig verständnisvoll und eher skeptisch gegenüber.⁵³ Babyboomer haben ein hohes Sicherheitsbedürfnis und bleiben deshalb ihrer Organisation eher treu. Für die Kommunikation mit Babyboomern sind Meetings am besten geeignet.⁵⁴ Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen beruflichem und privatem Leben sowie die Erhaltung der eigenen Gesundheit sind den Babyboomern wichtig.⁵⁵ Auch wenn sich Babyboomer in ihrer beruflichen Endphase befinden, möchten sie sich noch weiterentwickeln und Leistungen erbringen. Sie wünschen sich kommunikationsstarke Führungskräfte, die Wertschätzung zeigen und Feedback und Informationen geben.⁵⁶

2.1.4.3 Generation X

Die nächste institutionalisierte Generation ist die **Generation X** (1965 – 1980). Der Beginn ihres Arbeitslebens ist durch eine stärkere Konkurrenzsituation geprägt, als es bei den Babyboomern der Fall war. Der Generation X haftet der Ruf an, dass für sie Arbeit als zentraler Lebensinhalt zählt. Andererseits ist ihnen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben wichtig. Die Familie hat bei Generation X eine hohe Priorität. Sie ist selbstbewusst, arbeitet gerne im Team und vernetzt sich gut. Mitarbeitende, die der Generation X angehören, sind eher bereit, den Arbeitsplatz zu wechseln, wenn das „Preis-Leistungs-Verhältnis“ stimmt. Die Loyalität der Generation X gilt eher Personen als Organisationen. Generation X arbeitet selbständig, hat eine

⁵¹ Vgl. ebd. S. 15.

⁵² Vgl. Eberhardt (2021), S. 46.

⁵³ Vgl. Pfeil (2016), S. 56, 66.

⁵⁴ Vgl. Eberhardt (2021), S. 59.

⁵⁵ Vgl. Oertel (2021), S. 62

⁵⁶ Vgl. ebd. S. 62, 64.

Vorliebe für Selbstentfaltung und strebt nach beruflicher Weiterentwicklung sowie Selbstverwirklichung. Führungskräfte müssen bei der anspruchsvollen und leistungsorientierten Generation X darauf achten, dass es nicht zu Überlastungs- und Überforderungssituationen kommt.⁵⁷

2.1.4.4 Generation Y

Im zeitlichen Verlauf schließt sich die **Generation Y** (1981 – 1995), auch Millennials genannt, an. Millennials sind „digital natives“. Sie können gut mit Veränderungen umgehen. Im Arbeitsleben fordert die Generation Y Entwicklungsmöglichkeiten, Mitspracherecht und regelmäßiges Feedback ein.⁵⁸ Für das Netzwerken der Generation Y spielen soziale Netzwerke eine bedeutende Rolle. Millennials sehnen sich nach Stabilität, Planbarkeit und Verlässlichkeit. Für sie sind Wertschätzung und Anerkennung von Leistungen wichtig. Auch hinterfragen sie viele Dinge. Deshalb sollten Führungskräfte Transparenz über die Wichtigkeit einer Aufgabe schaffen und diese in den Organisationskontext stellen. Eine hohe Bedeutung wird der Work-Life-Balance beigemessen. Millennials sind weniger bereit Überstunden zu machen. Die emotionale Verbundenheit ist bei der Generation Y weniger ausgeprägt als bei den älteren Generationen. Führungskräfte sind gut beraten, die Führungsbeziehung individuell sowie partnerschaftlich zu gestalten und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Aus Sicht der Millennials sollten Führungskräfte eher Coaches oder Mentoren sein, die die individuelle Entwicklung mit formellen und informellen Rückmeldungen unterstützen.⁵⁹

2.1.4.5 Generation Z

Die jüngste institutionalisierte Generation ist die **Generation Z** (1996 – 2010). Dieser Generation sind soziale Geborgenheit, Hilfsbereitschaft und Fürsorge wichtig. Aufgrund der grenzenlosen Handlungsalternativen benötigt die Generation Z Orientierung. Sie strebt im beruflichen Alltag nach einem harmonischen Miteinander. Aber auch Erfolg und Anerkennung dürfen nicht fehlen. Überstunden sieht die Generation Z kritisch, da sie ausreichend Zeit für Freizeit benötigt. Auffällig ist bei dieser Generation der Anstieg von gesundheitlichen, insbesondere psychisch-mentalenen Problemen.⁶⁰ Die Ergebnisse einer aktuellen Studie deuten darauf hin, dass die Generation Z primär ein Arbeitsumfeld erwartet, welches Spaß macht, eine positive Teamatmosphäre und unterstützende Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten beinhaltet.⁶¹ Die Generation Z befindet sich überwiegend noch in schulischer Ausbildung. Die

⁵⁷ Vgl. ebd. S. 69 ff.

⁵⁸ Vgl. Eberhardt (2021), S. 54 ff.

⁵⁹ Vgl. Klaffke (2021), S. 82 ff.

⁶⁰ Vgl. ebd. S. 113 ff.

⁶¹ Vgl. Lassleben/Hofmann (2023), S. 545.

Personalgewinnung wird also erst noch bedeutsam. Sobald ein Arbeitsvertrag geschlossen ist, sollte das Onboarding beginnen, in dem persönliche Wertschätzung und partnerschaftliche Unterstützung unerlässlich sind. Damit soll das Risiko reduziert werden, dass die neuen Mitarbeitenden vor dem Beschäftigungsbeginn noch abspringen.⁶²

2.2 Studienanalyse

Am 30. Juni 2021 gab es in der Sozialversicherung 375.100 Beschäftigte.⁶³ Nach aktuellen Berechnungen werden in den nächsten zehn Jahren 103.775 Beschäftigte altersbedingt aus der Sozialversicherung ausscheiden; das entspricht einer Quote von 27,7 Prozent.⁶⁴ Zusätzlich sollten folgende Zahlen hellhörig machen: Mehr als 88 Prozent der unter 30-Jährigen und mehr als 60 Prozent der über 60-Jährigen könnten sich einen Wechsel des Arbeitgebers innerhalb des öffentlichen Dienstes vorstellen.⁶⁵ Vor diesem Hintergrund kommt der Bindung von Mitarbeitenden eine wichtige Bedeutung zu. Bei etwa 50 Prozent der Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung entscheidet die emotionale Verbundenheit mit ihrem Arbeitgeber darüber, ob sie gehen oder in der Organisation bleiben. Bei der anderen Hälfte entscheiden das Verpflichtungsgefühl gegenüber dem Arbeitgeber sowie das Abwägen von Vor- und Nachteilen über die Bindung an die Organisation.⁶⁶

Bei der emotionalen Verbundenheit spielt der Aspekt der „guten Führungsarbeit“ eine der wichtigsten Rollen.⁶⁷ Aktuelle Befragungen zeigen allerdings, dass 20 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst mit ihrer Führungskraft nicht zufrieden sind. Ältere Mitarbeitende sind dabei weniger mit ihrer Führungskraft zufrieden als jüngere.⁶⁸ Aktuelle Studien geben Aufschluss darüber, welche Faktoren in der Führungsarbeit die Zufriedenheit und damit die emotionale Bindung von Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst beeinflussen. Im Folgenden werden diese Faktoren in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt:

- a. **Anerkennung:** Anerkennung sollte vor allem durch Lob, Feedback und Wertschätzung zum Ausdruck gebracht werden.⁶⁹ Knapp die Hälfte der Mitarbeitenden fühlen sich von ihrer Führungskraft nicht ausreichend wertgeschätzt. Bis zu 50 Prozent der Mitarbeitenden erhalten kein systematisches Feedback zu

⁶² Vgl. Klaffke (2021), S. 124.

⁶³ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2022), S. 85.

⁶⁴ Vgl. DBB Beamtenbund und Tarifunion (Hrsg.) (2023), S. 24 f.

⁶⁵ Vgl. Next:Public (Hrsg.) (2022), S. 9.

⁶⁶ Vgl. Vgl. Hays (Hrsg.) (2023), S. 27.

⁶⁷ Vgl. Hofmann et al. (2022), S. 10; Next:Public (Hrsg.), 2022, S. 39; Kienbaum (Hrsg.), 2022, S. 25

⁶⁸ Vgl. Next:Public (Hrsg.) 2022, S. 14.

⁶⁹ Vgl. ebd. S. 20.

ihrer Arbeit.⁷⁰ Bei 56 Prozent der Mitarbeitenden wirkt sich fehlende Anerkennung sogar negativ auf die gesundheitliche Verfassung aus.⁷¹

- b. **Arbeitsbelastung:** Knapp 20 Prozent der Befragten schätzen ihr Arbeitspensum als zu hoch ein. Etwa 10 Prozent werden von ihrer Arbeit überfordert. Bei 50 Prozent der befragten Mitarbeitenden führt starker Termin- und Leistungsdruck zu Erkrankungen. Auf der anderen Seite gibt es 20 Prozent der Mitarbeitenden, die sich unterfordert fühlen. Es ist auffällig, dass jüngere Mitarbeitende häufiger unterfordert sind als ältere.⁷²
- c. **Arbeitsklima:** Die Wechselbereitschaft ist bei Mitarbeitenden, die das Arbeitsklima als sehr schlecht empfinden, um 19 Prozentpunkte höher als bei Mitarbeitenden, die das Arbeitsklima als sehr gut erleben.⁷³ Eine große Rolle spielen sowohl Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen als auch mit Vorgesetzten. Konflikte führen bei 36 Prozent der Beschäftigten zu Erkrankungen.⁷⁴ Eine gute Atmosphäre im Team sowie der Teamzusammenhalt werden zukünftig wichtige Aspekte zur Bindung von Mitarbeitenden an die Organisation sein.⁷⁵
- d. **Interne Kommunikation:** Ungefähr 40 Prozent der Mitarbeitenden fühlt sich über wichtige Angelegenheiten und Vorgänge nicht ausreichend informiert.⁷⁶
- e. **Onboarding:** Ein umfangreiches Onboarding steigert die Leistungsfähigkeit, Motivation und emotionale Bindung der Mitarbeitenden von Beginn der Beschäftigung an.⁷⁷ Werden Mitarbeitende nicht gut eingearbeitet, steigt das Risiko, dass sie die Organisation schnell wieder verlassen.⁷⁸ Rund 33 Prozent der Befragten kritisieren ihre Einarbeitung.⁷⁹
- f. **Vorschlagswesen:** Ideen und Vorschläge der Beschäftigten werden von mindestens 36 Prozent der Führungskräfte nicht berücksichtigt.⁸⁰ Zudem erhalten etwa 25 Prozent der Befragten keine Unterstützung von ihrer Führungskraft für innovative Ideen.⁸¹

⁷⁰ Vgl. Kienbaum (Hrsg.) (2022), S. 22; Next:Public (Hrsg.) (2022), S. 15 f.

⁷¹ Vgl. Next:Public (Hrsg.) (2022), S. 19, 42.

⁷² Vgl. ebd. S. 19.

⁷³ Vgl. ebd. S. 14.

⁷⁴ Vgl. ebd. S. 19.

⁷⁵ Vgl. Hofmann et al. (2022), S. 10.

⁷⁶ Vgl. Next:Public (Hrsg.) (2022), S. 20.

⁷⁷ Vgl. ebd. S. 41.

⁷⁸ Vgl. ebd. S. 41.

⁷⁹ Vgl. ebd. S. 32.

⁸⁰ Vgl. ebd. S. 15 f.

⁸¹ Vgl. ebd. S. 16.

3 Kriterien zur Auswahl geeigneter Methoden

Die Handlungsempfehlungen werden in Form eines Methodenkoffers dargestellt. Der Methodenkoffer als Tool eignet sich gut, eine praktische Sammlung von Methoden zur Verfügung zu stellen. Nicht alle Methoden, die im Rahmen der Mitarbeitendenbindung denkbar sind, werden allerdings in den Methodenkoffer aufgenommen. Nachfolgend wird dargestellt, welche Kriterien bei der Auswahl der Methoden Berücksichtigung finden.

Die Nichtziele des Projektvorhabens bilden den ersten Rahmen bei der Festlegung der Auswahlkriterien. Der Forschungsstand, insbesondere Studienergebnisse, bilden die Basis für die Auswahl. Nur solche Methoden werden als geeignet eingestuft, die laut Studienergebnissen einen Beitrag zum affektiven Commitment leisten können. Hierbei werden auch generationsspezifische Eigenschaften und Bedürfnisse berücksichtigt, sofern diesen eine Bedeutung im Rahmen des affektiven Commitments und bei der Anwendung der Methode zukommt. Dies dient dazu, den Zusammenhang zwischen der "Wirkung der Methode" und den "generationsspezifischen Bedürfnissen" im Sinne einer Passung (der Fit)⁸² darzustellen. Die Berücksichtigung generationsspezifischer Passung findet im Methodenkoffer anhand einer farblichen Kennzeichnung statt.

Ein weiteres Kriterium stellt die „unbürokratische“ Umsetzbarkeit dar. Ziel ist hierbei, Methoden zu bestimmen, die in der Praxis von direkten Führungskräften im Rahmen ihrer Kompetenzen umsetzbar sind und keine strukturellen Änderungen oder Zustimmung der Organisationsleitung, der Personalabteilung, des Personalrates sowie weiterer Gremien erfordern. Beispielsweise tragen Personalentwicklungsmaßnahmen oder Beförderungen grundsätzlich zur Mitarbeitendenbindung bei.⁸³ Allerdings liegen diese nicht allein in der Verantwortung der Führungskraft. Sie kommen daher in dieser Arbeit als Methode nicht in Betracht. Wichtig ist zudem, dass die vorgeschlagenen Methoden allgemeiner Natur und universell einsetzbar sind. Darüber hinaus ist die praktische Umsetzbarkeit im Sinne von kurzer Planungs- sowie Vorbereitungszeiten ein wichtiger Aspekt.

Die Umsetzbarkeit umfasst auch die finanzielle Machbarkeit. Der für Führungskräfte verfügbare finanzielle Rahmen ist begrenzt. Für die verschiedenen Organisationen in der Sozialversicherung gilt zudem unterschiedliches Dienst- und Besoldungsrecht. Auch kommen unterschiedliche Tarifverträge zur Anwendung. Wegen dieser Strukturen lassen sich die fiskalischen und rechtlichen Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in der Sozialversicherung nur eingeschränkt vergleichen.

⁸² Vgl. zum Begriff der Passung: Schulte/Pinger (2021), S. 107 f.

⁸³ Vgl. Schulte/Pinger (2021), S. 187.

Deshalb wird bei der Auswahl der Methoden darauf geachtet, dass die unterschiedlichen Rahmenbedingungen möglichst keinen Einfluss auf die Anwendbarkeit der Methode haben.

4 Geeignete Methoden

4.1 Onboarding

4.1.1 Vor dem ersten Arbeitstag

Eine Maßnahme zur Bindung von Mitarbeitenden ist das Onboarding. Onboarding bedeutet, dass neue Mitarbeitende in die Organisation integriert und eingearbeitet werden. Die Bindung von Mitarbeitenden beginnt bereits ab dem Erstkontakt, dem sogenannten Preboarding, dauert über die Zeit der Orientierung in den ersten Wochen des Eintritts in die Organisation an und endet spätestens mit Ablauf der Probezeit. Die neuen Mitarbeitenden sollen sich im Onboarding willkommen und wertgeschätzt fühlen. Ein enger Austausch von Führungskraft und Personalstelle trägt zum Gelingen des Onboarding-Prozesses bei.⁸⁴ In der Phase des Preboardings sollte die Führungskraft darauf achten, dass der Arbeitsplatz für die neue Kollegin oder den neuen Kollegen vollständig und rechtzeitig eingerichtet ist. Zusätzlich sollte die Führungskraft ein Gespräch oder Treffen mit dem oder der neuen Mitarbeitenden terminieren und in Absprache mit der Personalstelle Informationen zum ersten Arbeitstag geben.⁸⁵

4.1.2 Ab dem ersten Arbeitstag

Am ersten Arbeitstag sollte eine persönliche Begrüßung durch die Führungskraft und eine Vorstellung bei den direkten Kolleginnen und Kollegen erfolgen. Die Führungskraft kann dem oder der neuen Mitarbeitenden einen Paten als zukünftige Ansprechperson zuweisen. Der neue Arbeitsplatz sowie Arbeits- und Tagesabläufe sollten von der Führungskraft erklärt, Leitfäden, Stellenbeschreibung, Organigramme und ähnliches übergeben werden. Ein gemeinsames Mittagessen zwischen Führungskraft und der neuen Person könnte den ersten Arbeitstag abrunden. Nicht nur der erste Tag, sondern die gesamte erste Arbeitswoche ist für das Onboarding besonders bedeutsam, weil der oder die neue Mitarbeitende eng begleitet werden muss. In den ersten Arbeitswochen sollte der neuen Arbeitskraft Orientierung gegeben werden, zum Beispiel durch Einweisungen in die interne Informationstechnik oder spezielle Schulungen. Des Weiteren sollten Gespräche zwischen Führungskraft und neuer Arbeitskraft stattfinden, um die gegenseitigen Erwartungen zu klären. Auch kann die soziale Integration durch Teamaktivitäten gestärkt werden. Sobald die neue Kollegin

⁸⁴ Vgl. Schulte/Pinger (2021), S. 170 ff.

⁸⁵ Vgl. ebd.

oder der neue Kollege in das Team bzw. die Organisation integriert ist, sollte eine Mitarbeit in Arbeitsgruppen oder Projekten erfolgen und über Fortbildungsangebote gesprochen werden. Die neue Person kann zusätzlich in berufliche Netzwerke eingebunden werden. Zum Ablauf der Probezeit sollte ein Gespräch geführt sowie eine Rückmeldung zum Onboardingprozess vom neuen Mitarbeitenden eingeholt werden.⁸⁶

4.2 Weiterentwicklung

4.2.1 Partizipation

Mitarbeitende können durch Beteiligung und Einbindung weiterentwickelt werden. Diese Maßnahmen hängen mit der Wertschätzung von Mitarbeitenden zusammen und haben einen hohen subjektiven Wert.⁸⁷ Ein Instrument zur Weiterentwicklung ist die Partizipation. Mitarbeitenden sollte es möglich sein, eigene Ideen und Bedenken einzubringen. Die Führungskraft profitiert dabei von der Expertise der Mitarbeitenden.⁸⁸ Eine mögliche Beteiligungsinstrument ist das Vorschlagswesen. Ziel des Vorschlagswesens ist es, Arbeitsprozesse einfacher, leichter und schneller zu gestalten. Vorschläge können von Mitarbeitenden beispielsweise über eine Art „Ideenbriefkasten“ eingereicht werden. Die aktive Beteiligung von Mitarbeitenden fördert deren Motivation und das Gefühl der Wertschätzung.⁸⁹ Bei Veränderungen ist es wichtig, die Mitarbeitenden zu beteiligen. Nur mit deren Unterstützung wird eine Veränderung erfolgreich sein.⁹⁰

4.2.2 Feedback

Ein weiteres Instrument zur Mitarbeitendenbindung ist konstruktives Feedback. Feedback ermöglicht den Abgleich zwischen der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Durch wertschätzendes Feedback, das sowohl positiv als auch negativ sein kann, fühlen sich Personen wahrgenommen und geachtet. Über Feedback kann Anerkennung für erbrachte Leistung oder Mehrarbeit gegeben werden.⁹¹ In der täglichen Arbeit kann Feedback über ein Lob und authentisches „Dankeschön“ gegeben werden.⁹² Negative Kritik sollte als Hilfestellung verstanden und unter vier Augen geäußert werden.⁹³ Negative Kritik sollte immer ebenso konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsverhaltens liefern.⁹⁴ Anlass für ein Feedbackgespräch kann

⁸⁶ Vgl. Schulte/Pinger (2021), S. 172 f.

⁸⁷ Vgl. ebd. S. 185.

⁸⁸ Vgl. Kanning (2016), S. 231.

⁸⁹ Vgl. Schulte/Pinger (2021), S. 194 ff.

⁹⁰ Vgl. ebd. S. 193 f.

⁹¹ Vgl. Kanning (2016), S. 230

⁹² Vgl. Sass (2019), S. 96.

⁹³ Vgl. Schulte/Pinger (2021), S. 197 f.

⁹⁴ Vgl. Kanning (2016), S. 230.

auch das jährliche Mitarbeitendengespräch sein.⁹⁵ Feedback fördert schließlich die Leistungsmotivation⁹⁶ und eine Reflexionskultur, in der Erfolge, aber auch Misserfolge sichtbar gemacht werden.⁹⁷

4.2.3 Persönliches Entwicklungsgespräch

Das persönliche Entwicklungsgespräch ist ein weiteres Instrument, in dem sich die direkte Führungskraft mit dem oder der einzelnen Mitarbeitenden zu dessen persönlichen Weiterentwicklung austauschen. Ziel des Entwicklungsgesprächs ist es, die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden bei zukünftigen Veränderungen zu berücksichtigen, zum Beispiel bei gesundheitlichen Beschwerden.⁹⁸

4.3 Work-Life-Balance

Eine gute Balance zwischen beruflichem und privatem Leben vermeidet Unzufriedenheit und fördert Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Motivation der Mitarbeitenden. Die Führungskraft ist gefordert, ein Ungleichgewicht zu erkennen und Lösungen zur Herstellung eines Gleichgewichts zu finden. Die Lösungen orientieren sich am Angebot und den Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisation, zum Beispiel den Gesundheitsmaßnahmen.⁹⁹ Die Führungskraft kann gefährdeten Mitarbeitenden beispielsweise vorschlagen, Work-Life-Balance-Angebote in Anspruch zu nehmen. Auch sollte die Führungskraft die Arbeitslast der Mitarbeitenden entsprechend steuern. Hilfreich ist zudem, wenn die Führungskraft in Bezug auf die eigene Work-Life-Balance mit gutem Beispiel vorangeht.¹⁰⁰

4.4 Beziehungsmanagement

4.4.1 Wertschätzung

Die Beziehung zwischen Kolleginnen und Kollegen sowie zur Führungskraft spielt eine wesentliche Rolle, wenn es um Mitarbeitendenbindung geht. Hierbei geht es um den zwischenmenschlichen Austausch, Wertschätzung und Anerkennung.¹⁰¹ Jüngere Mitarbeitende möchten auf Augenhöhe und als wertvolle Kompetenzpartner wahrgenommen werden; hierarchische Strukturen sind nicht mehr zeitgemäß.¹⁰²

Wertschätzung bezieht sich sowohl auf die Behandlung der Mitarbeitenden als auch auf die Würdigung von Arbeitsleistungen, zum Beispiel durch Lob oder kleine Geschenke

⁹⁵ Vgl. Schulte/Pinger (2021), S. 197 f.

⁹⁶ Vgl. Sass (2019), S. 59.

⁹⁷ Vgl. Sass (2019), S. 131.

⁹⁸ Vgl. Hafkesbrink/Krause (2017), S. 106.

⁹⁹ Vgl. Schulte/Pinger (2021), S. 207 ff.

¹⁰⁰ Vgl. Kaiser (2020), S. 156.

¹⁰¹ Vgl. Schulte/Pinger (2021), S. 209 f.

¹⁰² Vgl. Sass (2019), S. 98.

oder Gesten.¹⁰³ Ebenso trägt die Wertschätzung von familiären Ereignissen, zum Beispiel Hochzeiten oder Geburten zur Bindung von Mitarbeitenden bei. Aber auch in schwierigen Lebenslagen, zum Beispiel bei Tod, sollte eine Führungskraft die Unterstützungsangebote der Organisation kennen und dem Mitarbeitenden Hilfestellungen anbieten.¹⁰⁴

4.4.2 Kontakt halten

Des Weiteren ist es wichtig, den Kontakt zu Mitarbeitenden zu halten, die während einer Auszeit, zum Beispiel Schwangerschaft oder Elternzeit zu Hause sind. Regelmäßige Gespräche, feste Ansprechpersonen und Einladungen zu Festen oder Ausflügen erleichtern die Rückkehr in die Organisation.¹⁰⁵

4.4.3 Teamatmosphäre

Durch Feiern, Betriebsausflüge oder andere gemeinsame Aktivitäten, zum Beispiel Teamentwicklungsmaßnahmen oder Freizeitaktivitäten, kann die Stimmung und das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team positiv beeinflusst werden. Wichtig ist, dass alle Angebote freiwillig sind und aufgrund der zeitlichen Lage und Dauer jedem Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Teilnahme gibt.

4.4.4 Konflikte lösen

Bei Konflikten zwischen Mitarbeitenden sollte die Führungskraft die Rolle als Moderator und Schlichter einnehmen. Dabei sollte sie die Konflikte frühzeitig wahrnehmen, ihnen Priorität einräumen und letztlich versuchen zu lösen.¹⁰⁶

4.4.5 Kommunikation

Für eine gelingende Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft ist die interne Kommunikation von zentraler Bedeutung. Dabei werden zwei Formen der Kommunikation unterschieden: die formale und die informelle Kommunikation. Zur formalen Kommunikation gehören die Informationsvermittlung sowie die Art und Weise der Gesprächsführung. Es ist es wichtig, dass die formale Kommunikation sowohl von der Führungskraft in Richtung Mitarbeitende als auch umgekehrt funktioniert. Werden Mitarbeitende umfassend informiert, angehört und einbezogen, fühlen sie sich motivierter und mehr mit der Organisation verbunden.¹⁰⁷ Für die formale Kommunikation eignen sich Mailings, regelmäßige Besprechungen und geblockte

¹⁰³ Vgl. ebd. S. 131.

¹⁰⁴ Vgl. Schulte/Pinger (2021), S. 209 f.

¹⁰⁵ Vgl. ebd. S. 209.

¹⁰⁶ Vgl. Schulte/Pinger (2021), S. 217 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Sass (2019), S. 71, 98.

Zeiten, in denen die Führungskraft für ihre Mitarbeitenden erreichbar ist.¹⁰⁸ Die informelle Kommunikation, also der persönliche und private Austausch der Kolleginnen und Kollegen wird umso wichtiger, je weniger Gelegenheit die Mitarbeitenden haben, sich zu treffen, zum Beispiel aufgrund mobiler Arbeit. Hier muss die Führungskraft gezielt steuernd eingreifen,¹⁰⁹ zum Beispiel durch Einplanen von Zeiten zum Austausch vor und nach Teammeetings, Projektabschlussfeiern oder Teamentwicklungsereignissen.¹¹⁰

4.4.6 Trennungsmanagement

Bindung von Mitarbeitenden erfolgt auch über Trennungsmanagement. Trennungen sind unvermeidbar, weil es nicht immer möglich oder sinnvoll ist, Mitarbeitende zu halten. Eine Trennung sollte möglichst positiv gestaltet werden. Wo das nicht möglich ist, sollte die Trennung zumindest professionell ablaufen. Die Führungskraft sollte Trennungsgespräche souverän und fair führen, den Mitarbeitenden bis zum letzten Tag einbeziehen und die geleistete Arbeit wertschätzend anerkennen. Dies kann sich positiv auf das Image auswirken, zum Beispiel bei der Weiterempfehlung der Organisation durch die ausscheidenden Mitarbeitenden. Auch sind Austrittsgespräche sinnvoll, in denen die ausscheidenden Mitarbeitenden zu den Stärken und Schwächen der Organisationseinheit befragt werden. Daraus sollte die Führungskraft anschließend Verbesserungsmaßnahmen ableiten. Passt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin nicht in Organisation sollte sich die Führungskraft nicht scheuen, die Probezeit für eine Kündigung zu nutzen.¹¹¹

4.5 Aufgabenmanagement

4.5.1 Interesse, Fähigkeiten, Eigenverantwortung

Arbeitsaufgaben sollen in der Regel qualitativ gut erledigt werden. Daher sollte die Führungskraft das Interesse und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden bei der Zuordnung von Aufgaben berücksichtigen.¹¹² Die Aufgaben sollten realistisch, klar und transparent im Team verteilt werden und nach Möglichkeit kreativen Freiraum sowie Eigenverantwortung ermöglichen.¹¹³ Eigenverantwortung gelingt durch das Definieren von Verantwortlichkeiten für Arbeitsergebnisse oder Arbeitsmittel. Die Führungskraft sollte den Sinn und die Wichtigkeit der Aufgaben glaubwürdig hervorheben und ihre eigenen Vorgaben und Entscheidungen auf ein Mindestmaß reduzieren.¹¹⁴

¹⁰⁸ Vgl. Regnet (2020), S. 274.

¹⁰⁹ Vgl. Schulte/Pinger (2021), S. 219 ff.

¹¹⁰ Vgl. Sass (2019), S. 71, 98.

¹¹¹ Vgl. Schulte/Pinger (2021), S. 226 ff.

¹¹² Vgl. Kanning (2016), S. 231.

¹¹³ Vgl. Sass (2019), S. 56, 131.

¹¹⁴ Vgl. Kanning (2016), S. 224 ff.

4.5.2 Herausforderungen und Ziele

Außerdem sollten Mitarbeitende herausfordernde Aufgaben erhalten, das heißt, neben Routinetätigkeiten sollten spezifische Herausforderungen geschaffen werden. Dies können Verbesserungsvorschläge für Arbeitsabläufe oder Kommunikationsabläufe sein.¹¹⁵ Herausforderungen können auch durch Führung mit Zielen geschaffen werden. Sowohl der Fokus des oder der Mitarbeitenden als auch der Fokus der Führungskraft liegt hierbei auf dem Arbeitsergebnis. Den Weg zur Zielerreichung können die Mitarbeitenden selbst wählen. Ziele sollten nach der sogenannten „SMART- Formel“ vereinbart werden: **S**pezifisch, **m**essbar, **a**ttaktiv, **r**ealistisch und **t**erminiert. Bei Prüfung der Zielerreichung ist ein präzises Feedback wichtig.¹¹⁶ Die Arbeitsaufgaben und Ziele dürfen die Mitarbeitenden jedoch nicht dauerhaft über- oder unterfordern. Dafür müssen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden im Hinblick auf Qualifikation, Fähigkeiten und Interessen richtig einschätzen können.¹¹⁷

5 Fazit und Ausblick

5.1 Fazit

Die Analyse der Literatur- und Studienergebnisse bestätigt die Ausgangshypothese, dass Führungskräfte Einfluss auf die emotionale Bindung von Mitarbeitenden an die Organisation haben.

Mit der Entwicklung eines Methodenkoffers wurde das Projektvorhaben realisiert. Es ist ein praktisches Tool entstanden, welches den Führungskräften bei der täglichen Arbeit Orientierung gibt und sie unterstützt. Zunächst wurden Kriterien festgelegt, anhand derer die Auswahl der Methoden erfolgt. Neben dem Forschungsstand zählen „unbürokratische“ und „praktische“ Umsetzung sowie „universeller Einsatz“ von Methoden zu den Auswahlkriterien. Damit soll der Aufwand bei der praktischen Umsetzung geringgehalten und Führungskräfte motiviert werden, sich des Methodenkoffers zu bedienen.

Ausgehend von den Studienergebnissen wurden fünf Methoden herausgearbeitet, die geeignet sind, das affektive Commitment gezielt zu stärken: „Onboarding“, „Weiterentwicklung“, „Work-Life-Balance“, „Beziehungsmanagement“ sowie „Aufgabenmanagement“. Handlungsempfehlungen zu den einzelnen Methoden wurden ebenfalls aus dem Forschungsstand hergeleitet. Diese können selbstständig oder in Kombination miteinander umgesetzt werden.

¹¹⁵ Vgl. Sass (2019), S. 56.

¹¹⁶ Vgl. Schulte/Pinger (2021), S. 177 ff.

¹¹⁷ Vgl. Kanning (2016), S. 224 ff.

Auch wurden generationsspezifische Eigenschaften und Bedürfnisse berücksichtigt, um Führungskräfte bezüglich unterschiedlicher Wertesysteme der Generationen zu sensibilisieren.

Die unmittelbaren Führungskräfte in der Sozialversicherung können diesen Methodenkoffer bei ihrer täglichen Arbeit einsetzen und so dazu beitragen, die emotionale Bindung der Beschäftigten an die Organisation auf einem stabilen Niveau zu halten oder zu heben und eine externe Fluktuation zu verhindern. Festzuhalten ist, dass die Mitarbeitendenbindung kein final zu erreichendes Ziel, sondern ein dauerhafter Weg ist. Führungskräfte müssen ihren individuellen Weg finden. Der Methodenkoffer soll die direkten Führungskräfte dabei begleiten und motivieren. Trotz größter Bemühungen bleibt festzuhalten, dass der Methodenkoffer keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

5.2 Ausblick

Vorliegend war das Ziel, ein universell einsetzbares Tool zu entwickeln. Es könnte weiter untersucht werden, ob der Methodenkoffer geschlechterspezifisch weiterentwickelt werden sollte, um dessen Effektivität zu steigern. Ebenfalls könnte untersucht werden, ob kulturelle Unterschiede, der Habitus sowie der Bildungsstand von Mitarbeitenden Faktoren sind, die im Rahmen des affektiven Commitments eine besondere Berücksichtigung erfordern.

Der entwickelte Methodenkoffer könnte bei einem Träger der Sozialversicherung eingesetzt werden. Nach dessen Einführung sollte eine Evaluierung in Erwägung gezogen werden, um die Effektivität des Methodenkoffers zu untersuchen. Dazu können Studien zur Messung der emotionalen Bindung herangezogen werden.

Ferner könnte untersucht werden, ob und in welchem Umfang sich der Einsatz des Methodenkoffers auf die bestehende Organisationskultur auswirkt.

Festzuhalten bleibt, dass das Thema der Mitarbeitendenbindung Organisationen und die direkten Führungskräfte in kommenden Jahren mehr beschäftigen wird. Organisationen müssen eine für sie passende Bindungsstrategie entwickeln und hierbei ihre individuellen Organisationsstrukturen und Rahmenbedingungen berücksichtigen. Der Methodenkoffer könnte als ein fester Bestandteil dieser Bindungsstrategie implementiert werden, um organisationsseitig Führungskräfte für die emotionale Bindung von Mitarbeitenden zu sensibilisieren und zu qualifizieren. Hierzu ließe sich eine digitale Version des Methodenkoffers als "digitales Tool" mit wenig Arbeitsaufwand und kostengünstig in die bestehenden Systeme von Organisationen integrieren, beispielsweise in das Intranet.

Literaturverzeichnis

- Allen, Natalie, J./Meyer, John P.:** Organizational Commitment. toward a three-component model. Dept. of Psychology. University of Western Ontario. 1987.
- Badura, Bernhard/Munko, Tobias:** Auf die Bindung der Mitarbeitenden kommt es an!
In: Innovative Verwaltung 12/2022. S. 12-15. 2022. DOI: 10.1007/s35114-022-1471-0.
- Becker, Henk A.:** Karl Mannheims "Problem der Generationen" - 80 Jahre danach. In: Zeitschrift für Familienforschung. 20(2). 2008. S. 203-221. Online: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-269717> [25.06.2023].
- Belsch, Sergej:** Mitarbeiterbindung. So sichern Sie Ihre wertvollste Ressource. Hamburg 2016.
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.:** Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 12. vollständig überarbeitete Auflage. Stuttgart 2022.
- Betrand, Martin H.:** Best-Practise-Personalbindungsstrategien in Großunternehmen.
In: Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin 2004. S. 265-286.
- Bröckermann, Reiner:** Fesselnde Unternehmen - gefesselte Beschäftigte. In: Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin 2004. S. 15- 32.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)** (Hrsg.): Fachkräftestrategie der Bundesregierung. Berlin 2022. Online: <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?blob=publicationFile&v=8> [21.04.2023].
- Cassini Consulting AG** (Hrsg.): Whitepaper. Wege aus dem Fachkräftemangel. Potenziale zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung. Düsseldorf 2022. Online: https://cassini.cdn.prismic.io/cassini/4fc54ce6-67e5-422d-829a-515ebaf3e615_web_whitepaper_arbeitgeberattraktivitaet.pdf [27.06.2023]
- DBB Beamtenbund und Tarifunion** (Hrsg.): Monitor öffentlicher Dienst. 2023. Online: https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2023/dbb_monitor_oeffentlicher_dienst_2023.pdf [21.04.2023]

- Eberhardt, Daniela:** Generationen zusammen führen. Mit Generation X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten. 3. Auflage. Zürich 2021.
- Färber, Gisela** (Hrsg.): Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes. Speyerer Forschungsbericht 300. Speyer 2021.
- Felfe, Jörg:** Mitarbeiterbindung. Göttingen 2008.
- Gallup** (Hrsg.), Engagement Index 2022. Deutschland. o. O. 2022.
- Hafkesbrink, Joachim/Krause, Michael:** Age Management - inkl. Arbeitshilfen online. Den demografischen Wandel in Unternehmen gestalten. Freiburg 2017.
- Halsch, Volker** in: PwC und Strategy& (Hrsg.). Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. Warum wir dringend handeln müssen. Zehn Handlungsempfehlungen als Impuls für Entscheider:innen. 2022. Online:
<https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraef-temangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf> [25.06.2023].
- Hays AG** (Hrsg.): HR-Report 2023. Mitarbeiterbindung. Mannheim 2023.
- Hofmann, Josephine et al.:** Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Das Unternehmen als sozialer Ort – langfristige Wirkungen der Pandemie und Schlussfolgerungen für die Gestaltung des New Normal, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Stuttgart 2022. Online:
<https://doi.org/10.24406/publica-403> [25.06.2023].
- Hübler, Michael:** Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern. Etablierung einer Bindungskultur in hybriden Zeiten. Fürth 2022.
- Huf, Stefan:** Ursachen der Fluktuation verstehen. Mitarbeiterbindung optimieren. Pfadmodell und Theorie der Einbettung erweitern das Verständnis. In: Personalführung. 3/2012, S. 28-36.
- Kaiser, Stephan:** Work-Live-Balance. In: von Rosenstiel, Lutz et al. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 8. Auflage. Stuttgart 2020. S. 149-158.
- Kanning, Uwe Peter:** Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin/Heidelberg 2016.
- Kienbaum Consultants International GmbH** (Hrsg.): Fortschritt, Zeitenwende und Staatsfunktionalität – Leadership & Kultur in der öffentlichen Verwaltung einer neuen Zeit. Köln 2022.

- Klauffke, Martin:** Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement. In: Klauffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. 2. Auflage. Berlin 2021. S. 4-45.
- Klaiber, Sven:** Organisationales Commitment. Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf Mitarbeiterbindung. Wiesbaden 2018.
- Knoblauch, Rolf:** Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente. In: Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner (Hrsg.): Personalbindung – Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004 Berlin. S. 101-130.
- Kraus, Rafaela/Woschée, Ralph:** Commitment und Identifikation mit Projekten. In: M. Wastian, I. Braumandl, & L. Rosenstiel (Hrsg.). Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Heidelberg 2014. S. 187–206.
- Lassleben, Hermann/Hofmann, Lisa:** Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender? In: Gender in Management. Vol. 38 Nr. 4. 2023. S. 545-560. Online: <https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247>.
- Mowday, Richard, T. et al.:** The Measurement of Organizational Commitment. In: Journal of Vocational Behaviour. Volume 14. Issue 2. 1979. S. 224-247.
- Next:Public GmbH** (Hrsg.): Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung. Berlin 2022.
- Oertel, Jutta:** Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Beschäftigten-Generationen. In: Klauffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. 2. Auflage. Berlin 2021. S. 47- 78.
- Pfeil, Silko:** Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen. Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y. Leipzig 2016.
- PwC und Strategy&** (Hrsg.): Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. Warum wir dringend handeln müssen. Zehn Handlungsempfehlungen als Impuls für Entscheider:innen. 2022. Online: <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oef-fentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf> [25.06.2023].
- Regnet, Erika:** Kommunikation als Führungsaufgabe. In: von Rosenstiel, Lutz et al. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 8. Auflage. Stuttgart 2020. S. 267-280.

Sass, Enrico: Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer?
Potsdam 2019.

Schulte, Susanne/Pinger, Gina: Mitarbeiterbindung im öffentlichen Dienst. Leitfaden
zum Retention-Management. Wiesbaden 2021.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Finanzen und Steuern. Personal des öffentlichen
Dienstes. Fachserie 14 Reihe 6. 2021. Online:
https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publikationen/Downloads-Oeffentlicher-Dienst/personal-oeffentlicher-dienst-2140600217004.pdf?__blob=publicationFile [25.06.2023].

Wallmann, Walter. Der Präsident des hessischen Rechnungshofs (Hrsg.):
Kommunalbericht 2022. Siebenunddreißigster Zusammenfassender Bericht.
Darmstadt 2022. Online:
<https://rechnungshof.hessen.de/sites/rechnungshof.hessen.de/files/2022-11/Kommunalbericht%202022.pdf> [28.04.2023]