# Mitarbeiterbindung ist Arbeits- und Gesundheitsschutz

Der demografische Wandel, Engpässe bei Fachkräften oder der globale Wettbewerb: Dies alles stellt Unternehmen, Organisationen und Beschäftigte vor wachsende Ansprüche an Qualifikation, Anpassungsfähigkeit und Resilienzkompetenz. Mitarbeiterbindung und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bilden Schlüsselstrategien für gesunde Beschäftigte und zukunftsfähige Unternehmen.

**von Waldemar Junior**

Mitarbeiterbindung" bedeutet mehr als nur das Halten von Menschen in einem Unternehmen. Gerade das Wortelement „Bindung" weist auf eine emotionale Implikation hin. Es geht dabei um Gefühle der Zugehörigkeit und Verbundenheit. Identifikation, Engagement und Treue sind dafür z. B. prägende Merkmale. Starke Mitarbeiterbindung ist Ausdruck einer mensch- und werteorientierten Unternehmenskultur. Auch diese Facetten werden mit dem angelsächsischen Begriff „Commitment" zum Ausdruck gebracht, der sich im deutschen Sprachgebrauch etabliert hat.

Der Erhalt der „Beschäftigungsfähigkeit" liegt in erster Linie in der Verantwortung der Mitarbeiter selbst, indem sie einerseits Basisqualifikationen erwerben, sie erhalten und so weiterentwickeln, dass sie möglichst lange den Arbeitsanforderungen der Wirtschaft gerecht werden können (BMAS et.al. 2018). Dies ist aber nur dann möglich, wenn sie andererseits auch auf den Erhalt und ggf. die Förderung ihrer Gesundheit achten.

Zugleich steht aber auch das Unternehmen/die Organisation in der Verantwortung, die besten Rahmenbedingungen für eine langanhaltende Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu schaffen. Neben einer guten Personalentwicklungsstrategie bedeutet dies vor allem ein qualifiziertes betriebliches Gesundheitsmanagement, das umfassende Sorge trägt für alter(n)s-/ lebensphasengerechte, gesunde und sichere Arbeitsbedingungen. Die professionelle Zusammenarbeit von Führungskräften, Planern, Fachkräften für Arbeitssicherheit, Arbeitsmedizinern, Betriebs-/Personalräten bildet dafür die Voraussetzungen.

## Bindungs-Charakteristika

Unternehmen/Organisationen beherbergen naturgemäß eine Mischung unterschiedlichster Individuen. Entsprechend finden wir dort eine Bandbreite an Motiven/Gründen, aus denen Menschen ihre persönliche Bindung ableiten (i.A.a. Felfe, J.: Mitarbeiterbindung).

### Wertebasiertes Commitment

- Unternehmensleitbild
- Traditionspflege
- Innungssieger
- Öffentlichkeitsarbeit
- Sponsoring
- Corporate Design
- ...

### Führungs-Commitment

- Entscheidungsfreiheit
- Mitgestaltung
- Verantwortung
- Informationspolitik
- Kommunikationsstil
- ...

In Anbetracht dieser Vielfalt an Beweggründen und Einflussebenen wird deutlich, wie wichtig a) eine Analyse dieser Motive und b) die Entwicklung einer breiten Maßnahmenpalette zur Sicherung der Mitarbeiterbindung sind.

## Beispiel: Rationales Commitment

Damit gemeint ist Verbundenheit, die aus einer bestimmten Beschäftigungsform erwächst. Wichtig für diesen Typus kann z. B. sein: eine Festanstellung mit sicherem Einkommen, starke Verwurze-

# Mitarbeiter-bindung

## Tätigkeits Commitment

- Qualitätsanspruch
- Berufsethos
- Alumnistruktur
- Ansehen
- „Insel-Fähigkeit"
- Zunft / Innung / Gilde
- ...

## Rationales Commitment

- Kinderbetreuung
- Arbeitszeitgestaltung
- Erreichbarkeit
- Zusatzleistungen
- Arbeitsplatzsicherheit
- Kommunales Umfeld
- ...

## Qualifikations Commitment

- Weiterbildungsangebote
- Aufgabenattraktivität
- Traineeprogramme
- Entwicklungschancen
- Gehaltsperspektive
- Zukunftsfähigkeit
- ...

lung am Arbeitsort, Flexibilität und Unabhängigkeit durch Teilzeitlösungen, als Freelancer, Zeitarbeiter oder Ähnliches.

Maßnahmen zur Unterstützung/Bestärkung fallen z. B. in den Bereich „Vereinbarkeit von Familie und Beruf". Dazu tragen nicht nur flexible Arbeitszeiten, unbürokratische Gewährung von „Freistellungen für private Angelegenheiten" (Kinder, Familie, Pflege von Angehörigen, ...), sondern auch die breite Palette sog. Employee Assistance Programme (EAP) usw. bei. Mitarbeitern, die eher selbstständiger arbeiten möchten, könnte man z. B. durch Out-Sourcing-Konzepte, Teilzeitarbeit (sowohl auf Wochentage wie auch unter Umständen auf bestimmte Monate/Jahreszeiten/etc. bezogen), Home-Office und anderes mehr entgegenkommen.

### Mitarbeiterbindung und Beschäftigungsfähigkeit

Frühere Studien des Gallup Instituts (Gallup Engagement Index 2001-2020) ergaben, dass Arbeitsteams mit hoher Bindung um 41 % weniger Fehlzeiten hatten, als vergleichbare mit niedriger Bindung. Zudem weisen die stark gebundenen Gruppen 20 % mehr Produktivität und 40 % weniger Qualitätsmängel auf, als die schwach gebundenen. Ein hoher Grad emotionaler Bindung hat somit nicht nur signifikante Auswirkungen auf Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit, Kosten und Wachstum eines Unternehmens/einer Organisation, sondern auch auf die Gesundheit der Mitarbeiter.

Durch die Vielfalt der Bindungsmotive werden viele Aspekte wie etwa Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Führungsverhalten, Werte, Normen, Ziele tangiert. Im Sinne eines exzellenten BGM fließen sie aber auch in eine ganzheitliche, systemische Beurteilung der Arbeitsbedingungen ein.

So wandelt sich gerade die berufliche Rolle der Fachkraft für Arbeitssicherheit. Etwa die Aufgabenstellungen „Ganzheitliche Lösungen im Arbeitssystem" und „Nachhaltige Sicherheit durch Integration in betriebliches Management" (DGUV: Rolle der Fachkraft für Arbeitssicherheit 2020) erfordern von ihr jetzt auch ein Hinein- und Mitwirken in die Bereiche Personal, Gesundheitsförderung, Organisationsentwicklung und Unternehmensstrategie. Besteht heute in vielen Betrieben vorwiegend noch eine Konzentration auf den technischen Arbeitsschutz, ist nun ein systemisches, interdisziplinäres Vorgehen gefordert und damit auch die Neuorientierung aller Akteure.

Der Fachbereich Demografie und Beschäftigungsfähigkeit hat zum Thema eine ausführliche VDSI-Info erarbeitet, die über den Webcode 1030 abrufbar ist.

**Kontakt**
**Waldemar Junior**

Leiter FB Demografie u. Beschäftigungsfähigkeit
85662 Hohenbrunn
Tel: +49 8102-748212
E-Mail: fb-demografie@vdsi.de