

Identifikation der Mitarbeiter - eine immer noch unterschätzte Erfolgsgröße

Um Kunden zu binden, bieten Unternehmen einiges an Service und Schmeicheleien auf. Bei den eigenen Mitarbeitern ist leider mehr Zurückhaltung zu spüren. Gerade in Zeiten unsicherer Zukunftsprognosen und rückläufiger Aufträge mag sich mancher Firmenchef denken, Reisende soll man ziehen lassen. **Mitarbeiter ist aber nicht gleich Mitarbeiter**. Einige sind wertvoller für das Unternehmen – sie besitzen ein umfassendes Fachwissen, haben umfangreiche Praxiserfahrungen sowie intensive Kontakte zu Kunden, Lieferanten und zu Mitarbeitern. Der Weggang solcher Mitarbeiter hinterlässt Lücken, die nicht ohne weiteres durch einen Nachfolger zu schließen sind.

Geht man davon aus, dass Mitarbeiter ein Unternehmen erst verlassen, wenn Sie über einen längeren Zeitraum **unzufrieden** sind, sie zukünftig keine Verbesserungsmöglichkeiten der Situation sehen und sich damit emotional mit Abschied auseinandersetzen, wird deutlich welche Bedeutung „Identifikation“ für Organisationen hat.

Beschäftigt man sich mit dem Thema „Identifikation“ im Organisationskontext, stimmen alle der Notwendigkeit zu, aber wenn man genauer hinterfragt, fällt es oft schwer genau zu benennen was Identifikation überhaupt bedeutet.

Ich sehe „**Identifikation mit Etwas...**“ als eine „**positive emotionale Bindung an Etwas...**“ (Menschen, Unternehmen, Abteilung, Projekt uvm.). Um es noch etwas griffiger zu machen, kann man die Identifikation mit der Arbeit vergleichen mit „**Verlieben**“. Bestimmt können Sie sich daran erinnern, wie es ist, wenn man sich verliebt. Durch Kontakt entsteht Nähe, es entwickelt sich Verständnis füreinander, man erkennt ähnliche oder gleiche Werte, man spürt Freude, Begeisterung, Angst oder Betroffenheit in erlebten Situationen ähnlich. Dies erzeugt das Gefühl des sich Verstehens. Mit zunehmender Nähe wächst das Vertrauen, die Gemeinsamkeiten bekommen eine tragfähige Basis, man fühlt sich mit dem anderen verbunden. Hier ist eine emotionale Bindung entstanden.

Wie lässt sich dieses Erkenntnis nun auf die Unternehmens- und Arbeitswelt übertragen?

In diesem Zusammenhang sprechen wir über

Organisationales Commitment:

Unter Commitment versteht man das **Zugehörigkeits- und Verbundenheitsgefühl** der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen. Dies umfasst die emotionale Bindung, sprich Identifikation mit dem Unternehmen, und die selbst auferlegte Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber, optimale Leistungen zu erbringen.

Die drei Ebenen des Commitments:

Affektive Ebene (= emotionale Verbundenheit)

Das affektive Commitment begründet sich auf einer **subjektiv positiv empfundenen, emotionalen inneren Zuwendung zum Unternehmen**. Die emotionale Bindung oder Identifikation ist an die Werte, Normen und Ziele des Unternehmens geknüpft.

- Positive Erfahrungen, Erfüllung von Erwartungen
- Stabile soziale Beziehungen
- Zufriedenheit mit Aufgaben, Zielen, Prozessen

Normative Ebene (= moralische Verbundenheit)

Das normative Commitment beruht auf einer empfundenen **moralischen Verpflichtung** gegenüber dem Unternehmen, häufig begründet durch individuelle Wertvorstellungen oder durch den Wunsch, einer Vorleistung des Unternehmens (z.B. Beförderung) zu entsprechen.

- Gute, faire Behandlung
- Verpflichtung gegenüber Kollegen, Mitarbeitern oder Kunden
- Akzeptanz der Fähigkeit, Kompetenz und Person
- Loyalität gegenüber der Organisation

Rationale Ebene (= kalkulative Verbundenheit)

Das kalkulative Commitment ist das Ergebnis einer **Kosten-Nutzen Betrachtung**. Die Verbundenheit beruht hier auf der Erkenntnis, dass das Verlassen des Unternehmens mehr materielle und immaterielle Risiken birgt, als sich Chancen durch den Verbleib im Unternehmen bieten.

- Vor- und Nachteile der Verbleibs
- Verlustängste bzgl. Vorteilen (Karriere, Entgelt, Altersversorgung ...)
- Kosten des Wechsels (soziale Integration, strukturelle Rahmenbedingungen)

Auswirkungen des Commitments

Welche Formen des Commitments den Ausschlag dafür geben, dass sich eine starke Bindung an das Unternehmen entwickeln kann, sind abhängig von der jeweiligen Person, der jeweiligen Unternehmen- und Arbeitsmarktsituation und den persönlichen Lebensumständen des Mitarbeiters.

Studien belegen, dass eine **hohe Identifikation** (affektives Commitment) positive Auswirkungen auf den Mitarbeiter sowie das Unternehmen haben. Identifizierte Mitarbeiter **wechseln seltener** das Unternehmen, haben **weniger Fehlzeiten**, sind in der Regel **gesünder** und bringen **bessere Leistungen** am Arbeitsplatz.

Die Auseinandersetzung mit dieser Thematik bezeichnet man **Retentionsmanagement**.

Retentionsmanagement hat zum Ziel, bestimmte Mitarbeiter zum Verbleib im Unternehmen zu bewegen sowie ihre Leistungsbereitschaft, Motivation und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zu steigern.

Handlungsfelder zur Steigerung der Identifikation finden Sie auf der:

➤ Strukturebene

- Bedürfnisgerechte Ausgestaltung personalwirtschaftlicher Instrumente wie z.B.
- Altersversorgung, Gesundheitsvorsorge, Risikoversorge, weitere Sozialleistungen
- Angebot individueller und flexibler Arbeitszeitmodelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen (Empowerment)

➤ Strategieebene

- Arbeitgeberimage
- Awards (Top-Arbeitgeber, Deutschlands beste Arbeitgeber, u.a.)
- Leitbild des Unternehmens
- Kommunizierte Strategie
- Personalmarketing

➤ Kulturebene

- Integration neuer Mitarbeiter
- Führungskultur hinsichtlich Wertschätzung, Verbindlichkeit, Zielorientierung, Partnerschaftlichkeit
- Einsatz verschiedener Führungsinstrumente
- Ermöglichungskultur (Karriereplanung, Personalentwicklung)
- Vertrauenskultur
- Lernkultur (Umgang mit Fehlern, Wissensmanagement.
- Mitarbeiterbefragungen
- Umgang mit Krisensituationen
- Betriebsklimaanalysen
- Management Development (Masterprogramme, MBA, u.a.)
- Erweiterung

Leitfragen zur Situationsanalyse:

1. Wer sind die für den Unternehmenserfolg wichtigen Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?
2. Welche Faktoren beeinflussen die Mitarbeiterbindung am stärksten?
3. Wie könnte ein Konzept für Ihr Unternehmen aussehen, um die Identifikation zu steigern?
4. Woran sind Erfolge des Konzeptes erkennbar?

Retentionsmanagement ist **kein** kurzfristiges Erfolgskonzept, es scheint auch in wirtschaftlichen Krisensituationen vielen nicht notwendig, aber wenn Sie Ihr Unternehmen zukunftsorientiert aufstellen wollen, können Sie davon ausgehen, dass unter Berücksichtigung des demografischen Wandels, die **Bindung Ihrer Leistungsträger** ein wesentlicher **Erfolgsfaktor** der Zukunft sein wird.

Klaudia Söllner