



Bindung von Mitarbeitenden verstehen

Affektives Commitment, Einbettung in den Job und psychologischer Vertragsbruch

Ulrike Gaedke/Katharina Sachse

Durch Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung können Unternehmen den Herausforderungen des Arbeits- und Fachkräftemangels begegnen und Fluktuationskosten senken. In einer Befragungsstudie mit 512 Beschäftigten konnten affektives Commitment, die Einbettung in den Job und psychologische Vertragsbrüche als relevante Faktoren der Mitarbeiterbindung nachgewiesen werden. Daraus lassen sich Schlüsse für das Retention Management ziehen.

Der demografische Wandel verstärkt in Deutschland den Arbeits- und Fachkräftemangel. Hinzu kommt eine starke Wechselmotivation von Beschäftigten. Ein weiterer Aspekt, der die Bedeutung der Mitarbeiterbindung verdeutlicht, sind die negativen Folgen von Fluktuation. Diese gefährdet den Erfolg eines Unternehmens, wenn Kundenaufträge aufgrund fehlender personeller Kapazitäten nicht (fristgerecht) fertiggestellt werden können oder abgelehnt werden müssen. Ebenso hat Fluktuation einen Einfluss auf die Leistung der bleibenden Mitarbeitenden, da diese oft die Aufgaben der ehemaligen Teammitglieder übernehmen müssen. Des Weiteren ist Fluktuation mit hohen Kosten verbunden. Diese entstehen beispielsweise durch die Abwicklung des Austritts, die zeitliche Überbrückung bis zur Neubesetzung einer Stelle und den Verlust von Wissen, vor allem bei Schlüsselpositionen. Bei der Nachbesetzung fallen zudem Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung an. Daher sollten Unternehmen dafür sorgen, qualifiziertes Personal zu binden, um wirtschaftlichen Herausforderungen begeg-

nen zu können. Dass zufriedene Mitarbeitende bleiben und unzufriedene gehen, ist zu kurz gedacht. Im Folgenden erläutern wir den Einfluss verschiedener psychologischer Faktoren auf die Mitarbeiterbindung.

Affektives Commitment

Mitarbeiterbindung lässt sich sowohl aus der Perspektive des Unternehmens als auch aus der der Mitarbeitenden betrachten. Aus Unternehmensperspektive gilt Mitarbeiterbindung als Aufgabe des Unternehmens im Sinne eines Bleibemanagements bzw. Retention Managements. So soll die Bereitschaft bestimmter Mitarbeiter(gruppen), im Unternehmen zu bleiben und hohe Leistung zu erbringen, durch verschiedene Maßnahmen positiv beeinflusst werden. Zielgruppe des Retention Managements ist meist die Stammbesetzung. Unternehmen wollen durch die Maßnahmen in der

Regel ihre Leistungsträgerinnen und Leistungsträger an sich binden.¹

Mit Blick auf die Mitarbeitenden handelt es sich nicht nur um einen rationalen Zustand der Verbundenheit mit dem Arbeitgeber. Mitarbeiterbindung ist viel mehr als das Nichtvorhandensein einer Kündigungsabsicht. Vor allem die emotionale Bindung, das sogenannte *affektive Commitment*, geht mit dem Wunsch der Beschäftigten einher, ein Teil des Unternehmens zu sein und zu bleiben. Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterbindung und affektivem Commitment wurde wiederholt nachgewiesen, auch wenn eine Beeinflussung durch weitere Variablen besteht.² Das affektive Commitment wird daher auch in unserer Untersuchung der Mitarbeiterbindung betrachtet. Unternehmen, die die Bindung ihrer Beschäftigten fördern wollen, müssen wissen, wie das affektive Commitment gestärkt werden kann. Dazu betrachten wir das Konzept der *Einbettung in den Job*, das im Zusammenhang mit dem affektiven Commitment stehen könnte.

Einbettung in den Job

Die Einbettung in den Job fasst mehrere Faktoren zusammen, die einen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung haben. Empirische Studien haben gezeigt, dass eingebettete Personen eine geringere Fluktuationsabsicht haben und ein Unternehmen nicht so schnell verlassen wie weniger eingebettete Personen.³ Es kann zwischen arbeitsplatzbezogenen Faktoren (*on the job*) und privaten Faktoren (*off the job*) unterschieden werden. Die privaten Faktoren sind insofern für die Einbettung in den Job relevant, als sich berufliche Veränderungen auch auf das Privatleben auswirken können. Auch andersherum kann das Privatleben berufliche Entscheidungen beeinflussen.

Die beiden Kategorien »on the job« und »off the job« setzen sich jeweils aus den drei Faktoren Verbindungen, Passung und Verzicht zusammen:⁴

- Der Faktor *Verbindungen* umfasst Aktivitäten sowie Beziehungen zwischen einer Person und anderen Menschen. Im beruflichen Umfeld gehört hierzu die Zusammenarbeit mit Teammitgliedern und Führungskräften. Das Privatleben umfasst die sozialen Aktivitäten in der Freizeit sowie Verbindungen zu Familienmitgliedern, Bekannten und anderen Bezugspersonen.
- Der Faktor *Passung* bezieht sich auf die Kompatibilität zwischen einer Person und ihrem Umfeld. Im Englischen wird von Person-Environment Fit gesprochen. Im besten Fall stimmen die Anforderungen und Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes sowie die Unternehmenskultur mit den Kenntnissen, Fähigkeiten und Vorstellungen der Person überein. In der Off-the-job-Betrachtung bezieht sich die Passung darauf, inwiefern die Rahmenbedingungen der Tätigkeit mit dem Privatleben einer Person kompatibel sind. Eine gute Passung zwischen Person und Umwelt geht mit geringerem Stress und höherer Zufriedenheit einher⁵ – beides fördert die Mitarbeiterbindung.

- Der Faktor *Verzicht* umfasst Aspekte, auf die eine Person beim Verlassen eines Arbeitsplatzes verzichten müsste. Als Beispiele können hier verschiedene Arbeitgeberleistungen wie eine flexible Arbeitszeitgestaltung, ein Dienstwagen oder eine betriebliche Altersvorsorge angeführt werden.⁶

In unserer Untersuchung betrachten wir nur die On-the-job-Facetten der Einbettung in den Job, da Organisationen diese stärker beeinflussen können, um das affektive Commitment und die Mitarbeiterbindung zu stärken.

Psychologischer Vertrag und Folgen seines Bruchs

Die Ausführungen zeigen, dass die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und ihren Arbeitgebern nicht nur auf einem formalen, rationalen Austausch beruht, sondern auch individuelle und emotionale Komponenten enthält. In diesem Zusammen-

Studiendesign

Die Daten wurden durch eine Onlinebefragung im Januar/Februar 2024 erhoben. Die Teilnehmenden wurden größtenteils über Karrierenetze und eine Hochschule für berufsbegleitendes Studium rekrutiert. Voraussetzung für die Teilnahme war eine aktuelle abhängige Beschäftigung. Die finale Stichprobe bestand aus 512 Personen im Alter von 19 bis 65 Jahren (Mittelwert = 28,4 Jahre, Standardabweichung = 7,26). 69% der Teilnehmenden waren weiblich und 31% männlich. Diese Geschichtsverteilung ist typisch für Befragungen mit freiwilliger Teilnahme. Bei der Auswertung wurde geprüft, ob es bei den Ergebnissen mögliche Geschlechtseffekte gibt.

Die Variablen der Untersuchung wurden mit validierten Messinstrumenten erfasst:

- *Mitarbeiterbindung*: Employee Retention (z. B. »Ich sehe eine Zukunft für mich in diesem Unternehmen«) (Kyndt, E. et al. 2009)
- *Affektives Commitment*: Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (z. B. »Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre«) (Maier, G. W./Woschée, R. 2008)
- *Einbettung in den Job*: Job Embeddedness (z. B. »Während der Arbeitszeit habe ich häufig positive Interaktionen mit meinen Teammitgliedern«) bestehend aus den drei Subskalen arbeitsplatzbezogene Verbindungen und Passung sowie arbeitsplatzbezogener Verzicht (Chang, M.-Y. et al. 2023).
- *Psychologischer Vertragsbruch*: Skala zum wahrgenommenen Vertragsbruch (z. B. »Ich habe nicht alles erhalten, was mir im Gegenzug für meinen Beitrag versprochen wurde«) (Robinson, S. L./Morrison, E. 2000); zusätzlich konnten die Befragten an dieser Stelle Beispiele von Versprechungen, die von ihrem Arbeitgeber gebrochen wurden, ergänzen.

Die Bewertung erfolgte jeweils auf fünfstufigen Ratingskalen. Die Zusammenhänge wurden anhand von Korrelations- und Regressionsanalysen überprüft. Die Analysen wurden durch Signifikanztests abgesichert, um Zufallsbefunde auszuschließen.

Impulse für die Praxis

- Achten Sie darauf, dass die Arbeit gut zum Privatleben der oder des Mitarbeitenden passt und die Tätigkeit mit den Kenntnissen, Fähigkeiten und Vorstellungen übereinstimmt. Damit verbessern Sie den Faktor »Passung« des Konzepts Einbettung in den Job.
- Um den Faktor »Verzicht« bei der Einbettung in den Job zu unterstützen, bieten Sie attraktive Arbeitgeberleistungen und ein Umfeld, das Mitarbeitende bei einem anderen Arbeitgeber so nicht finden.
- Fördern Sie die Beziehungen Ihrer Mitarbeitenden untereinander, indem Sie Möglichkeiten zum Kennenlernen und Austausch schaffen.
- Machen Sie keine falschen Versprechungen, sondern schildern Sie realistische Rahmenbedingungen, vor allem in den Bereichen Personalentwicklung, Gehalt, Aufgaben, Arbeitsort und Arbeitszeit, um psychologischen Vertragsbrüchen vorzubeugen. Dies gilt sowohl im Einstellungsprozess als auch bei Mitarbeitergesprächen.

hang wird auch von einem psychologischen Vertrag gesprochen. Dieser ist die subjektive Überzeugung einer Person, dass es wechselseitige Verpflichtungen zwischen ihr und dem Arbeitgeber gibt. Es handelt sich dabei um oft unausgesprochene Erwartungen, die über den juristischen Arbeitsvertrag hinausgehen. Stellvertretend für die Organisation sind primär Führungskräfte für die wahrgenommene (Nicht-)Erfüllung des psychologischen Vertrags verantwortlich.⁷

Zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen besteht nicht nur eine rationale Austausch- beziehung. Auch individuelle und emotionale Komponenten gehören dazu.

Der psychologische Vertrag entsteht bereits im Bewerbungs- und Onboarding-Prozess. Bewerber verfügen meist vor dem ersten persönlichen Kontakt mit dem Unternehmen über relevante Informationen, beispielsweise aus Stellenanzeigen, von Unternehmenswebsites, über Arbeitgeberbewertungen oder persönliche Kontakte. Während des Einstellungsprozesses können durch den persönlichen Austausch und tatsächlich gegebene Versprechungen weitere Erwartungen geweckt werden. Neben den Führungskräften agieren in dieser Phase auch Personen aus dem Personalbereich stellvertretend für die Organisation.

Abhängig von ihren individuellen Erfahrungen haben Personen unterschiedliche Erwartungen an den Arbeitgeber und ein anderes Verständnis von den angebotenen (Gegen-)Leistungen. Der psychologische Vertrag bleibt relativ stabil, kann sich aber durch veränderte Bedürfnisse im Laufe der Zeit weiterentwickeln. Dies geschieht durch die Interaktion der beiden Parteien, vor allem durch Situationen wie Jahresgespräche, Rollenänderungen oder eine Weiterentwicklung.⁸

Der psychologische Vertrag wird gebrochen, wenn die Organisation aus Sicht des oder der Mitarbeitenden ihre Verpflichtungen nicht erfüllt. Die Gefühle der Verletzung sind bei einer absichtlichen Nichteinhaltung des Vertrages oder wenn sich der oder die Mitarbeitende unfair behandelt fühlt am stärksten.

Ebenso ist ein Bruch wahrscheinlicher, wenn kein formaler Sozialisierungsprozess im Rahmen des Onboardings stattfand.⁹ Psychologische Vertragsbrüche wirken sich negativ auf Vertrauen, Arbeitszufriedenheit, Leistung und die Intention zu bleiben aus.¹⁰ Sie können zu innerer Kündigung und Fluktuation führen.¹¹ Somit gibt es eine Verbindung zwischen dem psychologischen Vertragsbruch und der Mitarbeiterbindung, die wir in unserer Untersuchung empirisch prüfen werden (vgl. Kasten »Studiendesign«).¹²

Studienergebnisse

Zwischen allen untersuchten Variablen konnte ein direkter starker Zusammenhang festgestellt werden (vgl. Abb. 1). Diese korrelativen Ergebnisse sind ein Hinweis darauf, dass die Einbettung in den Job, eine Vermeidung des psychologischen Vertragsbruchs und die Förderung des affektiven Commitments die Mitarbeiterbindung stärken, auch wenn die Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit unserem Versuchsdesign nicht nachgewiesen werden können.

Anhand einer multiplen linearen Regression wurde geprüft, welche Variablen die Mitarbeiterbindung am besten erklären. Dabei wurde das Geschlecht als Kontrollvariable berücksichtigt, leistet aber keinen Beitrag zur Vorhersage der Mitarbeiterbindung. Somit können mögliche Verzerrungen aufgrund der ungleichen Geschlechtsverteilung in der Stichprobe ausgeschlossen werden (vgl. Kasten »Studiendesign«). Das geprüfte Modell erklärt 75% der Varianz der Mitarbeiterbindung (korrigiertes $R^2 = .75$, $p < .001$). Es handelt sich bei der Einbettung in den Job, dem affektiven Commitment und dem psychologischen Vertragsbruch um signifikante Prädiktoren der Mitarbeiterbindung, wobei die Einbettung in den Job und das affektive Commitment eine größere Vorhersagekraft haben als der psychologische Vertragsbruch.

Bei den theoretischen Annahmen wurde davon ausgegangen, dass eine gute Einbettung in den Job zu einem höheren affektiven Commitment führt, das wiederum die Mitarbeiterbindung fördert. Diese Annahme wird durch Mediationsanalysen geprüft. Dabei wird berechnet, wie stark der Zusammenhang zwischen zwei Variablen durch eine dazwischenliegende dritte Variable vermittelt wird. Um Empfehlungen für mögliche Ansatzpunkte abzuleiten, betrachteten wir dabei die drei Facetten der arbeitsplatzbezogenen Einbettung einzeln.

Variable	1	2	3	4
1 Einbettung in den Job	–			
2 Affektives Commitment	.823***	–		
3 Psychologischer Vertragsbruch	–.623***	–.586***	–	
4 Mitarbeiterbindung	.820***	.833***	–.594***	–

Hinweis: *** $p < .001$

Abb. 1 Interkorrelationen der Variablen (Pearsons r)

Die Analysen zeigen, dass der positive Zusammenhang zwischen den einzelnen Facetten der Einbettung in den Job und der Mitarbeiterbindung jeweils signifikant durch das affektive Commitment mediert wird (vgl. Abb. 2). Das bedeutet, dass die Einbettung in den Job zu einem stärkeren affektiven Commitment führt, was wiederum die Mitarbeiterbindung erhöht. Dabei handelt es sich um partielle Mediationen. Es gibt also zusätzlich eine direkte Verbindung zwischen Einbettung und Mitarbeiterbindung, die nicht durch das affektive Commitment erklärt werden kann. Bei der arbeitsbezogenen Einbettung in den Job handelt es sich daher um eine einflussreiche Variable, durch die sowohl die emotionale Verbundenheit zum Arbeitgeber als auch die Bleibeabsicht gefördert werden könnte.

Die Einbettung in den Job ist eine einflussreiche Variable. Über sie kann sowohl die emotionale Verbundenheit als auch die Bleibeabsicht gefördert werden.

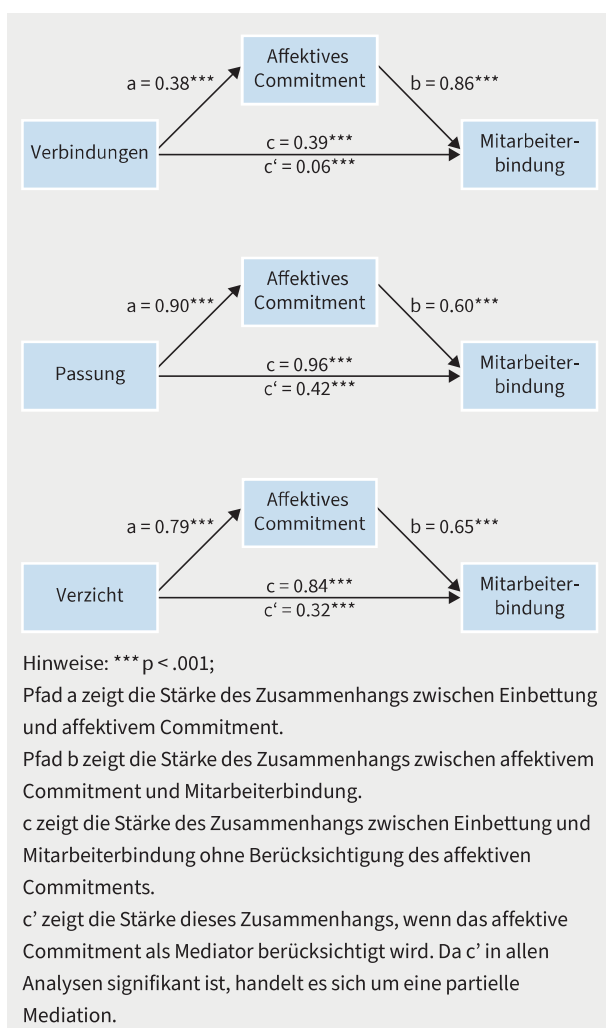


Abb. 2 Ergebnisse der Mediationsanalysen für die drei Facetten der Einbettung in den Job

Kategorie	Häufigkeit in %	Beispiele
Personalentwicklung	22%	- Aufstiegsmöglichkeiten - Beförderung - Weiterbildungsmöglichkeiten
Gehalt	21%	- Gehaltserhöhung - Boni - Sonderzahlungen
Aufgaben	7%	- abweichende Aufgaben - Job Enlargement
Arbeitsort	7%	- Homeoffice - abweichender Arbeitsort
Arbeitszeit	6%	- flexible Arbeitszeiten - Wochenendarbeit - Freizeitausgleich für Überstunden

Abb. 3 Von den Befragten genannte Beispiele für einen erlebten psychologischen Vertragsbruch

Die Einbettung in den Job, das affektive Commitment und die Mitarbeiterbindung sind unseren Ergebnissen zufolge umso geringer, je stärker der psychologische Vertragsbruch empfunden wird (vgl. Abb. 1). Durch eine offene Frage haben wir uns nach den Gründen für dieses Erleben erkundigt. Etwa ein Viertel der Teilnehmenden ($n = 137$) hat ein oder mehrere Beispiele von Versprechungen genannt, die von ihrem Arbeitgeber gebrochen wurden (insgesamt 234 Nennungen). Eine Kategorisierung der Antworten zeigt, dass am häufigsten Versprechungen im Bereich der Personalentwicklung und zum Gehalt gebrochen wurden. Versprechungen zu Aufgaben, Arbeitsort und Arbeitszeit wurden ebenfalls in einigen Fällen nicht eingehalten. Abbildung 3 gibt Aufschluss über die Häufigkeit und die Beispiele zu den abgeleiteten Kategorien. So können Themen identifiziert werden, bei denen Arbeitgeber besonders achtsam sein sollten, um ihre Mitarbeitenden nicht zu enttäuschen.

Schlussfolgerungen für das Retention Management

Die Ergebnisse unserer Befragung stehen im Einklang mit dem bisherigen Forschungsstand und zeigen, dass eine gute Einbettung in den Job sowie affektives Commitment mit der Absicht einhergehen, im Unternehmen zu bleiben, während das Erleben eines psychologischen Vertragsbruchs mit einer geringeren Mitarbeiterbindung im Zusammenhang steht. Maßnahmen zur Bindungsförderung sollten diese Aspekte daher berücksichtigen.

Das Konzept der *Einbettung in den Job* bietet eine gute Orientierung. Die Passung zwischen Person und Job kann durch Personalauswahl und -entwicklung gefördert werden. Dafür müssen die Anforderungen einer Stelle systematisch erfasst werden, um daraus Kriterien für die Eignungsdiagnostik sowie Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Hier ist zu beachten, dass sich in der heutigen dynamischen Arbeitswelt Anforde-

rungen ändern können, sodass auch bei langjährigen Beschäftigten regelmäßig geprüft werden sollte, ob die Passung noch besteht. Eine Variante zur Verbesserung der Passung ist das sogenannte Job Crafting. Dabei gestalten Mitarbeitende ihre Tätigkeit im Rahmen vorgegebener Grenzen selbst und sorgen so dafür, dass diese zu ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten passt. Dies kann die Mitarbeiterbindung verbessern.¹³ Das Gefühl des Verzichts, den man erleiden würde, wenn man die Organisation verlässt, kann durch (zusätzliche) Leistungen des Arbeitgebers verbessert werden. Dazu gehören ein attraktives Gehalt und Benefits, wie Jobtickets und Sportangebote. Die persönlichen Beziehungen in der Organisation sollten ebenfalls gefördert werden. Durch Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten während und außerhalb der Arbeitszeit können Organisationen die Beziehungen zwischen ihren Mitgliedern fördern. Dabei gibt es zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten, die von Team- und Projektarbeit über räumliche Bedingungen bis hin zu Firmenevents reichen. Wichtig dabei ist, nicht nur isolierte Maßnahmen umzusetzen, sondern ein ganzheitliches Konzept zu entwickeln, das Mitarbeitende mit unterschiedlichen Bedürfnissen erreicht.

Neben der Förderung der Einbettung in den Job und des affektiven Commitments sollte ein Bewusstsein für den *psychologischen Vertrag* geschaffen werden. Immerhin ein Viertel unserer Befragten hat von Erlebnissen berichtet, bei denen dieser gebrochen wurde, was mit einer geringeren Mitarbeiterbindung einhergeht. Der Schlüssel zur Minimierung der Wahrscheinlichkeit von psychologischen Vertragsbrüchen ist eine von Beginn an offene Kommunikation aller Organisationsmitglieder. Dies hilft, Missverständnisse frühzeitig zu erkennen und zu klären.¹⁴ Im Bewerbungsprozess gilt es, Beschönigungen und falsche Versprechungen zu vermeiden, die eventuell getätigt werden, um Bewerbende für das Unternehmen zu gewinnen. Essenziell ist eine realistische Beschreibung der Tätigkeit und der Rahmenbedingungen. Damit ist auch schon ein wichtiger Schritt für eine gute Passung getan. Unsere Studienergebnisse zeigen, dass es besonders häufig in den Bereichen Personalentwicklung, Gehalt und Aufgaben zu psychologischen Vertragsbrüchen kommt. Hier sollten Organisationen auch bei bestehenden Beschäftigungsverhältnissen darauf achten, realistische Perspektiven aufzuzeigen und Absprachen einzuhalten.

Im Bewerbungsprozess sollten die Tätigkeit und die Rahmenbedingungen realistisch beschrieben werden – ein wichtiger Schritt zu einer guten Passung.

Abgeleitet aus Studien kann eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem die Wahrscheinlichkeit eines psychologischen Vertragsbruchs und dessen Folgen senken.¹⁵ Aufgabe des Personalmanagements ist es, den Führungskräften entsprechende Schulungen und Trainings zum Thema Mitarbeiterbindung sowie den Konzepten Einbettung in den Job und psychologischer Vertragsbruch anzubie-

ten. Ebenso sollten Führungskräfte die erarbeiteten Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung kennen, um diese in ihren Teams umsetzen zu können.

Nach Implementierung der definierten Maßnahmen sollte nach einer gewissen Zeit eine Evaluation durchgeführt werden, um ihren Erfolg zu überprüfen und gegebenenfalls nachsteuern zu können. Einzeln umgesetzte Maßnahmen führen meist nur zu einem geringen Effekt. Daher ist neben einer guten Einbettung der Mitarbeitenden in das Unternehmen auch eine sinnvolle Kombination weiterer Maßnahmen empfehlenswert, um messbare Erfolge erzielen zu können.¹⁶

Anmerkungen

- 1 Becker, F. G.: Mitarbeiterbindung: Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion. In: Bruhn, M./Strauss, B. (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen, Gabler: Wiesbaden 2010, S. 229–252.
- 2 Becker, F. G., a. a. O.; Bender, E./Schaper, N./Schürmann, M.: Factors driving employees' intention to stay: Combining retention management and research in voluntary turnover. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 63. Jg., 2019, H. 4, S. 238–250.
- 3 Jiang, K. et al.: When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. In: Journal of Applied Psychology, 97. Jg., 2012, H. 5, S. 1077–1096; Mitchell, T. R./Holtom, B. C./Lee, T. W.: How to keep your best employees: Developing an effective retention policy [and executive commentary]. In: The Academy of Management Executive (1993–2005), 15. Jg., 2001, H. 4, S. 96–109.
- 4 Mitchell, T. R./Holtom, B. C./Lee, T. W., a. a. O.
- 5 Edwards, J. R./Caplan, R. D./Harrison, R. V.: Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In: Cooper, L. (Hrsg.): Theories of organizational stress, 1998, S. 28–67.
- 6 Mitchell, T. R./Holtom, B. C./Lee, T. W., a. a. O.
- 7 Rousseau, D. M.: Psychological and implied contracts in organizations. In: Employee Responsibilities & Rights Journal, 2. Jg., 1989, H. 2, S. 121–139.
- 8 Shore, L. M./Tetrick, L. E.: The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In: Cooper C. L./Rousseau, D. M. (Hrsg.): Trends in organizational behavior, Chichester 1991, S. 91–109.
- 9 Robinson, S. L./Morrison, E.: The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. In: Journal of Organizational Behavior, 21. Jg., 2000, H. 5, S. 525–546.
- 10 Robinson, S. L.: Trust and breach of the psychological contract. In: Administrative Science Quarterly, 41. Jg., 1996, H. 4, S. 574–599; Robinson, S. L./Rousseau, D. M.: Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. In: Journal of Organizational Behavior, 15. Jg., 1994, H. 3, S. 245–259.
- 11 Richter, G.: Innere Kündigung. Modellentwicklung und empirische Befunde aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung. In: Zeitschrift für Personalforschung, 13. Jg., 1999, H. 2, S. 113–138; Robinson, S. L./Rousseau, D. M., a. a. O.
- 12 Kyndt, E. et al.: Employee retention: Organisational and personal perspectives. In: Vocations and Learning, 2. Jg., 2009, S. 195–215; Maier, G. W./Woschke, R.: Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G). In: Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS), 2008; Chang, M.-Y. et al.: The moderating role of psychological safety in the relationship between job embeddedness, organizational commitment, and retention intention among Home Care attendants in Taiwan. In: Healthcare, 11. Jg., 2023, H. 18, <https://doi.org/10.3390/healthcare11182567>; Robinson, S. L./Morrison, E., a. a. O.

Zusammenfassung

Angesichts des zunehmenden Arbeits- und Fachkräftemangels stehen Unternehmen vor der Herausforderung, qualifizierte Mitarbeitende langfristig zu binden. Dieser Artikel untersucht die Bedeutung von affektivem Commitment, der Einbettung in den Job sowie psychologischen Vertragsbrüchen als zentrale Faktoren der Mitarbeiterbindung. Diese Konzepte werden vorgestellt und ihre Zusammenhänge mittels einer Befragungsstudie mit 512 Personen nachgewiesen. Praxisnahe Ansätze zur Stärkung dieser Faktoren werden abgeleitet. Damit erhalten Organisationen und Führungskräfte Handlungsempfehlungen, um dem Fachkräftemangel erfolgreich zu begegnen.

Abstract

In view of the increasing shortage of labor and skilled workers, companies are facing the challenge of retaining qualified employees in the long term. This article examines the importance of affective commitment, job embeddedness and psychological contract breach as key factors in employee retention. These concepts are presented and their connections are demonstrated by a survey study with 512 people. Practical approaches for strengthening these factors are given, so that companies and managers receive recommendations for action to successfully counter the shortage of skilled employees.

- 13 Noesgaard, M. S./Jørgensen, F.: Building organizational commitment through cognitive and relational job crafting. In: European Management Journal, 42. Jg., 2024, H. 3, S. 348–357.
- 14 Robinson, S. L./Rousseau, a. a. O.
- 15 Robinson, S. L., a. a. O.
- 16 Kanning, U. P.: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie, Springer: Heidelberg 2017.



Ulrike Gaedke, M. Sc.
Senior Specialist HR,
Mercedes-Benz Group Services Berlin
gaedke.ulrike@gmail.com



Prof. Dr. Katharina Sachse
Professorin für Wirtschaftspsychologie,
Hochschule Schmalkalden
k.sachse@hs-sm.de

Foto: Die Hoffotografen