

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62  
68131 Mannheim

Reihe:  
Wissenschaftliche Arbeitspapiere  
Nr.: W 051

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Bauer, H. H./ Jensen, S.*

**Determinanten der Mitarbeiterbindung**

-

**Überlegungen zur Verallgemeinerung  
der Kundenbindungstheorie**

Mannheim 2001  
ISBN Nr. 3-89333-266-9

*Professor Dr. Hans H. Bauer*

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kffr. Stefanie Jensen*

ist Mitarbeiterin der *Heidelberger Druckmaschinen AG*, Heidelberg.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer** und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **[www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Antonio Trius

**Continental AG,**  
Heinz-Jürgen Schmidt

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Dr. Manfred Fuchs

**Grohe Water Technology AG & Co. KG,**  
N.N.

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Karl H. Schlingensief

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weißen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus AG,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,**  
Universität zu Köln

**Körper PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**Monitor Company,**  
Dr. Thomas Herp

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

**Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,**  
Hans Riedel

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Dr. Manfred Baier

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Dr. Eugen Zeller

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Dr. Dieter Thomaschewski**

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H./ Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004
- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003

- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W051 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W050 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W049 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W048 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W047 Bauer, H. H. / Brügger, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W046 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W045 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W044 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W043 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W042 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W041 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W040 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000
- W039 Homburg, Ch. / Stock, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine dyadische Analyse, 2000
- W038 Becker, J. / Homburg, Ch.: Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen. Eine empirische Untersuchung, 2000
- W037 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Die simultane Messung von Kannibalisierungs-, substitutiven Konkurrenz- und Neukäuferanteilen am Absatz von line extensions auf der Basis aggregierter Daten, 2000
- W036 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture. Measurement Issues and Performance Outcomes., 2000

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## **Abstract**

Mitarbeiter an einen Arbeitgeber zu binden entwickelt sich zunehmend zu einer Herausforderung für Unternehmen. Gerade hochqualifiziertes Personal zeigt immer deutlicher eine Tendenz zum „Jobhopping“. Der Zufriedenheit des Mitarbeiters mit seinem Arbeitsplatz maß man in den letzten Jahren besonderes Gewicht bei, um die Bindung an das Unternehmen zu erhöhen. In der betrieblichen Realität kristallisierte sich jedoch heraus, daß trotz teils ausgeklügelter Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit die Verweildauer einer gewissen Arbeiterschicht gering ist.

An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an. In der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung hat sich bis dato kein Ansatz etabliert, der die Bindung eines Angestellten an einen Arbeitgeber umfassend zu erklären vermag. Auf die Diskussion der zentralen Begriffe der Arbeit, Arbeits-, Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung, folgt die Übertragung von Erkenntnissen aus der der Customer Relationship-Forschung zuzurechnenden Kundenbindung auf den Fokus Mitarbeiterbindung. Nachdem unterschiedliche theoretische Ansätze aus dem Bereich der Kundenbindungsforschung auf ihre Adaptierbarkeit für das Phänomen der Mitarbeiterbindung geprüft sind, werden die ermittelten Bestimmungsgrößen anhand von Plausibilitätsüberlegungen im Sinne eines ersten Ansatzes zur Modellkonzeptualisierung zueinander in Beziehung gesetzt.

## **Inhaltsverzeichnis**

1.	Die Mitarbeiterbindung als Ziel unternehmerischer Personalpolitik.....	1
1.1.	Die Bedeutung gebundener Mitarbeiter für ein Unternehmen.....	1
1.2.	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	2
2.	Grundlagen.....	4
2.1.	Zu den Begriffen Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit .....	4
2.1.1.	Die Arbeitszufriedenheit als zentrales Phänomen der Organisationspsychologie.....	4
2.1.2.	Zum Begriff der Mitarbeiterzufriedenheit.....	7
2.2.	Die Mitarbeiterbindung als Zielkonstrukt .....	8
3.	Von der Mitarbeiterzufriedenheit zur Mitarbeiterbindung .....	9
3.1.	Bisherige Befunde zur Beziehung zwischen beiden Konstrukten.....	9
3.2.	Theoretische Ansätze zur Erklärung der Bestimmungsfaktoren der Mitarbeiterbindung.....	12
3.2.1.	Die Übertragbarkeit von Theoriekonzepten zur Erklärung der Kundenbindung auf das Phänomen der Mitarbeiterbindung.....	12
3.2.2.	Der Beitrag ausgewählter Theorien zur Identifikation von Bestimmungsgründen für die Bindung von Mitarbeitern.....	13
3.3.	Determinanten der Mitarbeiterbindung.....	19
3.4.	Eine Diskussion des Ergebnisses der theoretischen Betrachtung .....	20
3.5.	Erste Ansatzpunkte für ein Modell der Mitarbeiterbindung .....	22
4.	Zusammenfassung und Ausblick .....	23
	Literaturverzeichnis.....	II

1. Die Mitarbeiterbindung als Ziel unternehmerischer Personalpolitik

1.1. Die Bedeutung gebundener Mitarbeiter für ein Unternehmen

Qualifiziertes Personal an ein Unternehmen zu binden stellt heutzutage eine zentrale Aufgabe unternehmerischer Personalpolitik dar.<sup>1</sup> Die Gründe hierfür liegen auf der Hand. Der Unternehmung entstehen Kosten aus der Fluktuation ihrer Mitarbeiter.<sup>2</sup> Diese können sich auf Aufwendungen zur Personalbeschaffung beziehen, die bspw. daraus resultieren, daß zur Suche einer geeigneten Fachkraft die Dienste einer Personalagentur in Anspruch genommen werden müssen, oder aber auf die Einarbeitung des neuen Unternehmensangehörigen,<sup>3</sup> der zudem am Anfang seiner Betriebszugehörigkeit noch nicht die volle Arbeitsproduktivität entfalten kann. Es sind jedoch nicht nur unmittelbare finanzielle Folgen, die mit dem Verlust eines Arbeitnehmers einhergehen; vielmehr stellen sich auch negative Konsequenzen mit indirekter monetärer Auswirkung ein. So kann es zum Know-how-Abfluß kommen, und hierbei muß es sich noch nicht einmal um die besonders gravierende Variante interner Geheimnisse handeln. Das Arbeitsklima leidet darunter, daß die Fluktuation von Mitarbeitern Unruhe in Betriebsabläufe bringt.<sup>4</sup> Arbeitsweise und Persönlichkeit neuer interner Ansprechpartner müssen erst kennengelernt werden, bevor Vertrauen in den neuen Kollegen entsteht.

Die genannten Aspekte beeinträchtigen in nicht unerheblichem Ausmaß die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens, das im Wettbewerb seine Kosten und die Beständigkeit seiner Prozesse im Griff haben muß. Hinzu treten Auswirkungen der Mitarbeiterfluktuation auf die Absatzseite. *Reichheld* formuliert dies folgendermaßen: „If you wonder what getting and keeping the right employees has to do with getting and keeping the right customers, the answer is everything“.<sup>5</sup> Hier kann es zu Irritationen bis hin zu einer Beendigung der Geschäftsbeziehung kommen, wenn der Kunde den gewohnten Ansprechpartner nicht mehr vorfindet. Auch das Image des Unternehmens, und insbesondere

---

<sup>1</sup> Siehe auch *Solomon* (1992).

<sup>2</sup> Vgl. *Fluck* (1992), S. 13 ff.; zu einer umfassenden Bewertung der wirtschaftlichen Folgen der Fluktuation für ein Unternehmen siehe *Kaufhold* (1985).

<sup>3</sup> Vgl. *Fischer* (1991), S. 8.

<sup>4</sup> Siehe hierzu auch *Redlin* (1987), S. 8.

<sup>5</sup> *Reichheld* (1996), S. 93.

dessen Bild als Arbeitgeber, kann Schaden nehmen, wenn in der Öffentlichkeit publik wird, daß in einer Firma eine hohe Fluktuationsrate herrscht.<sup>6</sup>

In dem Maße, in dem es einerseits von immer größerer Bedeutung ist, Mitarbeiter zu binden, verkörpert dieses Unterfangen andererseits in bezug auf einen Teil der Belegschaft eine immer schwieriger zu bewerkstellende Aufgabe. Gerade junges und/oder hochqualifiziertes Personal zeigt heute die Bereitschaft, häufiger den Arbeitgeber zu wechseln. Da man sich in vielen Personalabteilungen dieses Trends bewußt ist, wurden in den letzten Jahren eine Reihe von Maßnahmen entwickelt, und auch in vielen Unternehmen umgesetzt, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeitssituation zu erhöhen. Der Aktionskatalog reicht dabei von berufsrelevanten Optionen, wie job enrichment oder Fortbildungsseminaren, über nicht-tätigkeitsbezogene Anreize, wie die Bereitstellung von Trainingsräumen für die nachfeierabendliche Erhaltung der körperlichen Fitneß, bis hin zu finanziellen Incentives mittels gesonderten Altersvorsorgeplänen oder Aktienoptionsmodellen, um nur einige Beispiele zu nennen. Trotz dieser Anstrengungen zur Erhöhung der Zufriedenheit mit dem Job ist für viele Mitarbeiter der eigene Arbeitgeber nur für eine Weile attraktiv und der nächste Stellenwechsel damit eine Frage der Zeit.

Mitarbeiter mit ihrer Arbeitssituation zufriedenzustellen scheint demnach nur eine, wenn auch sicherlich bedeutende, Stellgröße dafür zu sein, den Arbeitnehmer an die Organisation zu binden. Daneben dürfte weiteren Faktoren maßgeblicher Einfluß auf die Entscheidung, sich für einen neuen Arbeitgeber zu entscheiden bzw. beim alten zu verharren, zukommen. Allerdings zeigt ein Blick in die einschlägige Literatur, daß kein gemeinsamer Konsens hinsichtlich eines Modells, das das Phänomen der Mitarbeiterbindung zu erklären vermag, auszumachen ist.

## 1.2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Mit der vorliegenden Arbeit wird das Ziel verfolgt, Anhaltspunkte zur Erklärung der Mitarbeiterbindung aufzuzeigen, wobei der Arbeitszufriedenheit im folgenden aufgrund ihres

---

<sup>6</sup> Die Fluktuation von Arbeitnehmern kann auch positive Wirkungen besitzen und ist insofern wünschenswerter als eine widerwillige Betriebstreue. Die positiven Folgen eines Arbeitsplatzwechsels sollen im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter diskutiert werden.

zu vermutenden hohen Einflusses besondere Bedeutung zukommt. Dieses Unterfangen soll teoriengestützt erfolgen. Da sich in der arbeits- und organisationspsychologischen Literatur kein Ansatz herauskristallisiert hat, der aufgrund seiner Erklärungskraft in bezug auf das Phänomen der Mitarbeiterbindung hervorsteicht, erscheint es sinnvoll, einen breiteren, disziplinenübergreifenden Fokus bei der Suche nach geeigneten Theoriekonzepten zu wählen. In diesem Sinne sollen im weiteren Verlauf der Ausführungen ausgewählte, im Beziehungsmarketing zur Erklärung der Kundenbindung herangezogene theoretische Konzepte auf ihre Übertragungsmöglichkeit für den vorliegenden Anwendungsfall überprüft und auf diese Weise eine erste theoretische Annäherung an das Phänomen der Mitarbeiterbindung erreicht werden.

Um der Zielsetzung nachkommen, ist es notwendig, in einem ersten Schritt zentrale Begriffe zu erläutern, wobei hier Grundlagen zu den Termini Arbeits- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie Mitarbeiterbindung im Zentrum der Betrachtung stehen. Danach gilt es zu prüfen, inwiefern existierende Untersuchungen die Beziehung zwischen beiden Größen zu erhellen vermochten. Im Mittelpunkt der Ausführungen steht im Anschluß die Analyse eines Konglomerats ausgewählter Theorien, die ihre Leistungsfähigkeit bei der Bestimmung von Einflußgrößen der Bindung von Kunden an einen Lieferanten unter Beweis gestellt haben. Diese theoretischen Bausteine werden auf ihre Übertragungsmöglichkeit auf den vorliegenden Anwendungsfall der Mitarbeiterbindung untersucht und die aus ihnen abzuleitenden Wirkgrößen in eine Beziehung zum finalen Konstrukt gesetzt. Auf diese theoretischen Gedankengängen zu einer möglichen Konzeptualisierung des Konstrukts Mitarbeiterbindung folgt eine Diskussion der Ergebnisse der Adaptation der im Beziehungsmarketing gebräuchlichen Ansätze auf das Einsatzgebiet in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Eine Zusammenfassung der Ausführungen schließt die Arbeit ab.

## 2. Grundlagen

### 2.1. Zu den Begriffen Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit

#### 2.1.1. Die Arbeitszufriedenheit als zentrales Phänomen der Organisationspsychologie

Die Erforschung der Zufriedenheit von Arbeitnehmern nahm in den USA in den dreißiger Jahren des 20. Jahrhunderts im Zuge der Human-Relations-Bewegung ihren Anfang.<sup>7</sup> Ab den fünfziger Jahren setzte sich in verstärktem Maße auch die Organisationspsychologie mit dem Phänomen der Arbeitszufriedenheit auseinander.<sup>8</sup> Hintergrund und Zielsetzung der Untersuchungen lagen im Bemühen, einen Indikator auszumachen, dem die Motivation von Arbeitnehmer zuzuschreiben und der die im Unternehmen erbrachte Leistung zu erklären imstande ist. Einen positiven Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und -leistung unterstellend wurde die Erzielung einer möglichst hohen Zufriedenheit als Mittel zur Erhöhung der unternehmerischen Zielerreichung und damit der Gewinnerzielung angesehen. Man untersuchte in diesem Zuge den Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Produktivität sowie weiteren im betrieblichen Alltag wichtigen Aspekten, wie Absentismus oder Kündigungen, und versuchte, entsprechende Korrelationen aufzudecken. Diese Betrachtungsschwerpunkte wandelten sich jedoch im Laufe der folgenden Jahrzehnte.

In den sechziger und siebziger Jahren änderte sich die Bedeutung des Forschungsgebiets Zufriedenheit der Mitarbeiter im Unternehmen in dem Maße, in dem zunehmend humanitäre Ziele bei der Untersuchung des „Produktionsfaktors“ Mensch in den Vordergrund rückten. Ausgelöst durch die Debatte um die Humanisierung der Arbeitswelt etablierte sich die Arbeitszufriedenheitsforschung als Untersuchungsfeld vor einer veränderten Ausgangssituation:<sup>9</sup> Das Wohlbefinden des einzelnen und sein Verhältnis zur Arbeit(ssituation) wurden nunmehr zu autonomen forschersischen Zielen. Diese Entwicklung ging Hand in Hand mit einem generell veränderten Stellenwert der Arbeitszufriedenheit im Unternehmen. So verfolgt man in einer Reihe von Organisationen die Absicht, Mitarbeiter mit ihrer Arbeitssituation zufriedenzustellen, nicht lediglich vor einem rein ökonomischen

---

<sup>7</sup> Siehe hierzu und im folgenden *Vom Holtz* (1997), S. 26 ff.

<sup>8</sup> Vgl. *Fischer* (1991), S. 3.

<sup>9</sup> Vgl. *Fischer* (1991), S. 3.

Hintergrund, sondern hat das „Humanziel Arbeitszufriedenheit“ als eigenständige Werthaltung in den Katalog unternehmerischer Leitideen integriert.<sup>10</sup>

Das große Interesse an der Arbeitszufriedenheit hat mittlerweile zu einer wahren Flut von Publikationen geführt. Damit liegt die Vermutung nahe, daß die intensive Erforschung der Thematik eine klare Begriffsbestimmung mit sich gebracht haben dürfte. Ein Blick in einschlägige Quellen zeigt allerdings, daß der Terminus Arbeitszufriedenheit in seiner Verwendung nach wie vor unscharf bleibt,<sup>11</sup> so daß von einer konsensfähigen Definition kaum die Rede sein kann. Manche Autoren sprechen hier gar von einem „fast babylonischen Begriffschaos“.<sup>12</sup> In der Forschung gehen die Meinungen bspw. darüber auseinander, ob die Arbeitszufriedenheit lediglich ein Mittel zur Bedürfnisbefriedigung repräsentiert, ob es sich hierbei um einen statischen Endzustand oder einen dynamischen Evaluationsprozeß handelt, und ob das Konzept der Arbeitszufriedenheit gleichermaßen Zufriedenheit und Unzufriedenheit umfaßt.

Da es einer „Sisyphusarbeit“<sup>13</sup> gleichkommt, die Vielzahl der Definitionsansätze erschöpfend aufzuarbeiten, soll die folgende Zusammenstellung einen Überblick der unterschiedlichen Zugangsformen gewähren. *Neuberger/Allerbeck*<sup>14</sup> teilen die Erklärungsansätze zur Arbeitszufriedenheit in die folgenden neun Kategorien ein:<sup>15</sup>

- **Operationale Definitionen:** Hierbei steht die Identifikation meßbarer Indikatoren im Vordergrund, die für das Zustandekommen von Arbeitszufriedenheit verantwortlich sind.
- **Arbeitszufriedenheit als Bedürfnisbefriedigung:** Arbeitszufriedenheit stellt sich demzufolge nach Erreichen eines konkreten Bedürfnisses ein.
- **Arbeitszufriedenheit als (aufgehobene) Soll-Ist-Differenz:** Die Ansprüche und Erwartungen des Individuums (Soll-Komponente), die nicht auf ein konkretes

---

<sup>10</sup> Vgl. *Fischer* (1991), S. 1, und siehe auch das von *Vom Holtz* (1997), S. 6 f., angeführte Beispiel des Unternehmens *Rank Xerox*, in dem die Zufriedenheit der Mitarbeiter als eines von vier Unternehmenszielen verankert wurde.

<sup>11</sup> Vgl. *Borg/Staufenbiel* (1991), S. 158; *Fischer* (1989), S. 24.

<sup>12</sup> *Neuberger* (1974), S. 140.

<sup>13</sup> *Vom Holtz* (1997), S. 29.

<sup>14</sup> Vgl. *Neuberger/Allerbeck* (1978).

<sup>15</sup> Auch wenn die herangezogenen Definitionen großteils aus den sechziger und siebziger Jahren stammen, weist *Vom Holtz* (1997), S. 29, darauf hin, daß der Begriff der Arbeitszufriedenheit heute genauso kontrovers wie damals diskutiert wird.

Bedürfnis begrenzt sind, werden an den Merkmalen und Befriedigungsmöglichkeiten der Arbeitssituation gespiegelt (Ist-Komponente).

- **Arbeitszufriedenheit als das Erreichen bestimmter Werte:** Der anzustrebende Zustand stellt sich dann ein, wenn für die Person wichtige arbeitsbezogene Werte durch die Arbeitssituation erfüllt werden.
- **Arbeitszufriedenheit als angenehmer personenimmanenter Zustand:** Die Arbeitszufriedenheit verkörpert den Zustand nach einer positiven affektiven Evaluation der Arbeitssituation.
- **Arbeitszufriedenheit als Gleichgewichtszustand:** Der Gleichgewichtszustand wird dadurch realisiert, daß das Individuum solche Aktivitäten vornimmt, bei denen Stimmigkeit bzw. Vereinbarkeit der Kognitionen vorliegt.
- **Arbeitszufriedenheit als das Ergebnis komplexer Informationsverarbeitungsprozesse:** Die Arbeitszufriedenheit stellt das Resultat einer Kette von kognitiven Verarbeitungs- und Bewertungsprozessen dar, wobei Ansprüche und Erwartungen als Kernelemente im Prozeß des Erreichens von Arbeitszufriedenheit einer Modifikation unterliegen können.
- **Arbeitszufriedenheit als Erwartungshaltung:** Arbeitszufriedenheit ergibt sich in diesem Sinne als Summe der Erwartungen, die ein Individuum an die Arbeitssituation stellt.
- **Arbeitszufriedenheit als Einstellung zur Arbeit bzw. zu Aspekten der Arbeitssituation:** Gemäß dieser Ansätze wird das Konstrukt Arbeitszufriedenheit dem der Einstellung zur Arbeitssituation gleichgesetzt.

Die Klassifikation von *Neuberger/Allerbeck* spiegelt das vielfältige Begriffsverständnis hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit wider, wobei deutlich wird, daß sich eine Vielzahl der Konzepte überschneiden und somit nur schwer voneinander abzugrenzen sind. Da es sich als so schwierig gestaltet, den Begriff der Arbeitszufriedenheit zu fassen, greifen manche Autoren auf einen begrifflichen Minimalkonsens zurück.<sup>16</sup> Dieser besteht darin, den Terminus in seine Bestandteile Arbeit und Zufriedenheit zu zerlegen. Der Begriff Arbeit war im Verlauf der Geschichte Gegenstand einer Vielzahl von Interpretationen, die je nach Weltanschauung

---

<sup>16</sup> Vgl. *Kraus* (1996); *Gawellek* (1987), S: 20 f.

oder Zielsetzung der Bewertung divergierten.<sup>17</sup> Heute versteht man unter erwerbswirtschaftlicher Arbeit eine berufliche Tätigkeit in einer Organisation, bei der der Erwerbstätige seine Arbeitskraft einem Arbeitgeber zur Verfügung stellt und damit eine unselbständige, d.h. abhängige, Tätigkeit verrichtet.<sup>18</sup> Beim Zufriedenheitsbegriff hat sich eine gemeinsame Basis der Definitionen herausgebildet: der Soll-Ist-Vergleich.<sup>19</sup> Subjektive Standards aus dem Referenzsystem des Individuums, die bspw. Erwartungen, Werte, Bedürfnisse oder Einstellungen verkörpern, geben die Soll-Größe vor. Als Ist-Wert fungiert die subjektiv wahrgenommene Situation im Zusammenhang mit dem Job.<sup>20</sup>

### 2.1.2. Zum Begriff der Mitarbeiterzufriedenheit

Neben dem Begriff der Arbeitszufriedenheit findet sich in Publikationen auch der der Mitarbeiterzufriedenheit. *Vom Holtz* verweist darauf, daß beide Termini in der Literatur häufig gleichbedeutend eingesetzt werden.<sup>21</sup> Eine synonyme Verwendung erscheint dann gerechtfertigt, wenn man die Arbeitszufriedenheit in ihrer Bedeutung weit faßt und dem Begriff damit nicht nur die Zufriedenheit mit der Tätigkeit als solcher, sondern auch mit organisatorisch-technischen Voraussetzungen, monetären Aspekte und sozialen Gegebenheiten am Arbeitsplatz subsumiert.<sup>22</sup> Betrachtet man den Begriff der Arbeitszufriedenheit unter diesem weiten Fokus der gesamten Arbeitssituation, so zeigt sich eine Übereinstimmung zum Begriff der Mitarbeiterzufriedenheit. Von einem sinnvollen Einsatz beider Begriffe kann man dann ausgehen, wenn sich der Begriff der Mitarbeiterzufriedenheit, der auch über die Arbeit hinausgehende Facetten umfaßt und somit auf einen breiteren Geltungsbereich abstellt,<sup>23</sup> auf die Zufriedenheit mit der aktuellen Tätigkeit bezieht. In diesem Sinne soll unter Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Zufriedenheit eines Arbeitnehmers in bezug auf seine derzeitige Stelle verstanden werden. Die Begriffe Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit finden im folgenden synonym Verwendung.

<sup>17</sup> Siehe hierzu bspw. *Bayard* (1997), S. 3 ff.

<sup>18</sup> Vgl. *Vom Holtz* (1997), S. 28.

<sup>19</sup> Darüber hinaus erscheint es konsensfähig, der Arbeitszufriedenheit auch affektive, kognitive und intentionale Komponenten zu subsumieren. Vgl. *Borg/Staufenbiel* (1991), S. 158.

<sup>20</sup> Vgl. *Büssing* (1991), S. 89; *Gawellek* (1987), S. 20 f.

<sup>21</sup> Vgl. *Vom Holtz* (1997), S. 27.

<sup>22</sup> Vgl. *Redlin* (1987), S. 87.

<sup>23</sup> Dies verdeutlichen bspw. die Ansatzpunkte zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit durch *Homburg/Werner* (1998), S. 184.

## 2.2. Die Mitarbeiterbindung als Zielkonstrukt

Das Zielkonstrukt der vorliegenden Untersuchung stellt das Phänomen der Mitarbeiterbindung dar, das ebenfalls einer detaillierteren Betrachtung bedarf. Man kann das Konstrukt von zwei Seiten betrachten. Von der Arbeitgeberseite her geht es darum, den Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und damit um die (Personal-) Managementperspektive; aus der Seite des Arbeitnehmers manifestiert sich Mitarbeiterbindung in einer Verhaftung in der Organisation in Form einer Betriebstreue. Im vorliegenden Falle interessiert der letztgenannte Blickwinkel.

Der Begriff Mitarbeiterbindung wird in der relevanten Literatur in der Regel umgangssprachlich verwendet und erfährt keine eindeutige Definition. Vielmehr stellen die meisten Autoren eher auf ein gewisses Zugehörigkeitsgefühl denn auf den faktischen Verbleib im Unternehmen ab. So findet sich häufig eine Verwendung von Begriffen, die die psychische Ge- bzw. Verbundenheit eines Individuums mit der Organisation reflektieren. *Haase* bspw. spricht in diesem Kontext von der Identifikation eines Arbeitnehmers mit seinem Arbeitgeber.<sup>24</sup> Auch der Begriff des Involvement fällt in diesem Zusammenhang und drückt in einer positiven Ausprägung eine hohe Verbundenheit mit der Organisation, deren Zielen und Werten aus. *Haase* weist weiter daraufhin, daß sich insbesondere in der neueren englischsprachigen Literatur der Begriff „organizational commitment“ eingebürgert hat, „... der Aspekte der affektiven Verbundenheit, der Identifikation mit Zielen und Werten sowie dem Wunsch, in einer Organisation zu bleiben, umfaßt.“<sup>25</sup> Eine Vielzahl von Forschern hat sich gerade mit dem Phänomen des organisationalen Commitment auseinandergesetzt und empirische Untersuchungen über dieses Konstrukt und weitere damit korrelierende Größen angestrengt. In diesem Kontext wurde auch die Beziehung zwischen organizational commitment und Arbeitgeberwechsel bzw. Fehlen während der Arbeitszeit untersucht, wobei ein negativer Zusammenhang zwischen den genannten Phänomenen auszumachen war.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. *Haase* (1997), S. 91; siehe auch *Bayard* (1997), S. 59.

<sup>25</sup> *Haase* (1997), S. 93.

<sup>26</sup> Vgl. *Bayard* (1997), S. 60. *Clugston* berichtet von einem moderierenden Effekt, der dem organisationalen Commitment auf die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Absicht, im Unternehmen zu verbleiben, zukommt. Vgl. *Clugston* (2000), S. 477; siehe auch *Williams/Hazer* (1986), S. 225 ff.

Teils fällt im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung auch der Begriff Loyalität oder Mitarbeiterloyalität, die *Homburg/Stock* dadurch charakterisieren, „ ... daß sich die Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden fühlen“.<sup>27</sup> Festzuhalten bleibt, daß keine einheitliche Definition des Terminus Mitarbeiterbindung auszumachen ist, sondern daß vielmehr eine Reihe mehr oder minder komplementärer Ansätze zur Umschreibung des Zustands psychischer Verbundenheit eines Mitarbeiters existieren. Neben eines Empfindens von Betriebstreue drückt sich die Mitarbeiterbindung auch im faktischen Verbleib der Person im Unternehmen aus. Für die vorliegende Arbeit soll unter dem Terminus Mitarbeiterbindung die Verbundenheit eines Arbeitnehmers zum Arbeitgeber verstanden werden, die sich in der Absicht manifestiert, in der Organisation zu verbleiben, und deren gegensätzliche Reaktion die Wechselbereitschaft darstellt.<sup>28</sup>

### 3. Von der Mitarbeiterzufriedenheit zur Mitarbeiterbindung

#### 3.1. Bisherige Befunde zur Beziehung zwischen beiden Konstrukten

Die Mitarbeiterzufriedenheit wurde in der Vergangenheit häufig auf ihre Verbindung zu Größen im Zusammenhang mit der unternehmerischen Produktivität untersucht. In diesem Sinne versuchte man die instrumentelle Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und dem Leistungsverhalten, der Absentismus- und der Fluktuationsrate zu klären.<sup>29</sup> Insgesamt gesehen, zeigten diese Untersuchungen derart unterschiedliche Resultate, daß manche Autoren sogar davon sprechen, daß kaum eindeutige Schlüsse abzuleiten sind.<sup>30</sup>

Studien zur Prüfung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung förderten zwar im allgemeinen einen Zusammenhang mit dem erwarteten Vorzeichen zutage.<sup>31</sup> Allerdings waren lediglich niedrige Korrelationen auszumachen;<sup>32</sup> die Kausalitätsfrage stand dabei in der Regel im Hintergrund. Auch die Berücksichtigung moderierender Faktoren wie Persönlichkeits-, biographische oder Kontextvariablen änderte wenig an den Ergebnissen. Ein analoges Bild ergibt sich für die ermittelten Wirkgefüge

---

<sup>27</sup> *Homburg/Stock* (2000), S. 28. Vgl. zur Verwendung des Begriffs Loyalität in diesem Zusammenhang auch *Reichheld* (1996); *Hörning/Bücker-Gärtner* (1982), S. 51 ff.

<sup>28</sup> Siehe hierzu auch *Haase* (1997), S. 161; *Williams/Hazer* (1986), S. 225 ff.

<sup>29</sup> Vgl. *Fischer* (1991), S. 7; *Gawellek* (1987), S. 272.

<sup>30</sup> Vgl. hierzu *Gawellek* (1987), S. 272.

<sup>31</sup> Vgl. *Borg/Staufenbiel* (1991), S. 157.

<sup>32</sup> Vgl. hierzu *Six/Eckes* (1991), S. 21; *Fischer* (1989), S. 13.

zwischen Arbeitszufriedenheit und Abwesenheitshäufigkeit, zwischen denen ebenfalls lediglich ein mäßiger Zusammenhang festgestellt werden konnte.<sup>33</sup> Die konsolidierten Resultate aus Meta-Studien zeigen eine schwach negative Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und freiwilliger Fehlzeit.<sup>34</sup>

Ähnlich geringe Korrelationen ergeben sich auch bei Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht. Autoren, die existierende Studien hinsichtlich dieser Facette ausgewertet haben, konnten den zu erwartend negativen Zusammenhang zwischen beiden Phänomenen in den meisten Fällen konstatieren.<sup>35</sup> Sie kommen zu einer durchschnittlichen Korrelation von unter  $-0,50$  zwischen Zufriedenheit mit der Tätigkeit und Kündigungsverhalten.<sup>36</sup> Allerdings dürften diese Ergebnisse einer gewissen Verzerrung unterliegen. So wurden auch solche Kündigungen seitens der Belegschaft in die Analyse einbezogen, die nicht als tatsächlich freiwillig anzusehen sind, sondern mit der der Arbeitnehmer seinem Betrieb lediglich zuvor kam.

Darüber hinaus wurde in einigen Studien die Wirkung von Moderatorvariablen wie der Arbeitsmarktlage oder der Einschätzung erreichbarer Arbeitsplatzalternativen in das Untersuchungsdesign integriert. Nur in wenigen Fällen wirkten sich diese Variablen signifikant auf den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung aus; die Resultate der Studien sind als eher uneinheitlich zu bezeichnen.<sup>37</sup> Daneben existieren eine Reihe gerade jüngerer Studien, in denen ein zumindest indirekter Einfluß der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Wechselabsicht auszumachen ist und bei denen häufig das Konstrukt des organizational commitment zwischengeschaltet war.<sup>38</sup>

In Summe stellt sich heraus, daß die bisherigen Arbeiten nur wenig befriedigende Antworten auf die Frage liefern können, in welchem Verhältnis Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung stehen. Die lediglich schwache Erklärungskraft der Arbeitszufriedenheit

---

<sup>33</sup> Vgl. *Fischer* (1991), S. 9 und (1989), S. 14 f.

<sup>34</sup> Als Erklärung für die niedrigen Korrelationen wird in der Literatur z.T. darauf hingewiesen, daß diese aufgrund eines eingeschränkten Personenkreises zustande kamen. Da das Gros der Mitarbeiter selten fehlt, bezieht sich das Phänomen Absentismus nur auf wenige, was die Ergebnisse verzerren kann. Vgl. *Gawellek* (1987), S. 280.

<sup>35</sup> Vgl. *Gawellek* (1987), S. 276.

<sup>36</sup> Vgl. *Fischer* (1991) S. 8.

<sup>37</sup> Vgl. *Gawellek* (1987), S. 277.

<sup>38</sup> Vgl. *Borycki/Thorn/LeMaster* (1998), S. 10; *Haase* (1997), S. 161 ff.

auf unternehmensbezogene Zielgrößen, wie Leistungssteigerung, Abwesenheitsrate und Fluktuation, führt *Fischer* darauf zurück, daß das allgemein gehaltenen Konzept mit der Vielzahl zu prognostizierender Sachverhalte überfordert ist.<sup>39</sup> Darüber hinaus ist nicht zwingend davon auszugehen, daß der Arbeitszufriedenheit die alleinige Relevanz für die Bestimmung eines solch komplexen Phänomens wie der Absicht, in einem Unternehmen zu verbleiben, zukommt. Es liegt vielmehr nahe, daß weitere Determinanten auf diese Intention eines Mitarbeiter einwirken. Allerdings hat sich in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung bislang kein theoretischer Ansatz zur Erklärung der Wechselabsicht von Mitarbeitern als vorzuziehenswert und damit als allgemein anerkannt herauskristallisiert. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, auch Nachbardisziplinen auf ihren Beitrag zur theoretischen Erhellung des Sachverhalts zu prüfen.

Hierbei stößt man auf die seit einigen Jahren recht populäre Forschungsrichtung des Beziehungsmarketing. Innerhalb dieser haben sich einige theoretische Ansätze als besonders geeignet zur Erklärung des Phänomens der Kundenbindung herausgebildet. Eine Reihe der Theorien hat sich mittlerweile auch in empirischen Untersuchungen bewährt; die aus den theoretischen Bausteinen abzuleitenden Determinanten der Kundenbindung hielten einer empirischen Prüfung in einer Vielzahl von Konstellationen stand.<sup>40</sup> So zeigte es sich bspw., daß neben der Zufriedenheit mit einer Leistung weitere Einflußfaktoren eine bedeutende Rolle bei der Erklärung des zentralen Phänomens Kundenbindung spielen. Das hohe Erklärungspotential und die große Flexibilität in unterschiedlichen Einsatzgebieten im Rahmen der Kundenzufriedenheits- und -bindungsforschung legen es nahe, ausgewählte theoretische Konzepte aus dem Beziehungsmarketing daraufhin zu untersuchen, inwieweit diese einen Beitrag auch zur Erhellung des Phänomens Mitarbeiterbindung zu leisten vermögen.

---

<sup>39</sup> Vgl. *Fischer* (1991), S. 5.

<sup>40</sup> Vgl. hierzu u.a. *Peter* (1997); *Giering* (2000); *Bauer/Leach/Grether* (1998); *Homburg* (1998).

- 3.2. Theoretische Ansätze zur Erklärung der Bestimmungsfaktoren der Mitarbeiterbindung
- 3.2.1. Die Übertragbarkeit von Theoriekonzepten zur Erklärung der Kundenbindung auf das Phänomen der Mitarbeiterbindung

Unternehmen sehen sich mit dem Problem konfrontiert, daß es immer schwieriger wird, Kunden als Nachfrager von Produkten bzw. Dienstleistungen dauerhaft zu halten, und dies selbst dann, wenn die Leistung den Ansprüchen des Nachfragers genügt. Auf einen Stamm treuer Abnehmer zählen zu können erweist sich jedoch als strategischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb, und dies in mehrerlei Hinsicht. So ist es bspw. bedeutend teurer, einen Neukunden zu gewinnen als einen Altkunden zu halten. Der Fragestellung, welche Faktoren die Bindung von Kunden bzw. deren Abwanderung zur Konkurrenz erläutern können, hat man sich im Rahmen des Beziehungsmarketing angenommen und einige theoretische Konzepte erfolgreich auf ihren Beitrag zur Erklärung der Größe Kundenbindung geprüft.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwiefern sich Ansätze zur Erklärung des Phänomens Kundenbindung auf die den vorliegenden Ausführungen zugrunde liegende Problematik der Bestimmung der Mitarbeiterbindung verwenden lassen bzw. wo Grenzen einer solchen Übertragbarkeit auftreten. Auf den ersten Blick sind Überschneidungen zwischen den beiden Einsatzgebieten ersichtlich. Eine analoge Herausforderung im Sinne eines Eruiens, was Kunden bzw. Mitarbeitern dazu bringt, sich gebunden zu fühlen, kennzeichnet die Ausgangssituation.

Eine weitere Gemeinsamkeit liegt in der Art der Beziehung zwischen den beteiligten Parteien. Damit Kundenbindung erfolgen kann, muß eine Geschäftsbeziehung zwischen den Austauschpartnern, somit Kunde und Lieferant, vorliegen; als eine Relation geschäftlicher Natur kann man auch ein Arbeitsverhältnis zwischen Mitarbeiter und Unternehmen bezeichnen. Allerdings weist dieses unzweifelhaft eigenständige Charakteristika gegenüber einer Kunden-Lieferanten-Beziehung auf. So begründen die besonderen Rechte und Pflichten beider Parteien im Rahmen eines Angestelltenverhältnisses ein spezielles Vertrauens- und Abhängigkeitsverhältnis. Die Spezifika der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Situation lassen in Konsequenz keine unkritische „Eins-zu-Eins-Übertragung“ der Erkenntnisse aus einer anderen Forschungsdisziplin auf das hier betrachtete Erkenntnisobjekt der Mitarbeiterbindung zu. Vielmehr erscheint es sinnvoll, die prinzipiell für eine Adaptation geeigneten Befunde zur

Erklärung der Kundenbindung auf ihre Erklärungskraft im Fall der Mitarbeiterbindung zu überprüfen.

### 3.2.2. Der Beitrag ausgewählter Theorien zur Identifikation von Bestimmungsgründen für die Bindung von Mitarbeitern

Zur Identifikation von Determinanten der Bindung von Mitarbeitern sollen im folgenden solche theoretische Ansätze diskutiert werden, die dem Beziehungsmarketing entstammen und in ihrem originären Einsatzbereich insbesondere das Zustandekommen dauerhafter Geschäftsverbindungen erfolgreich zu erklären vermochten. Von besonderer Relevanz erscheinen unter den genannten Prämissen die mikroökonomische Theorie von *Hirschman*, die Transaktionskostentheorie, die sozialpsychologischen Interaktionstheorien sowie das verhaltenstheoretische Konstrukt des variety seeking.

- Die mikroökonomische Theorie *Hirschmans*

Dem theoretischen Ansatz *Hirschmans* liegt die Prämisse zugrunde, daß sich in einer Geschäftsbeziehung die Qualität der Leistung des Anbieters aus nicht näher spezifizierten Gründen verschlechtert und der Abnehmer infolgedessen Unzufriedenheit verspürt. Nach *Hirschman* kann der Kunde in dieser Situation entweder mit Abwanderung reagieren oder Widerspruch im Sinne einer Beschwerde gegenüber dem Anbieter üben.<sup>41</sup>

Zwei Schlüsse aus dieser theoretischen Spezifikation liegen nahe. Zum einen geht *Hirschman* davon aus, daß Zufriedenheit des Kunden einen fundamentalen Anreiz für die Fortführung einer Geschäftsbeziehung darstellt. Zum anderen folgt aus Unzufriedenheit nicht zwangsläufig ein Abbruch der Beziehungen. Die entscheidende Frage für den Anbieter liegt nun darin, unter welchen Bedingungen ein unzufriedener Kunde abwandert oder eine Beschwerde einlegt. Da es für das Unternehmens wünschenswert ist, daß der Kunde die letztgenannte Verhaltensoption wählt und damit keinen Lieferantenwechsel vornimmt, sollen die Umstände, die für die Alternative Widerspruch sprechen, skizziert werden. Eine Abwanderung kommt für den Kunden dann entsprechend weniger in Frage, wenn Wechselbarrieren vorhanden sind, sei es in Form ökonomischer Hemmnisse als

---

<sup>41</sup> Vgl. *Hirschman* (1974).

Wechselkosten oder durch den Aufbau psychischer Abwanderungshindernisse, die das Individuum zum Abwarten auf eine Besserung der Situation, von *Hirschman* als Loyalität bezeichnet, bewegen können.

Eine Übertragung des Sachverhalts auf den Kontext der Mitarbeiterbindung fällt nicht schwer, zumal die Theorie *Hirschmans* bereits eine spezielle Adaptation für den Einsatzbereich der Arbeitssituation erfuhr.<sup>42</sup> In diesem Sinne unterscheidet man ebenso in die Verhaltensalternativen voice, exit und loyalty bzw. patience<sup>43</sup>. Hinzu tritt aus der arbeits- und organisationspsychologischen Perspektive heraus die Verhaltensoption neglect, die sich in „... passively allowing conditions to deteriorate through reduced interest or effort, chronic lateness or absence, ..“<sup>44</sup> äußert.

Welche Erkenntnisse lassen nun die Theorie *Hirschmans* bzw. ihre auf die Arbeitnehmersituation erweiterte Fassung in bezug auf die Mitarbeiterbindung zu? Arbeitszufriedenheit bildet demnach die Basis für eine langfristige Unternehmenszugehörigkeit; andererseits führt Unzufriedenheit mit dem Arbeitsverhältnis nicht zwangsläufig direkt zur Kündigung. Daß eine Person nicht zum „letzten Ausweg“ des Jobwechsels greift, sondern vielmehr mittels der für das Unternehmen wünschenswerten Alternativen voice oder patience reagiert,<sup>45</sup> können Abwanderungshindernisse bewirken. Hier ist u.a. an ökonomische Barrieren zu denken, so an finanzielle Vorzüge, die der Arbeitgeber einem Angestellten zukommen läßt, z.B. in Form eines Beitrags zu einer zusätzlichen Altersabsicherung, auf die der Arbeitnehmer nach einem Jobwechsel jedoch keinen Anspruch mehr hat, da die Betriebsrente eine gewisse Anwartschaft voraussetzt. Psychische Beweggründe zum Verbleib resultieren vor allem aus dem Vertrauen zum Unternehmen und der Position, die man im Laufe der Jahre dort erworben hat. Hinzu können auch soziale Wechselbarrieren treten, die eng mit jenen psychischer Natur verbunden sind und die aus persönlichen Beziehungen innerhalb der Organisation resultieren.

---

<sup>42</sup> Vgl. *Farrell* (1983).

<sup>43</sup> *Hagedoorn/Yperen/Vliert/Buunk* (1999), S. 310 sprechen sich dafür aus, statt des Begriffs loyalty den Terminus patience zu verwenden, der ihrer Meinung nach das passive Verharren und Hoffen auf eine Besserung der Lage besser zum Ausdruck bringt.

<sup>44</sup> *Rusbult et al.* (1988), S. 601, zitiert durch *Lee/Jablin* (1992), S. 208.

<sup>45</sup> Darüber hinaus ist einem Arbeitgeber auch daran gelegen, daß sich der Mitarbeiter nicht im Sinne der Option neglect verhält, die im folgenden nicht weiter betrachtet wird.

*Hirschman* stellt als einen weiteren bedeutsamen Einflußfaktor auf das Verhalten in einer Situation der Unzufriedenheit mit dem Lieferanten das wahrgenommene Risiko eines Wechsels heraus. Es liegt nahe, daß sich eine mit einer Neuorientierung verbundene Unsicherheit in besonderem Maße beim Arbeitsplatzwechsel einstellt. Die anstehende Entscheidung für einen neuen Job ist in der Regel hoch komplex und mit einer Reihe von nicht oder nur schlecht abzusehenden Konsequenzen behaftet. Eine getroffene Entscheidung gegen den alten Arbeitgeber kann später nicht mehr oder nur schwerlich revidiert werden. In Konsequenz ist davon auszugehen, daß dem wahrgenommenen Risiko beim Jobwechsel ein nicht unmaßgeblicher Einfluß auf die Bereitschaft, beim alten Arbeitgeber zu bleiben, zukommen dürfte.

- Die Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie versucht zu erklären, warum es beim Austausch von Leistungen zu unterschiedlichen institutionellen Arrangements kommt.<sup>46</sup> Hierbei spielen Transaktionskosten, die für die Koordination wirtschaftlicher Tätigkeiten anfallen, eine Rolle. Darunter faßt man Aufwendungen für Information und Suche nach Preisen, Verhandlungen und Abschluß im Zusammenhang mit Verträgen sowie für die Kontrolle der Einhaltung geschlossener Absprachen, wobei zu berücksichtigen ist, daß sich diese Kosten in der Regel einer exakten Quantifizierung entziehen.

Die grundlegenden Aussagen zur Transaktionskostentheorie von *Coase* führte *Williamson* weiter.<sup>47</sup> Er untersuchte das Ausmaß der Transaktionskosten, die bei den unterschiedlichen Koordinationsformen des Leistungsaustauschs über die Instanzen Markt, Hierarchie (unternehmensinterne Verbindung zwischen den Austauschpartnern) und langfristige Kontrakte anfallen. Langfristige Geschäftsbeziehungen erwiesen sich dabei oftmals von Kostengesichtspunkten her als der Markt- und der hierarchischen Situation überlegen und wurden im Verlauf der theoretischen Betrachtung aus diesem Grund eingehender diskutiert. *Williamson* identifizierte einige Prämissen für den Aufbau langfristiger Beziehungen wie die Häufigkeit der Transaktion und das Risiko, das ein Wechsel mit sich bringt. Gemäß der Transaktionskostentheorie entstehen solche dauerhaften Relationen auch dann, wenn

---

<sup>46</sup> Zur Grundidee des Ansatzes siehe *Williamson* (1989); *Picot* (1982); *Picot/Dietl* (1990).

<sup>47</sup> Vgl. *Coase* (1937).

spezifische Investitionen seitens Abnehmer und/oder Anbieter in die Geschäftsbeziehung vorliegen, wobei diese Aufwendungen materieller sowie immaterieller Natur sein können.

Den Gedanken des Transaktionskostenansatzes auf den vorliegenden Fall der „Geschäftsbeziehung Arbeitsplatz“ zu übertragen, fällt doch einigermaßen schwer. Als zu stark entpuppt sich hier der ökonomische Bezug, berücksichtigt man zudem die Prämissen dieses Ansatzes der Neuen Institutionenlehre. Nichtsdestotrotz liefert die Theorie, neben dem Aspekt des Wechselrisikos, einen weiteren Ansatzpunkt, der auch im vorliegenden Anwendungsfall greifen kann: die Spezifität der auf die Geschäftsbeziehung bezogenen Leistungen und die daraus resultierenden Investitionen in die geschäftliche Beziehung. Spezifität liegt im Falle der Konstellation Arbeitnehmer – Arbeitgeber in Form erworbener Seniorität, speziellem Know-hows seitens des Mitarbeiters, das sich jener im Sinne einer Investition in das Arbeitsverhältnis u.U. in der Freizeit angeeignet hat, oder der Demonstration von Leistungsbereitschaft durch das Ableisten unbezahlter Überstunden vor. Bei der Aufgabe des Arbeitsplatzes fallen für den Arbeitnehmer Wechselkosten an, da zumindest ein Teil dieser spezifischen Investitionen nicht abgegolten werden.

Zu den nicht direkt quantifizierbaren Größen aus der Spezifität des Arbeitnehmerinputs treten monetäre Faktoren, die aus tatsächlichen Investitionen seitens des Angestellten resultieren. Hierbei handelt es sich analog einer Kunden-Lieferanten-Beziehung um Ausgaben, die im Vertrauen auf ein langfristiges Arbeitsverhältnis getätigt wurden. Im Mitarbeiterfalle kann ein berufsbedingter Umzug dazu zählen, dessen Aufwendungen sich bei einer erneuten Veränderung als sunk costs erweisen und damit die Wechselbarrieren erhöhen. Hinzu kommen weitere Kosten, die nunmehr aus der Entscheidung für einen neuen Arbeitgeber resultieren. Diese fallen für den Wechselwilligen bei der Suche nach einem neuen Job, bei Verhandlungen und Abschluß eines neuen Arbeitsvertrags sowie als Ausgaben im Vorfeld der Arbeitsaufnahme (z.B. Umzug) an.

- Sozialpsychologische Interaktionstheorien

Grundlage für die sozialpsychologischen Interaktionstheorien, deren wohl populärste Version von *Thibaut* und *Kelley*<sup>48</sup> stammt, bildet das Konzept des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> Vgl. *Thibaut/Kelley* (1959).

<sup>49</sup> Siehe hierzu auch *Vom Holtz* (1997), S. 113.

Diesem zufolge charakterisieren sich zwischenmenschliche Beziehungen durch Geben und Nehmen, wobei keiner der Interaktionspartner auf Dauer bereit sein wird, mehr zu geben als sein Gegenüber. Die Begriffe Geben und Nehmen werden in diesem Zusammenhang als Nutzen und Kosten aufgefaßt, die dabei keine Größen im engen wirtschaftlichen Sinne darstellen, sondern weiter gefaßt auch psychologische Dimensionen wie Gefühle und Einstellungen umfassen. Das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht ist demnach in der Lage, soziale Interaktionen über das ökonomische Tauschprinzip zu erklären. Diese kommen dauerhaft nur dann zustande, wenn auf beiden Seiten Zufriedenheit mit der Leistung aus der Beziehung herrscht.

*Thibaut* und *Kelley* haben in ihre Theorie der sozialen Interaktion neben einem Kosten-Nutzen-Aspekt aus der sozialen Beziehung zudem – um den dem Ansatz zugrunde liegenden Gedankengang grob zusammenzufassen – eine Wettbewerbskomponente integriert. Diese relativiert die Bilanz aus Vor- und Nachteilen, die ein Interaktionspartner aus einer (geschäftlichen) Beziehung mit seinem Gegenüber erzielt. Ist ein günstigerer Kosten-Nutzen-Saldo mit einem anderen als dem gegenwärtigen Austauschpartner zu erreichen, so bedeutet dies das Ende für die bisherige Geschäftsbeziehung, und dieser Fall tritt auch dann ein, wenn die Bilanz in bezug auf den alten Anbieter positiv ausfiel. Als Fazit bleibt damit festzuhalten, daß die Zufriedenheit des Kunden mit der erbrachten Leistung einerseits und die (Un-)Attraktivität des Konkurrenzangebots andererseits Auswirkungen auf die Fortführung einer Geschäftsbeziehung besitzen.

Insgesamt erscheinen die Aussagen der sozialen Interaktionstheorie für den Anwendungsfall der Wechselabsicht eines Arbeitnehmers durchaus geeignet. Die Parallelen zur Situation eines Arbeitnehmers liegen auf der Hand.<sup>50</sup> Daß die Arbeitszufriedenheit, die selbst den Saldo eines Input-Output-Vergleichs in einer Beziehung widerspiegeln kann, eine wichtige Komponente für die Bindung an eine Organisation darstellt, ist analog gängiger Forschungsergebnisse unbestritten.<sup>51</sup> Hinzu tritt die Attraktivität eines Konkurrenzangebots als Bestimmungsgröße der Bindung des Mitarbeiter an den alten Job. Die Offerte eines anderen Arbeitgebers prüft der Angestellte auf ihre Vorteilhaftigkeit vor dem Hintergrund seiner aktuellen und u.U.

---

<sup>50</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen zur Equity-Theorie, die in der Forschung zur Arbeitszufriedenheit eine Rolle spielt, bei *Gawellek* (1987), S. 131 ff.; *Fischer* (1989), S. 50 f.; *Vom Holtz* (1997), S. 110 ff.

<sup>51</sup> Siehe hierzu auch *Lee/Jablin* (1992), S. 209; *Vom Holtz* (1997), S. 116.

künftig zu erreichenden Position. Erweist sich die neue Stelle als attraktiver, so liegt ein Wechsel nahe, und dies auch dann, wenn der Arbeitnehmer mit seiner derzeitigen Stelle grundsätzlich zufrieden ist.

- Variety seeking

Ein weiterer Baustein, der häufig zur theoriengeleiteten Erklärung von Determinanten der Kundenbindung herangezogen wird, charakterisiert das Abwechslungsstreben der Nachfrager. Das Konzept des variety seeking stellt ein verhaltenswissenschaftliches Konstrukt dar, das in besonderem Maße die Wechselwilligkeit im Konsumgüterbereich zu erklären vermag.<sup>52</sup> Dieses Phänomen tritt auch dann bei wiederholtem Produktkauf ein, wenn der Nachfrager eigentlich zufrieden mit der Leistung des Anbieters ist. Bereits die Tatsache des Wechsels, unabhängig von den Eigenschaften des neuen Produkts, stiftet dem Individuum Nutzen. Das Streben eines Individuums, ein gewisses Niveau an Stimulation aufrechtzuerhalten, kann das Auftreten des variety seeking erklären. Wird die Schwelle der (An-)Spannung unterschritten, so sorgt die Person u.a. durch neue Erlebnisse oder Abwechslung für das Erreichen des idealen Pegels.<sup>53</sup>

Bisher wurde das Phänomen des variety seeking hauptsächlich für Güter mit habitualisiertem Kaufentscheidungsprozeß und geringem Kaufrisiko untersucht und in diesem Zuge bestätigt. Die wenigen Studien, die sich mit Leistungen beschäftigten, denen eine höhere Kaufunsicherheit und ein extensiver Entscheidungsprozeß anhaftet, konnten den Wunsch nach Abwechslung in der Kaufsituation ebenfalls nachweisen.<sup>54</sup> Auch im vorliegenden Anwendungsfall erscheint das verhaltenswissenschaftliche Konstrukt des variety seeking durchaus geeignet, die Neigung, den alten Arbeitgeber zu verlassen, zumindest zu einem Teil zu erklären. Für eine solche Vermutung spricht der Wandel in den Wertorientierungen der heutigen Gesellschaft hin zu einer stärker erlebnisorientierten Lebensführung,<sup>55</sup> die ihren Niederschlag auch in der Arbeitswelt findet. Nicht umsonst besteht gerade bei jungen, gut ausgebildeten Arbeitnehmern häufig die Neigung, nur einige Jahre bei einem Arbeitgeber zu verharren, um sich danach einer neuen beruflichen Herausforderung zu stellen.

---

<sup>52</sup> Vgl. hierzu auch die Arbeiten von *Herrmann* (1992); *Herrmann/Gutsche* (1994).

<sup>53</sup> Vgl. *Peter* (1997), S. 100.

<sup>54</sup> Vgl. bspw. *Tscheulin* (1994); *Peter* (1997).

<sup>55</sup> Vgl. *Raffée/Wiedmann* (1985), S. 572 ff.; *Raffée/Wiedmann* (1986); *Wiedmann/Raffée* (1986).

### 3.3. Determinanten der Mitarbeiterbindung

In den voranstehenden Ausführungen wurde ausgewählte theoretische Konzepte, die sich als fruchtbar zur Erklärung der Kundenbindung erwiesen haben, dargestellt und auf ihre Relevanz im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung geprüft. Bei den zu diesem Zweck herangezogenen Ansätzen handelt es sich um die mikroökonomische Theorie *Hirschmans*, die Transaktionskostentheorie und die sozialpsychologische Interaktionstheorie von *Thibaut/Kelley*. Hinzu kam das verhaltenswissenschaftliche Konstrukt des *variety seeking*, das im Gegensatz zu den anderen Konstrukten nicht darauf hin deutet, welche Faktoren eine Beziehung stützen, sondern aus welchen Gründen eine solche abgebrochen wird.

Die Theorie *Hirschmans*, der auf dem Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht basierende Interaktionsansatz und auch das Konstrukt *variety seeking* erweisen sich nach einer entsprechenden Modifikation, die aus den Unterschieden im Einsatzgebiet in bezug auf Kunden- bzw. Mitarbeiterbindung rührt, als prinzipiell geeignet, Determinanten für eine Erklärung der Bindung an einen Arbeitgeber abzuleiten. Diese lauten im vorliegenden Kontext Arbeitszufriedenheit, Wechselbarrieren, wahrgenommenes Risiko eines Wechsels, Attraktivität des Konkurrenzangebots und Streben nach Abwechslung. Die Wechselbarrieren können nochmals unterteilt werden in ökonomische, psychische und soziale Abwanderungshemmnisse. Der Transaktionskostenansatz erscheint aufgrund seiner strengen ökonomischen Ausrichtung grundsätzlich problematischer bei einer Adaptation auf die Situation der Mitarbeiterbindung. Nichtsdestotrotz liefert er einen interessanten und durchaus plausiblen Ansatzpunkt in Form der Spezifität von Investitionen in die Beziehung, die sich in Form von Wechselbarrieren im Sinne von Kosten im Zusammenhang mit einer beruflichen Veränderung ausdrücken. Aus diesem Grund soll der Ansatz nicht völlig aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden. Abb. 1 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen den herangezogenen theoretischen Bausteinen und den daraus abgeleiteten Determinanten.

Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auf den hohen Abstraktionsgrad der identifizierten Bestimmungsgrößen der Mitarbeiterbindung. Deutlich wird dies bspw. bei der Arbeitszufriedenheit, die selbst ein solch komplexes Konstrukt darstellt, daß sich damit eine Vielzahl von Forschern auseinandergesetzt hat, woraus jedoch bis jetzt, wie in Kapitel 2.1.1 gezeigt, keine einheitliche Begriffsdefinition resultierte. Dennoch erscheint es sinnvoll,

Einflußfaktoren auf diesem hohen Aggregationsniveau zu bestimmen, da das Ziel der theoretischen Analyse in der Konzeptualisierung des Sachverhalts anhand weniger, aber zentraler Bestimmungsgrößen lag.

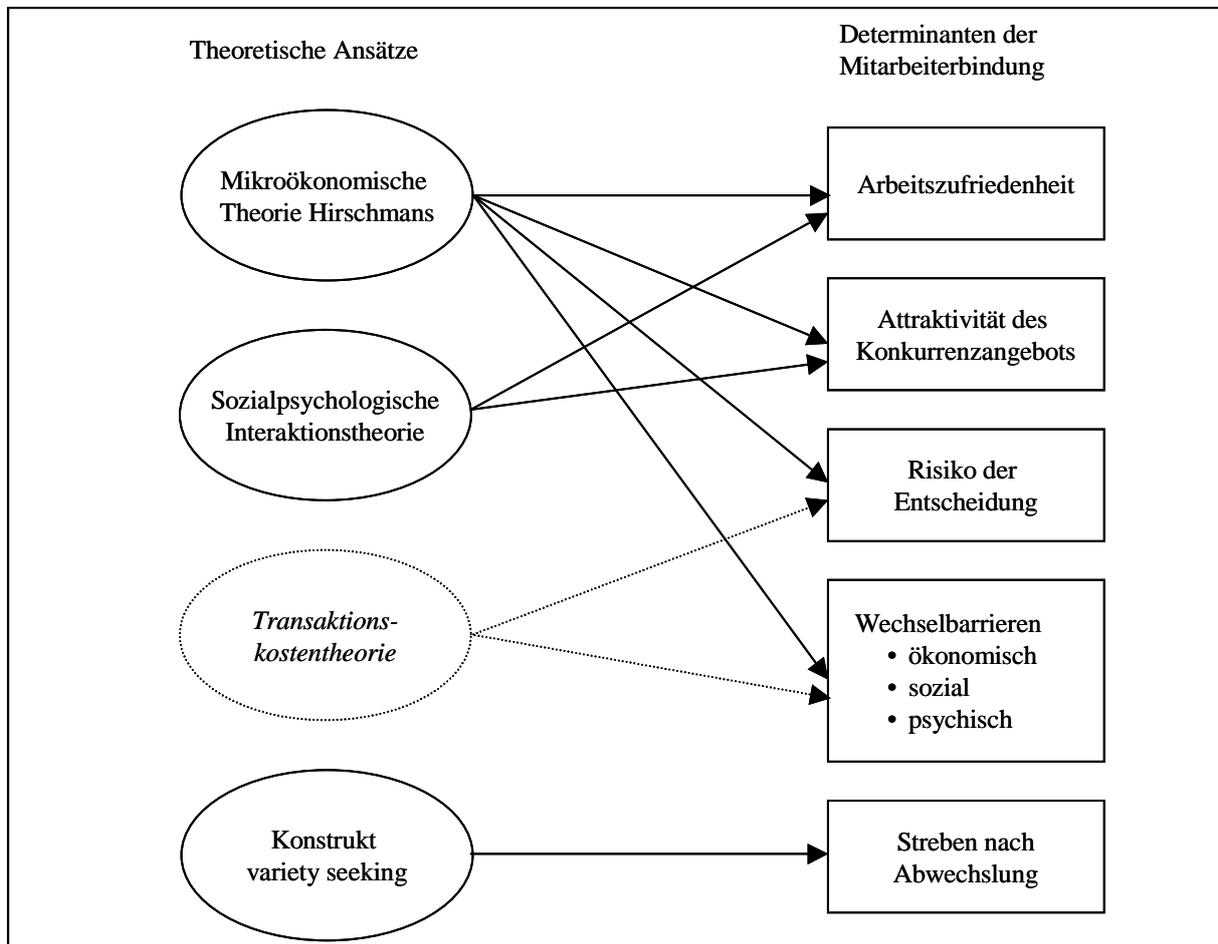


Abb. 1: Determinanten der Mitarbeiterbindung

### 3.4. Eine Diskussion des Ergebnisses der theoretischen Betrachtung

Betrachtet man die bisherigen Ergebnisse der Arbeitszufriedenheitsforschung auf das nachgelagerte Phänomen der Mitarbeiterbindung, so verwundert es vor dem Hintergrund der auf den letzten Seiten entwickelten Gedankengänge nicht sehr, daß bei Einbezug lediglich des Prädiktors Arbeitszufriedenheit eine lediglich geringe Varianzaufklärung der vorherzusagenden Größe auszumachen war.<sup>56</sup> Es erscheint in hohem Maße plausibel, daß darüber hinaus weitere Determinanten einen Beitrag zur Erklärung des Zielphänomens leisten.

<sup>56</sup> Vgl. Fischer (1991), S. 13.

Nichtsdestotrotz verdeutlicht die Diskussion der theoretischen Ansätze die Relevanz des Mitarbeiterzufriedenheit, die sich aus sich zwei der herangezogenen Konzepte ableiten ließ.

Ein Abgleich mit der Literatur zur Messung der Absicht, den Arbeitgeber zu wechseln, fördert teils deutliche Konvergenzen zwischen den in der arbeits- und organisationspsychologischen Literatur postulierten Determinanten der Mitarbeiterbindung und jenen, die sich aus den Ansätzen des Beziehungsmarketing ableiten ließen, zutage. In beiden Fällen kommt der Zufriedenheit ein hoher Stellenwert zu.<sup>57</sup> Daneben erscheinen Wechselbarrieren ökonomischer, psychischer und sozialer Natur als keinesfalls vernachlässigbar.<sup>58</sup> Auch die Möglichkeit, auf ein besseres Angebot eines anderen Arbeitgebers ausweichen zu können, wirkt sich sowohl gemäß einschlägiger Publikationen zur Mitarbeiterzufriedenheits- und -bindungsforschung<sup>59</sup> als auch nach den in Kapitel 3.1. geschilderten Überlegungen auf die Bindung des Individuums aus.

Dem mit einem Arbeitgeberwechsel verbundenen Risiko schenkte man dagegen in einschlägigen Untersuchungen nur geringe Beachtung, und neu für die Erforschung der Mitarbeiterbindung ist der Aspekt eines variety seeking, das insbesondere bei jüngeren und/oder gut ausgebildeten Arbeitnehmern zum Tragen kommen dürfte. Allerdings findet sich in Studien zur Beschreibung des Phänomens Mitarbeiterbindung häufig ein der Zielgröße vorgelagertes Konstrukt, das anhand des Theoriengefüges aus dem Beziehungsmarketing nicht abzuleiten war. Hierbei handelt es sich um das organizational commitment, dem einige Forscher eine direkte und maßgebliche Wirkung auf die Absicht, im Unternehmen zu verbleiben, attestieren.<sup>60</sup> Ein solches commitment dürfte bei einer herkömmlichen Kunden-Lieferanten-Beziehung in deutlich geringerem Maße gegeben sein; demgegenüber stellt es ein nicht zu vernachlässigendes Charakteristikum der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Situation dar. Im Rahmen einer Konzeptualisierung eines Modells zur möglichst umfassenden Erklärung der Mitarbeiterbindung wäre nunmehr zu prüfen, ob man den Kreis der Einflußfaktoren um die Größe organizational commitment erweitert. Die folgenden Betrachtungen sollen sich

---

<sup>57</sup> Siehe hierzu auch *Hagedoorn/Yperen/Vliert/Buunk* (1999), S. 311; *Lee/Jablin* (1992), S. 209.

<sup>58</sup> Ökonomische, psychische und soziale Wechselkosten werden teils dem Terminus „investment in a job“ subsumiert. Vgl. *Lee/Jablin* (1992), S. 209; *Hagedoorn/Yperen/Vliert/Buunk* (1999), S. 311. *Clugston* (2000), S. 478 charakterisiert den Aspekt der (Wechsel-)Kosten in Zusammenhang mit einer beruflichen Veränderung als eine Variante des „continual organizational commitment“.

<sup>59</sup> Vgl. hierzu bspw. *Gawellek* (1987), S. 152

<sup>60</sup> Siehe hierzu bspw. *Williams/Hazer* (1986); *Bayard* (1997), S. 63; *Clugston* (2000).

jedoch auf die fünf aus den Theorien zur Erklärung der Kundenbindung erarbeiteten Dimensionen beziehen.

### 3.5. Erste Ansatzpunkte für ein Modell der Mitarbeiterbindung

Die Formulierung eines Modells zur Messung der Mitarbeiterbindung macht es nach erfolgter theoretischer Betrachtung im nächsten Schritt notwendig, die erarbeiteten Konstrukte näher auf ihre Wirkung hinsichtlich der Zielgröße zu betrachten. In diesem Zuge sollte, ebenfalls theoretisch oder durch empirische Ergebnisse gestützt, die Beziehung zwischen den latenten Konstrukten in Form von Hypothesen formuliert werden. Ein solches Unterfangen nach wissenschaftlich exaktem Vorgehen steht noch aus; die folgenden Annahmen über Zusammenhänge zwischen den Konstrukten gründen lediglich auf Plausibilitätsüberlegungen und bedürfen einer tiefergehenden Betrachtung.

Die Wirkung der ermittelten Konstrukte Arbeitszufriedenheit, Wechselbarrieren, wahrgenommenes Risiko eines Wechsels, Attraktivität des Konkurrenzangebots und Streben nach Abwechslung auf die zentrale Größe Mitarbeiterbindung erscheint offensichtlich. Bereits aus der Diskussion der theoretischen Ansätze in Kapitel 3.2.2. ergaben sich Hinweise auf die Art der Verknüpfung zwischen den exogenen und der endogenen Variablen. Demnach müßte sich die Gebundenheit des Arbeitnehmers an seinen Arbeitgeber erhöhen mit

- steigender Arbeitszufriedenheit,
- zunehmendem wahrgenommenen Risiko, das mit einer beruflichen Veränderung verbunden ist,
- steigenden Wechselbarrieren ökonomischer, sozialer bzw. psychischer Natur<sup>61</sup>

und sich verringern mit

- zunehmender Attraktivität der Jobofferten anderer Unternehmen,
- zunehmender Lust auf Abwechslung hinsichtlich des Arbeitgebers,

wobei sich nicht alle Determinanten gleichzeitig in die skizzierte Richtung bewegen müssen, um erhöhte Mitarbeiterbindung bzw. -wechselbereitschaft zu bedingen.

---

<sup>61</sup> Siehe hierzu auch *Clugston* (2000), S 479, der von Studien berichtet, in denen ein negativer Einfluß der Wechselkosten im Sinne eine „continuance commitment“ auf die Zielgröße Wechselintention nachgewiesen wurde.

Die genannten Effekte wirken sich einerseits direkt auf die Größe Mitarbeiterbindung aus. Es ist andererseits zu vermuten, daß die Konstrukte untereinander nicht unabhängig sind. Die folgenden Beispiele sollen dies belegen. Ökonomische, soziale und psychische Wechselbarrieren beeinflussen das mit der Entscheidung für einen neuen Arbeitgeber verbundene Risiko: Fallen mit der Aufgabe des alten Jobs „Kosten“ finanzieller, sozialer und/oder psychischer Natur an, so erhöht dies die Wechselunsicherheit. Ein attraktiveres Jobangebot seitens eines anderen Arbeitgebers demgegenüber dürfte das wahrgenommene Risiko einer beruflichen Veränderung verringern. Darüber hinaus ist zu vermuten, daß der Arbeitszufriedenheit ein nicht unbedeutender Einfluß auf die psychischen Wechselbarrieren zukommt.<sup>62</sup> Weitere Beziehungen zwischen den exogenen Konstrukten sind denkbar und müßten näher untersucht werden.

#### 4. Zusammenfassung und Ausblick

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin aufzuzeigen, in welchem Zusammenhang die beiden Konstrukte Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung zueinander stehen und welche weiteren Faktoren das Auftreten von Mitarbeiterbindung erklären können. Ausgehend von der Problemstellung, daß Angestellte trotz Zufriedenheit mit ihrer Tätigkeit eine gewisse Neigung aufweisen, den Arbeitgeber zu wechseln, wurde, in Ermangelung eines in der Forschung generell akzeptierten Modells, ein Set ausgewählter Theorien aus dem Beziehungsmarketing zur theoretischen Erarbeitung von Determinanten der Wechselneigung herangezogen. Die analoge Themenstellung, gekennzeichnet durch das Vorliegen einer geschäftlichen Beziehung zwischen den Austauschpartnern und das Gefühl einer Gebundenheit an den Interaktionspartner, machte die Übertragung theoretischer Bausteine aus dem Bereich Kundenbindung auf den Untersuchungsgegenstand Bindung von Arbeitnehmern möglich. Eine Aufarbeitung und kritische Diskussion der Ansätze aus der mikroökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Disziplin zeigte auch für das in der Arbeits- und Organisationspsychologie häufig untersuchte Phänomen der Mitarbeiterbindung plausible Ergebnisse. Insgesamt konnten auf diese Weise die fünf Determinanten Arbeitszufriedenheit, Wechselbarrieren, wahrgenommenes Risiko eines Wechsels, Attraktivität des Kon-

---

<sup>62</sup> Siehe hierzu auch *Clugston* (2000), S. 479, der auf eine Wirkung der Arbeitszufriedenheit auf das sog. „continuance commitment“ im Sinne von psychischen und finanziellen Wechselkosten hinweist.

kurrenzangebots und Streben nach Abwechslung, identifiziert werden, unter denen die Mitarbeiterzufriedenheit eine, wie zu vermuten ist, tragende Rolle einnimmt.

Es wäre nun wünschenswert, das erarbeitete Modell nach einer vollständigen Spezifikation einer empirischen Prüfung zu unterziehen. Auf diese Weise könnte man nicht nur die Eignung des gesamten hypothetischen Wirkgeflechts bestimmen, sondern darüber hinaus auch die Wirkung der latenten Variable untereinander und auf das Zielphänomen Mitarbeiterbindung eruieren.

## **Literaturverzeichnis**

- Bauer, H.H./Leach, M./Grether, M.* (1998): Der Beitrag des Internet zum Relationship Marketing, Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung Nr. W23, Mannheim 1998.
- Bayard, N.* (1997): Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit, Berner betriebswirtschaftliche Schriften Bd. 17, Bern etc. 1997.
- Borg, I./Staufenbiel, T.* (1991): Ein idiographisches Modell und Meßverfahren zur Analyse von Arbeitswerten und Arbeitszufriedenheit, in: *Fischer, L.* (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit, Beiträge zur Organisationspsychologie Bd. 5, Stuttgart 1991, S. 157-178.
- Borycki, C./Thorn, R.G./LeMaster, J.* (1998): Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Comparison of United States and Mexico Employees, in: International Journal of Commerce and Management, 8. Jg., Nr. 3/4, 1998, S. 7-25.
- Büssing, A.* (1991): Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit: Konzeptuelle und methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit, in: *Fischer, L.* (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit, Beiträge zur Organisationspsychologie Bd. 5, Stuttgart 1991, S. 85-114.
- Clugston, M.* (2000): The Mediating Effect of Multi-Dimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave, in: Journal of Organizational Behavior, 21. Jg., Nr. 4, 2000, S. 477-486.
- Coase, R.* (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4, 1937, S. 386-405.
- Farrell, D.* (1983): Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study, in: *Academy of Management Journal*, 26. Jg., 1983, S. 596-607.
- Fischer, L.* (1991): Arbeitszufriedenheit – Forschungsziele und Forschungsperspektiven: Einleitung und Überblick, in: *Fischer, L.* (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit, Beiträge zur Organisationspsychologie Bd. 5, Stuttgart 1991, S. 1-20.
- Fischer, L.* (1989): Strukturen der Arbeitszufriedenheit: zur Analyse individueller Bezugssysteme, Göttingen 1989.
- Fluck, F.* (1992): Fluktuation – Eine Folge der Disharmonie zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen, Zürich 1992.

- Gawellek, U.* (1987): Erkenntnisstand, Probleme und praktischer Nutzen der Arbeitszufriedenheitsforschung, Beiträge zur Gesellschaftsforschung Bd. 7, Frankfurt etc. 1987.
- Giering, A.* (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, Wiesbaden 2000.
- Haase, D.* (1997): Organisationsstruktur und Mitarbeiterbindung: eine empirische Analyse in Kreditinstituten, Köln 1997.
- Hagedoorn, M./Yperen, N.W.v./Vliert, E.v.d./Buunk, B.P.* (1999): Employees' Reactions to Problematic Events: A Circumplex Structure of Five Categories of Responses, and the Role of Job Satisfaction, in: Journal of Organizational Behavior, 20. Jg., 1999, S. 309-321.
- Herrmann, A.* (1992): Produktwahlverhalten, Erläuterung und Weiterentwicklung von Modellen zur Analyse des Produktwahlverhaltens aus marketingtheoretischer Sicht, Stuttgart 1992.
- Herrmann, A./Gutsche, J.* (1994): Ein Modell zur Erfassung der individuellen Markenwechselneigung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg., 1994, S. 63-80.
- Hirschman, A.O.* (1974): Abwanderung und Widerspruch, Tübingen, 1974.
- Homburg, C.* (1998): Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, 2., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 1998.
- Homburg, C./Stock, R.* (2000): Kundenorientierte Mitarbeiter: Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung Nr. M48, Mannheim 2000.
- Homburg, C./Werner, H.* (1998): Kundenorientierung mit System: mit Customer-Orientations-Management zu profitablen Wachstum, Frankfurt etc. 1998.
- Hörning, K.-H./Bücker-Gärtner, H.* (1982): Angestellte im Großbetrieb: Loyalität und Kontrolle im organisatorisch-technischen Wandel, Stuttgart 1982.
- Kaufhold, K.* (1985). Die wirtschaftlichen Wirkungen der Fluktuation in der Einzelwirtschaft. Eine theoretische Untersuchung, Frankfurt 1985.
- Kraus, G.* (1996): Einfluß des angewandten Projektmanagements auf die Arbeitszufriedenheit der in einer Projektorganisation integrierten Mitarbeiter: eine Felduntersuchung in der Automobilindustrie, Frankfurt etc. 1996.

- Lee, J./Jablin, F.M.* (1992): A Cross-Cultural Investigation of Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Dissatisfying Work Conditions, in: *Journal of Business Communication*, 29. Jg., Nr. 3, 1992, S. 203-228.
- Neuberger, O.* (1974): *Theorien der Arbeitszufriedenheit*, Stuttgart etc. 1974.
- Neuberger, O./Allerbeck, M.* (1978): *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit*, Bern etc. 1978.
- Peter, S.* (1997): *Kundenbindung als Marketingziel*, Wiesbaden 1997.
- Picot, A.* (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie, Stand der Diskussion und Aussagewert, in: *Die Betriebswirtschaft*, 45. Jg., 1982, S. 267-284.
- Picot, A./Dietl, H.* (1990): Transaktionskostentheorie, in: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 19. Jg., 1990, S. 178-184.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P.* (1985): Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing. Die Bewährungsprobe strategischer Unternehmensführung, in: *Raffée, H./Wiedmann, K.-P.* (Hrsg.): *Strategisches Marketing*, Stuttgart 1985, S. 552-611.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P.* (1986): Wertewandel und Marketing, Arbeitspapier des Instituts für Marketing der Universität Mannheim Nr. 49, Mannheim 1986.
- Redlin, M.* (1987): *Personalfluktuatation – Eine multivariate Analyse ihrer individuellen Determinanten*, Hamburg 1987.
- Reichheld, F.F.* (1996): *The Loyalty Effect: the Hidden Force behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Boston 1996.
- Six, B./Eckes, A.* (1991): Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung – Resultate einer metaanalytischen Studie, in: *Fischer, L.* (Hrsg.): *Arbeitszufriedenheit, Beiträge zur Organisationspsychologie Bd. 5*, Stuttgart 1991, S. 21-46.
- Solomon, C.M.* (1992): The Loyalty Factor, in: *Personnel Journal*, 71. Jg., September, 1992, S. 52-62.
- Thibaut, J./Kelley, H.* (1959): *The Social Psychology of Groups*, New York etc. 1959.
- Tscheulin, D.* (1994): „Variety-Seeking-Behavior“ bei nicht-habitualisierten Konsumentenentscheidungen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 46. Jg., 1994, S. 54-62.
- Vom Holtz, R.* (1997): *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit*, München 1997.

*Wiedmann, K.-P./Raffée, H.* (1986): Gesellschaftsbezogene Werte, persönliche Lebenswerte, Lebens- und Konsumstile der Bundesbürger, Arbeitspapier des Instituts für Marketing der Universität Mannheim Nr. 46, Mannheim 1986.

*Williams, L.J./Hazer, J.T.* (1986): Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods, in: *Journal of Applied Psychology*, 71. Jg., Nr. 2, 1986, S. 219-231.

*Williamson, O.E.* (1989): Transaction Cost Economics, in: *Schmalensee, R./Willig, R.D.* (Hrsg.): *Handbook of Industrial Organization*, Amsterdam etc. 1989, S. 135-182.