

## Masterlehrgang der FH Campus 02

### Unternehmensmanagement – MBA

#### Einfluss der emotionalen Intelligenz einer Führungskraft auf die Mitarbeiterbindung in der steirischen Bestattungsbranche

#### Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

**Verfasst von:** Stefanie Großschädl  
**Matrikelnummer:** 52110905  
**Ihr Abschlussjahr:** 2023  
**Betreut von:** Dipl.-Päd. Christian Monschein, MBA  
**Lehrgangsort:** Graz  
**Lehrgangstart:** WS 2021

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift



# INHALT

Inhalt .....	I
Vorwort .....	V
Abstract .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung .....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung .....	3
1.3. Forschungsfragen.....	3
1.4. Methodologie, Erhebungsmethode und Auswertungsmethode.....	4
1.5. Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise bei der Literaturrecherche .....	4
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen .....	6
2.1. Emotionale Intelligenz .....	6
2.2. Führung.....	7
2.3. Führungskraft.....	9
2.4. Mitarbeiterbindung .....	9
2.5. Bestattungsgewerbe .....	11
3. Die Führungskraft als Einflussfaktor der Mitarbeiterbindung .....	12
3.1. Grundlagen der Mitarbeiterbindung .....	13
3.1.1. Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit .....	14
3.1.2. Soziale Identifikation und Commitment von MitarbeiterInnen .....	16
3.2. Unternehmenskultur als Fundament der Mitarbeiterbindung .....	18
3.3. Führung als Bindungselement zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen .....	20

3.4.	Mitarbeiterbindung durch Anreizsysteme .....	22
3.5.	Arbeitsinhalt als Einflussfaktor für die Mitarbeiterbindung .....	24
3.6.	Bindende Arbeitsbedingungen schaffen .....	26
4.	Theoretische Modelle der emotionalen Intelligenz in Hinblick auf die Mitarbeiterbindung .....	28
4.1.	Ausgangsmodell der emotionalen Intelligenz nach Mayer und Salovey .....	29
4.2.	Überarbeitetes Modell der emotionalen Intelligenz nach Goleman .....	31
4.3.	Modell der emotionalen Intelligenz im Kontext der Mitarbeiterbindung .....	33
4.3.1.	Emotionale Führungskompetenz: Selbstwahrnehmung .....	35
4.3.2.	Emotionale Führungskompetenz: Selbstregulation .....	36
4.3.3.	Emotionale Führungskompetenz: Motivation .....	38
4.3.4.	Emotionale Führungskompetenz: Empathie .....	39
4.3.5.	Emotionale Führungskompetenz: soziale Fähigkeit .....	41
4.4.	Emotionale Intelligenz von Führungskräften messen .....	43
5.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen .....	45
6.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse .....	50
6.1.	Forschungsdesign und Methodenauswahl .....	50
6.2.	Datenerhebung .....	51
6.3.	Sampling .....	52
6.4.	Auswertung .....	53
6.5.	Qualitätssicherung und Forschungsplan .....	54
7.	Ergebnisdarstellung der empirischen Untersuchung .....	56
7.1.	Bedeutung der Mitarbeiterbindung in der steirischen Bestattungsbranche .....	56
7.1.1.	Nutzen der Mitarbeiterbindung .....	56
7.1.2.	Aktuelle Situation am Arbeitsmarkt .....	57
7.1.3.	Kündigungsgründe .....	57
7.1.4.	Externe Einflussfaktoren der Mitarbeiterbindung .....	58
7.2.	Führungskraft als Einflussfaktor der Mitarbeiterbindung .....	59

7.2.1.	Unternehmensinterne Einflussfaktoren der Mitarbeiterbindung.....	59
7.2.2.	Bindende Eigenschaften einer Führungskraft .....	60
7.2.3.	Selbstreflektion als Führungseigenschaft.....	61
7.2.4.	Stellenwert von Gefühlen im Führungskontext.....	61
7.2.5.	Empathie als Führungseigenschaft.....	62
7.3.	Bindungsmaßnahmen von Führungskräften .....	64
7.3.1.	Instrumente der Mitarbeiterbindung .....	64
7.3.2.	Praxisbeispiele Mitarbeiterbindungsmaßnahmen .....	68
7.3.3.	Wirksamkeit der Maßnahmen.....	69
7.4.	Herausforderungen und Chancen im Kontext der Mitarbeiterbindung.....	70
7.4.1.	Branchenbezogene Herausforderungen .....	70
7.4.2.	Chancen .....	73
7.5.	Führungsverhalten in der Zukunft .....	74
7.5.1.	Veränderungen.....	74
7.5.2.	Zukünftige Mitarbeiterbindungsinstrumente.....	75
8.	Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen .....	77
9.	Conclusio und Ausblick.....	83
10.	Literaturverzeichnis.....	89
Anhang	.....	96
A - 1	Interviewleitfaden.....	96
A - 2	Kategorienschema .....	101



## VORWORT

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich unglaublich tatkräftig bei der Erstellung dieser Masterarbeit unterstützt haben.

Als Erstes möchte ich mich hiermit bei meinem Betreuer Herrn Dipl.-Päd. Christian Monschein, MBA, bedanken, der mit seinem konstruktiven Feedback und mit seinem unglaublich hohen Maß an Geduld wesentlich zu dieser Masterarbeit beigetragen hat. Des Weiteren liegt es mir am Herzen, ein großes Dankeschön an Herrn Mag. Dr. Rainer Schabereiter auszusprechen, der mit seiner unterhaltsamen Art stets ein offenes Ohr für meine Anliegen und Fragen hatte.

Ein besonderer Dank gilt auch allen InterviewpartnerInnen für die Bereitschaft ihre gesammelten Erfahrungen zu teilen.

Außerdem möchte ich mich bei Ingrid und Robert für die Möglichkeit dieser Weiterbildung sowie die Zurverfügungstellung der zeitlichen und finanziellen Ressourcen bedanken. Mein Dank gilt auch Maria und Walter, die mich mit ihrer Geduld und ihren Adleraugen tatkräftig unterstützt haben.

Worte können nicht ausdrücken, wie dankbar ich meinem Freund Patrick, meinen Eltern Ingrid, Michael und Robert sowie all meinen Geschwistern bin, die mich in der Zeit der Erstellung dieser Masterarbeit, aber auch die gesamte Studienzeit tatkräftig unterstützt haben. Ihr alle seid für mich der absolute Wahnsinn und ich bin unglaublich dankbar, Teil dieser wunderbaren Familie zu sein. Vielen Dank, dass ihr mich auch auf diesem Weg mit so viel Liebe und Verständnis begleitet habt.

*„Der Weg gibt dir nicht das, was du willst,  
sondern das, was du brauchst.“*

## ABSTRACT

Durch bereits absehbare Veränderungen am Arbeitsmarkt sind Unternehmen gezwungen, sich gezielt mit geeigneten Maßnahmen zur Steigerung des Bindungswillens von MitarbeiterInnen auseinanderzusetzen. Ein Grund dafür ist der demografische Wandel und die damit zusammenhängende Veränderung der Altersstruktur in der Gesellschaft. Des Weiteren trägt der prognostizierte Fachkräftemangel, der Wertewandel der jüngeren Generation und die damit zusammenhängende sinkende Loyalität sowie geringe Bereitschaft, sich langfristig an ein Unternehmen zu binden, zu den Schwierigkeiten in Bezug auf die Arbeitskräftebeschaffung bei. Darüber hinaus entstehen durch eine geringe Mitarbeiterbindung für Unternehmen Risiken, die sich negativ auf den Unternehmenserfolg, die aufgebauten Strukturen, die Einsatzbereitschaft, Motivation sowie Leistung der MitarbeiterInnen auswirken. Um diesen negativen Faktoren entgegenzuwirken und somit eine hohe Mitarbeiterbindung zu erreichen, gibt es in der Forschung bereits Lösungsansätze. Einer dieser Ansätze baut auf die Forschungen von Goleman zum Konzept der emotionalen Intelligenz auf. Die vorliegende Masterarbeit erforscht den Einfluss der emotionalen Intelligenz einer Führungskraft auf die Mitarbeiterbindung in der steirischen Bestattungsbranche. Im Theorieteil wird der Einfluss der Führungskraft auf die Mitarbeiterbindung untersucht, wobei im Speziellen auf die Bereiche Unternehmenskultur, Führung, Anreizsysteme, Arbeitsinhalte sowie Arbeitsbedingungen eingegangen wird. Außerdem wird das theoretische Konzept der emotionalen Intelligenz und die damit zusammenhängenden emotionalen Kompetenzen auf die Mitarbeiterbindung angewandt.

In der Empirie dieser Arbeit werden mittels qualitativer ExpertInneninterviews Handlungen seitens der Führungskraft in Bezug auf die Mitarbeiterbindung sowie auf die Bestattungsbranche zukommenden Herausforderungen erforscht. Die Untersuchungen zeigen, dass Führungskräfte in der steirischen Bestattungsbranche Kompetenzen der emotionalen Intelligenz anwenden, um Maßnahmen der Mitarbeiterbindung gezielt auf die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen abzustimmen. Des Weiteren ergab die Auswertung, dass die bewusste Selbstreflexion sowie die Kontrolle von eigenen Gefühlen und dem eigenen Verhalten sich stark auf die Authentizität der Führungskraft auswirkt. Die beiden vorab erwähnten Faktoren werden als Grundlage für die erhöhte Wirksamkeit von Bindungsmaßnahmen angesehen.



## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

EI emotionale Intelligenz  
EQ emotionale Intelligenzquotienten  
ECI Emotional Competence Inventory

bzw. beziehungsweise  
IQ Intelligenzquotient

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Maslow'sche Bedürfnispyramide .....	15
Abbildung 2: Einflussfaktor Unternehmenskultur .....	18
Abbildung 3: Einflussfaktor Führung.....	20
Abbildung 4: Einflussfaktor Anreizsysteme .....	23
Abbildung 5: Einflussfaktor Arbeitsinhalt .....	25
Abbildung 6: Einflussfaktor Arbeitsbedingungen .....	26
Abbildung 7: Modell der emotionalen Intelligenz nach Mayer und Salovey .....	30
Abbildung 8: Modell der emotionalen Intelligenz nach Goleman.....	32
Abbildung 9: Struktur von emotionalen Kompetenzen nach Goleman .....	33
Abbildung 10: Kompetenzen der Selbstwahrnehmung.....	35
Abbildung 11: Kompetenzen der Selbstregulation.....	36
Abbildung 12: Kompetenzen der Motivation .....	38
Abbildung 13: Kompetenzen der Empathie.....	40
Abbildung 14: Kompetenzen der sozialen Fähigkeit.....	41

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: InterviewpartnerInnen .....	53
Tabelle 2: Kategoriensystem.....	54

# 1. EINLEITUNG

## 1.1. Problemstellung

Das Thema Mitarbeiterbindung wird laut einer Studie in den nächsten Jahren mehr an Bedeutung gewinnen. Ein Grund dafür ist der demografische Wandel und die damit zusammenhängende Veränderung der Altersstruktur in der Gesellschaft. Dies stellt ganze Branchen vor einer großen Herausforderung. (vgl. North, Reinhardt & Sieber-Suter, 2013, S. 31) Dieser Wandel macht sich vor allem in der Zeitspanne, in der eine offene Arbeitsstelle im Unternehmen durch eine qualifizierte Arbeitskraft besetzt wird, bemerkbar (vgl. Kanning, 2017, S. 4).

Während der demografische Wandel eher mittel- und langfristige Probleme am Arbeitsmarkt mit sich bringt, gibt es in einigen Branchen einen Fachkräftemangel (vgl. Muller, 2011, S. 31). Dies bedeutet, dass mehr freie Stellen von Unternehmen ausgeschrieben sind, als mit den verfügbaren freien Personen am Arbeitsmarkt besetzt werden können. Damit bleiben viele Arbeitsstellen dauerhaft unbesetzt und qualifizierte Jobsuchende haben die Wahl zwischen zahlreichen suchenden ArbeitgeberInnen. (vgl. Kanning, 2017, S. 9) Damit zusammenhängend stellt der Wertewandel bei jüngeren MitarbeiterInnen eine weitere Herausforderung für Unternehmen dar (vgl. Laudage & Wintermann, 2013, S. 137). Diese Veränderung bezieht sich vor allem auf die erhöhten Erwartungshaltungen an ArbeitgeberInnen sowie die Arbeitsbedingungen. Weiters ist erkennbar, dass jüngere Personen eine geringere Loyalität und eine niedrigere Bereitschaft, sich langfristig an ein Unternehmen zu binden, aufweisen. (vgl. Fellingner, Hesse, Mayer & Rose, 2019, S. 98–99)

Durch die vorab beschriebenen Schwierigkeiten für Unternehmen, werden langfristig folgende vier Risiken ausgelöst:

(1) Engpassrisiko: Dies bezieht sich vordergründig auf die fehlenden LeistungsträgerInnen, bedingt durch eine hohe Fluktuationsrate. Leistungen und Aufgaben können dadurch nicht zeitgerecht erledigt werden, da die personellen Kapazitäten fehlen.

(2) Austrittsrisiko: Leistungstragende MitarbeiterInnen verlassen aufgrund einer fehlenden Bindung das Unternehmen. Damit wird die aufgebaute Struktur geschwächt und das Know-how dieser Person geht verloren.

(3) Anpassungsrisiko: Ausgelöst wird dieses Risiko durch ArbeitnehmerInnen, die sich an Veränderungen nicht anpassen wollen, da durch die fehlende Bindung keine Einsatzbereitschaft vorhanden ist.

(4) Motivation- und Leistungsrisiko: Durch die fehlende Bindung an das Unternehmen engagieren sich MitarbeiterInnen nur äußerst zurückhaltend für das Unternehmen und sind weniger motiviert. Dies hat spürbare Konsequenzen auf den Unternehmenserfolg. (vgl. Kobi, 2012, S. 3–5)

Eine Führungskraft muss daher in Zukunft vermehrt ein Auge darauf richten, im Unternehmen beschäftigte MitarbeiterInnen mit Hilfe von gezielten Maßnahmen langfristig an das Unternehmen zu binden (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 6). Dies hat Auswirkungen auf die Verbleibabsicht der mitarbeitenden Person im Unternehmen sowie auf die Fluktuationsrate (vgl. Wolf, 2018, S. 193). Denn „eine gelungene Mitarbeiterbindung [...] spart nicht nur Geld, sondern erhöht zudem bestenfalls die Einsatzbereitschaft, Zufriedenheit, Gesundheit und Leistung der Mitarbeiter[Innen]“ (Hübler, 2022, S. 13).

In der Forschungsliteratur werden Ansätze für eine positive Beeinflussung der Mitarbeiterbindung seitens der Führungskraft beschrieben. Einer dieser Ansätze geht auf die Forschungen zum Konzept der emotionalen Intelligenz von Goleman zurück. (vgl. Hübler, 2022, S. 13) Goleman überarbeitete das bereits für die Allgemeinheit bestehende Modell und legte es auf die Führung von MitarbeiterInnen um (vgl. Kirch, 2005, S. 47). Loffing und Loffing (vgl. 2010, S. 140) nahmen dieses Konzept als Grundlage für ihre Forschung an der Mitarbeiterbindung. Ziel war es, die Bedeutung von emotionalen Kompetenzen im Kontext der emotionalen Intelligenz für die Mitarbeiterbindung zu analysieren.

Durch die vorab beschriebenen Herausforderungen am Arbeitsmarkt sowie die erwähnten Risiken kommt es zu einer steigenden Relevanz von langfristig gebundenen MitarbeiterInnen. Daher soll in der vorliegenden Masterarbeit der Einfluss von emotionalen Kompetenzen auf die Mitarbeiterbindung einer Führungskraft im Kontext der emotionalen Intelligenz erforscht werden. Die Forschung wird auf die Bestattungsbranche eingeschränkt, da in diesem Bereich noch keine wissenschaftliche validierte Literatur in Hinsicht auf das vorab erwähnte Forschungsgebiet existiert.

## 1.2. Zielsetzung

Das Ziel des Theorieteils ist, mit Hilfe von Literaturrecherche den Einfluss einer Führungskraft auf die Mitarbeiterbindung zu beschreiben. Außerdem wird im theoretischen Teil das Ausgangsmodell der emotionalen Intelligenz nach Mayer und Salovey aufgezeigt, um darauf aufbauend das Konzept im Kontext der Mitarbeiterbindung zu beschreiben und emotionale Kompetenzen einer Führungskraft herauszuarbeiten.

Der praktische Nutzen ergibt sich durch die Herausarbeitung eines Gestaltungsmodells. Durch die Umsetzung der Gestaltungsempfehlungen ergeben sich Chancen in Bezug auf die Mitarbeiterbindung für Führungskräfte sowie Unternehmen in der steirischen Bestattungsbranche. Außerdem sollen in dieser Arbeit Herausforderungen in Hinblick auf die Mitarbeiterbindung aufgezeigt werden, welche durch den Einsatz von emotionalen Kompetenzen abgeschwächt oder bewältigt werden können.

## 1.3. Forschungsfragen

### Hauptforschungsfrage

Welchen Einfluss hat die emotionale Intelligenz einer Führungskraft auf die Mitarbeiterbindung in der steirischen Bestattungsbranche?

### Theoretischer Teil

SFF (1): Welche Faktoren der Mitarbeiterbindung können Führungskräfte entsprechend der Fachliteratur beeinflussen?

SFF (2): Welche theoretischen Modelle der emotionalen Intelligenz – unter besonderer Berücksichtigung der Mitarbeiterbindung – werden in der Literatur beschrieben?

### Empirischer Teil

ESFF (1): Welche spezifischen Handlungen in Hinsicht auf die Mitarbeiterbindung können auf die emotionale Intelligenz der Führungskräfte zurückgeführt werden?

ESFF (2): Welche Herausforderungen können durch die langfristige Bindung von MitarbeiterInnen in der Bestattungsbranche abgeschwächt werden?

## **1.4. Methodologie, Erhebungsmethode und Auswertungsmethode**

Diese Arbeit besteht aus einem Theorieteil, der mit Hilfe von einschlägiger Fachliteratur erarbeitet wird, sowie einen empirischen Teil, der sich auf qualitatives Design stützt. Hierfür werden leitfadengestützte ExpertInneninterviews mit Personen im Bereich der Personalführung in einem steirischen Bestattungsunternehmen als Datenerhebungsform herangezogen. Der diesbezügliche Leitfaden wurde vorab einem Pretest unterzogen, um ihn auf Verständlichkeit sowie Länge zu prüfen. Als ExpertInnen werden unter anderem Personen bezeichnet, die über ein spezielles Sonderwissen verfügen. In diesem Zusammenhang ist die Befähigungsprüfung für BestatterInnen eine wichtige Kompetenzbescheinigung. Des Weiteren kann das Sonderwissen auch durch spezielle Tätigkeiten oder Funktionen in einem Bestattungsunternehmen erreicht werden. Demnach verfügen diese Personen über spezielles Wissen in einem speziellen Bereich, das nicht Teil des Allgemeinwissens ist. (vgl. Misoch, 2019, S. 119 –120) Da die narrative Kompetenz nicht bei allen InterviewpartnerInnen vorausgesetzt werden kann, wird im empirischen Teil die Form des problemzentrierten Interviews gewählt. Von der interviewenden Person solle in der Erzählphase der ExpertInnen Fragen vorgebracht werden, jedoch soll die Erzähllogik der SprecherInnen nicht beeinträchtigt werden. (vgl. Diekmann, 2013, S. 542)

Es wurden insgesamt 11 Interviews in Präsenz durchgeführt, wobei die Aussagen der Interviewten digital aufgezeichnet und transkribiert wurden, um die Nachvollziehbarkeit zu garantieren. Die Auswertung der Daten aus den geführten Interviews erfolgte nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Zur Anwendung kam ein mehrstufiges Verfahren. Wobei zuerst deduktive und induktive Haupt- sowie Subkategorien gebildet wurden und anhand deren das gesamte Datenmaterial in zwei Materialdurchläufen codiert, kategorisiert ausgewertet wurde. Diese Auswertung wurde mit Hilfe der computergestützten Software MAXQDA durchgeführt. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97–98) Abgeleitet von dieser strukturierten Inhaltsanalyse ergeben sich die Antworten auf die empirischen Subforschungsfragen.

## **1.5. Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise bei der Literaturrecherche**

Auf die Einleitung der vorliegenden Masterarbeit folgt eine Begriffsklärung bzw. -abgrenzung der relevanten Begriffe. Der Theorieteil stützt sich auf wissenschaftliche Literatur. Im ersten Kapitel

wird der Einfluss von Führungskräften auf die Mitarbeiterbindung beschrieben. Hierbei wird in Abschnitt 3.1. auf die Grundlagen der Mitarbeiterbindung in Bezugnahme auf den derzeitigen Forschungsstand eingegangen. Diese sind die Motivation, die Arbeitszufriedenheit, die sozialen Identifikation sowie das Commitment von MitarbeiterInnen. Darauf aufbauend wird auf die einzelnen Einflussfaktoren der Mitarbeiterbindung eingegangen. Ein besonderes Augenmerk wird hierbei auf jene Faktoren gelegt, die von einer Führungskraft aktiv gestaltet und somit beeinflusst werden können. Die darauffolgenden Abschnitte beschäftigen sich mit der Unternehmenskultur, der Führung, den Anreizsystemen, den Arbeitsinhalten sowie den Arbeitsbedingungen. Im zweiten Teil der Theorie wird auf das Konzept der emotionalen Intelligenz im Führungskontext eingegangen. Hier wird das Ausgangsmodell der emotionalen Intelligenz beschrieben. Des Weiteren werden Kompetenzen thematisiert, die für eine emotional intelligente Führungskraft charakteristisch sind und sich positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirken. Abschließend werden die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

Am Anfang des empirischen Teiles dieser Masterarbeit wird genauer auf das Forschungsdesign und die Methodenauswahl, die Datenerhebung, die Auswertung, die Kategorienbindung sowie die Qualitätssicherung eingegangen. Daraufhin werden die Ergebnisse der 11 geführten Interviews dargelegt. Am Ende dieses Abschnittes werden die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

Den Schluss dieser Masterarbeit wird vom Conclusio und Ausblick gebildet. In diesem Kapitel werden der Theorieteil sowie der empirische Teil verknüpft, um damit die Hauptforschungsfrage beantworten zu können sowie einen Ausblick auf den Bedarf von weiterer Forschung zu geben.

## 2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

### 2.1. Emotionale Intelligenz

Bereits im Jahre 1920 haben Autoren wie Thorndike begonnen, sich mit der sozialen Intelligenz und somit mit den nicht kognitiven Aspekten der Intelligenz zu beschäftigen. Im Mittelpunkt der Forschung stand die Frage, ob es nur eine Form der Intelligenz gibt oder mehrere, die ein Gesamtkonstrukt ergeben. Als einer der wichtigsten Autoren in den 40er Jahren galt Wechsler, der das Thema konsequent weiterentwickelte und einer der Ersten war, der eine Erweiterung des Modells der Intelligenz vorschlug. (vgl. Krause, 2007, S. 15) Des Weiteren beschreibt Gardner (1993, 1999) in seiner Theorie der multiplen Intelligenz die interpersonelle und die intrapersonelle Intelligenz. Dies sind zwei von acht Intelligenzarten, die sich auf den Begriff der emotionalen Intelligenz beziehen. (vgl. Meyer & Gölzner, 2018, S. 24) Die interpersonelle Intelligenz beschäftigt sich mit der Wahrnehmung und dem Verständnis von Emotionen anderer sowie der Fähigkeit, mit Mitmenschen eine emotionale Beziehung aufzubauen. Die intrapersonelle Intelligenz beschäftigt sich hingegen mit der Selbstwahrnehmung, der Akzeptanz und dem respektvollen Umgang mit der eigenen Person. (vgl. Landes & Steiner, 2017, S. 73)

Mayer und Salovey bauten im Jahre 1990 auf die Arbeit von Gardner auf und prägten als Erste den Begriff der ‚emotionalen Intelligenz‘ mit folgender Definition (vgl. Niedermeier & Schaper, 2017, S. 52):

Die Fähigkeit[,] Emotionen zu reflektieren, sie zu nutzen, um die Denkweise voranzubringen. Dazu müssen Emotionen erkannt werden können und zugänglich sein sowie erzeugt werden können. Somit können Emotionen und emotionales Wissen besser verstanden werden, um diese zu regulieren und die eigene emotionale und intellektuelle Entwicklung zu fördern. (Krause, 2007, S. 24)

Goleman veranschaulicht seine Definition des Konstruktes der emotionalen Intelligenz mit einer Darstellung aus vier Quadranten. Daraus geht hervor, dass Goleman die emotionale Intelligenz mit dem Verstehen der eigenen Gefühle (Selbstwahrnehmung), dem dementsprechenden Umgang mit den eigenen Emotionen (Selbstmanagement), dem Erkennen anderer Emotionen



(Soziales Bewusstsein) und dem Umgang mit anderen Emotionen (Beziehungsmanagement) definiert. (vgl. Meyer & Gölzner, 2018, S. 24)

Steiner, der sich seit Mitte der 70er Jahren mit dem Thema der emotionalen Intelligenz sowie der emotionalen Kompetenz beschäftigt, definiert diese mit drei Fähigkeiten: jene des Verstehens der eigenen Gefühle, dem Zuhören und dem Hineinversetzten in die Gefühle des anderen sowie der sinnvolle Ausdruck von Gefühlen (vgl. Urban, 2022, S. 3, 16).

In der Wissenschaft gibt es noch keine abschließende Definition der emotionalen Intelligenz. Jedoch gibt es den anfangs beschriebenen Ansatz von Howard Gardner, auf den sich durch die Differenzierung der intrapersonellen und interpersonellen Intelligenz die meisten WissenschaftlerInnen einigen können. (vgl. Tiebel, 2019, S. 377) Das Konzept wird jedoch von manchen auch kritisch betrachtet, beispielsweise von Antonakis, der angibt, dass alle bis dato dargestellten Ergebnisse im Zusammenhang mit dem Konzept der emotionalen Intelligenz aus bestehenden Intelligenz- und Persönlichkeitskonstrukten erklärbar sind (vgl. Landes & Steiner, 2017, S. 75).

Für die vorliegende Masterarbeit wird das Grundkonzept nach Mayer und Salovey herangezogen. Darauf aufbauend wird genauer auf das von Goleman veröffentlichte Konzept der emotionalen Intelligenz eingegangen, da dieses auf den Führungskontext umgelegt wird.

## **2.2. Führung**

Weder in der Fachliteratur noch in der Praxis wird der Begriff ‚Führung‘ einheitlich abgegrenzt. Als Synonym werden häufig die Begriffe ‚Leitung‘, ‚Management‘ und ‚Verwaltung‘ verwendet. Grundsätzlich kann der Begriff ‚Führung‘ sowohl personenbezogen als auch sachbezogen aufgefasst werden. (vgl. Korndörfer, 1999, S. 19) Bei der ‚sachbezogenen Führung‘ ist der bewusste und zielorientierte Einsatz von Führungstechniken bzw. Führungsinstrumenten für die Erledigung von Führungsaufgaben charakteristisch. Zu den Führungsinstrumenten werden in diesem Zusammenhang Informationen, Planungen, Organisationen sowie das Controlling gezählt. (vgl. Korndörfer, 1999, S. 19–20)

Im Gegensatz dazu wird unter ‚personenbezogene Führung‘ die zielorientierte Beeinflussung des Verhaltens von MitarbeiterInnen verstanden (vgl. Korndörfer, 1999, S. 19–20). Früher wurde in der Literatur davon ausgegangen, dass diese Beeinflussung nur von der Führungskraft ausgeht.

Dies wird als führerzentrierte Sicht bezeichnet. Auf eine prozessorientierte Sicht beziehen sich hingegen aktuelle Publikationen. Es wird beschrieben, dass beide Seiten – Führungskraft sowie MitarbeiterInnen – einen wechselseitigen Einfluss auf die Führung haben. (vgl. Koch & Schreyögg, 2014, S. 408) In diesem Zusammenhang werden in der Literatur die Begriffe ‚Human Resource Management‘ oder ‚Personenmanagement‘ genannt. Diese Abteilungen sind für Führungsaufgaben wie beispielweise die Personalbeschaffung, Personalplanung, Personalentwicklung, Personalaktivierung und Personalbetreuung verantwortlich. Obwohl in der Realität Sach- und Personenmanagement in Hinblick auf die Unternehmensführung meist eng miteinander verbunden sind, wird in der weiteren Abgrenzung genauer auf die Personenorientierung eingegangen, da diese für die folgenden Abschnitte dieser Masterarbeit relevant ist. (vgl. Korndörfer, 1999, S. 19–20)

Pinnow (2005, S. 38) definiert im Rückbezug auf Drucker die Personalführung wie folgt: „Menschen durch gemeinsame Werte, Ziele und Strukturen, durch Aus- und Weiterbildungen in die Lage zu versetzen, eine gemeinsame Leistung zu vollbringen und auf Veränderungen zu reagieren.“ Da Pinnow in seiner Definition allgemein von Menschen spricht, werden Führungskräfte sowie MitarbeiterInnen gleichermaßen miteinbezogen (vgl. Pinnow, 2005, S. 38).

Eine weitere Definition der Personalführung bietet Holtbrügge (2010, S. 207):

Die Personalführung beinhaltet die unmittelbare Kommunikation und Interaktion zwischen Führungskräften und den ihnen unterstellten Mitarbeiter[Inne]n, die auf der Basis einer durch organisatorische Regelungen festgelegten Rollendifferenzierung erfolgt und der absichtlichen Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens der Mitarbeiter[Innen] im Hinblick auf die angestrebten Unternehmungsziele dient.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein Großteil der aktuellen Definitionen Folgendes gemeinsam hat: Führung ist ein Prozess, der im Kontext einer Gruppe stattfindet und darauf abzielt, andere Personen zu beeinflussen, um ein Ziel zu erreichen. Diese Ziele werden gleichermaßen vom Geführten wie von den Führenden geteilt. (vgl. Wick & Blessin, 2017, S. 30)

### **2.3. Führungskraft**

Die Führung wird von einer Führungskraft ausgeübt. Diese trägt durch das hohe Maß an Weisungsbefugnis und Entscheidungsbefugnis wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens bei. Im Rahmen der Führung hat sie zwei zentrale Aufgaben. Auf der einen Seite muss die Führungskraft im Stande sein, Leistungen und Fähigkeiten des Personals auf ein festgelegtes Ziel hin auszurichten, um damit vorab gesetzte Ziele zu erreichen. Hierbei ist die Zurverfügungstellung sämtlicher Informationen sowie Ressourcen essenziell – dies wird als Lokomotionsfunktion bezeichnet. Auf der anderen Seite hat sie die Kohäsionsfunktion zu erfüllen. Darunter wird die Förderung des Gefühls der Zusammengehörigkeit und des WIR-Gefühls verstanden. Dies bezieht sich auf die Führungskraft und MitarbeiterInnen oder auf die MitarbeiterInnen untereinander. Die Erfüllung von beiden Funktionen trägt positiv zur Leistungsfähigkeit von Angestellten bei und vermindert die Fluktuationsrate. (vgl. Woydt & Schirmer, 2016, S. 12–13) Zu ergänzen gilt, dass es sich bei der Ausführung von Führung um zugeschriebene Rollen handelt, die durch die Position im Organisationsgefüge bestimmt werden. An jede Rolle sind Verhaltenserwartungen durch das soziale Umfeld geknüpft. (vgl. Woydt & Schirmer, 2016, S. 13)

Für Berger (2018, S. 79) haben Führungskräfte drei Funktionen gleichzeitig: „Vorgesetzte, Partner in sozialen Interaktionsbeziehungen, Mitgestalter von Arbeitsstrukturen und Unternehmenskultur.“ Festzuhalten ist, dass der Alltag einer Führungskraft in der Realität meist weniger wohlgeordnet sowie rational durchstrukturiert ist, wie es bei einigen theoretischen Managementmodellen angenommen wird (vgl. Berger, 2018, S. 80).

### **2.4. Mitarbeiterbindung**

Die Bindung von MitarbeiterInnen ist eine der Schlüsselaufgaben der Personalwirtschaft eines auf die Zukunft ausgerichteten Unternehmens (vgl. Klaffke, 2009, S. 14). Aufgrund der aktuellen Situation am Arbeitsmarkt bedingt durch den demografischen Wandel gewinnt dieses Thema an Wichtigkeit. Es handelt sich um ein relativ neues Phänomen in der Personalwirtschaft. Dies lässt sich vor allem an dem ausbaufähigen Forschungsstand erkennen. (vgl. Becker, 2010, S. 231) In der Literatur gibt es für das Wort ‚Mitarbeiterbindung‘ unzählige Begriffe, die in diesem

Zusammenhang verwendet werden. Unter anderem zum Beispiel ‚Identifikation‘, ‚Loyalität‘, ‚Personalbindung‘ oder ‚-haltung‘, ‚Commitment‘ oder ‚Staff Retention‘. (vgl. Becker, 2010, S. 231)

Wie bereits bei den Termini gibt es keine einheitliche Definition und kein einheitliches Verständnis über die Mitarbeiterbindung. Becker (vgl. 2010, S. 232–233) fasst die unterschiedlichen Definitionen folgendermaßen zusammen:

(1) Einige Begriffsdefinitionen heben die Ausdrücke ‚Nicht-Kündigungsgründe‘ sowie ‚Bleibebereitschaft‘ hervor. Dies wird jedoch nicht als zielführend angesehen, da es eine reine Verhinderung der Fluktuation darstellt. Langfristig erweist es sich wirtschaftlich nicht als sinnvoll. (vgl. Becker, 2010, S. 232)

(2) Bei anderen hingegen stehen die emotionale Verbundenheit und die Zugehörigkeit von MitarbeiterInnen zum Unternehmen im Mittelpunkt. Damit dieses Gefühl zustande kommt, ist der zielgerichtete Einsatz von Anreizen nötig. Als Grundvoraussetzung der Bindung wird die allgemeine Bereitschaft seitens der ArbeitnehmerInnen verstanden, da andernfalls die gesetzten Maßnahmen erfolglos sind. (vgl. Becker, 2010, S. 232)

(3) Weitere Definitionen bauen auf die vorab erwähnte emotionale Bindung auf, schließen jedoch rationale Beweggründe mit ein. In diesem Zusammenhang wird in der Literatur der Begriff ‚Commitment‘ verwendet. Auf diesen wird in Abschnitt 3.1.2. genauer eingegangen. (vgl. Becker, 2010, S. 232)

Hier wird ersichtlich, dass es verschiedene Auffassungen zum Thema Mitarbeiterbindung gibt. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Bereitschaft, sich langfristig an ein Unternehmen zu binden und somit dafür weiterzuarbeiten, eine Grundvoraussetzung für eine effektive Zusammenarbeit ist. Denn so kann ein Unternehmen von der Tätigkeit der MitarbeiterInnen profitieren. Durch eine emotionale Bindung kommt es laut Forschungsliteratur nicht nur zur Erfüllung der im Dienstvertrag festgelegten Pflichten, sondern zu einem hohen Pflichtbewusstsein und zu einem engagierten Einsatz für das Unternehmen. Somit fördert die aktive Stärkung der Mitarbeiterbindung einerseits das Bleibeinteressen und andererseits die Motivation. (vgl. Becker, 2010, S. 235)

## **2.5. Bestattungsgewerbe**

Zu den Aufgaben eines Bestattungsunternehmens zählen die Aufbahrung von Verstorbenen, die Durchführung der Trauerfeierlichkeit sowie die anschließende Bestattung, die Totenüberführung sowie die Enterdigung einer Leiche. All dies beinhaltet Tätigkeiten wie waschen, ankleiden sowie einsargen von Toten sowie die Thanatopraxie. Wobei Letzteres nur von einer fachlich befähigten Person durchgeführt werden darf. (vgl. § 101 Abs. 1, 2 GewO)

### **3. DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS EINFLUSSFAKTOR DER MITARBEITERBINDUNG**

Dem Thema Mitarbeiterbindung wurde in der Vergangenheit wenig Beachtung geschenkt (vgl. Gansser & Godbersen, 2017, S. 108). Ausgelöst vom demografischen sowie Fachkräftemangel hat sich dies in den letzten Jahrzehnten geändert (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 4). Durch Investitionen in das Kapital MitarbeiterInnen kann es für das Unternehmen zu mehreren nachhaltigen Nutzen kommen, wie zum Beispiel eine geringere Fluktuation, geringere Fehlzeiten sowie eine erhöhte Kundenzufriedenheit (vgl. Dehner, 2010, S. 22–23).

Dadurch hat es für Führungskräfte hohe Priorität, Maßnahmen zu finden, die positiv dazu beitragen, dass sich MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen binden (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 7).

Eine Möglichkeit, Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung zu identifizieren, ist Gründe von Kündigungen genauer zu hinterfragen. In diesem Zusammenhang haben Studien ergeben, dass 90 Prozent der MitarbeiterInnen das Unternehmen nicht verlassen hätten, wenn die Führungskraft empathischer gewesen wäre. Weitere Gründe sind eine fehlende Wertschätzung durch die Führungskraft, eine nicht gelebte Unternehmenskultur, eine schlechte unternehmensinterne Kommunikation sowie mangelnde Chancen zur Weiterbildung. (vgl. Hübler, 2022, S. 1)

Dadurch lassen sich vier zentrale Aspekte für Kündigungen festlegen: die Kultur des Unternehmens (Abschnitt 3.2.), die Personalführung (Abschnitt 3.3.), die Arbeitsinhalte (Abschnitt 3.5.) sowie die Arbeitsbedingungen (Abschnitt 3.6.) (vgl. Hübler, 2022, S. 1).

Eine Führungskraft kann beispielweise im Rahmen der Führung Faktoren wie das Arbeitsklima, die Teamzusammensetzung oder die Arbeitsinhalte positiv beeinflussen. Dies trägt, wie nachfolgend in Abschnitt 3.1. beschrieben, zur Förderung der Motivation sowie Arbeitszufriedenheit von Arbeitskräften bei. (vgl. Sass, 2019, S. 121) Die Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit tragen wiederum wesentlich zur Steigerung des Bindungswillens von MitarbeiterInnen bei (vgl. Balkenhol, Tiberius & Cesinger, 2020, S. 134). Beide Faktoren sind Grundlagen für den Einsatz von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung. Sind MitarbeiterInnen nicht motiviert oder unzufrieden,

können unzählige Aktionen von der Führungskraft gesetzt werden. Diese werden jedoch nicht das gewünschte Ergebnis bringen. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 10)

In Abschnitt 3.4. wird auf einen weiteren Aspekt eingegangen, der von Führungskräften aktiv gestaltet werden kann: Geld als Anreiz für eine langfristige Bindung an das Unternehmen. Auf der einen Seite ist dieser Faktor die Voraussetzung für eine funktionierende Mitarbeiterbindung. (vgl. Sass, 2019, S. 2) Ein gutes Einkommen, eine faire Bezahlung und regelmäßige Lohnerhöhungen sind Rahmenbedingungen, die sich ArbeitnehmerInnen in einem Beschäftigungsverhältnis erwarten (vgl. Sass, 2019, S. 27). Auf der anderen Seite kann es durch einen falschen Einsatz dieses Anreizes zu einer Demotivation kommen Denn festzuhalten ist, dass Geld als Anreiz keine langfristige Motivationswirkung hat. (vgl. Sass, 2019, S. 2, 35)

Um die vorab erwähnten Einflüsse des Verhaltens einer Führungskraft auf die Mitarbeiterbindung zu verstehen, ist es notwendig, Hintergrundwissen zur Motivationsforschung sowie zu Untersuchungen hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit zu haben. Mit den Erkenntnissen aus dem nachfolgenden Abschnitt 3.1. haben Führungskräfte ein Fundament, um das eigene Führungsverhalten als Instrumente der Mitarbeiterbindung gezielter einsetzen zu können und langfristig eine hohe soziale Identifikation sowie Commitment seitens der MitarbeiterInnen zu erreichen. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 10)

### **3.1. Grundlagen der Mitarbeiterbindung**

Auf die in den nachfolgenden Abschnitten beschriebene Mitarbeitermotivation, Arbeitszufriedenheit, soziale Identifikation sowie auf dem Commitment baut eine hohe Mitarbeiterbindung auf (vgl. Kanning, 2017, S. 192). Es gilt festzuhalten, dass diese vier Begriffe nicht getrennt voneinander interpretiert werden können. Es gibt unzählige Verknüpfungen miteinander, wodurch Wechselwirkungen sowie Synergien entstehen. Das Hintergrundwissen einer Führungskraft in diesen Bereichen ist besonders beim effektiven Einsatz von Bindungsmaßnahmen von Vorteil. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 10)

Durch die Führung, die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalten sowie die unternehmensinterne Kommunikation kann eine Führungskraft die Ausprägung dieser vier psychologischen Phänomene in MitarbeiterInnen aktiv beeinflussen. Nachfolgend wird der derzeitige

Forschungsstand zu diesen vier Bindungsgrundlagen thematisiert, um darauf aufbauend darzulegen, welchen Einfluss die Führungskraft auf die Mitarbeiterbindung hat. (vgl. Kanning, 2017, S. 192)

### **3.1.1. Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit**

Zu Beginn dieses Abschnitts ist es bedeutend, den Unterschied zwischen den beiden Begriffen deutlich zu machen. ‚Motivation‘ wird als eine Grundlage einer Handlung verstanden, wohingegen ‚Zufriedenheit‘ eine Konsequenz aus einer Be- oder Entlohnung ist. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 10)

Aus historischer Sicht beinhaltet Motivation „die Gesamtheit der Motive, Beweggründe, wie sie der Verwirklichung von Lebens-, Bedeutungs- oder Sinnwerten dienen und damit die Thematik des individuellen Lebens enthalten“ (Sass, 2019, S. 1).

Laut derzeitigem Forschungsstand wird nicht mehr davon ausgegangen, dass Antriebskräfte die alleinige Erklärung für menschliche Motivation sind. Mittlerweile wird das Umfeld miteinbezogen. Hierbei wird beschrieben, dass durch einen gesetzten Anreiz spezielle Motive aktiviert werden, wodurch ein situationsbezogenes Verhalten der Person entsteht. (vgl. Sass, 2019, S. 1)

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass jede Person Motivation in sich trägt. Aufgabe der Führungskraft ist es, durch den Einsatz von gezielten Umwelteinflüssen die Eigenmotivation der Angestellten zu aktivieren. (vgl. Niermeyer & Postall, 2010, S. 56)

Um gezielte Maßnahmen dafür setzen zu können, ist es wichtig, die Motive der einzelnen MitarbeiterInnen zu verstehen (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 12). Ein Werkzeug dafür ist die von Abraham H. Maslow entwickelte Übersicht von Motiven und Bedürfnissen: die Maslow'sche Bedürfnispyramide. In Abbildung 1 werden die Allgemeinbedürfnisse eines Individuums ersichtlich (vgl. Methfessel, 2020, S. 69–70). Die Pyramide ist hierarchisch aufgebaut. Das bedeutet, dass erst nach Erfüllung der darunterliegenden Ebenen eine nächsthöhere angestrebt werden kann. (vgl. Wesselmann & Hohn, 2012, S. 86)

Das Anwenden der Erkenntnisse aus Abbildung 1 ist für Führungskräfte eine Herausforderung. Denn alle Bildungsmaßnahmen müssen individuell und kontextbezogen auf die einzelnen



MitarbeiterInnen abgestimmt werden. (vgl. Sass, 2019, S. 2) Zu den Aufgaben der Führungskraft zählt, die Motive der MitarbeiterInnen zu verstehen. Dies kann mit Hilfe von offenen Gesprächen über die Erwartung beider Seiten sowie die transparente Kommunikation von Maßnahmen, Werten und Zielen erreicht werden. Es wird ersichtlich, dass es sich bei der Mitarbeiterbindung um einen wechselseitigen Prozess handelt. Es muss sowohl von der Arbeitgeberseite als auch von der Arbeitnehmerseite ein Wille vorhanden sein. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 12)



Abbildung 1: Maslow'sche Bedürfnispyramide

Quelle: In Anlehnung an Loffing & Loffing, 2010, S. 12

Große Unterschiede in Bezug auf gesetzte Maßnahmen der Mitarbeiterbindung gilt es bei der Führung von unterschiedlichen Generationen zu beachten. Denn wie in Abbildung 1 ersichtlich galten bis dato die Faktoren Nahrung, Schlafen und Wohnen als psychologische Grundbedürfnisse. Bei den Generationen X und Y hingegen werden die Bedürfnisse mit einem dauerhaften Zugang zu WLAN sowie ausreichend Smartphone-Akku ergänzt. Außerdem wird zukünftig die Dimension der Selbstverwirklichung mit einem hohen Maß an Autonomie erweitert. (vgl. Sass, 2019, S. 2)

Die Arbeitszufriedenheit spiegelt im Gegensatz zur Motivation die grundlegende Einstellung von MitarbeiterInnen zur beruflichen Beschäftigung wider (vgl. Godbersen, Moser & Gansse, 2021,

S. 96). Unterschieden werden die allgemeine Arbeitszufriedenheit sowie mehrere spezifische Arbeitszufriedenheiten: „Die spezifischen Zufriedenheiten beziehen sich z. B. auf das Gehalt, die Inhalte der eigenen Arbeitstätigkeit, das Führungsverhalten des eigenen Vorgesetzten oder die Organisation, während die allgemeine Arbeitszufriedenheit einer Gesamtbewertung entspricht [...].“ (Kanning, 2017, S. 193)

Die Arbeitszufriedenheit wird von der Führungskraft in den meisten Fällen anhand eines Fragebogens erfasst, in dem unter Berücksichtigung der beruflichen Realität die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen abgefragt wird. Nach Locke erfolgt die Bewertung durch ArbeitnehmerInnen häufig nach einem Soll-Ist-Vergleich. Auf der Soll-Seite stehen die Erwartungen an die Arbeitsstelle. In diesem Zusammenhang spielen unter anderem die Entlohnung, der Umgang der Führungskräfte mit den MitarbeiterInnen und die Ausstattung des Arbeitsplatzes eine wichtige Rolle. Diese Erwartungen entstehen auf Basis der eigenen Bedürfnisse oder durch Vergleiche mit Teammitgliedern und Bekannten. Die individuelle berufliche Realität der einzelnen MitarbeiterInnen stellt die Ist-Seite dar. Wird nun die Ist-Seite, also die tatsächliche Realität, mit der Soll-Seite, den Erwartungen verglichen, ergibt sich die Basis der Arbeitszufriedenheit. (vgl. Kanning, 2017, S. 194–195) Der Stellenwert der Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Mitarbeiterbindung ist somit auf keinen Fall zu unterschätzen. Zudem können ArbeitgeberInnen diesen Bereich aktiv beeinflussen. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 16)

Zusammenfassend muss die Führungskraft unter Berücksichtigung der vorab erwähnten Faktoren Motivation und Arbeitszufriedenheit reflektieren, welche Anreize zur Mitarbeiterbindung im Unternehmen gesetzt werden können. Diese sind meist mehr als die altbekannten materiellen Anreize wie Geld, Lohnerhöhungen sowie Aufstiegschancen. (vgl. Sass, 2019, S. 2)

Unter anderem müssen laut Forschungsliteratur zwei weitere Grundlagen für eine langfristige Mitarbeiterbindung berücksichtigt werden: die soziale Identifikation sowie das Commitment von Angestellten.

### **3.1.2. Soziale Identifikation und Commitment von MitarbeiterInnen**

In der Arbeitswelt gibt es häufig Überschneidungen bei den Begriffen ‚soziale Identifikation‘ sowie ‚Commitment‘. Unter sozialer Identifikation wird das Zugehörigkeitsgefühl von

MitarbeiterInnen zu einer Gruppe oder einem Unternehmen verstanden. (vgl. Kanning, 2017, S. 201) „Dies setzt voraus, dass man eine Vorstellung davon hat, welche Gemeinsamkeiten die Mitglieder einer Gruppe einerseits aufweisen und wodurch sie sich andererseits von den Mitgliedern anderer Gruppen unterscheiden.“ (Kanning, 2017, S. 201) „Der Begriff des Commitments bzw. des organisationsbezogenen Commitments hingegen bezieht sich auf die subjektiv erlebte Verbundenheit eines Mitarbeiters mit seinem Arbeitgeber.“ (Kanning, 2017, S. 209)

MitarbeiterInnen, die sich mit einem Unternehmen sozial identifizieren können, haben eine geringere Bereitschaft, den Job zu wechseln (vgl. Kanning, 2017, S. 201–204). Dieses Gefühl der Zugehörigkeit bewirkt bei MitarbeiterInnen in der Regel eine erhöhte Arbeitszufriedenheit sowie eine starke Verbundenheit zu ArbeitgeberInnen (vgl. Brinkmann, Richter & Bormann, 2021, S. 330). Außerdem setzten sich diese Personen vermehrt für das Team ein und erledigen ihre aufgetragenen Aufgaben über das Verlangte hinaus (vgl. Lindinger & Zeisel, 2013, S. 18).

Die Führungskraft kann die soziale Identifikation von MitarbeiterInnen durch das Vermeiden von Stress, eine klare Rollenverteilung, ein angemessenes Konfliktmanagement sowie durch einen wertschätzenden Umgang im Unternehmen positiv beeinflussen. Legt eine Führungskraft keinen Wert auf die Förderung der sozialen Identifikation, ist das Risiko äußerst groß, dass MitarbeiterInnen kündigen oder nur Dienst nach Vorschrift verrichten. (vgl. Kanning, 2017, S. 201–204)

Das Commitment von MitarbeiterInnen wird in drei Formen unterschieden. Fühlen sich ArbeitnehmerInnen emotional mit ihren ArbeitgeberInnen verbunden, wird von affektivem Commitment gesprochen. Hierbei sind MitarbeiterInnen stolz, ein Teil des Unternehmens zu sein und zeigen eine hohe Loyalität. Ein normatives Commitment hingegen entsteht durch unterschiedliche Gründe, wie zum Beispiel die Bezahlung von teuren Weiterbildungen. Beim normativem Commitment hingegen fühlen sich ArbeitnehmerInnen verpflichtet, im Unternehmen zu bleiben. Dieses Verhalten kann unter anderem durch die Bezahlung von Weiterbildung seitens des Unternehmens ausgelöst werden. (vgl. Kanning, 2017, S. 209–210) „Das kalkulatorische Commitment repräsentiert die nüchternste Variante des Commitments. Sie fußt auf der kühlen Abwägung von Vor- und Nachteilen, die mit einer dauerhaften Zugehörigkeit zu einem Arbeitgeber einhergehen.“ (Kanning, 2017, S. 210) Dieses Commitment lässt sich in Hinblick auf den Führungsstil durch Beförderungen, Gehaltserhöhungen sowie abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben stark

beeinflussen. All dies ist förderlich für eine langfristige Mitarbeiterbindung. (vgl. Kanning, 2017, S. 215–216)

Zu berücksichtigen gilt, dass die in diesem Kapitel erwähnten Faktoren Mitarbeitermotivation, Arbeitszufriedenheit, soziale Identifikation sowie Commitment von MitarbeiterInnen stark mit der im Unternehmen gelebten Kultur zusammenhängen (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 14). Daher wird nachfolgend näher auf diesen Einflussfaktor eingegangen.

### 3.2. Unternehmenskultur als Fundament der Mitarbeiterbindung

Maßnahmen der Mitarbeiterbindung können nur erfolgreich sein, wenn sie auf ein gutes Fundament aufgebaut werden. Ein solches stellt eine stabile und ehrlich gelebte Unternehmenskultur dar. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 14) Dieses Thema wird in Zukunft noch an Wichtigkeit gewinnen, denn „Fachkräfte von morgen legen einen erkennbaren Wert auf ein Wertesystem, das den Menschen als kommunikatives reflektierendes Wesen in den Mittelpunkt stellt“ (Sass, 2019, S. 75). Die Umsetzung eines solchen Wertesystems ist Aufgabe der Führungskraft im Rahmen der Erschaffung einer Unternehmenskultur (vgl. Sass, 2019, S. 75).

Der diesbezügliche Einfluss der Unternehmenskultur in Hinsicht auf die Mitarbeiterbindung teilt sich, wie in Abbildung 2 ersichtlich, in folgende Faktoren: Kommunikation, Entscheidungsfindung und Art und Weise, wie gearbeitet wird (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 14).



Abbildung 2: Einflussfaktor Unternehmenskultur

Quelle: Eigene Darstellung

MitarbeiterInnen binden sich langfristig an Unternehmen, wenn sie sich mit der Unternehmenskultur identifizieren können. Dies führt zu Verbundenheit und Zugehörigkeit. Es motiviert Personen zu einem besonders großen Engagement bei der Arbeit sowie einer positiven Einstellung gegenüber den ArbeitgeberInnen. Eine Grundvoraussetzung dafür ist die transparente Kommunikation von Unternehmenszielen, Leitbildern und Werten. Diese Inhalte sollten frei zugänglich und in einer verständlichen Form formuliert sein. Es gilt zu beachten, dass die Führungskraft die Unternehmenskultur authentisch und spürbar vorleben muss, um MitarbeiterInnen zu motivieren, dasselbe zu tun. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 51) In diesem Zusammenhang gilt es zu beachten, dass die Führungskraft eine Vorbildwirkung gegenüber den MitarbeiterInnen hat (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 56—57).

Ein weiterer Bestandteil der Unternehmenskultur ist die offene und ehrliche Kommunikation sowie der tolerante und freundliche Umgang miteinander (vgl. Sass, 2019, S. 89). „Dies inkludiert gleichermaßen die Gesprächsführung, konstruktive Kritik und Feedback, aber auch Streitgespräche, Diskussionen und die Besprechungskultur.“ (Loffing & Loffing, 2010, S. 57) All die erwähnten Faktoren tragen dazu bei, dass sich MitarbeiterInnen in einem Unternehmen wohlfühlen – oder nicht. Der Einfluss einer Führungskraft ist in diesen Bereichen besonders groß. Legt diese keinen Wert auf eine angemessene Kommunikation im Team oder im Führungsverhalten, kommt es zu einer negativen Beeinflussung des Arbeitsklimas sowie der Qualität der angebotenen Leistung. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 56–57)

Außerdem ist das Organisationsklima in einem Unternehmen für die Mitarbeiterbindung von Bedeutung. Darunter wird die persönliche Wahrnehmung über die Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen verstanden. In der Praxis wird damit die Stimmung im Unternehmen beschrieben. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, ein angemessenes Arbeitsklima zu schaffen. Wobei die Harmonie, die Kooperation der Teammitglieder und ein freundlicher und warmer Umgang miteinander im Mittelpunkt stehen soll. Sind diese Faktoren gegeben, fühlen sich MitarbeiterInnen im Unternehmen wohl und werden dadurch dem Unternehmen lange erhalten bleiben. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 54) Die vorab erwähnten Einflussfaktoren der Unternehmenskultur zeigen, dass die Führungskraft einen wesentlichen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung ausüben kann. Daher wird im nachfolgenden Kapitel der Einfluss der Führung auf die Bindung von MitarbeiterInnen thematisiert.

### 3.3. Führung als Bindungselement zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen

Von der Führungskraft werden alle Maßnahmen, Leitlinien und Instrumente umgesetzt und es kommt somit zu einem starken Einfluss auf die Mitarbeiterbindung. Es ist Aufgabe der führenden Person, die in Abbildung 3 erwähnten Faktoren zielgerichtet einzusetzen. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 113)



Abbildung 3: Einflussfaktor Führung

Quelle: Eigene Darstellung

Der bzw. die Vorgesetzte beeinflusst durch gesetzte Aktivitäten maßgeblich die Identifikation von MitarbeiterInnen mit ihrer Arbeit sowie mit dem Unternehmen (vgl. Kanning, 2017, S. 207). Dies stellt die Basis für motivierte MitarbeiterInnen dar. Des Weiteren werden dadurch positive Gefühle wie zum Beispiel Freude, Spaß und Stolz geweckt, wodurch es zu einem inneren Antrieb kommt. Durch diese Faktoren zeigen MitarbeiterInnen mehr Einsatz für das Unternehmen und die KollegInnen. (vgl. Müllner & Müllner, 2021, S. 6)

Ausschlaggebend dafür ist der ständige Austausch zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen. Dies ist oft mit einer äußerst engen Beziehung und somit mit einer zeitaufwändigen Führung verknüpft. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Authentizität und die Ehrlichkeit der Führungskraft. Dadurch bekommt das Gegenüber das Gefühl von echtem Interesse. (vgl. Müllner & Müllner, 2021, S. 86)

Somit sind eine verständliche Kommunikation der Führungskraft sowie die Führungseigenschaften Ehrlichkeit, Transparenz und Berechenbarkeit Grundvoraussetzungen für eine funktionierende Mitarbeiterbindung. Führungskräfte müssen sich ihrer Vorbildwirkung gegenüber den

MitarbeiterInnen bewusst sein. Es wird genau beobachtet, wie der bzw. die Vorgesetzte mit eigenen Schwächen, falschen Entscheidungen und Rückschlägen umgeht. Dies führt dazu, dass die Verletzlichkeit der Führungskraft für die MitarbeiterInnen ersichtlich wird. Dadurch kann mehr Sympathie sowie eine erhöhte Glaubwürdigkeit der Führungskraft erlangt werden. (vgl. Müllner & Müllner, 2021, S. 47) „Deshalb bauen Vorgesetzte das fürs Bindungsempfinden so wichtige Vertrauen dann auf, wenn sie sich in schwierigen Situationen vor ihr Team und einzelne Mitarbeiter stellen.“ (Müllner & Müllner, 2021, S. 86)

Weiters hat ein positives Beziehungsmanagement der Führungskraft Einfluss auf die Mitarbeiterbindung. In diesem Zusammenhang sind die sozialen und emotionalen Kompetenzen der Führungskraft gefragt. Das Verstehen und Hineinversetzen in fremde Stimmungen, Gefühle und Gedanken sind Grundvoraussetzungen dafür. (vgl. Müllner & Müllner, 2021, S. 78) „Eine gute Bindung und gute Beziehungen untereinander [...] sind von gemeinsamen Normen und Zielen, einem offenen Umgang miteinander sowie Wertschätzung, Respekt, Dankbarkeit, Vertrauen und Empathie abhängig, um den Teamgeist zu wecken oder aufrecht zu erhalten.“ (Hübler, 2022, S. 16) Eine Möglichkeit, die Zusammengehörigkeit zu stärken, ist, Erfolge gemeinsam als Team zu feiern. Dies stärkt die Verbindung untereinander. (vgl. Müllner & Müllner, 2021, S. 86)

Festzuhalten ist, dass nicht jede mitarbeitende Person ein solches Naheverhältnis zur Führungskraft oder zu den Teammitgliedern aufbauen möchte. Einige verlangen eine strikte Trennung zwischen Arbeit und Freizeit. Dieses individuelle Distanzbedürfnis gilt es als Führungskraft zu akzeptieren. (vgl. Müllner & Müllner, 2021, S. 86)

Überdies spielt Wertschätzung und Anerkennung der MitarbeiterInnen eine wichtige Rolle. Das beweist ein Ergebnis des Gallup Engagement Indexes. Diese Befragung kam zum Ergebnis, dass sich 90 Prozent der MitarbeiterInnen nur sehr wenig an ihr Unternehmen gebunden fühlen. Dies führt dazu, dass die Befragten ihre aufgetragene Arbeit erledigten, jedoch ohne Motivation oder zusätzliches Engagement. Zurückzuführen ist dieses Verhalten laut dem Großteil der Befragten auf die Führung. Mangelnde Anerkennung sowie keine Beachtung von eigenen Ideen oder Meinungen werden als Hauptgründe genannt. Auch andere Studien zeigen in diesem Zusammenhang, dass eine mangelnde Wertschätzung die Mitarbeitermotivation und dadurch bedingt die Mitarbeiterbindung stark beeinflussen kann. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 147)

Eine Führungskraft kann mit Hilfe von gezielt eingesetztem Feedback die vorab beschriebene Thematik ändern. In Zeiten der Digitalisierung arbeiten jedoch MitarbeiterInnen in hohem Maß eigenständig. Dadurch kommt es zu wenig Kontakt zum bzw. zur Vorgesetzten. Wie anfänglich beschrieben, ist es aber wichtig, eine Beziehung zueinander aufzubauen. Dafür bieten sich Feedback-Situationen gut an. Diese Gespräche sollen auf keinen Fall nur auf negative Kritik aufgebaut sein. Vielmehr ergibt sich dadurch die Möglichkeit, Lob und Anerkennung auszusprechen. (vgl. Niermeyer & Postall, 2010, S. 67–68) Des Weiteren kommt es durch ein regelmäßiges von der Führungskraft ausgesprochenes Danke zu mehr Bindung, Vertrauen und dem Gefühl von Sicherheit (vgl. Hübler, 2022, S. 113–114). Hierbei ist jedoch ein gutes Mittelmaß gefragt. Es ist kontraproduktiv, jedes Verhalten der MitarbeiterInnen zu loben, denn dies kann dazu führen, dass MitarbeiterInnen das ausgesprochene Lob sogar als Kritik wahrnehmen. (vgl. Niermeyer & Postall, 2010, S. 67–68)

Die unzureichende Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen wurde in der Einleitung als Grund für eine Kündigung genannt. Auch diesen Faktor kann die Führungskraft mit Hilfe der Personalentwicklung beeinflussen. Studien haben ergeben, dass es durch das Anbieten von Weiterbildungsmaßnahmen zu einer verstärkten Bindung von MitarbeiterInnen an das Unternehmen kommt, da MitarbeiterInnen diese Möglichkeit zu schätzen wissen. Besonders von Vorteil ist es, wenn die eingesetzten Bildungsmaßnahmen MitarbeiterInnen tatsächlich dabei unterstützen, ihre Aufgaben im Job besser zu bewältigen. (vgl. Kanning, 2017, S. 228–229)

Die Förderung der Mitarbeiterbindung gehört somit zu den grundlegenden Aufgaben einer Führungskraft. Es gibt dazu eine Vielzahl an Ansätzen. Zu beachten gilt, dass diese individuell auf die ArbeitnehmerInnen abgestimmt sein müssen. (vgl. Kanning, 2017, S. 228–229) Darüber hinaus kann eine Führungskraft auch andere Einflussfaktoren der Mitarbeiterbindung beeinflussen. Zum Beispiel die Schaffung von Anreizen, die zu einer langfristigen Mitarbeiterbindung beitragen. (vgl. Kanning, 2017, S. 192)

### **3.4. Mitarbeiterbindung durch Anreizsysteme**

Anreize können in einem Unternehmen in Bezug auf die Mitarbeiterbindung von Vorteil sein. Auf der einen Seite sollen MitarbeiterInnen dadurch motiviert werden, ein gesetztes Ziel zu



erreichen, und auf der anderen Seite sollen negative Verhaltensweisen von MitarbeiterInnen abgeschwächt werden. Die Aufgabe der Führungskraft ist die authentische Gestaltung dieses Ansporns. Dabei gilt es zu beachten, dass diese Anreize stets auf die Unternehmenskultur und die einzelnen MitarbeiterInnen abgestimmt werden müssen. Unter anderem ist es wichtig, Mitarbeitermerkmale wie zum Beispiel persönliche Werte miteinzubeziehen, damit passende Maßnahmen angeboten werden können. Eine Hilfestellung für die Führungskraft stellt hierbei die in Abschnitt 3.1. beschriebene Maslow'sche Bedürfnispyramide oder das Einbeziehen von den betroffenen MitarbeiterInnen dar. Findet die Führungskraft das richtige Mittelmaß, damit sich MitarbeiterInnen individuell angesprochen fühlen, wirkt sich dies positiv auf die Mitarbeiterbindung aus. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 156–158)



Abbildung 4: Einflussfaktor Anreizsysteme

Quelle: Eigene Darstellung

Eine Führungskraft muss, wie in Abbildung 4 dargestellt, beim Thema Mitarbeiterbindung zwischen monetären und nicht monetären Anreizsysteme unterscheiden. Beide Systeme sollen MitarbeiterInnen motivieren und die Mitarbeiterbindung anregen. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 156).

Monetäre Anreize, wie ein gutes und faires Einkommen sowie regelmäßige Gehaltserhöhungen, sind grundlegende Motivationsmitteln (vgl. Sass, 2019, S. 27). „Das Verlangen nach einer angemessenen Vergütung hat eine schlichte Begründung. Diese besteht darin, dass ein angemessenes Gehalt grundlegend für die Existenzsicherung ist.“ (Sass, 2019, S. 29)

Eine weitere Möglichkeit für Führungskräfte sind monetäre Anreize als Zeichen der Wertschätzung und Anerkennung für individuell erbrachte Leistungen oder Qualifikationen. Anerkennung und Lob sind, wie bereits in Abschnitt 3.1. erwähnt, positiv für eine funktionierende Mitarbeiterbindung. (vgl. Sass, 2019, S. 30) Eine Führungskraft muss solche Anreize offen und transparent kommunizieren, um weder Neid noch Missstimmung aufkommen zu lassen. Monetäre Anreize

haben im Gegensatz zu nicht monetären Anreizen jedoch meist eine kürzere Wirkung. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 156)

Nicht monetäre Anreize oder immaterielle Anreize beinhalten alle Maßnahmen, die nicht mit Geld verbunden sind. Bei der Ausgestaltung der Maßnahmen gibt es keine Vorgaben oder Grenzen. Diese können für das Unternehmen individuell von der Führungskraft oder den MitarbeiterInnen entwickelt werden. Die Inhalte können sich entweder auf die Arbeit selbst oder auf die Freizeit beziehen. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 160)

Studien haben ergeben, dass die Familienfreundlichkeit des Unternehmens einen hohen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung hat. Eine Führungskraft kann in diesem Zusammenhang ArbeitnehmerInnen die Vereinbarkeit von Karriere und Familie durch bedarfsgerechte familienfreundliche Maßnahmen ermöglichen. Äußerst wichtig ist es, diese Maßnahmen allen MitarbeiterInnen zur Verfügung zu stellen und diese transparent und offen zu kommunizieren. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 160–161)

Weitere nicht monetäre Anreize kann die Führungskraft in den Bereichen Gesundheit, Work-Life-Balance, Personalentwicklung, flexible Arbeitszeiten oder Teamzusammenhalt bieten. All diese Anreize können, wenn sie individuell auf die MitarbeiterInnen abgestimmt sind, zu einer langfristigen Mitarbeiterbindung führen. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 160)

Abschließend ist festzuhalten, dass Anreizsysteme MitarbeiterInnen langfristig motivieren und binden können. Für die Führungskraft gilt es jedoch stets zu beachten, dass die gesetzten Maßnahmen mit der Unternehmenskultur und den individuellen Werten der Angestellten übereinstimmen müssen. Dies ist die Grundvoraussetzung für die Wirkung der gesetzten Aktivitäten. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 170)

Die vorab erwähnte individuelle Anpassung an die einzelnen MitarbeiterInnen ist ein zentraler Punkt bei dem nachfolgenden Einflussfaktor.

### **3.5. Arbeitsinhalt als Einflussfaktor für die Mitarbeiterbindung**

Die individuelle Zuteilung von Arbeitsinhalten unter Berücksichtigung von beruflichen Qualifikationen, persönlichen Fähigkeiten, Arbeitsmotiven und Interessen ist Aufgabe der Führungskraft.

Gelingt der Führungskraft eine passende Verteilung, sind MitarbeiterInnen dazu geneigt, dem Unternehmen treu zu bleiben. (vgl. Kanning, 2017, S. 193) Wie in Abbildung 5 ersichtlich, können folgende Bereiche in Bezug auf den Arbeitsinhalt von einem bzw. einer Vorgesetzten aktiv beeinflusst werden:



Abbildung 5: Einflussfaktor Arbeitsinhalt

Quelle: Eigene Darstellung

Eine nicht durchdachte Zuteilung von Arbeitsinhalten kann dazu führen, dass MitarbeiterInnen ausschließlich eintönige Arbeiten verrichten müssen. Dies führt langfristig zu hoher Arbeitsunzufriedenheit, Ermüdung und Langeweile und wirkt sich somit negativ auf die Mitarbeiterbindung aus. Durch eine Aufgabenvielfalt kann dieser Zustand von einer Führungskraft beeinflusst werden. Möglichkeiten dazu wären zum Beispiel die Ansätze Job Rotation oder Job Enlargement. Hier werden Jobs unter den MitarbeiterInnen komplett getauscht oder das Arbeitsspektrum erweitert. (vgl. Kanning, 2017, S. 224–225)

Des Weiteren hat die Sinnhaftigkeit des Arbeitsinhaltes eine hohe Bedeutsamkeit in Bezug auf die Mitarbeiterbindung (vgl. Sass, 2019, S. 51). Sehen MitarbeiterInnen keinen Sinn hinter den Arbeitsaufgaben, kann dies zum Gefühl der Ersetzbarkeit führen und damit eine Unzufriedenheit hervorrufen. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, in solchen Situationen zu kommunizieren, dass jeder Arbeitsplatz seine Wichtigkeit für die Erreichung der Unternehmensziele hat. (vgl. Kanning, 2017, S. 225)

Außerdem wird das Verlangen nach Autonomie, Freiräumen und Eigenverantwortung vor allem bei jüngeren MitarbeiterInnen größer (vgl. Sass, 2019, S. 51). In diesem Zusammenhang muss die

Führungskraft bei jedem Arbeitsplatz individuell überlegen, in welchem Ausmaß eine solche Autonomie möglich und sinnvoll ist. Der Führungskraft muss bewusst sein, dass es dadurch zu einer Reduktion der eigenen Entscheidungen kommt. (vgl. Kanning, 2017, S. 225) „Hier gilt das Prinzip: So viel Autonomie wie möglich, so wenig Vorgaben wie nötig.“ (Kanning, 2017, S. 225)

Damit MitarbeiterInnen die zugeteilten Arbeitsinhalte bestmöglich erledigen können, ist es seitens der Führungskraft notwendig, Arbeitsbedingungen zu schaffen, mit denen sich ArbeitnehmerInnen wohlfühlen und die zur Motivation beitragen.

### 3.6. Bindende Arbeitsbedingungen schaffen

Der Einfluss der Führungskraft auf die Arbeitsbedingungen bezieht sich entweder auf MitarbeiterInnen oder auf materielle Gegenstände (vgl. Kanning, 2017, S. 226). Für ArbeitnehmerInnen ist es frustrierend, wenn der persönliche Einsatz nicht anerkannt wird, da die formalen und strukturellen Arbeitsbedingungen dies nicht zulassen (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 14).



Abbildung 6: Einflussfaktor Arbeitsbedingungen

Quelle: Eigene Darstellung

Mit Hilfe der in Abbildung 6 erwähnten Gestaltungsmöglichkeiten fühlen sich MitarbeiterInnen in der Arbeitsumgebung wohl und wertgeschätzt. Dadurch kommt es in der Belegschaft zu mehr Arbeitszufriedenheit und einer höheren Bindung an das Unternehmen. Somit wird durch positive Gestaltung der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsplatz für MitarbeiterInnen attraktiver gemacht. (vgl. Kanning, 2017, S. 137)

Durch Stress und negative Arbeitsbelastungen wird die Mitarbeiterbindung geschwächt. Ausgelöst wird dies oftmals durch eine schlechte und unklare Arbeitsaufteilung im Unternehmen. Dies kann eine Führungskraft durch eine individuelle und strukturierte Zuteilung der Arbeitsinhalte beeinflussen. Dadurch kann einer Überlastung von MitarbeiterInnen gegengesteuert werden. (vgl. Kanning, 2017, S. 229) „Dort, wo starke Arbeitsbelastungen (mittelfristig) kaum zu vermeiden sind, gilt es hingegen, die MitarbeiterInnen durch die Vermittlung von Stressbewältigungstechniken zu stärken.“ (Kanning, 2017, S. 229)

Ein weiterer Faktor, der für eine langfristige Bindung von MitarbeiterInnen heutzutage immer wichtiger wird, ist die Gestaltung der Arbeitszeit (vgl. Sass, 2019, S. 75). „Fachkräfte von morgen äußern eine sehr deutliche Priorität hinsichtlich eines angemessenen zeitlichen Arbeitsengagements.“ (Sass, 2019, S. 75) Führungskräfte können auf dies durch Rahmenbedingungen wie zum Beispiel wenige Überstunden, die Möglichkeit von Zeitausgleich oder Teilzeitbeschäftigungen einwirken. Damit bietet der bzw. die Vorgesetzte der Arbeitskraft die Möglichkeit einer Work-Life-Balance und damit den selbstbestimmten Ausgleich von Freizeit und Arbeit. (vgl. Sass, 2019, S. 75)

Darüber hinaus spielt die Arbeitsplatzgestaltung eine Rolle für die Mitarbeiterbindung. Ein attraktiver Standort des Unternehmens sowie ein ansprechendes Gesamterscheinungsbild sind von großem Vorteil. Auch eine Home-Office-Möglichkeit und allgemein die Gestaltung des Arbeitsplatzes sind in diesem Zusammenhang ausschlaggebend, damit sich MitarbeiterInnen wohlfühlen, motiviert sind und sich langfristig an das Unternehmen binden. All diese Faktoren können von einer Führungskraft beeinflusst werden. (vgl. Sass, 2019, S. 75)

## **4. THEORETISCHE MODELLE DER EMOTIONALEN INTELLIGENZ IN HINBLICK AUF DIE MITARBEITERBINDUNG**

Gardner, ein US-amerikanischer Bildungswissenschaftler, entwickelte in den 70er und 80er Jahren einen Test, mit dessen Hilfe die Intelligenz von SchülerInnen gemessen werden konnte. Mayer und Salovey beschäftigten sich Anfang der 90er Jahren intensiv mit der Forschung von Gardner. Nach genauer Betrachtung der Testergebnisse wurde ersichtlich, dass junge Menschen mit einem äußerst hohen Ergebnis beim Intelligenztest weder im Berufsleben noch im Privatleben glücklicher oder erfolgreicher waren als weniger intelligente MitschülerInnen. Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass oftmals Personen mit einem überdurchschnittlich hohen Intelligenzquotienten für Vorgesetzte mit einem geringeren IQ arbeiteten. Somit kamen Mayer und Salovey zu dem Schluss, dass die sogenannte akademische Intelligenz, also die mathematisch-sprachlich-logische Intelligenz, kein Garant für ein erfolgreiches (Berufs-)Leben ist. (vgl. Müllner & Müllner, 2021, S. 16–17)

Bezugnehmend auf diese Erkenntnisse veröffentlichten Mayer und Salovey (vgl. 1990, S. 189–191) im Jahre 1990 einen Artikel, in dem sie zum ersten Mal das von ihnen entwickelte Konzept einer Meta-Intelligenz erwähnten. Nach den Autoren gibt es neben der akademischen Intelligenz weitere sechs Formen der Intelligenz. Die von ihnen erarbeitete Form wird als emotionale Intelligenz bezeichnet. (vgl. Müllner & Müllner, 2021, S. 17) Diese neue Kompetenzform lehnt sich an die akademische Intelligenz an, bezieht in ihrer Definition jedoch Emotionen mit ein. Inhaltlich verweist das Konzept auf die Fähigkeit, eigene und fremde Emotionen wahrzunehmen und diese gezielt steuern zu können. (vgl. Urban, 2008, S. 2)

Aufbauend auf die Forschungsbemühungen von Mayer und Salovey, die in Abschnitt 4.1. näher beschrieben werden, wurden in den darauffolgenden Jahren von unterschiedlichen WissenschaftlerInnen Konzepte der emotionalen Intelligenz entwickelt. Unter anderem veröffentlicht Goleman (vgl. 1999, S. 64) im Jahre 1995 ein Konzept der emotionalen Intelligenz, auf welches in Abschnitt 4.2. eingegangen wird.

Einige Jahre später überarbeitete Goleman das ursprüngliche Konzept, um dieses mit der Führungslehre zu verknüpfen. Das in Abschnitt 4.3. dargestellte Modell unterteilt sich in fünf Dimensionen und in die dazugehörigen 25 emotionalen Kompetenzen. Laut dem Autor ist es die

Aufgabe einer Führungskraft, bei MitarbeiterInnen positive Gefühle zu wecken. Dafür gilt ein intelligenter Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen als Grundstein. Führungskräfte mit einer starken Ausprägung dieser emotionalen Kompetenzen sollen in der Lage sein, die Belegschaft zu motivieren, zu begeistern und damit zu mehr Leistung anzuspornen. (vgl. Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, S. 9–21)

Die Erkenntnisse aus dem Modell von Goleman wurden mit den bisherigen Theorien der Mitarbeiterbindung verknüpft. Aus diesen Untersuchungen ist ersichtlich, dass die fünf von Goleman beschriebenen Dimensionen für eine bindende Führungskraft von Relevanz sind. Durch diese Eigenschaften ist eine Führungskraft in der Lage, Beziehungen mit anderen Personen effektiv zu gestalten. Langfristig wirkt sich dies positiv auf den Bindungswillen von MitarbeiterInnen aus. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 140–141)

Im nachfolgenden Kapitel wird das Modell der emotionalen Intelligenz nach Mayer und Salovey beschrieben, da dieses Konzept die Basis für die weitere Forschung von Goleman darstellt.

#### **4.1. Ausgangsmodell der emotionalen Intelligenz nach Mayer und Salovey**

Mayer und Salovey unterteilten das im Jahre 1990 veröffentlichte Modell der emotionalen Intelligenz in drei Dimensionen: (1) Bewertung und Ausdruck einer Emotion, (2) Regulation (Kontrolle) der Emotion und (3) die adaptive Nutzung der Emotion (vgl. Meves, 2012, S. 74). Zum Zeitpunkt der ersten Veröffentlichung des Konzeptes war die Forschung fast ausschließlich auf relevante Fachliteratur aufgebaut sowie von empirischen Befunden gestützt (vgl. Salovey, Mayer, Caruso & Yoo, 2009, S. 237–238).

Dies führte zu einer starken Kritik am Konzept. KritikerInnen beanstandeten die Unbestimmtheit vor allem der dritten Dimension (vgl. Neubauer & Freudenthaler, 2006, S. 43–44). Weiters wurde die mögliche Anerkennung als eigene Intelligenzform stark kritisiert, da das vorliegende Konzept eine besonders große Ähnlichkeit zu den bereits existierenden Intelligenzformen aufwies (vgl. Herpertz, 2022, S. 201). Außerdem wurde bemängelt, dass es sich ausschließlich um eine Anhäufung von sozial erwünschten Persönlichkeitseigenschaften und Begabungen handelte (vgl. Neubauer & Freudenthaler, 2006, S. 43–44).

Die nachfolgende Abbildung 7 veranschaulicht die vorab erwähnten drei Dimensionen des Modells, das 1990 veröffentlicht wurde.

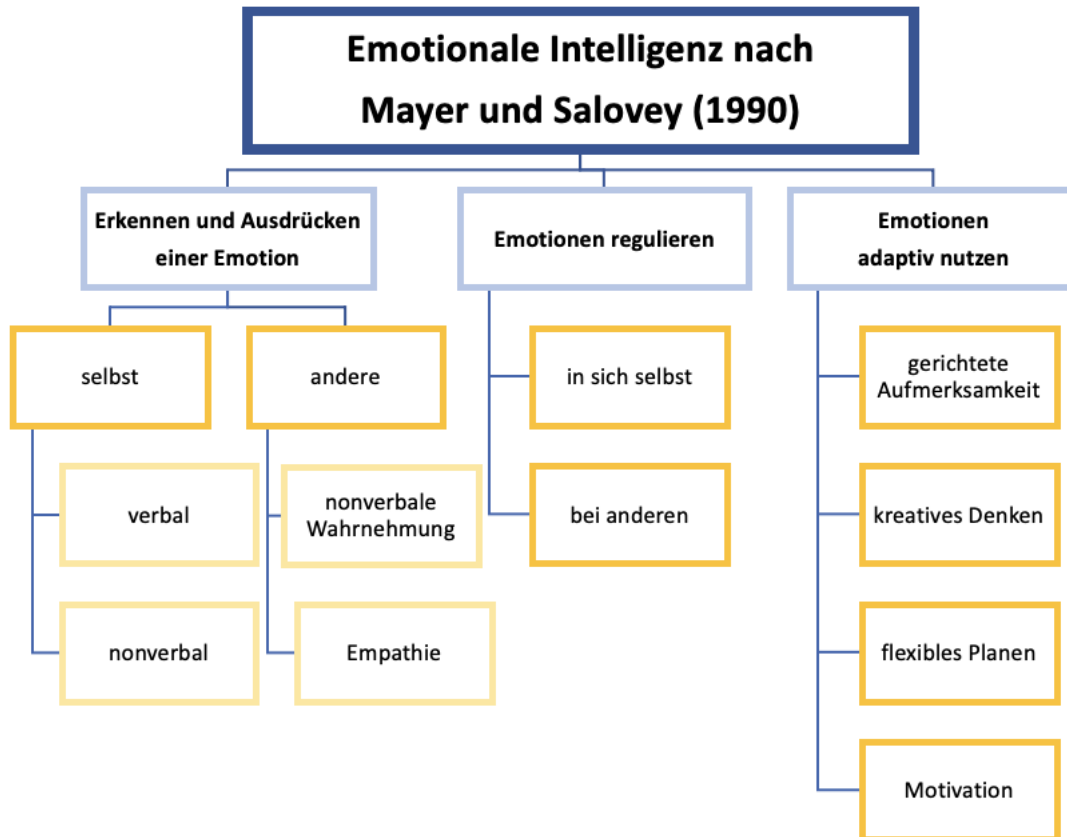


Abbildung 7: Modell der emotionalen Intelligenz nach Mayer und Salovey

Quelle: In Anlehnung an Bosley & Kasten, 2018, S. 42

Wie in Abbildung 7 erkennbar, wird die Wahrnehmung und der Ausdruck von Emotionen in einer Person selbst oder anderen Menschen von Mayer und Salovey als erste Dimension festgelegt (vgl. Salovey, et al., 2009, S. 237–239). Darunter wird die Fähigkeit verstanden, eigene oder fremde Emotionen zu erkennen. Dies beinhaltet jedoch nicht nur die verbale, sondern auch die nonverbale Kommunikation, wie zum Beispiel durch Mimik, Gestik und Körperhaltung. Weiters steht der Ausdruck von Emotionen und Bedürfnissen im Mittelpunkt dieser Dimension. (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 42)



Die Dimension zwei wird als Regulation von Emotionen bezeichnet. Diese Kontrolle beschreibt die Fähigkeit, eigene oder fremde Emotionen in Hinsicht auf ein spezifisch festgelegtes Ziel zu steuern. (vgl. Urban, 2008, S. 228)

Die dritte Dimension ist die adaptive Nutzung von Emotionen. Bei dieser Dimension wird die gerichtete Aufmerksamkeit auf das kreative Denken, das flexible Planen sowie die Motivation genannt. Diese Fähigkeiten sehen die Autoren als Grundlage einer zielgerichteten und bedarfsorientierten Nutzung von Emotionen. (vgl. Urban, 2008, S. 228)

Locke (vgl. 2005, S. 426) bezieht sich mit seiner Kritik vor allem auf die erste Dimension des Konzeptes. Er beanstandet, dass eine Person keine gesonderte Form an Intelligenz benötigt, um eigene sowie fremde Gefühle wahrzunehmen und ausdrücken zu können. Des Weiteren wird angemerkt, dass es keine angeborene Fähigkeit ist, Emotionen zu unterscheiden, sondern ein erlerntes Können.

Goleman (vgl. 1999, S. 64–66) orientierte sich mit seinem im Jahre 1995 veröffentlichtem Konzept an den Forschungen von Mayer und Salovey. Da jenes Konzept das Fundament für das in Abschnitt 4.3. beschriebene Modell im Kontext der Mitarbeiterbindung bildet, wird nachfolgend genauer auf die Forschungen eingegangen.

## **4.2. Überarbeitetes Modell der emotionalen Intelligenz nach Goleman**

Ähnlich wie bei dem vorab beschriebenen Konzept von Mayer und Salovey steht das Erkennen und der Umgang mit eigenen und fremden Emotionen im Mittelpunkt der Forschungsbemühungen von Goleman. Die emotionale Intelligenz ist laut dem Autor die Grundlage für harmonische Beziehung sowie für die Sicherheit, passende Entscheidungen im Leben zu treffen. (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 43)

Goleman unterteilt sein Konzept, wie aus der nachfolgenden Abbildung 8 erkennbar, in zwei Dimensionen. Die erste Dimension unterscheidet die Beziehung zu sich selbst sowie zu einer anderen Person. Die zweite Dimension unterscheidet die Wahrnehmung sowie Steuerung von eigenen und fremden Stimmungen, Situationen und Atmosphären. Diese zwei Dimensionen lassen sich mit Hilfe von vier Quadranten, welche jeweils einer Fähigkeit zugeteilt sind, grafisch darstellen. (vgl. Müllner & Müllner, 2021, S. 17)



Abbildung 8: Modell der emotionalen Intelligenz nach Goleman

Quelle: In Anlehnung an Müllner & Müllner, 2021, S. 18

Mayer, Salovey, Caruso und Yoo (vgl. 2002, S. 160) beanstandeten, dass das Konzept nach Goleman nicht auf wissenschaftlich fundierte Daten aufbaut, sondern vielmehr auf eigene Beobachtungen. Weitere Kritik bezieht sich auf Golemans Aussage, dass der Lebenserfolg einer Person zu 80 Prozent auf die emotionale Intelligenz und nur zu 20 Prozent auf den Intelligenzquotienten zurückzuführen ist. Diese Zahlenangaben seien völlig ungesichert, denn es gebe weder empirische Studien noch exakte Testergebnisse dazu. Diese Prozentzahlen seien vielmehr vage Einschätzungen und stützen sich auf allgemeine Lebenserfahrungen. (Golks, Scheiner & Riech, 2005, S. 12)

Aufbauend auf die Kritik überarbeitete Goleman sein ursprüngliches Modell und stellte einen Bezug zur beruflichen Praxis her (vgl. Rawitzer, 2022, S. 270). Forschungen haben ergeben, dass der berufliche Erfolg nicht ausschließlich von Fachkompetenzen abhängig ist. In Bezug auf dieses Ergebnis schließt der Autor daraus, dass die vorab beschriebenen emotionalen Kompetenzen eine Bedeutung für Führungskräfte haben. Der professionelle Umgang der Führungskraft mit MitarbeiterInnen wird als essenziell angesehen, um das gesamte vorhandene Potenzial ausschöpfen zu können. (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 43) Im weiteren Abschnitt wird auf dieses überarbeitete

Modell im Kontext der Mitarbeiterbindung eingegangen, da dieses für die vorliegende Masterarbeit von Relevanz ist (vgl. Kirch, 2005, S. 47).

### 4.3. Modell der emotionalen Intelligenz im Kontext der Mitarbeiterbindung

In den letzten Jahren kam es bei Managementmethoden zu einem Wandel. Immer häufiger werden die Hierarchien in Unternehmen abgeflacht und agilere Strukturen eingesetzt (vgl. Godbersen & Scharpf, 2021, S. 394). Des Weiteren ist spürbar, dass Prozesse zunehmend komplexer und schneller werden und MitarbeiterInnen Sinnhaftigkeit sowie Mitsprache einfordern. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte sind analytisch-rationale Managementmethoden nicht mehr ausreichend. Daher konnte die emotionale Intelligenz in den letzten Jahren einen starken Aufschwung verzeichnen. Mit Hilfe eines bewussten und gezielten Einsatzes von emotionalen Kompetenzen soll es möglich sein, zukünftige Herausforderungen, wie zum Beispiel die Mitarbeiterbindung, erfolgreicher meistern zu können. (vgl. Müllner & Müllner, 2021, S. 18) Goleman definiert in seinem auf die Führungspraxis abgestimmten Konzept fünf Dimensionen und damit zusammenhängend 25 emotionale Kompetenzen (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 66).

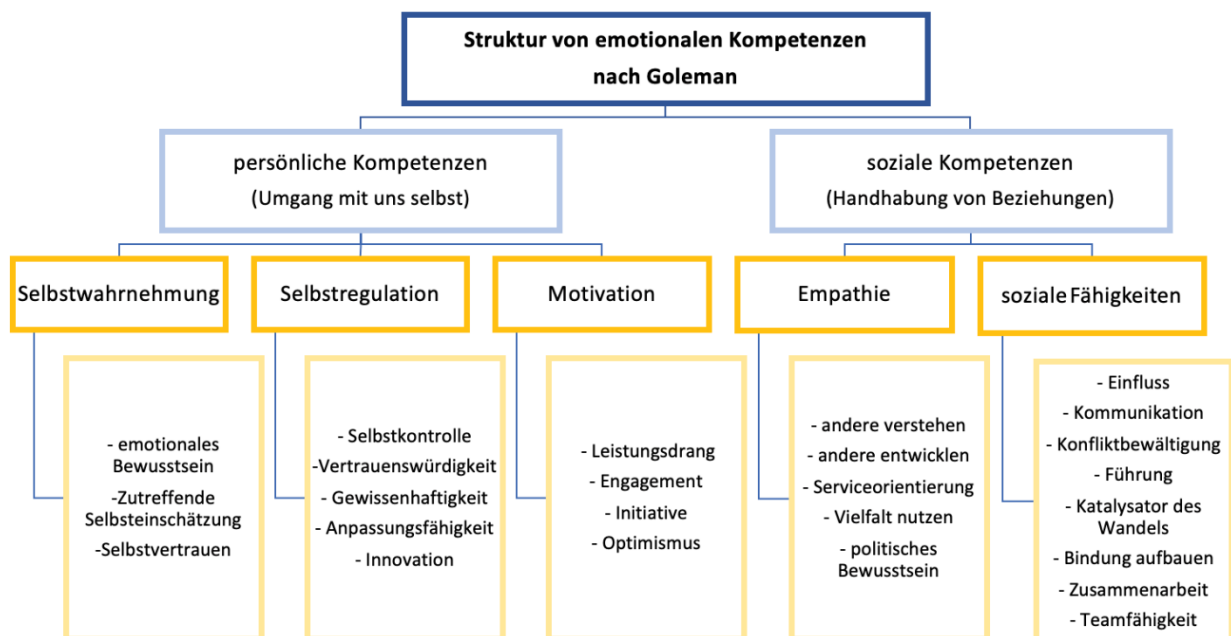


Abbildung 9: Struktur von emotionalen Kompetenzen nach Goleman

Quelle: In Anlehnung an Bosley & Kasten, 2018, S. 67

Die in der Abbildung 9 dargestellten Fähigkeiten helfen Führungskräfte, intelligent mit den eigenen Gefühlen und den Gefühlen von MitarbeiterInnen umzugehen. Des Weiteren besitzt ein emotional kompetenter Mensch die Fähigkeit zur emotionalen sowie motivationalen Selbstregulation. (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 66)

Die fünf in Abbildung 9 dargestellten Dimensionen lassen sich wie folgt definieren:

1.) Selbstwahrnehmung: Diese Fähigkeit hilft Führungskräften bei der Akzeptanz und beim Verstehen von eigenen Stimmungen, Gefühlen und Bedürfnissen. Dadurch kann die Wirkung auf andere besser eingeschätzt werden. Diese Eigenschaft ist laut Goleman für die persönliche Entwicklung eines Menschen bedeutend. Diese Fähigkeit wird als eine der wichtigsten Werkzeuge in diesem Zusammenhang bezeichnet.

2.) Selbstregulation: Unter diesem Wort wird die angemessene Handhabung und Steuerung von eigenen Gefühlen verstanden. Inhalt dieser Dimension ist vor allem die Fähigkeiten des planvollen Handelns mit Rücksicht auf Zeit und Ressourcen. Damit können zum Beispiel störende Gefühle wie Zorn und Hass beeinflusst werden, um somit eigene Potenziale optimal und zielgerichtet zu nutzen.

3.) Motivation: Die eigene Begeisterung und Motivation der Führungskraft für die Arbeit, auch ohne finanzielle Anreize, stehen im Mittelpunkt dieser Dimension.

4.) Empathie: Beschreibt die Fähigkeit, die Gedanken, Gefühle und Emotionen anderer Personen zu verstehen und adäquat darauf zu reagieren. Vor allem in Konfliktsituationen bringt ein hohes Maß an Empathie Vorteile mit sich. Diese Dimension baut besonders auf jene der Selbstwahrnehmung auf. Denn nur wenn eine Führungskraft Offenheit gegenüber den eigenen Gefühlen zeigt, können andere Gefühle gedeutet werden.

5.) Soziale Fähigkeiten: Im Zusammenhang mit dieser Dimension wird oftmals der Begriff ‚Soft Skills‘ verwendet. Dies sind Schlüsselqualifikationen, um mit unterschiedlichen Menschen effektiv zusammenarbeiten zu können. Sie unterstützen dabei, Netzwerke aufzubauen und daraus zuverlässig Beziehungen zu knüpfen. (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 67–133)

Bevor nun nachfolgend näher auf die einzelnen Kompetenzen des Modells eingegangen wird, ist anzumerken, dass es sich bei den folgenden EI-Kompetenzen nicht um angeborene Eigenschaften

handelt, sondern um erlernte Fähigkeiten, die einen Beitrag dazu leisten, Führungskräfte resonanter und effektiver zu machen. Beobachtungen der AutorInnen haben ergeben, dass keine Führungskraft, die auf diese Kompetenzen getestet wurde, alle nachfolgenden EI-Kompetenzen aufgewiesen hat. Äußerst effektive Führungskräfte besitzen in der Regel rund 6 dieser 25 Fähigkeiten. (vgl. Goleman et al., 2002, S. 60–62)

#### 4.3.1. Emotionale Führungskompetenz: Selbstwahrnehmung

Führungskräfte mit einer funktionierenden Selbstwahrnehmung besitzen laut Goleman die in Abbildung 10 genannten emotionale Kompetenzen:

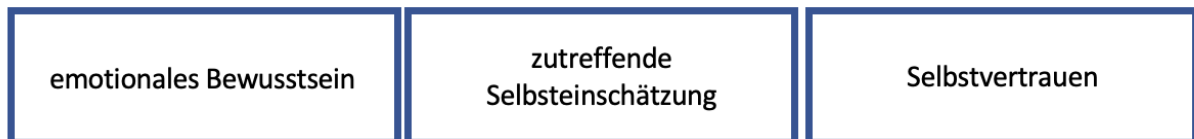


Abbildung 10: Kompetenzen der Selbstwahrnehmung

Quelle: In Anlehnung an Bosley & Kasten, 2018, S. 80

Durch einen gezielten und bewussten Einsatz der in Abbildung 10 erwähnten emotionalen Fähigkeiten kann eine Führungskraft in der Interaktion wesentlich den Bindungswillen von MitarbeiterInnen beeinflussen. Diese Kommunikation findet nicht ausschließlich verbal statt, sondern auch nonverbal mittels des eigenen oder fremden Verhaltens. Um die Professionalität der Führung bewahren zu können, ist hierbei viel Verständnis für die ausgelösten Reaktion durch bestimmte Gefühle wichtig. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 141) Die Kompetenz des emotionalen Bewusstseins hilft Führungskräften in diesem Zusammenhang. Durch diese Fähigkeit können eigene innere Signale und deren Auswirkungen auf sich selbst sowie die eigene Arbeitsleistung erkannt werden. (vgl. Kirch, 2005, S. 51) Um eigene Werte und Fähigkeiten überhaupt erkennen zu können, muss die Führungskraft ein gewisses Maß an Selbstvertrauen haben (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 72).

Ein weiterer förderlicher Punkt für das Anstreben einer langfristigen Mitarbeiterbindung ist das Erkennen von eigenen Stärken und Schwächen. Dadurch kann leichter eine authentische und vor allem vertrauensvolle Beziehung zu MitarbeiterInnen aufgebaut werden. (vgl. Loffing & Loffing,

2010, S. 141) Außerdem können damit oftmals Missverständnisse zwischen der Führungskraft und den Geführten vermieden werden (Niermeyer & Postall, 2013, S. 46).

Überdies ist die in den Abschnitten 3.2. und 3.3. erwähnte Vorbildrolle einer Führungskraft von wesentlicher Bedeutung für die Mitarbeiterbindung. Diese kann nur authentisch umgesetzt werden, wenn sich die Führungskraft mit der eigenen Rolle, den eigenen Ressourcen sowie den eigenen Grenzen auseinandergesetzt hat und somit selbstreflektiert ist. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 142) Hierzu ist die Kompetenz der zutreffenden Selbsteinschätzung wertvoll. Persönlichkeiten mit dieser Eigenschaft können sich selbst äußerst gut einschätzen und wissen, in welchen Bereichen der Führungsfähigkeiten Verbesserungswürdigkeit besteht. Des Weiteren kennen Personen mit einer starken Ausprägung dieser Kompetenz ihre eigenen Grenzen. (vgl. Kirch, 2005, S. 51)

Führungskräfte mit den vorab erwähnten Eigenschaften werden als RealistInnen beschrieben. Diese sind weder selbstkritisch noch auf eine naive Art und Weise optimistisch. (vgl. Kirch, 2005, S. 48) Sie nehmen sich Zeit, über Entscheidungen ruhig nachzudenken, und haben eine Neigung zur (Selbst-)Reflektion. Außerdem empfinden diese Personen die Arbeit häufiger befriedigender, da sie mit den individuellen Werten übereinstimmen. All diese Eigenschaften sind für Führungskräfte unumgänglich, um mit Überzeugung und Authentizität zu handeln und dadurch eine positive Resonanz in Bezug auf die Bindung der MitarbeiterInnen zu erhalten. (vgl. Goleman et. al, 2002, S. 63)

#### 4.3.2. Emotionale Führungskompetenz: Selbstregulation

Führungskräfte mit einem hohen Grad an Selbstregulierung haben starke Ausprägungen der in Abbildung 11 erwähnten emotionalen Kompetenzen:



Abbildung 11: Kompetenzen der Selbstregulation

Quelle: In Anlehnung an Bosley & Kasten, 2018, S. 90

In Bezug auf die Mitarbeiterbindung wird die Selbstkontrolle von eigenen Emotionen als wichtige Kompetenz einer Führungskraft angesehen. Diese Eigenschaft hilft dabei, in unvorhergesehenen Situationen keine Missverständnisse aufkommen zu lassen. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 142) Das ermöglicht einer Führungskraft, in Stress- und Krisensituationen Ruhe und Übersicht durch Impulskontrolle zu bewahren (vgl. Kirch, 2005, S. 52) und führt dazu, dass aufkommende negative Emotionen und Impulse bewusst unterdrückt werden können (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 72).

Dies ist unter anderem äußerst hilfreich, da Führung kein planbarer Prozess ist. Jede Situation und jede mitarbeitende Person ist anders. Ehrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen sind in diesem Zusammenhang weitere wichtige Punkte. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 142) Für den Aufbau einer solchen Beziehung, sind Führungskompetenzen wie Vertrauenswürdigkeit, Gewissenhaftigkeit und Selbstverantwortlichkeit von Vorteil. Eine Führungskraft mit diesen Eigenschaften übernimmt die Verantwortung für das eigene Leben und für selbst verursachte Fehler: ein Grundstein, um andere Menschen binden zu können und sich als Person aus eigener Motivation weiterzuentwickeln. Dieses Verhalten ist für MitarbeiterInnen ein Zeichen der Integrität. Damit verschafft sich die Führungskraft Akzeptanz in der Belegschaft. (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 90–92) Personen mit einer starken Ausprägung dieser Kompetenzen erfüllen Verpflichtungen, halten Versprechen ein, sehen sich selbst als verantwortlich für das Erreichen von eigenen Zielen und sind in der eigenen Arbeit besonders sorgfältig und organisiert. (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 95) All dies trägt zur Steigerung der Mitarbeiterbindung bei (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 142).

Eine weitere Möglichkeit, die Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen zu stärken und somit die Bindung zu beeinflussen, ist die Offenheit gegenüber neuen Ideen, Innovationen sowie Arbeitsweisen. Führungskräfte mit dieser Eigenschaft zeichnet die Entwicklung von originellen Ideen und damit zusammenhängenden neuen Lösungswegen aus. Des Weiteren scheut sich jene Person nicht, ungewöhnliche Wege zu gehen, und nimmt damit verbundene Risiken in Kauf. (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 97–98)

Dafür ist ein gewisser Grad an Anpassungsfähigkeit nötig. Führungskräfte mit dieser Kompetenz denken bzw. handeln flexibel und sind daher anpassungsfähiger. Dies bringt bei der Bewältigung von Herausforderungen einen Vorteil. (vgl. Kirch, 2005, S. 52) Diese Personen können sich

geschickt auf die geänderten Anforderungen einstellen und das eigene Verhalten an die gegebene Situation anpassen (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 100).

Führungskräfte mit den in Abbildung 11 genannten Kompetenzen sind optimistisch, begeisterungsfähig, authentisch sowie offen gegenüber Neuem (vgl. Kirch, 2005, S. 48). Des Weiteren ist Selbstmanagement unumgänglich, um eigenen Gefühlen nicht ausgeliefert zu sein (vgl. Goleman et al., 2002, S. 70). Durch diese Eigenschaften kann eine vertrauensvolle und faire Arbeitsumgebung für MitarbeiterInnen geschaffen werden, die positiv zur Mitarbeiterbindung beiträgt (vgl. Kirch, 2005, S. 48).

### 4.3.3. Emotionale Führungskompetenz: Motivation

Nach Goleman gelten die in Abbildung 12 abgebildeten emotionalen Kompetenzen als Voraussetzung für ein hohes Maß an Motivation:



Abbildung 12: Kompetenzen der Motivation

Quelle: In Anlehnung an Bosley & Kasten, 2018, S. 108

Als Grundlagen der Mitarbeiterbindung wurden in Abschnitt 3.1. die Motivation sowie das Engagement seitens der ArbeitnehmerInnen genannt. Wie bereits mehrfach erwähnt, nimmt die Führungskraft eine Vorbildrolle gegenüber den MitarbeiterInnen ein. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 142) Daher sind die in der Abbildung 12 ersichtlichen Kompetenzen einer Führungskraft essenziell, um ein stabiles Fundament der Mitarbeiterbindung aufzubauen.

Eine dieser Fähigkeiten ist jene des Leistungsdranges. Diese Kompetenz beschreibt den Drang, gesetzten Zielen und Maßstäben gerecht zu werden und diese zu erreichen. Damit zusammenhängende Risiken werden einkalkuliert und in den meisten Fällen eingegangen. Vorab werden jedoch Informationen gesammelt, um Ungewissheiten zu reduzieren. Des Weiteren haben diese Personen den Drang zu lernen, um die eigenen Leistungen stets zu steigern. (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 108)



Außerdem hat das in Abschnitt 3.1.2. beschriebene Engagement der führenden Personen ebenfalls Einfluss auf die Mitarbeiterbindung. Führungskräfte mit dieser Eigenschaft werden als gute Teamplayer bezeichnet und pflegen oftmals eine freundliche Kollegialität zu den MitarbeiterInnen. (vgl. Kirch, 2005, S. 56) Dies trägt positiv zur Beziehung zwischen der führenden und geführten Person bei. Denn unter dieser Kompetenz werden die Bemühungen einer Führungskraft, sich beim Lösen von Aufgaben selbst einzubringen und dafür auch Opfer zu bringen, verstanden. Personen mit dieser emotionalen Kompetenz richten sich beim Abwägen von Optionen und beim Treffen von Entscheidungen nach den zentralen Werten der Gruppe. Durch dieses Verhalten strahlt die Führungskraft das Gefühl aus, dass alle MitarbeiterInnen ein Teil des Unternehmens sind. Somit kommt es seitens der ArbeitnehmerInnen zu mehr Engagement am Arbeitsplatz, da der Sinn hinter der Arbeit besser verstanden wird. (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 110) Persönlichkeiten mit einer starken Ausprägung dieser emotionalen Kompetenz werden oftmals als Vorbilder für Respekt, Hilfsbereitschaft sowie Kooperation gesehen (vgl. Kirch, 2005, S. 56).

Als weitere emotionale Fähigkeiten dieser Dimension werden Initiative und Optimismus beschrieben. Eine Person mit einem hohen Maß an Initiative ergreift Chancen und verfolgt höhere Ziele, als erwartet und verlangt werden. Des Weiteren besitzen diese Führungskräfte die Fähigkeit, MitarbeiterInnen durch ausgefallene und fantasiereiche Arbeitsinhalte zu animieren und dadurch die Arbeitszufriedenheit sowie Motivation zu steigern. Führungskräfte mit diesen Eigenschaften streben das von ihnen gesetzte Ziel trotz Hindernissen an und gehen nur von einem Erfolg aus. Rückschläge werden nicht als persönliche Fehler gesehen. (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 112–114) All dies beeinflusst, wie in den Abschnitten 3.1. und 3.5. beschrieben, positiv den Bindungswillen von MitarbeiterInnen.

#### **4.3.4. Emotionale Führungskompetenz: Empathie**

Nach Goleman steht die Dimension der Empathie in Zusammenhang mit den in Abbildung 13 dargestellten emotionalen Kompetenzen:



Abbildung 13: Kompetenzen der Empathie

Quelle: In Anlehnung an Bosley & Kasten, 2018, S. 122

Empathisches Verhalten wird als wichtige Eigenschaft für eine Führungskraft angesehen (vgl. Glaser, 2013, S. 252). Die Fähigkeit, andere zu verstehen, ist ein Grundstein für den Aufbau einer funktionierenden Mitarbeiterbindung (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 143). Es bedeutet, Lebensumstände, Gefühle und Bedürfnisse von anderen Personen zu begreifen, jedoch nicht darüber zu urteilen. Führungskräfte mit dieser Eigenschaft zeigen ehrliches Interesse an den Sorgen der MitarbeiterInnen, hören zu und achten auf emotionale Hinweise im Gespräch. Des Weiteren besitzen diese Personen ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen und helfen ArbeitnehmerInnen, eigene Bedürfnisse und Gefühle zu verstehen und zu entwickeln. (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 122) Die Führungskraft nimmt hierbei die Rolle des Coaches ein und fördert gezielt die individuellen Stärken der einzelnen MitarbeiterInnen. Ein wichtiges Tool in diesem Zusammenhang ist konstruktives Feedback. (vgl. Kirch, 2005, S. 55) Dadurch können Erkenntnisse über die einzelnen ArbeitnehmerInnen gesammelt werden und gezielte Maßnahmen der Motivation effektiver eingesetzt werden (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 143).

Ebenfalls ist die Fähigkeit, die Vielfalt im Unternehmen zu nutzen und ein gewisses Maß an politischem Bewusstsein von Vorteil. Führungskräfte mit diesen Kompetenzen akzeptieren MitarbeiterInnen aus unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft. (vgl. Kirch, 2005, S. 54) Darüber hinaus verstehen Personen mit dieser Eigenschaft soziale Beziehungsgeflechte sowie die kulturellen Unterschiede und ziehen daraus Chancen. Außerdem werden gezielt Vorurteile wie Diskriminierung in der Belegschaft bekämpft. (vgl. Bosley & Kasten, 2018, 129–130) Dadurch trägt diese Eigenschaft zur frühzeitigen Erkennung von potenziellen Konflikten bei (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 143).

Eine Führungskraft, die diese vorab erwähnten emotionalen Kompetenzen aufweist, versteht, welche Gefühle durch Gesagtes beim Gegenüber ausgelöst werden und sind in hohem Maße einfühlsam (vgl. Kirch, 2005, S. 49). Dadurch kann das Führungsverhalten individuell angepasst

werden, um Ärger und Ängste frühzeitig abzufangen (vgl. Goleman et al., 2002, S. 74). Außerdem besitzen Führungskräfte mit den erwähnten Eigenschaften die Fähigkeit, MitarbeiterInnen positiv zu beeinflussen und dadurch die in Abschnitt 3.1. beschriebenen Grundlagenfaktoren der Mitarbeiterbindung aufzubauen und zu kräftigen (Niermeyer & Postall, 2013, S. 52).

#### 4.3.5. Emotionale Führungskompetenz: soziale Fähigkeit

Nach Goleman umfasst die Dimension der sozialen Fähigkeit die in Abbildung 14 genannten Kompetenzen:

Einfluss	Kommunikation	Konfliktbewältigung	Führung
Katalysator des Wandels	Bindungen aufbauen	Zusammenarbeit	Teamfähigkeit

Abbildung 14: Kompetenzen der sozialen Fähigkeit

Quelle: In Anlehnung an Bosley & Kasten, 2018, S. 134

Wie unter anderem in Abschnitt 3.5. erwähnt, ist es für die Steigerung der Mitarbeiterbindung essenziell, individuelle Potenziale der MitarbeiterInnen zu erkennen, um diese gezielt fördern zu können (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 143). Hierbei ist die Kommunikationsfähigkeit bedeutend (vgl. Boden, 2013, S. 2). Eine Führungskraft mit einer hohen Ausprägung dieser emotionalen Kompetenz bemüht sich stets, genau zu zuhören und den Austausch verschiedener Meinungen zu fokussieren. Dies trägt zum Aufbau eines gegenseitigen Verständnisses zwischen Führenden und Geführten bei. (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 137) Die Grundlage dafür ist die Schaffung einer vertrauensvollen Beziehung, die zur Zustimmung und Unterstützung führt (vgl. Kirch, 2005, S. 55). Dadurch wird das Verhältnis zur Führungskraft und somit auch zum Unternehmen gestärkt (vgl. Niermeyer & Postall, 2013, S. 53).

Außerdem haben die emotionalen Kompetenzen Konfliktbewältigung und Katalysator des Wandels in diesem Zusammenhang eine Bedeutung. Eine Führungskraft mit diesen Eigenschaften hört sich zuerst alle Meinungen in einer Konflikt- oder Veränderungssituation an und versucht

erst danach ein Übereinkommen zwischen sämtlichen Beteiligten zu finden. (vgl. Kirch, 2005, S. 55) Dadurch können vor allem Konflikte frühzeitig erkannt werden und es kann eine beiderseits passende Lösung gefunden werden, ohne die aufgebaute Beziehung zu schwächen (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 137). Darüber hinaus hat die Führungskraft durch diese Kompetenz die Möglichkeit, Veränderungen mit überzeugender Argumentation initiieren zu können, um Hindernisse und Konflikte frühzeitig zu bezwingen (vgl. Kirch, 2005, S. 55). Diese emotionalen Kompetenzen helfen der Führungskraft dabei, selbst als Vorbild für die MitarbeiterInnen aufzutreten (vgl. Bosley & Kasten, 2018, 142).

Die Fähigkeit der Zusammenarbeit stärkt überdies den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung, wodurch die Mitarbeiterbindung positiv beeinflusst werden kann. Führungskräfte mit jener emotionalen Kompetenz sind in der Lage, mit anderen Menschen zu kooperieren und Möglichkeiten für neue Zusammenarbeiten zu erkennen. (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 145) Weiters kann die Führungskraft mit Hilfe von Führungskompetenzen die Begeisterung für eine gemeinsame Mission in MitarbeiterInnen wecken. Damit wird das Gefühl vermittelt, dass die Arbeit einen größeren Sinn als die festgelegten Monatsziele und Alltagsaufgaben hat. Dies trägt, wie in Abschnitt 3.5. erwähnt, wesentlich zum Willen einer langfristigen Bindung von MitarbeiterInnen bei. (vgl. Goleman et al., 2002, S. 77) Eine führende Person mit dieser Kompetenz besitzt damit das Fingerspitzengefühl, andere leiten zu können, ohne ihnen die komplette Verantwortung zu entziehen (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 141).

All dies gibt den MitarbeiterInnen ein Gefühl von Anerkennung und Wertschätzung der eigenen Stärken und Potenziale. Einerseits führt dies zu mehr Motivation in der Arbeit und andererseits zu einer intensiveren Identifikation mit dem Unternehmen. Beide Faktoren sind, wie in Abschnitt 3.1. besprochen, äußerst förderlich für eine langfristige Mitarbeiterbindung. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 143)

Führungskräfte mit einer hohen Ausprägung der vorab erwähnten Eigenschaften sind in ihrem Führungsverhalten authentisch, da sie mit ihren eigenen Gefühlen im Einklang sind. Des Weiteren besitzen sie das Geschick, in einer großen Gruppe einen gemeinsamen Nenner zu finden. Mit Hilfe dessen kann eine positive Beziehung zu den MitarbeiterInnen aufgebaut und gestärkt werden. Durch die zunehmende Globalisierung und die damit verbundene nonverbale

Kommunikation nimmt die Wichtigkeit von sozialen Fähigkeiten in Hinsicht auf die Mitarbeiterbindung zu. (vgl. Goleman et. al., 2002, S. 77)

Abschließend muss festgehalten werden, dass kritische Stimmen am Konzept der emotionalen Intelligenz nach Goleman besonders die teilweise Vermischung von Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale beanstanden. Dadurch erscheine das Modell nicht einheitlich. Weiters wird die Behauptung, dass eine Führungskraft, die einen großen Teil der oben beschriebenen Kompetenzen besitzt, einen enormen Vorteil in Bezug auf die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit habe, als trivial bezeichnet. KritikerInnen geben zu bedenken, dass ein zu offensichtliches Bemühen der Führungskraft das Gegenteil der erhofften Wirkung hervorrufen kann. Das Verhalten könnte für MitarbeiterInnen befremdlich und unecht wirken. (vgl. Kirch, 2005, S. 57)

Ausgehend von den in diesem Abschnitt beschriebenen Vorteilen von emotionalen Kompetenzen, ist es möglich, dass zukünftig von Führungskräften neben der akademischen Intelligenz ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz gefordert wird (vgl. Bosley & Kasten, 2018, S. 158). Neben herkömmlichen Intelligenztests gibt es unterschiedliche Testverfahren zur Messung der emotionalen Intelligenz. Nachfolgend wird auf die dazugehörige Messmethode des vorab beschriebenen Konzeptes nach Goleman eingegangen. Dieser Test wird bereits in der Personalwirtschaft eingesetzt. (vgl. Pérez, Petrides & Furnham, 2006, S. 202).

#### **4.4. Emotionale Intelligenz von Führungskräften messen**

Die erstmals im Jahre 1990 von Boyatzis, Goleman und McKee veröffentlichte Messmethode Emotional Competence Inventory (kurz ECI) misst nicht direkt die emotionale Intelligenz einer Person, sondern zeigt die einzelnen Ausprägungen der vorab beschriebenen emotionalen Kompetenzen (vgl. Pérez et al., 2006, S. 202).

Die Messung des ECI enthält zwanzig Dimensionen, welche sich in vier Gruppen gliedern:

- (1) Selbstbewusstheit (*self-awareness*),
- (2) Selbstmanagement (*self-management*),
- (3) Soziale Bewusstheit (*social awareness*) und
- (4) Soziale Fertigkeiten (*social skills*). (vgl. Pérez et al., 2006, S. 202)

Mit Hilfe einer siebenstufigen Likert-Skala (Bewertungsmöglichkeit von 1 bis 7) werden die Befragten dazu aufgefordert, sich selbst oder eine andere Person anhand der einzelnen vorgegebenen Elemente einzuschätzen. Eine eigene Bewertung der getesteten Personen mit einer 1 bedeutet, dass das im Test beschriebene Verhalten selbst spontan nicht angewandt wird und für die Person minimal charakteristisch ist. Bei einer Bewertung mit 7 stimmt die befragte Person zu, dass dieses Verhalten äußerst charakteristisch und die eigene Reaktion meistens ähnlich ist. Dasselbe gilt für die Bewertung einer Person durch jemand anderen. (vgl. Boyatzis et al., 2000, S. 346)

In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass der ECI große Popularität im Bereich der Personalwirtschaft erfährt, jedoch liegen kaum Informationen über seine psychometrischen Qualitäten vor (vgl. Pérez et al., 2006, S. 202).

## 5. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

### **Welche Faktoren der Mitarbeiterbindung können Führungskräfte entsprechend der Fachliteratur beeinflussen?**

Studien haben ergeben, dass die Führungskraft einen äußerst hohen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung hat. Dies bezieht sich auf die Bereiche Unternehmenskultur, Führung, Anreizsysteme, Arbeitsinhalte sowie Arbeitsbedingungen. Grundlegend muss angemerkt werden, dass ein hohes Maß an Motivation, Arbeitszufriedenheit, sozialer Identifikation sowie Commitment ein Fundament für ArbeitnehmerInnen darstellt, um den Willen zu entwickeln, sich langfristig an ein Unternehmen zu binden. Sind diese Faktoren nicht erfüllt, können eingesetzte Bindungsinstrumente nicht wirken. Daher ist es essenziell, dass die Führungskraft über diese Bereiche informiert ist und damit gezielte Maßnahmen für die positive Beeinflussung setzen kann.

Ein weiteres Fundament der Mitarbeiterbindung ist eine stabile und ehrlich gelebte Unternehmenskultur. Aufgabe der Führungskraft ist der Aufbau eines solchen Wertesystems in einem Unternehmen, das den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Ziel ist, ein Gefühl der Verbundenheit sowie Zugehörigkeit aufzubauen, damit sich MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen identifizieren und sich langfristig binden. Ausschlaggebend dafür ist beispielsweise eine transparente Kommunikation – seitens der Führungskraft – von Unternehmenszielen, Leitbildern und Werten. Sämtliche Inhalte müssen jederzeit für die MitarbeiterInnen zugänglich sein und in einer für jedermann verständlichen Art und Weise formuliert sein. Außerdem hat die Führungskraft eine starke Vorbildwirkung gegenüber den ArbeitnehmerInnen. Die Unternehmenskultur kann nur motivierend wirken, wenn diese authentisch und spürbar vorgelebt wird. Dasselbe gilt auch für die verbale Kommunikation untereinander. Dies beinhaltet die Gesprächsführung, Feedback-, Streit- und Kritikgespräche sowie die Besprechungskultur. Die führende Person sollte in diesen Bereichen offene und ehrliche Dialoge unterstützen sowie einen toleranten und freundlichen Umgang miteinander fördern. Dies trägt wesentlich dazu bei, dass sich MitarbeiterInnen im Unternehmen wohlfühlen und die Qualität von erbrachten Leistungen wesentlich gesteigert wird.

All diese Faktoren werden unter anderem wesentlich vom Organisationsklima beeinflusst. Darunter versteht man die Stimmung im Unternehmen. Der Aufbau einer harmonischen

Zusammenarbeit im Team durch einen freundlichen und warmen Umgang miteinander ist eine zentrale Aufgabe der Führungskraft. Dadurch entsteht ein angenehmes Arbeitsklima und die Mitarbeiterbindung wird gestärkt.

Von der Führungskraft werden sämtliche Maßnahmen, Leitlinien und Instrumente umgesetzt und damit die Identifikation von MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen und deren Arbeit stark beeinflusst. Wie bereits bei der Unternehmenskultur spielen die Kommunikation sowie der Austausch untereinander eine wichtige Rolle. Hierbei sind Ehrlichkeit, Transparenz sowie Berechenbarkeit seitens der ArbeitgeberInnen Grundvoraussetzungen für eine enge und aufrichtige Beziehung zwischen Führenden und Geführten. Für ein solch positives Beziehungsmanagement ist es wichtig, dass die Führungskraft über soziale und emotionale Kompetenzen verfügt, um fremde Gefühle, Stimmungen und Gedanken zu verstehen und sich in andere hineinzusetzen, um damit wiederum den Teamgeist zu wecken sowie beizubehalten. Worte der Anerkennung für erbrachte Leistungen, ein Lob sowie Feedbackgespräche sind weitere wichtige Instrumente für die Mitarbeiterbindung und können von der Führungskraft besonders stark beeinflusst werden. Findet die Führungskraft das richtige Mittelmaß, steigert dies stark die Motivation sowie das Engagement von geführten Personen. Des Weiteren wird dadurch das Gefühl der Sicherheit ausgestrahlt und es kann eine vertrauensvolle Beziehung untereinander aufgebaut werden.

Außerdem kann eine Führungskraft im Rahmen der Personalentwicklung Weiterbildungsmaßnahmen anbieten und fokussieren. Aufgrund der Wertschätzung seitens der MitarbeiterInnen steigert diese Maßnahme die Bindung zum Unternehmen. Solche Maßnahmen sind jedoch am effektivsten, wenn sie gezielt auf die Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen abgestimmt sind und dabei helfen, die aufgetragenen Arbeiten effizienter zu erledigen. Des Weiteren sind monetäre und nicht-monetäre Anreize sehr häufig eingesetzte Bindungsinstrumente. Für eine authentische Gestaltung solcher Anreize ist es wichtig, dass die Führungskraft immer die Unternehmenskultur und die individuellen Bedürfnisse sowie Werte der Personen miteinbezieht. Das Ausmaß der monetären Anreize ist stark von der Führungskraft abhängig. Darunter wird ein faires Einkommen, regelmäßige Gehaltserhöhungen oder ein Bonus für besondere Leistungen verstanden. Studien haben ergeben, dass diese Anreize eher kurzfristig wirksam sind im Vergleich zu den nicht monetären Anreizen. Bei der Gestaltung dieser Maßnahmen, sei es im Bereich Freizeit oder Arbeit, sind der Führungskraft keine Grenzen gesetzt. Diese können von der Familienfreundlichkeit des



Betriebes über flexible Arbeitszeiten bis hin zu Aktivitäten für die Steigerung des Teamzusammenhalts variieren. Es gilt, wie bereits erwähnt, dass all diese Aktivitäten gezielt auf die Unternehmenskultur sowie die individuellen Bedürfnisse der einzelnen MitarbeiterInnen abgestimmt sein müssen, um eine hohe Wirksamkeit zu gewährleisten.

Dies gilt ebenso für die Zuteilung des Arbeitsinhaltes. Um einer niedrigen Arbeitszufriedenheit, Ermüdung sowie Langeweile entgegenzuwirken, sollte die Führungskraft bei der Arbeitszuteilung die Qualifikationen, Interessen, Arbeitsmotive und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen berücksichtigen. Es trägt dazu bei, dass Angestellte sich mit ihrem Job identifizieren können und einen Sinn hinter der getanen Arbeit sehen. Dadurch wird das Auftreten des Gefühls der Ersetzbarkeit vermieden und die Arbeitszufriedenheit gesteigert, wodurch die Absicht, sich langfristig an ein Unternehmen zu binden, gestärkt wird. Ähnliches gilt für Arbeitsbedingungen. Hierbei kann die Führungskraft vor allem die Arbeitsbelastungen, Arbeitszeiten sowie die Gestaltung des Arbeitsplatzes gezielt beeinflussen.

### **Welche theoretischen Modelle der emotionalen Intelligenz - unter besonderer Berücksichtigung der Mitarbeiterbindung - können zugrunde gelegt werden?**

Mayer und Salovey erwähnten in einem im Jahre 1990 veröffentlichten Artikel erstmals das von ihnen entwickelte Konzept der emotionalen Intelligenz. Die Autoren gehen davon aus, dass neben der akademischen Intelligenz weitere 6 Formen der Intelligenz existieren. Die emotionale Intelligenz nach Mayer und Salovey beinhaltet Fähigkeiten, mit denen eine Person eigene und fremde Emotionen wahrnehmen und diese gezielt steuern kann.

Aufbauend auf die bereits erforschten Erkenntnisse von Mayer und Salovey veröffentlichte Goleman im Jahre 1998 ein weiteres Konzept der emotionalen Intelligenz. Im besonderen Fokus der Forschungen stand die Führung von MitarbeiterInnen. Das Modell definiert fünf Dimensionen sowie damit zusammenhängend 25 emotionale Kompetenzen. Diese Fähigkeiten helfen Führungskräfte mit dem Umgang und der gezielten Nutzung von eigenen Emotionen und jenen von MitarbeiterInnen. Langfristig können dadurch zukünftige Herausforderungen, wie zum Beispiel die Mitarbeiterbindung, bewusst in eine positive Richtung gesteuert werden.

Als erste Dimension definiert Goleman die Selbstwahrnehmung und die drei dazugehörigen emotionalen Kompetenzen. Diese sind das emotionale Bewusstsein einer Führungskraft, eine zutreffende Selbsteinschätzung sowie ein angemessenes Selbstvertrauen. Eine Führungskraft mit einer starken Selbstwahrnehmung ist in der Lage eigene Stimmungen, Gefühle sowie Bedürfnisse wahrzunehmen und zu akzeptieren. All dies trägt laut Goleman dazu bei, dass eine Führungskraft die eigene Wirkung auf andere Personen im Unternehmen versteht und sich dadurch persönlich weiterentwickeln kann. Durch den bewussten Einsatz dieser Fähigkeiten ist eine Führungskraft des Weiteren in der Lage den Bindungswillen von MitarbeiterInnen positiv zu beeinflussen, da ein Verständnis vorhanden ist, welche Reaktionen durch bestimmte Gefühle ausgelöst werden. Ein wichtiges Bindungsinstrument hierbei ist die verbale sowie die nonverbale Kommunikation. Zweiteres erfolgt ausschließlich mittels Gefühle sowie dem Verhalten der Führungskraft und jenen der MitarbeiterInnen. Die Fähigkeit des emotionalen Bewusstseins trägt dazu bei, dass eine Führungskraft innere Signale und deren Wirkung auf die eigene Person sowie deren Arbeitsleistung erkennen kann. Damit dies möglich ist, benötigt eine Führungskraft ein gewisses Maß an Selbstvertrauen und eine zutreffende Selbsteinschätzung. Diese zwei emotionalen Kompetenzen tragen zum Erkennen von eigenen Stärken und Schwächen bei. Dadurch kommt es zu einem authentischen Auftreten der Führungskraft als Vorbild für die MitarbeiterInnen. Dieses Verhalten wirkt sich positiv auf die Mitarbeiterbindung aus, da ArbeitnehmerInnen eine engere Beziehung zur Führungskraft aufbauen. Außerdem können durch die vorab erwähnten Kompetenzen Konflikte zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen oftmals frühzeitig erkannt und vermieden werden, da ein gegenseitiges Verständnis füreinander vorhanden ist.

Die zweite Dimension des Konzeptes wird von Goleman als Selbstregulation bezeichnet. Damit zusammenhängend erwähnt der Autor fünf emotionale Kompetenzen. Diese sind Selbstkontrolle, Vertrauens- und Glaubwürdigkeit, Selbstverantwortlichkeit, Innovation sowie Anpassungsfähigkeit. Eine Führungskraft mit starken Ausprägungen in dieser Dimension ist in der Lage, eigene Gefühle handzuhaben, zu steuern und gezielt einzusetzen. Diese Fähigkeiten gewinnen an Bedeutung, da Führung kein planbarer Prozess ist. Daher ist es besonders wichtig eigene Gefühle unter Kontrolle zu haben, um den Aufbau und den Erhalt von ehrlichen und vertrauenswürdigen Beziehungen zwischen Führenden und Geführten gewährleisten zu können, denn solche Beziehungen bilden die Grundvoraussetzung für eine langfristige Mitarbeiterbindung. Zudem ist

für die Führungskraft die Kompetenz der Offenheit für neue Ideen, Innovationen oder Arbeitsweisen äußerst wichtig. Dadurch kann eine vertrauensvolle und faire Arbeitsumgebung geschaffen werden und langfristig der Bindungswille von MitarbeiterInnen gestärkt werden.

Die Motivation sowie die drei emotionalen Kompetenzen Leistungsdrang, Engagement sowie Initiative und Optimismus werden von Goleman als dritte Dimension definiert. Hierbei steht die Vorbildrolle der Führungskraft im Mittelpunkt. Führungskräfte mit diesen Kompetenzen haben den Drang gesetzte Ziele zu erreichen, pflegen einen kollegialen Umgang mit MitarbeiterInnen und können ArbeitnehmerInnen durch ungewöhnliche Arbeitsinhalte motivieren. All dies trägt wesentlich zur Mitarbeiterbindung bei, da die Motivation seitens der MitarbeiterInnen zu den Grundlagen für eine langfristige Mitarbeiterbindung in einem Unternehmen zählt.

Als vierte Dimension wird die Empathie mit den fünf emotionalen Kompetenzen, andere verstehen und entwickeln, Serviceorientierung, Vielfalt nutzen sowie politisches Bewusstsein, festgelegt. Die Fähigkeit andere zu verstehen und weiterzuentwickeln gilt als Grundstein für die Mitarbeiterbindung. Durch die Erkenntnisse aus Gesprächen mit MitarbeiterInnen kann die Führungskraft gezielte und individuelle Maßnahmen für die Mitarbeiterbindung einsetzen. Darüber hinaus akzeptieren Führungskräfte mit diesen Kompetenzen die Vielfalt an verschiedenen Charakteren und Einstellungen im Unternehmen und versuchen daraus Chancen zu kreieren. Dies führt unter anderem zur Früherkennung von Konflikten und trägt wesentlich zum Knüpfen von verlässlichen und vertrauensvollen Beziehungen bei.

Die soziale Fähigkeit stellt die fünfte Dimension des Konzeptes dar. Diese Dimension wird in acht emotionale Kompetenzen aufgeteilt: Einfluss, Kommunikation, Konfliktfähigkeit, Führung, Katalysator des Wandels, Bindungen aufbauen, Zusammenarbeit und Teamfähigkeit. Der Großteil der vorab erwähnten Fähigkeiten trägt zum Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung untereinander bei und vermittelt MitarbeiterInnen das Gefühl der Wertschätzung und Anerkennung von eigenen Potenzialen und Stärken. All dies trägt wesentlich zur Motivation und sozialen Identifikation von ArbeitnehmerInnen bei und führt langfristig zu einer erhöhten Mitarbeiterbindung. Vor allem durch die zunehmende Globalisierung und die damit zusammenhängende vermehrte non-verbale Kommunikation nimmt die Bedeutung der sozialen Fähigkeiten einer Führungskraft in Bezug auf die Mitarbeiterbindung stark zu.

## **6. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE**

Um die Erkenntnisse aus der Theorie mit der empirischen Forschung vernetzen zu können, werden in den nachfolgenden Abschnitten das Forschungsdesign, die Methodenauswahl, die Datenerhebung, das Sampling, die Auswertung sowie die Qualitätssicherung näher beschrieben.

Anschließend werden die empirischen Ergebnisse aus den geführten Interviews zusammengefasst und diskutiert. Aufbauend darauf werden im nachfolgenden Kapitel die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

### **6.1. Forschungsdesign und Methodenauswahl**

Um zu Ergebnissen in der empirischen Sozialforschung zu gelangen, stehen bis dato zwei konträre Forschungsrichtungen zur Verfügung: die qualitativen sowie die quantitativen Methoden (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 151).

Bei der qualitativen Forschung wird durch die Befragung unter Zuhilfenahme eines Fragebogens versucht, die Verhaltensweisen der Befragten durch Modelle, Zusammenhänge oder eine zahlenmäßige Darstellung sichtbar und prognostizierbar zu machen. Dem gegenüber steht die quantitative Forschung, bei der durch eine Standardisierung sowie Strukturierung die gleichen Voraussetzungen für die Erhebung der Messwerte garantiert werden. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 116–117)

Beide Methoden weisen Vor- und Nachteile auf. Durch das Forschungsdesign der quantitativen Forschung können genau quantifizierbare Ergebnisse bestimmt werden. Ein Nachteil ist jedoch die geringe Flexibilität inmitten der Untersuchung. Bei der qualitativen Forschung andererseits ist der große Vorteil, dass es durch die offene Vorgehensweise zu einem tieferen Informationsgehalt kommt. Ein Nachteil hingegen ist, dass die Qualität der Daten besonders stark von der ausführenden Person abhängig ist. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 118)

Das Konzept der emotionalen Intelligenz als Einflussfaktor für die Mitarbeiterbindung in der steirischen Bestattungsbranche ist bis dato kaum analysiert. Das neue noch unbekanntes Sachverhalte erforscht werden können, ist laut Berger-Grabner (vgl. 2016, S. 117-118) ein weiterer wesentlicher Vorteil der qualitativen Forschung. Der Aufbau der qualitativen Befragung ist im

Gegensatz zu der vorab beschriebenen quantitativen Befragung nicht standardisiert. Dies ermöglicht den Befragten eine uneingeschränkte Antwortmöglichkeit. Dadurch können vollständige Informationen mit hohem Wahrheitsgehalt über die subjektive Sicht der befragten Person gesammelt werden.

In Bezug auf die vorab erwähnten Faktoren wurde für die vorliegende Masterarbeit ein qualitatives Forschungsdesign gewählt und angewandt.

## **6.2. Datenerhebung**

Durch die Auswahl der qualitativen Forschung als Forschungsdesign sind die verschiedenen Möglichkeiten der Datenerhebung vorgegeben. Es existiert eine Vielzahl an Methoden, jedoch nicht alle sind für das Erreichen des Forschungszieles dieser vorliegenden Masterarbeit zweckmäßig, denn eine falsch gewählte Erhebungsmethode kann das Messergebnis maßgeblich verändern. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 115)

Ebster & Stalzer (vgl. 2017, S. 152) sehen Interviews, Gruppendiskussionen, qualitative Inhaltsanalysen sowie teilnehmende Beobachtungen als Datenerhebungsformen der qualitativen Methoden. In dieser Masterarbeit wurden leitfadengestützte ExpertInneninterviews als Datenerhebungsform verwendet. Bei der Interviewführung wurde ein standardisierter Leitfaden verwendet, der zur Steuerung und Strukturierung der einzelnen geführten Interviews diente (vgl. Misoch, 2019, S. 65). Dieser besteht aus fünf Hauptthemenblöcken, die nicht mit Fragen überladen, sondern übersichtlich gestaltet sind, um damit die Verwendung während des Interviews zu erleichtern (vgl. Helfferich, 2011, S. 180).

Dieser Leitfaden wurde vorab einem Pretest unterzogen, wobei hier besonders auf die Verständlichkeit sowie die Dauer von 60 Minuten geachtet wurde. Durch diese Methode kann sichergestellt werden, dass die Strukturierung des Interviews durch die Forschende erfolgt. (vgl. Misoch, 2019, S. 65–66) Von der Interviewerin sind auch in der Erzählphase der ExpertInnen Fragen vorgebracht worden, jedoch wurde die Erzähllogik der SprecherInnen dadurch nicht beeinträchtigt (vgl. Diekmann, 2013, S. 542). Als ExpertInnen werden in diesem Zusammenhang unter anderem Personen bezeichnet, die über ein spezielles Sonderwissen verfügen. Dieses Wissen kann unter anderem auch durch spezielle Tätigkeiten oder Funktionen erreicht werden. Demnach besitzen

diese Personen ein spezielles Wissen über einen speziellen Bereich, das nicht Teil des Allgemeinwissens ist. (vgl. Misoch, 2019, S. 119–120)

Somit fungiert der vorab festgelegte Leitfaden als roter Faden im Interview, gibt diesem einen geregelten Rahmen und garantiert eine bessere Vergleichbarkeit der verbalen Daten der befragten ExpertInnen (vgl. Misoch, 2019, S. 65–66).

Die gesamten Interviews und die Aussagen der Interviewten wurden digital aufgezeichnet und sind somit zur Gänze nachvollziehbar.

### **6.3. Sampling**

Laut Misoch (vgl. 2019, S. 199) wird unter dem Wort ‚Sampling‘ die Auswahl der befragten Personen verstanden, die aufgrund von bestimmten Merkmalen ein Teil der Grundgesamtheit sind. Bezogen auf die vorliegende Masterarbeit sind unter ‚Grundgesamtheit‘ somit alle Personen im Bereich der Führung in einem steirischen Bestattungsunternehmen miteinzubeziehen. In diesem Zusammenhang ist die Befähigungsprüfung für BestatterInnen eine wichtige Kompetenzbescheinigung.

Als gesetztes primäres Ziel gilt es die subjektiven Meinungen der befragten ExpertInnen festzuhalten, um damit ein Verständnis für die möglichen Ursachen des jeweiligen Verhaltens ableiten zu können (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 117–118).

Die Kontaktaufnahme mit den InterviewpartnerInnen erfolgte telefonisch, somit konnte ein Termin für das Interview problemlos gefunden werden. Alle Interviews wurden in Präsenz durchgeführt. Dies wurde von allen Beteiligten als äußerst positiv wahrgenommen und hatte einen positiven Einfluss auf die Interviewführung. Vor Beginn des Interviews wurden alle ExpertInnen über die Aufzeichnung sowie die Anonymisierung informiert. Des Weiteren wurden alle teilnehmenden Personen über die Erhebung sowie Verarbeitung personenbezogener Daten laut der Datenschutzgrundverordnung aufgeklärt.

Insgesamt wurden 11 Interviews mit einer Gesamtdauer von 10:17:45 Stunden durchgeführt. Dies ist aus der nachstehenden Tabelle 1 ersichtlich:

Nummer	Funktion	Aufnahme	Datum	Dauer
IP01	Geschäftsführung	Smartphone	12.01.2023	00:36:31
IP02	Geschäftsführung	Smartphone	14.01.2023	00:57:13
IP03	Geschäftsführung	Smartphone	06.02.2023	00:51:10
IP04	Geschäftsführung	Smartphone	07.02.2023	00:58:36
IP05	Geschäftsführung	Smartphone	13.02.2023	00:27:41
IP06	Geschäftsführung	Smartphone	13.02.2023	01:11:51
IP07	Geschäftsführung	Smartphone	18.02.2023	01:20:26
IP08	Geschäftsführung	Smartphone	01.03.2023	00:50:49
IP09	Geschäftsführung	Smartphone	03.03.2023	01:09:46
IP10	Geschäftsführung	Smartphone	07.03.2023	01:04:42
IP11	Geschäftsführung	Smartphone	08.03.2023	00:49:00
<b>Interview-Gesamtdauer</b>				<b>10:17:45</b>

Tabelle 1: InterviewpartnerInnen

Quelle: Eigene Darstellung

## 6.4. Auswertung

Die erhobenen Daten aus den geführten Interviews wurden nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz ausgewertet. Denn bei dieser Auswertungsmethode kommt es durch den Vergleich und das Kontrastieren von interessanten Gruppen zu einer erhöhten Differenzierbarkeit, Komplexität und Erklärungskraft als bei anderen Auswertungsmethoden. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97–98)

Nach Abwicklung der Interviews wurden diese transkribiert sowie anonymisiert. Danach kommt für die Analyse des Gesagten der InterviewpartnerInnen ein mehrstufiges Verfahren zur Anwendung. Hierbei wird das gesamte Datenmaterial im ersten Schritt grob entlang der Hauptkategorien, die vorab im verwendeten Leitfaden festgelegt wurden, codiert. In der nachfolgenden Phase werden aus den Hauptkategorien Subkategorien gebildet, um die Strukturierung der Inhalte zu gewährleisten. Bei dieser Kategorienbildung wird nach deduktiven und induktiven Kategorien unterschieden. Unter deduktiv wird die Kategorienbildung unabhängig von den erhobenen Fakten der Empirie verstanden, wobei induktive Kategorien erst durch das Gesagte der befragten Personen in der Empirie entstehen. In dieser Masterarbeit wurde eine Mischform, also eine

sogenannten deduktive-induktive Kategorienbildung, gewählt. Diese wird aus Tabelle 2 ersichtlich. Für die Transkription sowie Auswertung der ExpertInneninterviews wurde die speziell dafür entwickelte Software MAXQDA verwendet. Mit dieser Software können Textstellen elektronisch farblich markiert werden und in einem weiteren Schritt im Zuge der Kategorienbildung den vorher festgelegten Codes zugeordnet werden. Dies erleichtert die Sortierung sowie die Zusammenfassung der Codes. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 25, 63–64, 97–98, 101)

Abgeleitet von dieser strukturierten Inhaltsanalyse ergeben sich die Antworten auf die empirischen Subforschungsfragen.

Hauptkategorien	Subkategorien
<b>1. Bedeutung der Mitarbeiterbindung in steirischen Bestattungsunternehmen</b>	1.1. Nutzen der Mitarbeiterbindung 1.2. Arbeitsmarktsituation* 1.3. Kündigungsgründe 1.4. unternehmensexterne Einflussfaktoren
<b>2. Führungskraft als Einflussfaktor für die Mitarbeiterbindung</b>	2.1. unternehmensinterne Einflussfaktoren 2.2. bindende Führungseigenschaften 2.3. Selbstreflektion 2.4. Stellenwert von Gefühlen 2.5. Empathie
<b>3. Bindungsmaßnahmen von Führungskräfte</b>	3.1. Instrumente Mitarbeiterbindung 3.2. Praxisbeispiele 3.3. Wirksamkeit Maßnahmen
<b>4. Herausforderungen &amp; Chancen in steirischer Bestattungsbranche</b>	4.1. branchenbezogene Herausforderungen 4.2. Chancen Mitarbeiterbindung
<b>5. zukünftige Führung von BestattungsmitarbeiterInnen</b>	5.1. Veränderungen 5.2. zukünftige Mitarbeiterbindung

\* deduktiv

Tabelle 2: Kategoriensystem

Quelle: Eigene Darstellung

## 6.5. Qualitätssicherung und Forschungsplan

Als Gütekriterien der quantitativen Forschung nennt Kuckartz (vgl. 2018, S. 203) die Objektivität, Rentabilität, die interne Validität sowie die externe Validität. Diese werden nach Miles und Huberman mit folgenden Kriterien ergänzt: Bestätigbarkeit, Zuverlässigkeit, Verlässlichkeit,



Auditierbarkeit, Glaubwürdigkeit, Übertragbarkeit sowie Passung (vgl. Miles, Huberman & Saldaña, 2014, S. 311–316).

Nach Kuckartz wird bei den Gütekriterien zwischen internen und externen Studiengüte unterschieden. Durch die genaue Ausarbeitung der Haupt- und Subkategorien, die Datensicherung (Audioaufnahmen, die dem Betreuer zur Verfügung gestellt werden), die vollständige Transkription der Interviews unter Einhaltung der Transkriptionsregeln sowie die interviewbegleitende Dokumentation wird die interne Studiengüte gewährleistet. Des Weiteren ist der Leitfaden für die Interviews von der Theorie gestützt und die Qualität dessen aufgrund eines Pretests sichergestellt. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 204–217)

Die Anonymisierung wird durch das Löschen von Merkmalen gesichert, die durch Platzhalter ersetzt werden. Durch einen Meinungsaustausch mit den ExpertInnen und TeilnehmerInnen, die vorab ein Datenschutzblatt und eine schriftliche Einverständniserklärung unterschreiben müssen, wird die externe Studiengüte gesichert. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 204–217)

## **7. ERGEBNISDARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG**

### **7.1. Bedeutung der Mitarbeiterbindung in der steirischen Bestattungsbranche**

Das Thema Mitarbeiterbindung hat für alle InterviewpartnerInnen im eigenen Unternehmen eine große Bedeutung und wird als besonders wichtig angesehen. Durch die Schwierigkeit in den letzten Jahren, qualifizierte MitarbeiterInnen zu finden, wird in einigen Bestattungsunternehmen gezielte darauf geachtet, Maßnahmen der Mitarbeiterbindung umzusetzen. (vgl. IP06, 2023, Z. 9–11) Denn MitarbeiterInnen sind laut dem Großteil der befragten GeschäftsführerInnen für das Unternehmen das höchste Gut und ein Aushängeschild in der Öffentlichkeit (vgl. IP09, 2023, Z. 7–12).

#### **7.1.1. Nutzen der Mitarbeiterbindung**

Alle InterviewpartnerInnen empfinden, dass sich eine lange Mitarbeiterbindung im Unternehmen stark auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. Dies wird als wesentlicher Nutzen erwähnt. Langjährige MitarbeiterInnen haben sich aus den unzählig gesammelten Erfahrungen Eigenschaften aufgebaut, um Trauernde in der Ausnahmesituation individuell betreuen zu können. Des Weiteren kommt es durch die langjährige Praxis zu einer Steigerung der Beratungsqualität im Innendienst sowie im Außendienst. Angehörige fühlen sich dadurch besser betreut und aufgefangen. Es wird daher als äußerst beruhigend und positiv wahrgenommen, von erfahrenen MitarbeiterInnen eines Bestattungsunternehmens betreut zu werden. Ein weiterer Vorteil, der sich daraus ergibt, sind reibungslose Abläufe. Eine unkomplizierte Abwicklung sämtlicher Schritte, die nach dem Ableben eines Menschen anfallen, gibt Angehörigen ein Gefühl der Sicherheit. (vgl. IP01, 2023, Z. 8–20; IP02, 2023; IP03, 2023, Z. 29–33; IP04, 2023, Z. 69–72; IP06, 2023, Z. 21–25; IP07, 2023, Z. 69–74; IP08, 2023, Z. 49–51)

Außerdem wird durch langjährige MitarbeiterInnen das Erscheinungsbild eines Bestattungsunternehmens in der Öffentlichkeit positiv beeinflusst. Es zeugt von großer Stabilität und einem guten unternehmensinternen Umgang miteinander. (vgl. IP01, 2023, Z. 530–531; IP02, 2023, S. 587–290; IP09, 2023, Z. 1092–1094)

Des Weiteren wird von IP02 (vgl. 2023, Z. 622–629) die hohe Identifikation von langjährigen MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen erwähnt. Dadurch fühlen sich ArbeitnehmerInnen als ein Teil des Betriebes. Dies trägt dazu bei, dass bei auftretenden Problemen nach einer passenden Lösung gesucht wird, um stets das hohe Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit bewahren zu können. Solche MitarbeiterInnen sind stolz darauf, in einem Bestattungsunternehmen tätig zu sein, und kommunizieren dies in der Öffentlichkeit, wodurch es zu einer Art Werbung in der Region für das Unternehmen kommt. (vgl. IP09, 2023, Z. 22–27)

### **7.1.2. Aktuelle Situation am Arbeitsmarkt**

Die Bedeutung der Mitarbeiterbindung verstärkt sich durch die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt. Diese wird vom größten Teil der ExpertInnen äußerst kritisch gesehen. Einige geben an, sehr lange MitarbeiterInnen gesucht, jedoch keine gefunden zu haben. Zurückgeführt wird es auf den Mangel an arbeitswilligen Personen. (vgl. IP11, 2023, Z. 85) Ein weiteres Problem wird im Fachkräftemangel gesehen. Ein großer Teil der wenigen BewerberInnen sind QuereinsteigerInnen mit oftmals schlechtem Auftreten. Da die MitarbeiterInnen für ein Bestattungsunternehmen ein Aushängeschild sind, ist Zweiteres für IP08 (vgl. 2023, Z. 84–85) nicht akzeptabel.

Ein Teil der befragten GeschäftsführerInnen gibt hingegen an, keine Probleme bei der Mitarbeitersuche zu haben bzw. gehabt zu haben. In den letzten Jahren sei ein Aufschwung bei der Anzahl an BewerberInnen zu verzeichnen. Dies sei auf den guten Namen der Unternehmen sowie auf das steigende Ansehen von BestattungsmitarbeiterInnen in der Öffentlichkeit zurückzuführen. (vgl. IP01, 2023, Z. 35–99; IP02, 2023, Z. 90–94; IP03, 2023, Z. 49)

### **7.1.3. Kündigungsgründe**

Ein Teil der InterviewpartnerInnen sagt, dass es in ihrem Unternehmen in den letzten Jahren keine Kündigungen gab (vgl. IP01, 2023, Z. 270–274; IP03, 2023, Z. 551–554; IP08, 2023, Z. 722–728).

Der andere Teil gibt an, dass Kündigungen oftmals mit dem hohen Maß an der geforderten Flexibilität zusammenhängen. Dies bezieht sich jedoch weniger auf die flexible Gestaltung der Arbeitszeit unter der Woche, sondern größtenteils auf die Rufbereitschaften am Wochenende. Hierbei

wird erwähnt, dass dies oftmals zu Unstimmigkeiten im privaten Umfeld der Angestellten führt, da zum Beispiel LebenspartnerInnen diesen Umstand nicht akzeptieren. Das führt langfristig zu einer Arbeitsunzufriedenheit. (vgl. IP04, 2023, Z. 749–755)

Ein angegebener Kündigungsgrund war des Weiteren Unzufriedenheit in Bezug auf die Arbeitsinhalte. Die Person fühlte sich mit dem zugeteilten Arbeitsbereich nicht wohl und konnte mit den psychischen Belastungen, die dadurch entstanden, nicht umgehen. (vgl. IP11, 2023, Z. 570–576)

Weitere Gründe sind die anfänglichen Erwartungshaltungen von zukünftigen Angestellten, die körperlichen und psychischen Belastungen, die bei der Ausübung dieses Berufes auf eine Person einwirken, sowie Unzufriedenheit in Bezug auf gerechte Entlohnung. Durch diese drei Faktoren fühlen sich MitarbeiterInnen oftmals ausgenutzt und sind der Ansicht, dass ihre Arbeitsleistung nicht dementsprechend honoriert wird. (vgl. IP03, 2023, Z. 566–569; IP04, 2023, Z. 749–755; IP06, 2023, Z. 927–929; IP08, 2023, Z. 733–735)

#### **7.1.4. Externe Einflussfaktoren der Mitarbeiterbindung**

Für die ExpertInnen steht fest, dass es einige externe Einflussfaktoren der Mitarbeiterbindung in der steirischen Bestattungsbranche gibt. Unter anderem sind es die starken psychischen Belastungen, die auf BestattungsmitarbeiterInnen einwirken. Nicht jede Person kann mit den erlebten Eindrücken nach dem Einsatz bei tragischen Todesfällen umgehen. (vgl. IP06, 2023, Z. 115)

Außerdem hat die Meinung der Öffentlichkeit über den Berufsstand einen Einfluss. Zum Beispiel wird die Mitarbeiterbindung oftmals durch verletzendes Wort wie ‚Leichenfladerer‘ oder unterschwellige Witze negativ beeinflusst. Auf längere Zeit belasten diese Dinge MitarbeiterInnen und sie identifizieren sich dadurch oftmals weniger mit dem eigenen Beruf. (vgl. IP06, 2023, Z. 169–171)

Überdies stellen LebenspartnerInnen, Kinder oder FreundInnen der MitarbeiterInnen speziell in der Bestattungsbranche eine weitere Einflussvariable für die Bindung sowie für die Berufswahl dar. Wenn das Umfeld den Arbeitsinhalt des Berufes und die damit verbundene hohe Flexibilität nicht mitträgt, beeinflusst dies auf längere Sicht die Einstellung von MitarbeiterInnen gegenüber dem Unternehmen stark. (vgl. IP03, 2023, Z. 137; IP06, 2023, Z. 169–171; IP10, 2023, Z. 258)

## **7.2. Führungskraft als Einflussfaktor der Mitarbeiterbindung**

Alle Interviewten geben an, dass es darüber hinaus einige unternehmensinterne Einflussfaktoren gibt. Diese beeinflussen die Mitarbeiterbindung stark. Die Führungskraft wird von allen befragten Personen als Haupteinflussfaktor genannt. Denn sie ist jene Person, die Rahmenbedingungen im Unternehmen schafft, damit sich MitarbeiterInnen wohlfühlen sowie Spaß und Freude bei der Arbeit haben. (vgl. IP08, 2023, Z. 113–114; IP09, 2023, Z. 133–140)

### **7.2.1. Unternehmensinterne Einflussfaktoren der Mitarbeiterbindung**

Der Einfluss der Führungskraft bezieht sich auf die Bereiche Unternehmenskultur, Führung, Anreize, Teamzusammenstellung, Arbeitsinhalte sowie Ablauforganisation. Dadurch ergibt sich laut dem Großteil der Befragten ein wesentlicher Einfluss auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen. (vgl. IP01, 2023, Z. 37–44; IP03, 2023, Z. 365–368; IP04, 2023, Z. 144–148; IP05, 2023, Z. 122–125; IP09, 2023, Z. 142–149)

In Hinsicht auf die Unternehmenskultur sehen einige ExpertInnen den Einfluss der Führungskraft in Verbindung mit der starken Vorbildrolle für die MitarbeiterInnen. Das eigene Verhalten, das Umsetzten von Unternehmenswerten sowie das vorgelebte Kommunikationsklima spiegelt sich laut einigen Befragten bei den MitarbeiterInnen wider. (vgl. IP01, 2023, Z. 95; IP04, 2023, Z. 144–148; IP06, 2023, Z. 205–206; IP07, 2023, Z. 257–273; IP08, 2023, Z. 218–336) Dadurch kommt es nach einem Großteil der InterviewpartnerInnen zu einer Beeinflussung des Betriebs- und Arbeitsklimas. Darunter wird unter anderem der angemessene Umgang miteinander sowie die respektvolle Kommunikation unter den KollegInnen verstanden. Ist dies nicht der Fall, kann es zu Unstimmigkeiten im Unternehmen kommen und somit negative Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung haben. (vgl. IP02, 2023, Z. 165–166; IP05, 2023, Z. 122–125; IP08, 2023, Z. 126; IP09, 2023, Z. 43; IP11, 2023, Z. 114–117)

Im Bereich der Führung liegt der Einfluss laut allen Befragten – wie bei der Unternehmenskultur – bei der Führungskraft. Das Ziel dabei ist, die MitarbeiterInnen und deren Bedürfnisse zu verstehen. Des Weiteren liegt es in der Hand der Führungskraft, welche Instrumente der Mitarbeiterbindung eingesetzt werden. (vgl. IP05, 2023, Z. 138–143; IP07, 2023, Z. 246; IP09, 2023, Z. 146; IP11, 2023, Z. 137–140)

Der vorab erwähnte Einfluss wirkt sich ebenso auf die Anreize aus. Damit zusammenhängend wird von den Interviewten die Entlohnung der MitarbeiterInnen erwähnt. Diese Komponente hat laut allen Befragten Bedeutung, jedoch für IP06 (vgl. 2023, Z. 437–438) ist es der größte Einflussfaktor einer Mitarbeiterbindung. Außerdem wird die Ausgestaltung der nicht monetären Anreize als eine Einflussvariable der Mitarbeiterbindung erwähnt (vgl. IP01, 2023, Z. 37–44).

### **7.2.2. Bindende Eigenschaften einer Führungskraft**

Alle befragten GeschäftsführerInnen geben an, dass sich bestimmte Eigenschaften einer Führungskraft positiv auf die Bindung von MitarbeiterInnen an das Unternehmen auswirken. Eine klare Kommunikation ist eine dieser genannten Fähigkeiten. (vgl. IP08, 2023, Z. 139–147; IP11, 2023, Z. 103–112) Diese Kommunikationsfähigkeit ermöglicht dem bzw. der Vorgesetzten, die Gefühle und das Verhalten von MitarbeiterInnen besser zu verstehen. Grundvoraussetzung dafür ist, die Kommunikation stets auf einem respektvollen Level zu halten. (vgl. IP01, 2023, Z. 179; IP04, 2023, Z. 220–223; IP06, 2023, Z. 184–188; IP07, 2023, Z. 283–287; IP09, 2023, Z. 527–531; IP11, 2023, Z. 164–169)

Die Fähigkeit, das Führungsverhalten auf einer kooperativen Ebene zu halten, sowie die Eigenschaft der Aufgeschlossenheit werden von einigen Interviewten genannt. Diese Eigenschaften unterstützen ArbeitgeberInnen dabei, Ideen von MitarbeiterInnen miteinzubeziehen und diesen Überlegungen Beachtung zu schenken. In Verbindung damit ist die Eigenschaft Offenheit notwendig, um ArbeitnehmerInnen ausreden zu lassen und nicht vorschnell auf Negatives zu schließen. Weitere Eigenschaften in diesem Zusammenhang sind Loyalität und Korrektheit. Diese werden als Grundlage für das Miteinander von Führungskraft und MitarbeiterInnen bezeichnet und betreffen somit beide Seiten. Diese Eigenschaft ist ausschlaggebend dafür, dass die Führungskraft bei auftretenden Problemen nicht scheut, MitarbeiterInnen um Hilfe zu bitten, um gemeinsam eine Lösung zu finden. All dies trägt positiv zur Bindung von MitarbeiterInnen an ein Unternehmen bei. (vgl. IP06, 2023, Z. 438; IP07, 2023, Z. 283–287; IP09, 2023, Z. 191–241; IP10, 2023, Z. 366–372)

### 7.2.3. Selbstreflektion als Führungseigenschaft

Die Selbstreflektion als Führungseigenschaft sehen alle befragten ExpertInnen in Hinsicht auf die Mitarbeiterbindung als besonders wichtig an. Dadurch können nonverbale und verbale Interaktion mit den ArbeitnehmerInnen sowie die Betriebsblindheit einer Führungskraft in einem gewissen Maß beeinflusst werden. (vgl. IP03, 2023, Z. 200–203)

Eigenes Verhalten sowie Gefühle als Führungskraft zu reflektieren, hilft vor allem in stressigen und nicht vorhergesehenen Situationen im Alltag. In solchen Momenten hat es höchste Priorität, die Wirkung des eigenen Auftretens abschätzen zu können, um nicht unüberlegt oder vorschnell zu handeln. Kommt es zu einem derartigen Fehlverhalten zum Beispiel in der verbalen Kommunikation mit MitarbeiterInnen, ist es bedeutsam, dies zu erkennen und gezielt mit den Betroffenen darüber zu sprechen, um Missverständnisse zu vermeiden. Darüber hinaus hilft der Führungskraft das Reflektieren der Situation, im Nachhinein etwas daraus zu lernen und sich somit weiterentwickeln zu können. (vgl. IP02, 2023, Z. 192–195; IP03, 2023, Z. 200–203; IP04, 2023, Z. 274–279; IP07, 2023, Z. 307–312)

Der Großteil der Interviewten gibt an, durch bewusste Selbstreflektion eigene Stärken und Schwächen besser erkennen zu können. Es wird zum Beispiel versucht, auf emotionale Fragen nicht vorschnell zu antworten, sondern in Ruhe und mit etwas Abstand darüber nachzudenken und erst dann eine Antwort zu geben. Dadurch kommt es nicht zu unüberlegten und hochemotionalen Antworten, die sich negativ auf die Beziehung zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen auswirken und im Weiteren die Mitarbeiterbindung negativ beeinflusst wird. (vgl. IP09, 2023, Z. 362–388; IP11, 2023, Z. 203–207)

### 7.2.4. Stellenwert von Gefühlen im Führungskontext

In Bezug auf den Stellenwert von Gefühlen im Kontext mit Mitarbeiterbindung haben die befragten Führungskräfte unterschiedliche Meinungen. Die Meisten grenzen eigene Gefühle stark von den MitarbeiterInnen ab und kommunizieren diese nicht aktiv. Das bezieht sich sowohl auf Privates als auch auf Geschäftliches. Diese Abgrenzung ist für viele Befragte ein wichtiges Tool, um die Professionalität der Führung langfristig zu bewahren. (vgl. IP05, 2023, Z. 236–238; IP09, 2023, Z. 392–398; IP11, 2023, Z. 251–255)

Fremde Gefühle, also jene der MitarbeiterInnen, haben für den Großteil der Führungskräfte eine wesentliche Bedeutung hinsichtlich einer funktionierenden Mitarbeiterbindung. Die befragten GeschäftsführerInnen geben an, dass die meisten MitarbeiterInnen aktiv nach Gesprächen suchen, um eigene Gefühle, Probleme und Sorgen zu kommunizieren. (vgl. IP03, 2023, Z. 236–243; IP05, 2023, Z. 244–252) Hierbei ist es wichtig, ein ehrliches Interesse zu zeigen und aktiv zuzuhören. Daraus kann die Führungskraft ein gewisses Verständnis über das Verhalten von MitarbeiterInnen im Unternehmen aufbauen. Hat eine angestellte Person private Probleme, beeinflusst dies oftmals stark die Arbeitsleistung. Somit muss die Führungskraft diesen Umstand in ihrer Arbeitsaufteilung miteinbeziehen. Denn versteht eine Vorgesetzte die Bedürfnisse seiner MitarbeiterInnen nicht, kann es zu keiner langfristigen Bindung kommen. Beschäftigt sich eine Führungskraft hingegen mit den Bedürfnissen der Angestellten, kommt es zu einem gestärkten Vertrauensverhältnis. (vgl. IP01, 2023, Z. 119–120; IP02, 2023, Z. 206–232; IP09, 2023, Z. 454–458)

Ein Teil der Befragten gibt allerdings an, dass eine zu starke emotionale Bindung auch das Gegenteil bewirken kann und nicht zielführend ist. Dadurch kann es zu Unstimmigkeiten unter den MitarbeiterInnen kommen, da sich nicht alle gleichbehandelt fühlen. Außerdem kann eine zu starke Bindung auf der Gefühlsebene die Führungskraft beeinflussen, Entscheidungen zu treffen, die nicht zum Wohle des Unternehmens dienen. (vgl. IP04, 2023, Z. 326–330; IP09, 2023, Z. 412–458)

### **7.2.5. Empathie als Führungseigenschaft**

Alle befragten Personen sind sich jedoch einig, dass die Führungseigenschaft Empathie eine hohe Bedeutung für die Mitarbeiterbindung hat. Eine einfühlsame Führungskraft besitzt die Fähigkeit, Arbeitsinhalte individuell an die Stärken sowie Schwächen von ArbeitnehmerInnen anzupassen. Dies ist vor allem bei der Einschulung von neuen MitarbeiterInnen von Bestattungsunternehmen besonders wichtig. Die vorgesetzte Person muss das Fingerspitzengefühl besitzen, um neue Angestellte langsam an den Umgang mit Verstorbenen heranzuführen, ohne sie damit zu überfordern. (vgl. IP06, 2023, Z. 421–427) In diesem Zusammenhang können empathische Führungskräfte anhand von Mimik und Gestik ablesen, wie sehr die aufgetragene Arbeit MitarbeiterInnen erfüllt oder an die eigenen Grenzen bringt. Dadurch kann die Führungskraft ihr Verhalten



bewusst an die Situation und die einzelnen Personen anpassen. Dies bringt den großen Vorteil mit sich, dass die Mitarbeiterbetreuung für die Steigerung der Motivation individuell angepasst werden kann und somit effektiver wirkt als allgemein geltende Maßnahmen. (vgl. IP01, 2023, Z. 158–160; IP03, 2023, Z. 280–283; IP09, 2023, Z. 463–469; IP10, 2023, Z. 563–572)

Außerdem wird dieser Kompetenz beim Umgang mit Fehlern eine positive Wirkung zugeschrieben. Versteht eine Führungskraft die Beweggründe der MitarbeiterInnen, können gemeinsam Lösungen für das Fehlverhalten gefunden werden. Hier übernimmt die Führungskraft die Rolle des Coaches und sucht gemeinsam mit Angestellten den Auslöser für die Entstehung des Fehlers. Damit fühlen sich ArbeitnehmerInnen wertgeschätzt und als ein Teil des Unternehmens. Dies wirkt sich positiv auf die Mitarbeiterbindung aus. (vgl. IP07, 2023, Z. 395–396; IP11, 2023, Z. 309–320)

Zusätzlich geben die meisten ExpertInnen an, durch ein empathisches Verhalten Konflikte in der Entstehungsphase erkennen und frühzeitig abfangen zu können. Denn Konflikte entstehen, wenn zu wenig miteinander gesprochen wird. (vgl. IP04, 2023, Z. 381–383; IP09, 2023, Z. 480–482) IP06 (vgl. 2023, Z. 354–358) ist der Überzeugung, dass durch diese Kompetenz Konflikte gar nicht erst entstehen, da es möglich ist, die Prioritäten von MitarbeiterInnen bereits im Vorfeld herauszufiltern. Aufbauend darauf können Maßnahmen gesetzt werden, wodurch ArbeitnehmerInnen positiv überrascht sind und sich somit wertgeschätzt fühlen. Was wiederum zu einer verbesserten Mitarbeiterbindung führt.

Andere geben damit zusammenhängend an, dass es äußerst wichtig ist, als Chef die eigenen MitarbeiterInnen zu verstehen. Denn es handelt sich um einen wechselseitigen Prozess. Fühlen sich ArbeitnehmerInnen nicht verstanden, werden sie auch die Führungskraft nicht verstehen. (vgl. IP02, 2023, Z. 288–292) Wie bei dem Abschnitt 7.2.4. sagen einige Interviewte abschließend dazu, dass es auch hier wichtig sei, eine Grenze zu ziehen. Passiert dies nicht, kann es dazu kommen, dass sich die Führungskraft mehr Sorgen um die MitarbeiterInnen als Gedanken über das Unternehmen macht. (vgl. IP03, 2023, Z. 264–270)

### **7.3. Bindungsmaßnahmen von Führungskräften**

Alle befragten Führungskräfte geben an, Instrumente der Mitarbeiterbindung einzusetzen. Ziel ist es, durch die Maßnahmen den negativen unternehmensexternen sowie -internen Einflussvariablen entgegenzuwirken und somit eine langfristige Bindung von MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu gewährleisten. (vgl. IP01, 2023, Z. 37–44)

#### **7.3.1. Instrumente der Mitarbeiterbindung**

Einige Interviewte geben in Hinsicht auf diverse Instrumente der Mitarbeiterbindung an, dass im Bereich der Führung die Übertragung von Verantwortung auf MitarbeiterInnen eine besonders wichtige Maßnahme darstellt. MitarbeiterInnen können eigenständiger arbeiten und fühlen sich nicht ständig kontrolliert. Das stärkt die Bindung, da die Angestellten einen Sinn hinter der Arbeit erkennen können und sich vom bzw. von der Vorgesetzten ernstgenommen fühlen. Dies führt dazu, dass sich MitarbeiterInnen stark mit dem Unternehmen identifizieren und ihren Beruf nicht als Arbeit, sondern Erfüllung ansehen. Des Weiteren wird von einigen Interviewten erwähnt, dass die Loyalität der MitarbeiterInnen durch diese Maßnahme stark gesteigert wird. (vgl. IP02, 2023, Z. 140–144; IP06, 2023, Z. 623–626; IP09, 2023, Z. 704–709) In diesem Zusammenhang sagt IP09 (vgl. 2023, Z. 704–709), dass ein Arbeitsverhältnis gleich zu betrachten ist wie eine Ehe. Äußerst loyale ArbeitnehmerInnen stehen dem Unternehmen in schlechten sowie in guten Zeiten bei. Bei auftretenden Problemen ist es essenziell, sich gegenseitig zu helfen und gemeinsam eine Lösung zu finden. In Bezug auf die Übergabe von Verantwortlichkeiten gilt es zu beachten, dass nicht jede Person Verantwortung übernehmen möchte. Berücksichtigt dies eine Führungskraft nicht, führt es häufig zu einer Überforderung der Angestellten und somit zu einer negativen Beeinflussung der Mitarbeiterbindung. (vgl. IP06, 2023, Z. 613–621; IP09, 2023, Z. 605–609)

Laut einem Großteil der befragten ExpertInnen ist Anerkennung und Lob, sei es vonseiten der Führungskraft oder vonseiten der KundInnen, ein weiteres zielführendes Instrument der Mitarbeiterbindung. Es beeinflusst besonders stark die Motivation der MitarbeiterInnen und gibt ihnen das Gefühl der Wertschätzung gegenüber der geleisteten Arbeit. Nicht zielführend ist jedoch, alles zu loben, denn dadurch verliert diese Maßnahme die Wertigkeit, da ein Lob nicht mehr ernst genommen wird. (vgl. IP08, 2023, Z. 195–203; IP11, 2023, Z. 474–477) Wenige der

interviewten ExpertInnen geben an, dass „nicht geschimpft“ Lob genug ist. Diese Einstellung hängt weniger damit zusammen, dass die Relevanz dieses Instrumentes nicht anerkannt wird, sondern das Lob auszusprechen, persönlich schwerfällt. Nach der Meinung des Befragten ist ein solches Instrument nur wirksam, wenn es ehrlich eingesetzt wird. (vgl. IP05, 2023, Z. 558–566, IP11, 2023, Z. 474–528)

Außerdem wird angegeben, dass eine klare Kommunikation des bzw. der Vorgesetzten ein wichtiges Instrument für die Mitarbeiterbindung ist. Bereits beim Einstellungsgespräch hat dies eine Wichtigkeit. Hier muss offen und ehrlich bezüglich der hohen Flexibilität und den Arbeitszeiten gesprochen werden, damit zukünftige MitarbeiterInnen, sich auf diese Arbeitsbedingungeinstellen können. (vgl. IP08, 2023, Z. 139–147; IP11, 2023, Z. 103–112)

Als weiteres Instrument der Mitarbeiterbindung in Bezug auf die Kommunikation werden transparente Entscheidungen genannt. Jedoch ist dies laut einigen Befragten differenziert zu betrachten. Weitgreifende Entscheidungen mit einer sehr hohen Investitionssumme werden meist nicht mit MitarbeiterInnen besprochen, da dies leicht zu einer Überforderung führen kann. Entscheidungen, die stark mit den Arbeitsinhalten der ArbeitnehmerInnen verbunden sind, werden allerdings gegenüber MitarbeiterInnen offen kommuniziert und ihre Meinung dazu eingeholt. Hier ist es wichtig, die Ideen des Teams miteinzubeziehen und deren Überlegungen Beachtung zu schenken. Dazu ist es nötig, ArbeitnehmerInnen ausreden zu lassen und nicht vorschnell auf Negatives zu schließen. Dies führt dazu, dass MitarbeiterInnen sich als ein Teil des Unternehmens fühlen und nicht nur Dienst nach Vorschrift erledigen. (vgl. IP05, 2023, Z. 449–461; IP06, 2023, Z. 656–662; IP09, 2023, Z. 672–676) Ein kleiner Teil der Interviewten sieht es jedoch nicht als wichtig und notwendig an, Unternehmensentscheidungen mit MitarbeiterInnen zu besprechen, da die Verantwortung für die Auswirkungen bei der Führungskraft liegen. Ein ständiges Hinterfragen von Entscheidungen kann in der Belegschaft Unruhe bewirken und sich somit negativ auf die Mitarbeiterbindung auswirken. (vgl. IP04, 2023, Z. 676–704)

In Bezug auf die in Abschnitt 7.2.1. erwähnte Vorbildwirkung einer Führungskraft geben mehrere Interviewte in diesem Zusammenhang an, dass sie sich ständig weiterbilden und in sämtlichen Bereichen des Unternehmens, zum Beispiel im Büro als AufnahmebeamterIn oder als TrägerIn bei Trauerfeiern, mitarbeiten. Damit wird den ArbeitnehmerInnen das Gefühl der Sicherheit vermittelt, da die vorgesetzte Person in allen Unternehmensbereichen kompetent wirkt und

auftretende Fragen beantworten kann. Außerdem wird erwähnt, eigene Fehler vor den MitarbeiterInnen nicht zu verheimlichen. Diese zwei vorab erwähnten Faktoren führen laut einigen befragten GeschäftsführerInnen zu mehr Vertrauen zur Führungskraft und zu einer offeneren Fehlerkultur. (vgl. IP01, 2023, Z. 95; IP06, 2023, Z. 205–206; IP07, 2023, Z. 257–273; IP08, 2023, Z. 218–336)

Ist zum Beispiel in einem Unternehmen ein Fehler passiert, sieht der Großteil der befragten Führungskräfte es als ihre Aufgabe, ruhig zu bleiben und einen passenden Moment für die Aussprache zu wählen. Hier ist es wichtig, klare Aussagen mit einer gewissen Schärfe zu tätigen, jedoch immer mit einem hohen Grad an Einfühlungsvermögen und Menschlichkeit. Dieses Verhalten seitens der Führungskraft führt zu einer verbesserten Mitarbeiterbindung, da sich Angestellte im Unternehmen trotz Fehler gut aufgehoben fühlen. (vgl. IP01, 2023, Z. 179; IP04, 2023, Z. 220–223; IP06, 2023, Z. 184–188; IP09, 2023, Z. 527–531)

Als weiteres Bindungsinstrument wird von allen Befragten das Geld, in Form von Gehalt oder Bonis, gesehen. Der Stellenwert dieser Maßnahmen ist in letzter Zeit stark angestiegen. Das ist vor allem auf die allgemein spürbaren Teuerungen zurückzuführen. In diesem Zusammenhang sind die Höhe des Gehaltes oder der Bonuszahlung sowie die pünktliche und verlässliche Auszahlung von Bedeutung. Als Ziel dieser Maßnahmen sehen es die meisten der befragten GeschäftsführerInnen, den MitarbeiterInnen Sicherheit zu geben. Es sind sich fast alle Befragten einig, dass es sich hierbei um eine kurzfristige Maßnahme handelt und sie daher nicht höchste Wirksamkeit in Bezug auf die Mitarbeiterbindung hat. (IP01, 2023, Z. 243–251; IP02, 2023, Z. 331–335; IP06, 2023, Z. 528–534; IP11, 2023, Z. 410–414; IP09, 2023, Z. 566–576) Andere Befragte sehen den Lohn nicht als ein Instrument, um MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen zu binden, sondern als Fundament eines guten Arbeitsverhältnisses. Wenn Angestellte laufende private Zahlungen nicht begleichen können, helfen auch unzählige andere Instrumente der Mitarbeiterbindung, zum Beispiel gemeinsame Aktivitäten oder ein gutes Betriebsklima, nicht, den Angestellten zu binden. (vgl. IP06, 2023, Z. 528–534; IP09, 2023, Z. 577–583) Dieser Meinung ist auch IP07 (vgl. 2023, Z. 476–490) und geht noch einen Schritt weiter. Die befragte Person sieht die Entlohnung nicht als ein Instrument der Mitarbeiterbindung an: Dieses Thema habe keine Auswirkung oder Wichtigkeit in Bezug auf die Mitarbeiterbindung.

Die Teamzusammensetzung wird als ein weiteres mögliches Instrument von einem Teil der Befragten genannt. Wichtig hierbei ist, auf die Homogenität des Teams zu achten. Dies beginnt bereits beim Einstellungsgespräch. Hier ist es Aufgabe der Führungskraft, einschätzen zu können, inwiefern die Person mit der vorhandenen Belegschaft harmoniert. (vgl. IP03, 2023, Z. 364–368; IP04, 2023, Z. 151–154; IP05, 2023, Z. 569–574) In diesem Zusammenhang geben einige InterviewpartnerInnen an, durch gemeinsame Aktivitäten die Stimmung und den Zusammenhalt im Team zu stärken. Dies ist laut allen Befragten ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterbindung. Ziel der meisten GeschäftsführerInnen ist es, den Aufbau eines familiären Verhältnisses untereinander zu unterstützen. Damit dies noch verstärkt wird, sind bei den firmeninternen Veranstaltungen in den meisten Fällen die PartnerInnen der Angestellten ebenfalls eingeladen. Dies führt zu einer starken Bindung an das Unternehmen, da ein Gefühl der Zusammengehörigkeit entsteht. (vgl. IP01, 2023, Z. 37–44; IP08, 2023, Z. 460–463)

Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sieht eine Vielzahl der interviewten Führungskräfte als ein Instrument der Mitarbeiterbindung. Es hat sich jedoch herausgestellt, dass unternehmensexterne Weiterbildungsmaßnahmen vor allem bei kleineren Unternehmen nicht gefordert oder erwünscht sind, da es sich bei einem Großteil der Angestellten um fallweise Beschäftigte handelt, die bereits in Pension sind und kein Bedürfnis an Weiterbildung haben. Daher bieten einige Betriebe unternehmensinterne Schulungen an. (vgl. IP04, 2023, Z. 661–662; IP08, 2023, Z. 616–620; IP11, 2023, Z. 392–400) Ein geringer Teil der Interviewten gibt an, dass MitarbeiterInnen äußerst dankbar für die Möglichkeit sind, sich fachlich zu entwickeln. Durch solche Maßnahmen wird einerseits die Verbindung zur Führungskraft und andererseits die Identifikation mit dem eigenen Job gestärkt. Somit trägt es in diesem Fall zu einer positiven Beeinflussung der Mitarbeiterbindung bei. (vgl. IP09, 2023, Z. 728–734; IP10, 2023, Z. 664–688)

Im Gegensatz zum Instrument der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen gibt es bei den Themen flexible Arbeitszeiten sowie Aufstiegsmöglichkeiten einheitliche Meinungen. Beide sind in der Bestattungsbranche in Bezug auf die Mitarbeiterbindung nicht relevant. Selbstbestimmte flexible Arbeitszeiten sind aufgrund der unberechenbaren Auftragslage nicht möglich. Aufstiegchancen gibt es in keinen der interviewten Unternehmen, da es sich bei Bestattungsunternehmen in der Steiermark meist um kleinere Betriebe handelt und daher jedeR Angestellte sämtliche anfallende

Arbeiten erledigen sollte. (vgl. IP06, 2023, Z. 544–547; IP07, 2023, Z. 611–615; IP09, 2023, Z. 598–603)

### **7.3.2. Praxisbeispiele Mitarbeiterbindungsmaßnahmen**

Eine Maßnahme, die von der Gesamtheit der Befragten umgesetzt wird, sind gemeinsame Aktivitäten. Hierzu zählt vor allem die Weihnachtsfeier bzw. in manchen Betrieben ein Sommerfest. Im Rahmen dieser Feierlichkeiten bedanken sich die GeschäftsführerInnen bei den MitarbeiterInnen, aber auch bei den PartnerInnen. Des Weiteren gibt es einen Rückblick auf das gemeinsam Erreichte im letzten Jahr sowie einen Ausblick auf das kommende Jahr. Dies gibt MitarbeiterInnen die bereits erwähnten Faktoren Sicherheit und Wertschätzung. (vgl. IP04, 2023, Z. 463–467; IP05, 2023, Z. 11–316; IP06, 2023, Z. 465–467; IP09, 2023, Z. 686–691)

Auch wird erwähnt, dass sich diese bestimmten Rituale positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirken. Eine diesbezügliche Maßnahme ist ein gemeinsamer Start in den Tag mit Kaffee und ab und an Brötchen oder Kuchen. Hier wird den MitarbeiterInnen ein Überblick über die anfallenden Aufgaben gegeben, aber auch über Privates und Familiäres gesprochen. Dies trägt dazu bei, dass die Führungskraft täglich die Stimmungen der einzelnen MitarbeiterInnen besser einschätzen kann, um das Führungsverhalten darauf abzustimmen. (vgl. IP02, 2023, Z. 113–116; IP05, 2023, Z. 323–333; IP06, 2023, Z. 197–200)

Außerdem gibt ein Teil der InterviewpartnerInnen an, zusätzliche gemeinsame Aktivitäten anzubieten. Beispiele dafür sind Wandertage, Grillveranstaltungen, Eisstockschießen, Go-Kart-Fahren und Betriebsausflüge. Hier steht immer der Spaß im Mittelpunkt und die Steigerung des Zusammenhaltes im Team. Aber auch der Austausch über beruflich Erlebtes ist ein zentraler Punkt dieser Maßnahme. Dadurch können psychische Belastungen besser verarbeitet werden. Dies ist laut den Befragten wesentlich dafür, dass sich MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen binden möchten. (vgl. IP01, 2023, Z. 207–208; IP02, 2023, Z. 414–420; IP05, 2023, Z. 311–316)

Eine andere Maßnahme, die jedoch nur von einem kleinen Teil der befragten Führungskräfte angeboten wird, bezieht sich auf die vorab erwähnten psychischen Belastungen der MitarbeiterInnen. Es werden in diesem Zusammenhang professionelle Supervisionen angeboten, damit ArbeitnehmerInnen bei der Verarbeitung von dramatischen Momenten unterstützt werden. Diese

finden in den meisten Fällen in Anwesenheit des gesamten Teams statt, um gemeinsam Erlebtes auch gemeinsam aufzuarbeiten. Von den Führungskräften wird es als wichtig angesehen, dass MitarbeiterInnen verstehen, dass sie nicht mit solchen Situationen allein gelassen werden und immer AnsprechpartnerInnen haben. Sei es der bzw. die Vorgesetzte oder andere Teammitglieder. Dadurch wird der Gruppenzusammenhalt im Unternehmen gesteigert. (vgl. IP07, 2023, Z. 690–720) Des Weiteren erwähnen einige Befragte, dass sie nach emotional anstrengenden Tagen oftmals gemeinsam in ein Gasthaus oder einen Buschenschank gehen, um dort Erlebtes zu besprechen und zu verarbeiten. Im Mittelpunkt hierbei stehen der Spaß und das Miteinander unter den KollegInnen. Diese Maßnahme wird jedoch von allen Führungskräften spontan eingesetzt. Damit werden MitarbeiterInnen überrascht und fühlen sich von den Vorgesetzten verstanden. (vgl. IP06, 2023, Z. 451–463; IP08, 2023, Z. 199–122)

Lohnerhöhungen sowie ausbezahlte Prämien sind für alle befragten ExpertInnen eine umgesetzte Handlung in Hinblick auf die Mitarbeiterbindung. Wichtig hierbei ist laut einigen Befragten, dass diese Maßnahme gesetzt wird, bevor MitarbeiterInnen danach fragen. Dies ist ein Zeichen der Wertschätzung. (vgl. IP03, 2023, Z. 427–436; IP05, 2023, Z. 347–349)

### **7.3.3. Wirksamkeit der Maßnahmen**

Bei der Wirksamkeit der vorab erwähnten Maßnahmen sind sich die InterviewpartnerInnen nicht einig. Für einen Teil kann keine einzelne Maßnahme in Bezug auf eine positive Auswirkung der Mitarbeiterbindung hervorgehoben werden. Ein Erfolg kann ausschließlich durch ein „Gesamtpaket“ erreicht werden. Auf der einen Seite sind gemeinsame Aktivitäten für den Spaß und den Zusammenhalt wichtig und fördern den Teamspirit. Einige MitarbeiterInnen fordern dies sogar besonders stark ein. Auf der anderen Seite müssen sich die Angestellten ihr Leben finanzieren. Vor allem bei Unternehmen mit jüngeren MitarbeiterInnen hat Zweites eine hohe Priorität, da diese einen gewissen Lebensstandard, wie zum Beispiel ein Haus, aufbauen bzw. erhalten wollen. Somit gilt es von der Führungskraft abzuwägen, welche Maßnahmen zu welcher Zeit gesetzt werden. (IP01, 2023, Z. 210–214; IP05, 2023, Z. 552; IP10, 2023, Z. 651–662)

Für andere interviewten GeschäftsführerInnen ist die Entlohnung das wichtigste und wirksamste Instrument in Bezug auf Mitarbeiterbindung. Ist diese Komponente nicht passend oder in einer

ausreichenden Höhe für ArbeitnehmerInnen, können keine anderen Maßnahmen, wie zum Beispiel gemeinsame Aktivitäten oder Lob und Anerkennung, wirken. Durch die spürbaren Teuerungen ist die Wirkung in den letzten Monaten stark gestiegen. (vgl. IP06, 2023, Z. 528–534; IP11, 2023, Z. 416–420)

Einige InterviewpartnerInnen sehen hingegen Maßnahmen, die zu einem positiven Arbeitsklima, einem respektvollen Kommunikationsklima sowie zu einem guten Teamzusammenhalt beitragen, als äußerst effizient beim Thema Mitarbeiterbindung an. Denn diese Faktoren tragen wesentlich zur Arbeitsmotivation der Angestellten bei. (vgl. IP02, 2023, Z. 404–408; IP06, 2023, Z. 558–567) Laut den Befragten sind gemeinsame Aktivitäten in diesem Zusammenhang besonders wichtig. Die Gestaltung dieser trägt jedoch nicht zur Wertigkeit bei. Im Mittelpunkt steht die gemeinsam verbrachte Zeit. Des Weiteren sind Maßnahmen der Wertschätzung sowie eine respektvolle Kommunikation seitens der Führungskraft von großem Vorteil. (vgl. IP03, 2023, Z. 161–163, IP04, 2023, Z. 706–718; IP08, 2023, Z. 543–549; 712–718; IP09, 2023, Z. 585–596)

## **7.4. Herausforderungen und Chancen im Kontext der Mitarbeiterbindung**

Die Meinungen über Herausforderungen, die in nächster Zeit auf Bestattungsunternehmen zukommen werden, sind sehr unterschiedlich. Eine befragte Person gibt an, dass es keine neuen Herausforderungen in der Bestattungsbranche geben wird (vgl. IP01, 2023, Z. 284–290). Andere hingegen sehen das gänzlich anders. (vgl. IP04, 2023, Z. 769–786; IP07, 2023, Z. 768–805; IP11, 2023, Z. 601–609)

### **7.4.1. Branchenbezogene Herausforderungen**

Die steigende Nachfrage von Online-Bestattungen sehen einige befragte Personen als zukünftige Herausforderung. Einerseits als Konkurrenz zu ortsansässigen Bestattungsunternehmen und andererseits kann durch solche Formen langfristig die Qualität in der Branche verschlechtert werden; denn es ist eine äußerst unpersönliche Form, Leistungen in Zusammenhang mit dem Tod eines Menschen zu beauftragen. Des Weiteren können die bestellten Leistungen und Pietätsausstattungen nur anhand von Fotos ausgesucht werden. Dies kann zu falschen Erwartungshaltungen der Angehörigen führen. Da die Bestattung ein einmaliges Ereignis ist und Fehler in diesem



Zusammenhang nicht mehr ausgebessert werden können, sehen einige Befragte dies als hohes Potenzial für Unzufriedenheit der Angehörigen. Weiters bieten solche Bestattungen meist eine geringe Beratungsqualität sowie Produktqualität an. All diese erwähnten Faktoren verschlechtern das Image der Bestattungsbranche in der Gesellschaft. (vgl. IP07, 2023, Z. 793–805; IP08, 2023, Z. 899–904; IP11, 2023, Z. 697–717)

Eine weitere Herausforderung, die damit zusammenhängt, ist die zunehmende Schnelllebigkeit der Gesellschaft. Vor allem jüngere Menschen beschäftigen sich besonders stark mit dem Handy und wickeln damit die meisten Erledigungen ab. Viele Bestattungsunternehmen müssen sich erst an diese gesellschaftliche Veränderung anpassen. Wenige bieten bereits aktiv die Möglichkeit an, online eine Bestattung zu bestellen. Es könnte sein, dass dies zukünftig ein Auswahlkriterium darstellt. Wenn eine Bestattung beispielsweise dieses Tool nicht anbietet, könnte eine andere ausgewählt werden. Auch bei den Drucksorten, wie zum Beispiel Parten oder Sterbeandenken, wird es durch die zunehmende Digitalisierung und die verkürzten Lieferzeiten zu einer erhöhten Konkurrenz von Onlineanbietern kommen. All dies wirkt sich negativ auf den Gewinn eines Bestattungsunternehmens aus. (vgl. IP07, 2023, Z. 793–805; IP08, 2023, Z. 908–926)

BestatterInnen sind des Weiteren vermehrt eine Drehscheibe für sämtliche Belange, die mit dem Tod zusammenhängen. Dies wird sich zukünftig noch steigern. In der Gegenwart übernehmen BestattungsmitarbeiterInnen bereits eine Vielzahl an Aufgaben und müssen mit vielen externen Einflussfaktoren umgehen können. Die Aufgaben von BestatterInnen gehen schon länger über das Versorgen von Verstorbenen hinaus. Dazu gehört mittlerweile die psychologische Betreuung der Angehörigen durch Trauerbegleitung sowie Trauerbewältigung. Des Weiteren beeinflussen externe Faktoren die Bestattungsbranche, wie hygienische, medizinische und gesundheitliche Aspekte der Gesellschaft. All diese landen auf dem Tisch der BestattungsmitarbeiterInnen. Die Herausforderung, die entsteht, ist die zunehmende Belastung, sei es psychisch oder arbeitstechnisch. (vgl. IP02, 2023, Z. 461–465; IP07, 2023, Z. 772–785)

Eine Herausforderung sehen einige InterviewpartnerInnen in der steigenden Konkurrenz von neuen Bestattungsunternehmen. In den letzten Jahren gab es mehr Neueröffnungen als noch vor wenigen Jahren. Dies könnte dazu führen, dass Angehörige vermehrt die Preise unter den Bestattungsunternehmen vergleichen und ihre Auswahl nur nach dieser Komponente treffen. Dies führt zu mehr Unpersönlichkeit in der Branche. Andererseits ist diese Herausforderung schwerer

zu beeinflussen als andere. Sobald einem bzw. einer Angehörigen nur der Preis wichtig ist, wird sich die Person unabhängig von überzeugenden Argumenten der BestattungsmitarbeiterInnen für jenes Unternehmen entscheiden, das den billigsten Preis bieten kann. Hat die Qualität jedoch Vorrang, kann die Kaufentscheidung stark durch eine kompetente und freundliche Beratung beeinflusst werden. (vgl. IP04, 2023, Z. 861–880; IP11, 2023, Z. 685–695) Andere Befragte sehen in der steigenden Konkurrenz eher eine Chance. Damit wird der Markt belebt und es kommt zu einer Anhebung der angebotenen Qualität. All dies hat positive Auswirkungen auf das Image der Bestattungsbranche. (vgl. IP09, 2023, Z. 1020–1026)

In den vergangenen Jahren, vor allem ausgelöst durch die Coronapandemie, kam es in der Bestattungsbranche zu einem starken Wandel. Der Trend geht weg von prunkvollen großen Bestattungen hin zu stillen und anonymen Bestattungen. (vgl. IP07, 2023, Z. 785–793) Dadurch wird weniger Geld für das Abschiednehmen von einem Verstorbenen ausgegeben. Damit zusammenhängend wird von einigen befragten Personen die Zahlungsmoral der AuftraggeberInnen erwähnt. Die InterviewpartnerInnen gehen davon aus, dass die Zahlungsmoral in den nächsten Jahren stark sinken wird. Geschuldet ist dies den allgemein spürbaren Teuerungen, aber auch der Einstellung der jüngeren Generation gegenüber Geld. Somit kommt die Herausforderung auf ein Bestattungsunternehmen zu, auf der einen Seite die Qualität der angebotenen Leistung auf einem hohen Niveau zu halten und auf der anderen Seite ein für jede Person leistbares Angebot zu stellen. (vgl. IP03, 2023, Z. 594–603)

Eine weitere Herausforderung wird sich laut den befragten ExpertInnen in Hinsicht auf MitarbeiterInnen ergeben. Häufig wird in diesem Zusammenhang der zukünftig verstärkte Mitarbeitermangel sowie die damit zusammenhängende sinkende fachliche Qualität genannt. (vgl. IP09, 2023, Z. 953–957; IP11, 2023, Z. 645–647) Einige hingegen sehen hier keine große Herausforderung und sind davon überzeugt, dass es in der Branche immer genügend Auswahl an arbeitswilligen und qualifizierten Personen geben wird (vgl. IP01, 2023, Z. 319–324; IP04, 2023, Z. 800–802). Als eine große Herausforderung in Bezug auf MitarbeiterInnen wird jedoch der fehlende Wille zur langfristigen Bindung genannt. Die Befragten geben an, dass sich dies nicht unbedingt auf die jüngere Generation bezieht. Es ist spürbar, dass zum Beispiel die Verbundenheit zum Unternehmen im Allgemeinen stark nachgelassen hat. Als Führungskraft muss einem bewusst sein,

dass ein eigenes Fehlverhalten jederzeit in einer Kündigung münden kann. (vgl. IP04, 2023, Z. 769–772)

#### **7.4.2. Chancen**

Einige befragte ExpertInnen sind überzeugt, dass durch eine gute Mitarbeiterbindung einige vorab beschriebene Herausforderungen abgeschwächt werden können und sich daraus Chancen für das Unternehmen ergeben. (vgl. IP01, 2023, Z. 376–378; IP03, 2023, Z. 596–598; IP06, 2023, Z. 1120–1131)

In Bezug auf die Herausforderung der steigenden Konkurrenz durch neue Bestattungsunternehmen oder Online-Bestattungsunternehmen geben einige Befragte an, dass dies durch eine funktionierende Mitarbeiterbindung positiv beeinflusst werden kann. Ein Vorteil ist, dass langjährige MitarbeiterInnen durch ihre Erfahrung ein hohes Maß an Empathie und Einfühlungsvermögen für die Bedürfnisse und Wünsche der Angehörigen haben. Sie sind in der Lage, auf einfühlsame Weise mit den Trauernden zu sprechen und helfen bei der Bewältigung ihres Verlustes. Dies trägt unter anderem zur Stärkung des Unternehmensrufes in der Öffentlichkeit bei, erhöht die Kundenbindung und beeinflusst die Entscheidung über die Auswahl des Bestattungsunternehmens. (IP01, 2023, Z. 376–378; IP02, 2023, Z. 96–598; IP09, 2023, Z. 1092–1094; IP11, 2023, Z. 824–827)

In diesem Zusammenhang betonen wenige Befragte, dass Konkurrenz in der Bestattungsbranche nicht unbedingt als negativ angesehen werden muss. Ein erhöhter Wettbewerb trägt dazu bei, dass Betriebe innovativer und kreativer denken müssen, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen und sich von den MitbewerberInnen abheben zu können. Des Weiteren könnte durch eine bessere Zusammenarbeit untereinander für alle Beteiligten Chancen entstehen. Zum Beispiel durch die Aufteilung der Arbeitsstunden eines Angestellten auf unterschiedliche Unternehmen. Hierbei bleibt der Arbeitsinhalt gleich, jedoch das Unternehmen ändert sich (vgl. IP10, 2023, Z. 791–802; IP09, 2023, Z. 919–921, 1023–1026, 1068–1080)

Bezugnehmend auf die Herausforderung des steigenden Mitarbeitermangels sehen die ExpertInnen im Wissenstransfer eine große Chance. Langjährige Angestellte haben meist umfassende Erfahrung gesammelt und können somit in vielen Situationen auf das aufgebaute Wissen zurückgreifen. Diese MitarbeiterInnen tragen mit der Weitergabe ihrer Erfahrungen und Kenntnisse

dazu bei, den Wissensaustausch im Unternehmen zu fördern. Es sollten daher sowohl langjährige als auch neue ArbeitnehmerInnen zusammenarbeiten, um ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu teilen. Langfristig führt dies zu der Erhaltung und Verbesserung der Qualität der angebotenen Dienstleistung sowie der unternehmensinternen Abläufe, um einen bestmöglichen Service für die Hinterbliebenen zu gewährleisten. Des Weiteren trägt die positive Mundpropaganda von bestehenden MitarbeiterInnen bei, schneller neue Angestellte mit relevanten Fähigkeiten und Erfahrungen zu gewinnen. (vgl. IP03, 2023, Z. 520–541; IP09, 2023, Z. 1052–1056; IP11, 2023, Z. 815–822)

## **7.5. Führungsverhalten in der Zukunft**

Die meisten der befragten Personen sind sich einig, dass das Führungsverhalten in Bezug auf die Mitarbeiterbindung an die jüngere Generation angepasst werden muss. Einige geben jedoch offen zu, darüber noch nicht genauer nachgedacht zu haben. (vgl. IP01, 2023, Z. 437–439; IP06, 2023, Z. 170–177; IP08, 2023, Z. 1006–1012) Sehr wenige der GeschäftsführerInnen sehen keine Notwendigkeit, in der Zukunft das eigene Führungsverhalten anzupassen. (vgl. IP04 2023, Z. 1036–1044)

### **7.5.1. Veränderungen**

Mehrere InterviewpartnerInnen sehen die sinkende Arbeitsmotivation sowie die steigende Wertigkeit der sogenannten Work-Life-Balance und damit zusammenhängend die geringere Bereitschaft zur Flexibilität als wesentliche Veränderung im Gegensatz zur älteren Generation. Die Motivation bezieht sich vor allem auf die geleisteten Wochenstunden. Eine Vollzeitbeschäftigung kommt für einige jüngere Personen nicht in Frage, weil darunter die Freizeit leiden könnte. Es ist spürbar, dass das Thema Freizeit und die Ausgestaltung dieser einen viel höheren Stellenwert hat als vor einigen Jahren. (vgl. IP04, 2023, Z. 1095–1100; IP05, 2023, Z. 820–823; IP06, 2023, Z. 1205–1210) Darüber hinaus fehlt bei einigen Jugendlichen der „Biss“, eine Arbeit zeitgerecht und nach den Vorgaben des bzw. der Vorgesetzten zu erfüllen (vgl. IP08, 2023, Z. 1027–1039).

Damit zusammenhängend wurde erwähnt, dass Jugendliche vermehrt einen Sinn hinter der Arbeit brauchen. Außerdem fühlen sie sich in der Rolle der ausführenden Arbeitskraft unwohl. Der

Wunsch, aktiv an einem Prozess mitzuarbeiten anstelle einer Ausführung von delegierten Arbeiten, kommt vermehrt hinzu. MitarbeiterInnen der älteren Generation denken bei der Erledigung von aufgetragenen Arbeiten eher zweckmäßig. Miteinbezogen werden von der jüngeren Generation auch andere Faktoren wie zum Beispiel gesundheitliche oder körperliche Aspekte. Das wird vor allem beim Tragen von schweren Gegenständen oder Särgen erkennbar. Die Jugendlichen denken in Gegensatz zu älteren ArbeitnehmerInnen vermehrt über rückschonende Tragetechniken nach und versuchen, den allgemeinen Prozesse zu vereinfachen. (vgl. IP10, 2023, Z. 867–873; IP11, 2023, Z. 863–866)

Außerdem ist die bereits in Abschnitt 7.4.1. angesprochene Schnelllebigkeit ein wesentlicher Unterscheidungspunkt von älteren und jüngeren MitarbeiterInnen. Dies wirkt sich unter anderem auf die Kommunikation untereinander aus. Früher waren ein guter Kaffee und ein angenehmes Gespräch wichtig, um gemeinsam in den Tag zu starten. Mittlerweile hat das Handy einen besonders hohen Stellenwert und wird auch während einem Gespräch verwendet. Es ist erkennbar, dass die Wertigkeit von gemeinsamen Aktivitäten in Hinsicht auf die Mitarbeiterbindung abnimmt. (vgl. IP09, 2023, Z. 1255–1260; IP10, 2023, Z. 881–887) Weitere Befragten verknüpfen die erwähnte Schnelllebigkeit mit der veränderten Einstellung der Gesellschaft gegenüber von arbeitslosen Personen. Früher war es in der Öffentlichkeit äußerst negativ behaftet, wenn Jugendliche keinen Job hatten. Heutzutage ist es gang und gäbe und diesem Thema wird wenig Beachtung geschenkt. Hier gibt es einen starken Imagewechsel. (vgl. IP09, 2023, Z. 1209–1217)

### **7.5.2. Zukünftige Mitarbeiterbindungsinstrumente**

Die Kommunikation als ein Instrument der Mitarbeiterbindung wird von allen befragten GeschäftsführerInnen erwähnt und als äußerst wichtig empfunden. Dadurch kann das Gefühl vermittelt werden, dass alle Personen, egal ob jung oder alt, ein wichtiger Teil des Unternehmens sind und jedeR gleichberechtigt ist. Damit kann MitarbeiterInnen Beachtung geschenkt und Wertschätzung für die geleistete Arbeit ausgedrückt werden. (vgl. P03, 2023, Z. 815–819; IP06, 2023, Z. 162–164)

Des Weiteren können die Vorteile des Berufes in einem Gespräch klar hervorgehoben und Probleme oder Unstimmigkeiten frühzeitig beiseite geschaffen werden. Zum Beispiel in Bezug auf die

Vereinbarkeit des Berufes mit genügend Freizeit. Jedoch gilt zu beachten, dass die Kommunikation angepasst werden muss. Nicht im Sinne der Kommunikationsmedien, sondern in der Art der Konversation. Diese sollte klar und strukturiert und stets auf die einzelnen MitarbeiterInnen abgestimmt sein. (vgl. IP01, 2023, Z. 454–458; IP02, 2023, Z. 739–741; IP07, 2023, Z. 948–952)

Dafür ist eine offene Einstellung der Führungskraft gegenüber der jüngeren Generation nötig. Durch diese unterschiedlichen Ansichten können Ideen entstehen, die äußerst positiv für das Unternehmen sind. Der Austausch verschiedener Meinungen und Ansichten stärkt das Gefühl der Zusammengehörigkeit und fördert somit die Mitarbeiterbindung. (vgl. IP01, 2023, Z. 469–475; IP08, 2023, Z. 1006–1012)

Als Grundvoraussetzung einer funktionierenden Mitarbeiterbindung sehen einige befragte Führungskräfte die individuelle Anpassung der Instrumente an. Denn nicht alle MitarbeiterInnen benötigen oder möchten dasselbe. Die einen möchten finanzielle Sicherheit, wichtig ist hierbei also die pünktliche Auszahlung des Gehaltes. Für andere hingegen ist Geld kein Anreiz für eine langfristige Bindung an das Unternehmen, sondern gemeinsame Aktivitäten zur Stärkung des Teamzusammenhaltes. Dies verlangt ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen sowie Fingerspitzengefühl seitens der Führungskraft. (vgl. IP01, 2023, Z. 448–449, 510–513; IP03, 2023, Z. 775–778)

## 8. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

**Welche spezifischen Handlungen in Hinsicht auf die Mitarbeiterbindung können auf die emotionale Intelligenz der Führungskräfte zurückgeführt werden?**

Die Empirie dieser vorliegenden Masterarbeit hat ergeben, dass es eine Vielzahl an Bindungsinstrumenten gibt, die von Führungskräften eines steirischen Bestattungsunternehmens eingesetzt werden und auf Kompetenzen der emotionalen Intelligenz zurückgeführt werden können. Unter anderem werden die Übertragung von Verantwortung auf MitarbeiterInnen, das Anerkennen sowie das Lob besonderer Leistungen, die klare und auf die MitarbeiterInnen individuell angepasste Kommunikation sowie das Treffen von transparenten Entscheidungen genannt. Außerdem werden der bewusste Einsatz der Vorbildwirkung einer Führungskraft, monetäre Anreize sowie Handlungen in Bezug auf die Teamzusammensetzung erwähnt.

Die emotionale Kompetenz, das richtige Maß an Verantwortung auf die MitarbeiterInnen zu übertragen, fördert laut den befragten ExpertInnen das eigenständige Arbeiten der ArbeitnehmerInnen, da nicht jeder Schritt kontrolliert wird. Des Weiteren gewinnt die ausgeführte Arbeit an Sinnhaftigkeit. All dies führt zu einer erhöhten Loyalität und einem gesteigerten Bindungswillen. Es gilt für die Führungskraft jedoch stets zu beachten, dass nicht jede Person Verantwortung übernehmen möchte. Dafür ist es notwendig, ein individuelles Verständnis für die Bedürfnisse und Wünsche der MitarbeiterInnen aufzubauen, um Überforderungen vorzubeugen. Hierfür ist ein hohes Maß an Empathie von Vorteil, denn dadurch ist die Führungskraft in der Lage, Lebensumstände, Bedürfnisse sowie Gefühle von anderen zu verstehen jedoch nicht darüber zu urteilen. Dies führt dazu, dass sich MitarbeiterInnen wertgeschätzt fühlen, da eigene Stärken und Potenziale anerkannt werden.

Außerdem wird durch die Vermittlung von Wertschätzung für die geleistete Arbeit die Motivation sowie der Bindungswillen von MitarbeiterInnen stark beeinflusst. In welchem Ausmaß und in welcher Form dieses Bindungsinstrument eingesetzt wird, liegt gänzlich in den Händen der Führungskraft. Bei der Umsetzung wird ein hohes Maß an Fingerspitzengefühl sowie Einfühlungsvermögen benötigt, um diese Maßnahme zielgerichtet einsetzen zu können. Das die Führungskraft die eigenen Gefühle sowie das dadurch ausgelöste Verhalten versteht und dadurch authentisch reagieren kann, gilt als Grundvoraussetzung für eine hohe Wirksamkeit dieser Handlung. Im Zuge

der Interviews reflektierten einige Führungskräfte eine Schwäche beim Aussprechen von Lob und Anerkennung für die MitarbeiterInnen. Jedoch betonten sie im weiteren Gesprächsverlauf die Wichtigkeit dieses Instrumentes.

Im Allgemeinen wird eine klare verbale sowie nonverbale Kommunikation der Führungskraft als äußerst förderlich für die Mitarbeiterbindung angesehen. Um diese authentisch und ehrlich umsetzen zu können, muss eine Führungskraft ein Verständnis über das eigene Verhalten aufbauen, um daraus entstehende Gefühle unter Kontrolle zu haben. Diese klare Kommunikation beginnt bereits beim Einstellungsgespräch, bei dem offen über die hohe Flexibilität des Berufes, die Arbeitszeiten sowie die Arbeitsbedingungen gesprochen wird. Des Weiteren ist es in diesem Zusammenhang förderlich, mit den MitarbeiterInnen täglich die anfallenden Tätigkeiten zu besprechen und am Ende des Jahres einen Rückblick auf das vergangene Jahr sowie einen Ausblick auf das kommende zu geben. Dies trägt dazu bei, dass sich MitarbeiterInnen auf gewisse Situationen besser einstellen können und es zu keinen unerwarteten Überraschungen kommt. Des Weiteren gibt dieses Verhalten der Führungskraft den MitarbeiterInnen das Gefühl, ein wichtiger Teil des Unternehmens zu sein und miteingebunden zu werden. Einerseits wird dadurch das Engagement gesteigert und andererseits die Beziehung zur Führungskraft gestärkt.

Für bereits im Unternehmen beschäftigte ArbeitnehmerInnen sind transparent getroffene Entscheidungen eine wichtige Handlung seitens der Führungskraft, um die Mitarbeiterbindung zu steigern. Diese Maßnahme bedarf ein hohes Maß an Empathie der Führungskraft. Denn eine Führungskraft mit hohem Einfühlungsvermögen kann abschätzen, welche Entscheidungen im Team getroffen werden können und welche zu Unstimmigkeiten führen. Besonders förderlich für die Mitarbeiterbindung ist das Treffen von gemeinsamen Entscheidungen, wenn diese besonders stark mit den Arbeitsinhalten der einzelnen MitarbeiterInnen verknüpft sind. Dies trägt wesentlich zur sozialen Identifikation von MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen bei. Hingegen können Entscheidungen in Verbindung mit hohen Investitionssummen zu einer Überforderung von MitarbeiterInnen führen, da diese damit nicht umgehen können und die Verantwortung für die Entscheidung nicht übernehmen wollen.

Außerdem hat die Führungskraft mit dem eigenen Verhalten eine Vorbildwirkung für die MitarbeiterInnen und dadurch einen großen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung. Hierfür wird die Selbstreflektion des eigenen Verhaltens als äußerst wichtig angesehen, um langfristig die



Professionalität der Führung zu bewahren. Außerdem ist es in diesem Zusammenhang wichtig, sich als Führungskraft ein großes Wissen sowie viel Erfahrung in allen Tätigkeitsbereichen eines Bestatters anzueignen. Dies führt dazu, dass MitarbeiterInnen eine vertrauensvolle Beziehung zur Führungskraft aufbauen, da diese eine hohe Kompetenz sowie Sicherheit ausstrahlt. Ständige Weiterbildungen sowie die Präsenz in allen Bereichen des Unternehmens, vom Aufnahmebüro, über Abholungen bis hin zur Trauerfeier, sind in diesem Zusammenhang umgesetzte Handlungen der befragten Führungskräfte. Überdies ist eine offene Fehlerkultur äußerst wichtig für den Vertrauensaufbau zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen. Bei Fehlern gilt es seitens der Führungskraft die aufkommenden eigenen Gefühle zu kontrollieren und den richtigen Moment abzuwarten, um mit Empathie und Menschlichkeit das Fehlverhalten anzusprechen. All diese Faktoren tragen wesentlich zur Arbeitsatmosphäre im Unternehmen bei und fördern oder hemmen dadurch langfristig die Mitarbeiterbindung.

Das Geld, in Form von Gehalt, Lohn oder Bonuszahlungen, ist ein weiteres Mitarbeiterbindungsinstrument. Maßnahmen sind in Hinblick darauf die angemessene Höhe sowie die Pünktlichkeit und Verlässlichkeit der Auszahlungen. Das Ziel der Führungskraft ist es hierbei, den MitarbeiterInnen ein Gefühl der Sicherheit und Wertschätzung zu vermitteln. Es liegt im Aufgabenbereich der Führungskraft, die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu verstehen, um diese Maßnahme anzubieten, bevor ArbeitnehmerInnen um eine Lohnerhöhung ansuchen. Nur durch ein hohes Maß an Empathie der Führungskraft ist es möglich, dieses Instrument gezielt einzusetzen sowie die Wirksamkeit in Bezug auf die Steigerung der Mitarbeiterbindung zu gewährleisten.

Außerdem trägt die Zusammensetzung des Teams wesentlich zum Bildungswillen von MitarbeiterInnen bei. Eine Führungskraft sollte empathisch sein sowie soziale Fähigkeiten aufweisen, um damit die Homogenität des Teams stets im Auge behalten zu können. Dies beginnt bereits bei den Bewerbungsgesprächen. Hat die Führungskraft nicht das nötige Gefühl für die Anpassungsfähigkeit der BewerberInnen an das vorhandene Team, kann dies zu starken Unstimmigkeiten im Unternehmen führen.

## **Welche Herausforderungen können durch die langfristige Bindung von MitarbeiterInnen in der Bestattungsbranche abgeschwächt werden?**

Als zukünftige Herausforderungen für die Bestattungsbranche wird die steigende Konkurrenz durch Online-Bestattungen, die zunehmende Schnelllebigkeit der Gesellschaft mit dem damit verbundenen Wandel der Bestattungskultur, der veränderte Aufgabenbereich eines Bestattungsmitarbeiters, die erhöhte Zahl von Neueröffnungen von Bestattungsinstituten sowie der für die Zukunft prognostizierte Mitarbeitermangel gesehen.

Die steigende Kundennachfrage nach Online-Bestattungen stellt eine Herausforderung für steirische Bestattungsunternehmen dar. Damit hängen zwei mögliche Schwierigkeiten zusammen: Einerseits kann diese Form des Bestattungsunternehmens durch die Ortsunabhängigkeit zu einer erhöhten Konkurrenz für ortsansässige Bestattungen führen und andererseits die Qualität in der Branche schwächen. Letzteres ist auf den unpersönlichen Ablauf der Abwicklung sämtlicher Schritte, die mit dem Ableben eines Menschen zusammenhängen, zurückzuführen. Denn unter anderem können sämtliche Leistungen sowie Pietätsausstattungen ausschließlich anhand von Fotos bestellt werden. Deshalb ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass es zu einer Unzufriedenheit kommt, da Erwartungen seitens der Angehörigen nicht erfüllt wurden. Außerdem ist die Qualität der Beratung oftmals nicht ausreichend und die angebotenen Produkte qualitativ eher minderwertiger. All diese genannten Umstände verschlechtern langfristig das allgemein positive Image der Branche in der Öffentlichkeit.

Außerdem wird in diesem Zusammenhang die erhöhte Schnelllebigkeit in der Gesellschaft als Herausforderung genannt. Führungskräfte sehen hierbei besonders die fehlende digitale Weiterentwicklung von Bestattungsunternehmen als problematisch, denn die Möglichkeit, eine Bestattung vorab im Internet zu konfigurieren, könnte ein zukünftiges Auswahlkriterium für Angehörige darstellen. Bietet ein Bestattungsinstitut dieses Tool nicht an, wird ein anderes ausgewählt.

Gleichermaßen wird die erhöhte Konkurrenz durch neue Bestattungsunternehmen als Herausforderung angesehen. Eine Anhäufung von Bestattungen in einer Region könnte zu einem starken Preisvergleich führen. Wird die Auswahl der beauftragten Bestattung ausschließlich über die Preiskomponente entschieden, kann dies auch nur durch Preise aktiv beeinflusst werden. Steht jedoch die angebotene Qualität der Dienstleistung im Mittelpunkt und die Preise sind nur

nachrangig, haben MitarbeiterInnen durch den Erstkontakt und die Beratung einen starken Einfluss auf die Entscheidung.

Durch langjährig im Unternehmen tätige MitarbeiterInnen können die vorab erwähnten Herausforderungen stark abgeschwächt werden. Die nachfolgenden Faktoren können die Außenwirkung eines Bestattungsunternehmens stark beeinflussen und dadurch die Kundenbindung sowie die Entscheidung bei der Auswahl eines Bestattungsinstitutes lenken. Einerseits ist der Zuständigkeitsbereich eines Bestatters seit längerer Zeit nicht mehr ausschließlich das Versorgen und Versorgen von Verstorbenen. Weitere Aufgaben sind die Betreuung der Angehörigen in der Zeit des Abschiednehmens und damit zusammenhängend die Unterstützung bei der Bewältigung der Trauer. Erfahrene und routinierte MitarbeiterInnen sind in der Lage, mit hohem Einfühlungsvermögen sowie Empathie gezielt auf die Bedürfnisse und Wünsche der KundInnen einzugehen. Dies spiegelt sich vorrangig in der Kommunikation sowie im Umgang mit den Trauernden wider und beginnt bereits beim telefonischem Erstgespräch.

Als weitere branchenbezogene Herausforderung wird der erhöhte Mangel an qualifizierten MitarbeiterInnen und der fehlende langfristige Bindungswille genannt. Die Angestellten sind für ein Bestattungsunternehmen das Aushängeschild in der Öffentlichkeit und haben daher einen hohen Stellenwert für die Betriebe. Die Situation am Arbeitsmarkt wird von den befragten Führungskräften als äußerst kritisch angesehen, denn viele steirische Bestattungsunternehmen suchen bereits seit längerer Zeit aktiv MitarbeiterInnen. Es gibt jedoch nur eine geringe Anzahl an BewerberInnen, die oftmals die Einstellungskriterien nicht erfüllen. Dieser Umstand wird noch angefacht, da in der Bestattungsbranche keine Lehrlinge ausgebildet werden. Daher stellen QuereinsteigerInnen den Großteil der BewerberInnen dar, mit wenig bis gar keiner Berufserfahrung. Des Weiteren ist in der Branche spürbar, dass der Bindungswille von MitarbeiterInnen zunehmend nachlässt. Dieser Umstand ist jedoch nicht ausschließlich auf die jüngere Generation zurückzuführen, sondern in allen Altersgruppen erkennbar. Dieses Verhalten ist eine besondere Herausforderung für Führungskräfte, da unüberlegtes Verhalten stets zu einer Kündigung führen kann.

In Bezug auf die Herausforderungen des Mitarbeitermangels sowie der abnehmenden Mitarbeiterbindung wird dem Wissenstransfer im Unternehmen eine große Bedeutung zugeschrieben. Durch den Austausch von Erfahrungen und Wissen zwischen langjährigen und neuen

MitarbeiterInnen können Strukturen und die angebotene Qualität im Unternehmen beibehalten werden. Dies gewährleistet ein bestmögliches Service für die Angehörigen. Außerdem identifizieren sich langjährige MitarbeiterInnen meist stark mit dem Unternehmen und kommunizieren dies in der Öffentlichkeit. Dies ist förderlich für die Mitarbeitersuche, da durch die positive Mundpropaganda schneller neue Angestellte mit passenden Fähigkeiten und Erfahrungen gefunden werden können.

## 9. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Die Zusammenfassung der Erkenntnisse aus Theorie und Empirie sowie der Beantwortung der Hauptforschungsfrage stellt den Abschluss dieser Masterarbeit dar, darauf folgt die Limitation sowie der Ausblick auf weitere Forschungsbereiche.

### Hauptforschungsfrage

**Welchen Einfluss hat die emotionale Intelligenz von Führungskräften auf die Mitarbeiterbindung in der steirischen Bestattungsbranche?**

Aus den empirischen Ergebnissen geht hervor, dass die Bedeutung der Mitarbeiterbindung in den nächsten Jahren stark zunehmen wird. Auf der einen Seite ist bereits seit einigen Jahren ein Wandel am Arbeitsmarkt erkennbar. Auf freie Stellen gibt es aufgrund des demografischen Wandels, des Fachkräftemangels sowie der veränderten Arbeitseinstellung der jüngeren Generation immer weniger qualifizierte BewerberInnen. Auf der anderen Seite können durch eine funktionierende Mitarbeiterbindung zukünftige auf die Bestattungsbranche zukommende Herausforderungen abgeschwächt werden. Als Beispiel hierfür ist unter anderem die steigende Konkurrenz zu nennen. Sei es durch Online-Bestattungen oder neueröffnete Bestattungsinstitute in der Region. In diesem Zusammenhang können sich ortsansässige Bestattungen besonders durch die ArbeitnehmerInnen abheben, denn diese prägen das Erscheinungsbild eines Bestattungsunternehmens in der Öffentlichkeit stark und haben einen enormen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Routinierte MitarbeiterInnen bringen die Erfahrung mit, auf die Wünsche und Bedürfnisse von Angehörigen optimal einzugehen und das Abschiednehmen individuell zu gestalten. Deshalb hat die Bindung von erfahrenen und langjährigen MitarbeiterInnen einen hohen Stellenwert für Führungskräfte in der steirischen Bestattungsbranche.

Um Maßnahmen der Mitarbeiterbindung gezielt und effektiv einsetzen zu können, ist es wichtig, Faktoren zu kennen, die auf MitarbeiterInnen einwirken und den Bindungswillen stark beeinflussen. Neben den externen Einflussfaktoren wie psychische Belastungen, die Meinung der Öffentlichkeit über den Berufsstand sowie das Umfeld der ArbeitnehmerInnen, stellt im Unternehmen die Führungskraft einen internen Einflussfaktor dar.

In der Theorie und in der Empirie werden die Bereiche Unternehmenskultur, Führung, Anreizsysteme, Arbeitsinhalte sowie Arbeitsbedingungen als Einflussfaktoren für die Mitarbeiterbindung genannt. All diese Bereiche werden aktiv von der Führungskraft gesteuert.

Die Theorie – siehe Abschnitt 3.2. – sowie die befragten Führungskräfte sind sich einig, dass die Unternehmenskultur einen Einflussfaktor für die Mitarbeiterbindung darstellt. Es wird davon ausgegangen, dass die Vorbildwirkung der Führungskraft für MitarbeiterInnen im Kontext der Unternehmenskultur ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterbindung ist. Grundvoraussetzung hierfür ist, das eigene Verhalten und die dadurch ausgelösten Reaktionen zu verstehen. Dies beinhaltet die verbale sowie die nonverbale Kommunikation. Emotionale Kompetenzen haben in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung, denn eine Unternehmenskultur ist nur wirksam, wenn sie ehrlich und authentisch gelebt wird. Hierbei hat die Selbstreflexion einer Führungskraft sowie der Aufbau eines Bewusstseins über die eigene Rolle, Ressourcen und Grenzen eine hohe Wichtigkeit. Dafür sind die in Abschnitt 4.3.1. beschriebene erste Dimension der emotionalen Intelligenz sowie die dazugehörigen emotionalen Kompetenzen der Selbstwahrnehmung hilfreich. Durch eine zutreffende Selbsteinschätzung, ein emotionales Bewusstsein sowie ein gewisses Maß an Selbstvertrauen ist die Führungskraft in der Lage, das eigene Verhalten in stressigen und nicht vorhersehbaren Situationen im Alltag zu reflektieren und daraus zu lernen. Dies verhindert, in solchen Momenten übereilt zu reagieren und unüberlegt hoch emotionale Antworten zu geben. Kommt es zu einer unbedachten Handlung, hat es höchste Priorität, das Fehlverhalten seitens der Führungskraft mit den betroffenen MitarbeiterInnen auszusprechen, um das Entstehen von Missverständnissen beiseitezuschaffen. Außerdem trägt das Reflektieren von solchen Situationen zum Erkennen von eigenen Stärken und Schwächen bei, aber auch zur persönlichen Weiterentwicklung. Eine weitere Komponente ist das vorgelebte Kommunikationsklima der Führungskraft, denn dieses spiegelt sich stark bei den MitarbeiterInnen wider. Ein toleranter Umgang sowie eine respektvolle Gesprächsführung beeinflusst stark das Betriebsklima, die Motivation sowie die Arbeitszufriedenheit von ArbeitnehmerInnen. All dies trägt zum Wohlbefinden der MitarbeiterInnen bei und steigert den Bindungswillen.

In Bezug auf die Einflussvariablen der Führung stimmen die aus Abschnitt 3.3. gewonnenen Erkenntnisse mit jenen aus dem empirischen Teil überein. Im Rahmen der Führung werden von der Führungskraft Maßnahmen, Leitlinien sowie Instrumente umgesetzt, die einen starken Einfluss

auf die Mitarbeiterbindung haben. Das Ziel dieser Maßnahmen ist es, eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen aufzubauen, um die Mitarbeiterbindung zu stärken. Die in Abschnitt 4.3.2. beschriebene zweite Dimension der emotionalen Intelligenz inklusive der dazugehörigen emotionalen Kompetenzen der Selbstregulation sind hierfür hilfreich. Die Kontrolle und Abgrenzung von Gefühlen der Führungskraft sind äußerst wichtig, um langfristig die Professionalität der Führung zu gewährleisten. Außerdem tragen die Eigenschaften Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit sowie Selbstverantwortung zur vorab beschriebenen Vorbildwirkung positiv bei, wodurch eine Führungskraft unter anderem durch den offenen Umgang mit Fehlern aufrichtig und authentisch wirkt. Durch diese Eigenschaften kann eine positive Beziehung miteinander aufgebaut werden. Hierfür bilden die respektvolle Kommunikation, das aktive Zuhören sowie ehrliches Interesse für die Gefühle von MitarbeiterInnen das Fundament, um ihr Verhalten und ihre Bedürfnisse besser zu verstehen. Dies trägt wesentlich zur Steigerung der Motivation von ArbeitnehmerInnen bei. Offenheit und Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen, Innovationen sowie Arbeitsweisen sind wichtige Eigenschaften einer Führungskraft in Bezug auf die Mitarbeiterbindung. Dadurch wird es den Angestellten ermöglicht, sich mit neuen Lösungswegen in den Arbeitsprozess aktiv miteinzubringen, wodurch es zu einer erhöhten Identifikation mit dem Unternehmen kommt und die Bindung gestärkt wird. Dafür ist es notwendig, MitarbeiterInnen ausreden zu lassen und nicht vorschnell auf Negatives zu schließen.

Monetäre sowie nicht monetäre Anreize stellen, wie in Abschnitt 3.4. thematisiert, ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterbindung dar. Die monetären Anreize umfassen das Gehalt sowie Sonderzahlungen. Hierbei handelt es sich um eine kurzfristig wirkende Maßnahme der Mitarbeiterbindung. Nicht monetäre Anreize stehen in keinem Zusammenhang mit Geld und sind somit immateriell. Hierfür wird eine große Anzahl an Beispielen in Abschnitt 7.3.2. genannt, unter anderem sind dies gemeinsame Aktivitäten zur Förderung des Teamzusammenhaltes oder Maßnahmen zur Bewältigung von psychischen Belastungen. Das verfolgte Ziel ist der Ausdruck von Wertschätzung gegenüber einer erbrachten Leistung, die Vermittlung eines Gefühls der Sicherheit sowie die Steigerung der Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen. Die Wirksamkeit beider Anreize ist stark von der Gestaltung durch die Führungskraft abhängig. Höchste Priorität bei der Ausgestaltung hat das Abstimmen aller gesetzten Maßnahmen auf die Unternehmenskultur, aber auch die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen. Eine Hilfestellung

dazu geben die in Abschnitt 3.1.1. beschriebene Maslow'sche Bedürfnispyramide und offene Gespräche mit den MitarbeiterInnen. Hierbei ist die in Abschnitt 4.3.4. beschriebene vierte Dimension der emotionalen Intelligenz und die damit verbundenen emotionalen Führungskompetenzen der Empathie besonders wichtig, um die Wünsche und Werte von Angestellten zu erkennen, das dadurch ausgelöste Verhalten zu verstehen und Maßnahmen darauf abstimmen zu können. Dies ermöglicht es einer Führungskraft, bewusst die in Abschnitt 3.1. beschriebenen Grundlagenfaktoren der Mitarbeiterbindung aufzubauen und zu stärken, um den Bindungswillen von MitarbeiterInnen positiv beeinflussen zu können.

Außerdem beeinflusst der Arbeitsinhalt wesentlich den Bindungswillen von MitarbeiterInnen. Wie bei den bereits erwähnten Einflussfaktoren ist eine individuelle Zuteilung auch in diesem Zusammenhang unerlässlich für die Stärkung einer langfristigen Arbeitszufriedenheit. Zu berücksichtigen gilt es die berufliche Qualifikation, persönliche Fähigkeiten, Motive sowie Interessen der Angestellten. Die in Abschnitt 4.2.4. thematisierte vierte Dimension der emotionalen Intelligenz und die dazugehörigen emotionalen Kompetenzen der Empathie sind hier besonders von Vorteil. Eine einfühlsame Führungskraft ist in der Lage, die Arbeitsinhalte gezielt nach den Stärken und Schwächen wie auch den Bedürfnissen der einzelnen MitarbeiterInnen einzuteilen. Des Weiteren helfen diese Kompetenzen, wie in Abschnitt 7.2.5 erwähnt, Führungskräften von steirischen Bestattungsunternehmen dabei, anhand von Mimik und Gestik zu verstehen, inwiefern sich die einzelnen MitarbeiterInnen mit den zugeteilten Arbeitsinhalten wohlfühlen oder ob diese sie an ihre Grenzen bringen. Dies ist besonders in der Einschulungsphase von Bedeutung, da hier ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen seitens der Führungskraft gefragt ist, um neue Angestellte an den Umgang mit Verstorbenen und deren Angehörigen langsam heranzuführen.

Die Arbeitsbedingungen sind ein weiterer Einflussfaktor der Mitarbeiterbindung und Grundvoraussetzung für die bestmögliche Erledigung von zugeteilten Arbeitsinhalten. Die Gestaltung liegt gänzlich in den Händen der Führungskraft und hat starke Auswirkungen darauf, ob sich MitarbeiterInnen wohl und wertgeschätzt fühlen. Besonders in der Bestattungsbranche ist die emotionale Belastung durch die Arbeit mit Trauernden sowie Verstorbenen sowohl psychisch als auch emotional sehr anstrengend. Die Führungskraft kann durch das eigene Verhalten wesentlich dazu beitragen, dass die Arbeitsbedingungen für die ArbeitnehmerInnen angenehm sind. Dafür werden von den interviewten Führungskräften einige emotionale Kompetenzen, die in den



Abschnitten 4.3.3. sowie 4.3.4. beschrieben werden, genannt. Eine besondere Bedeutung hierbei hat eine klare und offene Kommunikation der Arbeitsbedingungen. Dies beginnt bereits beim Vorstellungsgespräch, denn dadurch können Missverständnisse sowie etwaige Konfliktpotenziale abgeschwächt werden. Außerdem ist eine empathische Führungskraft, wie bereits erwähnt, in der Lage, die Bedürfnisse und Probleme von MitarbeiterInnen zu verstehen und in allen Bereichen der Führung zu berücksichtigen. Dadurch können Konflikte bereits frühzeitig erkannt und abgeschwächt werden. Die interviewten Führungskräfte fokussieren hierbei besonders die Interaktion miteinander, um gemeinsam konstruktive Lösungen für Probleme in Bezug auf die Arbeitsplatzgestaltung zu finden. Diese Zusammenarbeit fördert das Vertrauen der MitarbeiterInnen zur Führungskraft und schafft eine angenehme Arbeitsatmosphäre. All dies trägt wesentlich zur Wertschätzung von MitarbeiterInnen bei, die sich positiv auf die Motivation, die erbrachten Leistungen sowie auf den Bindungswillen auswirkt.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Führungskraft einen großen Einfluss auf die vorab erwähnten Einflussfaktoren der Mitarbeiterbindung hat. Außerdem ist es besonders wichtig, sämtliche Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterbindung gezielt auf die einzelnen Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen abzustimmen, um eine möglichst hohe Wirksamkeit zu erreichen. Dadurch fühlen sich MitarbeiterInnen motiviert, zufrieden und gleichzeitig sozial mit dem Unternehmen identifiziert. Diese Faktoren tragen wesentlich zur Mitarbeiterbindung bei. Damit die Führungskraft in der Lage ist, die individuellen Bedürfnisse und Werte der einzelnen MitarbeiterInnen zu erkennen, werden von den befragten ExpertInnen emotionale Kompetenzen erwähnt, die im Zusammenhang mit der emotionalen Intelligenz einer Führungskraft stehen.

### **Limitation und Ausblick**

In der vorliegenden Masterarbeit wurde der Einfluss der emotionalen Intelligenz von Führungskräften auf die Mitarbeiterbindung ausgearbeitet. Ausständig blieb noch die Frage, welche Auswirkungen die Höhe des emotionalen Intelligenzquotienten (EQ) einer Führungskraft auf die Mitarbeiterbindung hat. Des Weiteren wurde in der vorliegenden Arbeit erwähnt, dass es sich bei den emotionalen Kompetenzen nicht um angeborene Eigenschaften handelt, sondern um erlernte Fähigkeiten. Daher gilt es zu erforschen, inwiefern die Verbesserung der emotionalen Intelligenz einer Führungskraft dazu beiträgt, dass sich MitarbeiterInnen langfristig an ein

Unternehmen binden. Außerdem gilt es zu eruieren, welche Maßnahmen von einem Unternehmen gesetzt werden können, um damit gezielt die emotionale Intelligenz einer Führungskraft in der steirischen Bestattungsbranche zu verbessern oder zu steigern.

## 10. LITERATURVERZEICHNIS

### Wissenschaftliche Quellen:

Balkenhol, J., Tiberius, V. & Cesinger, B. (2020). *Partizipative Leitbilderstellung und Mitarbeitermotivation. Eine Action-Research-Studie in einem deutschen Startup*. Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 68(3-4), 127–148.

Becker, F. (2010). *Mitarbeiterbindung. Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion*. In: Bruhn, M. & Stauss, B. (Hrsg.), *Serviceorientierung im Unternehmen* (S. 229–252). Wiesbaden: Gabler.

Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Berger, P. (2018). *Praxiswissen Führung. Grundlagen – Reflexion – Haltung*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Boden, M. (2013). *Mitarbeitergespräche führen. Situativ, typgerecht und lösungsorientiert*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Bosley, I. & Kasten, E. (2018). *Emotionale Intelligenz. Ein Ratgeber mit Übungsaufgaben für Kinder, Jugendliche und Erwachsene*. Berlin: Springer-Verlag GmbH.

Boyatzis R. E., Goleman D. & Rhee K. (2000). *Clustering competence in emotional intelligence. Insights from the emotional competence inventory (ECI)*. In: Bar-On R. & Parker J. D. A. (Hrsg.), *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace* (S. 343–362). San Francisco: Jossey-Bass.

Brinkmann, J., Richter, H. C. & Bormann, K. C. (2020). *Familie bei der Arbeit. Wie sich die Verwandtschaftsdichte auf die emotionale Mitarbeiterbindung auswirkt*. Controlling : Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 31(5), 320–326.

Dehner, K. (2010). *Die Bindungsformel. Wie Sie die Naturgesetze des gemeinsamen Handelns erfolgreich anwenden* (1. Aufl.). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Diekmann, A. (2013). *Empirische Sozialforschung* (7. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Ebster, C. & Stalzer, L. (2017). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (5. Aufl.). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Fellinger, C., Hesse, G., Mayer, K. & Rose, N. (2019). *Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen*. In: Hesse, G. & Mattmüller, R. (Hrsg.), *Perspektivenwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generation Y und Z* (2. Aufl., S. 55–100). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Gansser, O. & Godbersen, H. (2017). *Mitarbeiterbindung durch Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ergebnisse einer empirischen Studie und Leitlinie für die Praxis*. Zeitschrift Führung + Organisation, 86(2), 108–116.

Glaser, C. (2013). *Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Godbersen H., Moser, S. & Gansser, O. (2021). *Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung bei Frauen*. Zeitschrift Führung + Organisation, 90(2), 95–103.

Godbersen, H. & Scharpf J. (2021). *Effekte von agilem Projektmanagement. Wie sich der Agilitätsgrad auf die Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung auswirkt*. Zeitschrift Führung + Organisation, 91(6), 394–401.

Goleman, D. (1999). *Emotionale Intelligenz* (10. Aufl.). München: Deutscher Taschenbuchverlag GmbH & Co. KG.

Goleman, D., Boyatzis, R. E. & McKee, A. (2002). *Emotionale Führung* (1. Aufl.). Berlin: Ullstein-Verlag.

Golks, B., Scheiner O. & Riech M. (2015). *Erfolgreich führen mit emotionaler Intelligenz. Die neuen Werte im Management*. Renningen: expert verlag.

Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Herpertz, S. C. (2022). *Interpersonelle Intelligenz*. Heidelberger Jahrbücher Online, 6(1), 199–218.

Holtbrügge, D. (2017). *Personalmanagement* (4. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag GmbH.

- Hübler, M. (2022). *Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern. Etablierung einer Bindungskultur in hybriden Zeiten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kirch, T. (2005). *Emotionale Kompetenzen im Management. Grundlagen, Chancen, Instrumente*. Berlin: Verlag Dr. Müller.
- Klaffke, M. (2009). *Personal-Risiken und -Handlungsfelder in turbulenten Zeiten*. In Klaffke, M. (Hrsg.), *Strategisches Management von Personalkrisen. Konzepte, Instrumente, Best Practise* (S. 3–24). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH
- Kobi, J.-M. (2012). *Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Koch, J. & Schreyögg, G. (2014). *Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Korndörfer, W. (1999). *Unternehmensführungslehre. Einführung, Entscheidungslogik, Soziale Komponenten* (9. Aufl.). Wiesbaden: Springer-Fachmedien.
- Krause, K.-T. (2007). *Emotionale Intelligenz. Soft Skill für Manager?*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Landes, M. & Steiner, E. (2017). *Führen in und mit Emotionen*. In von Au, C. (Hrsg.), *Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten. Achtsamkeit, Selbstreflektion, Soft Skills und Kompetenzsysteme* (S. 65–90). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Laudage, A. & Wintermann, B. (2013). *Work-life-competence. Strategie zur Vereinbarung von Beruf und Privaten*. In Kunzel, H. (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding* (S. 137–150). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Lindinger, C. & Zeisel N. (2013). *Spitzenleistung durch Leadership. Die Bausteine ergebnis- und mitarbeiterorientierter Führung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Locke, E. (2005). *Why Emotional Intelligence is an Invalid Concept*. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 425–431.
- Loffing, D. & Loffing, C. (2010). *Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen*. Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
- Methfessel, B. (2021). *Maslows Bedürfnistheorie und ihre Bedeutung für die Fachdidaktik*. *Bildung & Forschung*, 9(1), 69–86.
- Meves, Y. (2012). *Emotionale Intelligenz als Schlüsselfaktor der Teamzusammensetzung. Eine empirische Analyse im Kontext der Sozialpsychologie und des organisationalen Verhaltens in jungen Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Meyer, P. & Gölzner, H. (2018). *Die Relevanz von emotionaler Intelligenz für den Erfolg von Organisationen – der Blick in die Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft*. In Meyer, P. & Gölzner, H. (Hrsg.), *Emotionale Intelligenz in Organisationen. Der Schlüssel zum Wissenstransfer von angewandter Forschung in die praktische Umsetzung* (S. 19–32). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook* (3. Aufl.). Los Angeles: Sage Publications.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Aufl.). Berlin & Boston: Walter de Gruyter.
- Müller, P. (2011). *Einsatz älterer Menschen zur Reduktion des Fachkräftemangels. Eine Analyse in mittelständischen Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Müllner, M. & Müllner, C. (2021). *Emotional intelligent führen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Neubauer, A. C. & Freudenthaler, H. H. (2006). *Modelle emotionaler Intelligenz*. In Schulze, R., Freund, A. & Roberts, R. D. (Hrsg.), *Emotionale Intelligenz. Ein internationales Handbuch* (S. 39–59). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Niedermeier, S. & Schaper, N. (2017). *Die Rolle der emotionalen Kompetenz von Coaches im Coachingprozess*. *Coaching, theorie & praxis*, 3(1), 447–464.
- Niermeyer, R. & Postall, N. (2010). *Effektive Mitarbeiterführung: Praxiserprobte Tipps für Führungskräfte*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Niermeyer, R. & Postall, N. (2013). *Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements* (1. Aufl.). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- North, K., Reinhardt, K. & Sieber-Suter, B. (2013). *Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln* (2. Aufl.). Wiesbaden. Springer Fachmedien.
- Pérez J. C., Petrides K. V. & Furnham A. (2006). *Die Messung von emotionaler Intelligenz als Trait*. In Schulze, R., Freund, A. & Roberts R. D. (Hrsg.), *Emotionale Intelligenz. Ein internationales Handbuch* (S. 191–212). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Pinnow, D. F. (2005). *Führen. Worauf es wirklich ankommt* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rawitzer, E. (2022). *Emotionale Intelligenz. Einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren der Führung nutzen*. Zeitschrift Führung + Organisation, 91(4), 270–272.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence*. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Caruso, D. & Yoo, S. H. (2002). *The Positive Psychology of Emotional Intelligence*. In Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology* (S. 159–171). New York: Oxford University Press.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Caruso, D. & Yoo, S. H. (2009). *The Positive Psychology of Emotional Intelligence*. In Snyder, C. R., Lopez, S. J. (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology* (2. Aufl., S. 237–247). New York: Oxford University Press.
- Sass, E. (2019). *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer?*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Tiebel, C. (2019). *Nachhaltige Führung und emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktoren*. In Englert, M. & Ternès, A. (Hrsg.), *Nachhaltiges Management. Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln* (S. 369–386). Berlin: Springer-Verlag GmbH.
- Urban, F. Y. (2008). *Emotionen und Führung. Theoretische Grundlagen, empirische Befunde und praktische Konsequenzen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH.

Wesselmann, S. & Hohn, B. (2012). *Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wick, A. & Blessin, B. (2017). *Führen und führen lassen* (6. Aufl.). Konstanz und München: UTB GmbH.

Wolf, G. (2018). *Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen* (3. Aufl.). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co.

Woydt, S. & Schirmer, U. (2016). *Mitarbeiterführung* (3. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

### **Sonstige Quelle:**

Gewerbeordnung GewO 1994, in der Fassung vom 06.04.2023.

### **ExpertInnen Interviews:**

ExpertInnengespräch IP01, Geschäftsleitung, geführt von Stefanie Großschädl, 12.01.2023, vor Ort., S. 1- 11.

ExpertInnengespräch IP02, Geschäftsleitung, geführt von Stefanie Großschädl, 14.01.2023, vor Ort., S. 1- 16.

ExpertInnengespräch IP03, Geschäftsleitung, geführt von Stefanie Großschädl, 06.02.2023, vor Ort., S. 1- 17.

ExpertInnengespräch IP04, Geschäftsleitung, geführt von Stefanie Großschädl, 07.02.2023, vor Ort., S. 1- 23.

ExpertInnengespräch IP05, Geschäftsleitung, geführt von Stefanie Großschädl, 13.02.2023, vor Ort., S. 1- 18.

ExpertInnengespräch IP06, Geschäftsleitung, geführt von Stefanie Großschädl, 13.02.2023, vor Ort., S. 1- 25.

ExpertInnengespräch IP07, Geschäftsleitung, geführt von Stefanie Großschädl, 18.02.2023, vor Ort., S. 1- 20.



ExpertInnengespräch IP08, Geschäftsleitung, geführt von Stefanie Großschädl, 01.03.2023, vor Ort., S. 1- 22.

ExpertInnengespräch IP09, Geschäftsleitung, geführt von Stefanie Großschädl, 03.03.2023, vor Ort., S. 1- 29.

ExpertInnengespräch IP10, Geschäftsleitung, geführt von Stefanie Großschädl, 07.03.2023, vor Ort., S. 1- 20.

ExpertInnengespräch IP11, Geschäftsleitung, geführt von Stefanie Großschädl, 08.03.2023, vor Ort., S. 1- 19.

## ANHANG

### A - 1 Interviewleitfaden

<b>Bedeutung Mitarbeiterbindung</b>		
Welche Bedeutung schreiben Sie als Führungskraft eines steirischen Bestattungsunternehmens der Mitarbeiterbindung zu?		
<b>Inhaltliche Aspekte</b>	<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Notizen</b>
<p>Welchen Nutzen ziehen Sie aus einer guten Mitarbeiterbindung?</p> <p><b>Nutzen für das Bestattungsunternehmen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geringere Fluktuation</li> <li>- geringere Fehlzeiten</li> <li>- erhöhte Kundenzufriedenheit</li> <li>- weitere Nutzen</li> </ul> <p>Wie nehmen Sie persönlich die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt wahr?</p> <p><b>Branchenspezifische Einschätzung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demografischen Wandel</li> <li>- Fachkräftemangel</li> <li>- weitere Faktoren</li> </ul> <p>Was sind Ihres Erachtens die grundlegenden Einflussfaktoren, welche erfüllt sein müssen, um MitarbeiterInnen langfristig zu binden?</p> <p><b>Grundlagen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Motive der MitarbeiterInnen</li> </ul> </li> <li>- Arbeitszufriedenheit                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erwartungen der MitarbeiterInnen</li> </ul> </li> <li>- Führungskraft</li> <li>- Unternehmenskultur</li> </ul>	<p>Gibt es sonst noch etwas?</p> <p>Und sonst?</p> <p>Und weiter?</p> <p>Und dann?</p> <p>Können Sie das genauer beschreiben?</p> <p>Haben Sie dazu ein Beispiel, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?</p> <p>Was meinen Sie damit?</p> <p>Wie meinen Sie das?</p> <p>Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat</p> <p>Welche beruflichen Erfahrungen haben Sie schon gemacht?</p>	

Einflussfaktor Führung		
Welchen Einfluss hat eine Führungskraft in der steirischen Bestattungsbranche auf die langfristige Mitarbeiterbindung im Unternehmen?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Notizen
<p>Welche Fähigkeiten in Bezug auf die Mitarbeiterbindung sollte Ihrer Meinung nach eine Führungskraft haben?</p> <p>Welche Bedeutung schreiben Sie der Selbstreflektion des eigenen Verhaltens als Fähigkeit einer Führungskraft zu?</p> <p><b>Selbstreflektion:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stärken und Schwächen erkennen</li> <li>- Kommunikation der eigenen Gefühle</li> <li>- Vorbildfunktion</li> </ul> <p>Welchen Stellenwert haben Gefühle, sei es eigene oder fremde, in Ihrem Führungsverhalten?</p> <p><b>Selbstmanagement:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ehrlichkeit</li> <li>- Vertrauenswürdigkeit</li> </ul> <p>Welche Rolle spielt das Einfühlungsvermögen einer Führungskraft in Bezug auf die langfristige Mitarbeiterbindung?</p> <p><b>Empathie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Positive Beeinflussung</li> <li>- Konflikte entgegen</li> </ul> <p>Kenne Sie die einzelnen Fähigkeiten Ihrer MitarbeiterInnen? Welchen Nutzen ziehen Sie daraus?</p> <p><b>Soziale Kompetenz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- individuelle Potenziale erkennen</li> <li>- individuelle Stärken erkennen</li> </ul> <p>Welche Relevanz schreiben Sie den besprochenen Eigenschaften/Kompetenzen einer Führungskraft zu?</p>	<p>Gibt es sonst noch etwas?</p> <p>Und sonst?</p> <p>Und weiter?</p> <p>Und dann?</p> <p>Können Sie das genauer beschreiben?</p> <p>Haben Sie dazu ein Beispiel, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?</p> <p>Was meinen Sie damit?</p> <p>Wie meinen Sie das?</p> <p>Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat</p> <p>Welche beruflichen Erfahrungen haben Sie schon gemacht?</p>	

Maßnahmen		
Welche Maßnahmen setzten Sie als Führungskraft, um MitarbeiterInnen langfristig an Ihr Unternehmen zu binden?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Notizen
<p><b>Maßnahmen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- flexible Arbeitszeiten</li> <li>- Lohn und Gehalt</li> <li>- Transparente Entscheidungen</li> <li>- Einhaltung von Versprechen</li> <li>- Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>- Aus- und Weiterbildung</li> </ul> <p>Welche der vorab erwähnten Maßnahmen erzielt den größten Erfolg?</p> <p>Was schätzen Sie sind die wichtigsten Faktoren in Ihrer Branche um MitarbeiterInnen zu motivieren sich langfristig an das Unternehmen zu binden?</p> <p><b>Faktoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gemeinsame Aktivitäten</li> <li>- monetäre Belohnungen (Geld)</li> <li>- Anerkennung und Lob</li> <li>- Ehrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit</li> <li>- Kollegen</li> </ul> <p>Welche Gründe werden Ihnen am häufigsten genannt, wenn ein MitarbeiterInnen kündigt?</p>	<p>Gibt es sonst noch etwas?</p> <p>Und sonst?</p> <p>Und weiter?</p> <p>Und dann?</p> <p>Können Sie das genauer beschreiben?</p> <p>Haben Sie dazu ein Beispiel, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?</p> <p>Was meinen Sie damit?</p> <p>Wie meinen Sie das?</p> <p>Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat</p> <p>Welche beruflichen Erfahrungen haben Sie schon gemacht?</p>	

<b>Herausforderungen</b>		
Welche zukünftigen Herausforderungen in der Bestattungsbranche können mit Hilfe einer hohen Mitarbeiterbindung abgeschwächt bzw. verhindert werden?		
<b>Inhaltliche Aspekte</b>	<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Notizen</b>
<p>Welche Herausforderungen in Bezug auf MitarbeiterInnen kommen in den nächsten Jahren auf Bestattungsunternehmen zu?</p> <p><b>Herausforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeitermangel</li> <li>- hohe Fluktuation</li> <li>- keine Nachfolge</li> <li>- Qualität der MitarbeiterInnen</li> <li>- schlechtes Image der Branche</li> <li>- größere Konkurrenz</li> </ul> <p>Können diese von Ihnen als Führungskraft beeinflusst werden? Wie?</p> <p>Welche betriebswirtschaftlichen Chancen könnten Bestattungsunternehmen aus einer langfristigen Mitarbeiterbindung ziehen?</p> <p>Werden MitarbeiterInnen auch in den nächsten 20 Jahren den gleichen Stellenwert wie heute in einem Bestattungsunternehmen haben?</p>	<p>Gibt es sonst noch etwas?</p> <p>Und sonst?</p> <p>Und weiter?</p> <p>Und dann?</p> <p>Können Sie das genauer beschreiben?</p> <p>Haben Sie dazu ein Beispiel, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?</p> <p>Was meinen Sie damit?</p> <p>Wie meinen Sie das?</p> <p>Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat</p> <p>Welche beruflichen Erfahrungen haben Sie schon gemacht?</p>	

Führung - Zukunft		
Inwiefern werden Führungskräfte ihr Verhalten in der Zukunft anpassen müssen, um MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen binden zu können?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Notizen
<p>Aus welchem Grund sollten Führungskräfte Ihr Verhalten anpassen?</p> <p>Welche konkreten Maßnahmen würden Sie Führungskräften empfehlen um auch zukünftig MitarbeiterInnen langfristig binden zu können?</p> <p>Welche Fähigkeiten soll eine Führungskraft besitzen um zukünftig MitarbeiterInnen langfristig binden zu können?</p> <p>Welche Veränderungen sehen Sie in Bezug auf die Mitarbeiterbindung in der Zukunft? Wie reagieren Sie darauf?</p> <p>Gibt es sonst abschließend von Ihnen noch irgendwas zu den ganzen Themen?</p>	<p>Gibt es sonst noch etwas?</p> <p>Und sonst?</p> <p>Und weiter?</p> <p>Und dann?</p> <p>Können Sie das genauer beschreiben?</p> <p>Haben Sie dazu ein Beispiel, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?</p> <p>Was meinen Sie damit?</p> <p>Wie meinen Sie das?</p> <p>Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat</p> <p>Welche beruflichen Erfahrungen haben Sie schon gemacht?</p>	

## A - 2 Kategorienschema

Hauptkategorien	Subkategorien
<b>1. Bedeutung der Mitarbeiterbindung in steirischen Bestattungsunternehmen</b>	1.1. Nutzen der Mitarbeiterbindung 1.2. Arbeitsmarktsituation* 1.3. Kündigungsgründe 1.4. unternehmensexterne Einflussfaktoren
<b>2. Führungskraft als Einflussfaktor für die Mitarbeiterbindung</b>	2.1. unternehmensinterne Einflussfaktoren 2.2. bindende Führungseigenschaften 2.3. Selbstreflektion 2.4. Stellenwert von Gefühlen 2.5. Empathie
<b>3. Bindungsmaßnahmen von Führungskräfte</b>	3.1. Instrumente Mitarbeiterbindung 3.2. Praxisbeispiele 3.3. Wirksamkeit Maßnahmen
<b>4. Herausforderungen &amp; Chancen in steirischer Bestattungsbranche</b>	4.1. branchenbezogene Herausforderungen 4.2. Chancen Mitarbeiterbindung
<b>5. zukünftige Führung von BestattungsmitarbeiterInnen</b>	5.1. Veränderungen 5.2. zukünftige Mitarbeiterbindung

\* deduktiv

### 1. Bedeutung der Mitarbeiterbindung

In dieser Hauptkategorie wird die Bedeutung der Mitarbeiterbindung für die Führungskräfte hinterfragt. In der Subkategorie Nutzen wird aufgezeigt, welche Vorteile steirische Bestattungsunternehmen aus einer guten Mitarbeiterbindung ziehen können. In der weiteren Subkategorie 1.2. wird nach der persönlichen Wahrnehmung der InterviewpartnerInnen in Bezug auf die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt gefragt, um daraus die Wichtigkeit der langfristigen Mitarbeiterbindung in der Branche ableiten zu können. Um zu verstehen, welche Gründe es gibt, dass MitarbeiterInnen sich nicht langfristig an ein Bestattungsunternehmen binden, wird in der Subkategorie 1.3. näher auf etwaige Gründe für Kündigungen eingegangen. Des Weiteren wird in der Subkategorie 1.4. werden auf die unternehmensexternen Einflussfaktoren der Mitarbeiterbindung eingegangen, um herauszufinden inwiefern die Führungskraft als Einflussfaktor wahrgenommen wird.

## **2. Einflussfaktor Führung**

Die nächste Kategorie richtet den Fokus gezielt auf den Einflussfaktor Führung sowie die unternehmensinternen Faktoren, die allesamt die Mitarbeiterbindung beeinflussen. In der Subkategorie 2.2. wird näher auf Führungseigenschaften eingegangen, um herausfiltern zu können, inwiefern Eigenschaften einer emotional intelligenten Führungskraft eine Rolle im Mitarbeiterbindungsprozess spielen. Daraufhin wird in den Kategorien 2.3., 2.4. sowie 2.5. gezielt die Bedeutung der Eigenschaften Selbstreflektion, Selbstmanagement, Empathie und Sozialkompetenz zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage abgefragt.

## **3. Maßnahmen**

In dieser Hauptkategorie stehen vor allem die gesetzten Maßnahmen der befragten Führungskräfte im Mittelpunkt, um die erste Subforschungsfrage beantworten zu können. In der Subkategorie 3.1. wird genauer auf Instrumente der Mitarbeiterbindung eingegangen. In der Subkategorie 3.2. werden Maßnahmen der InterviewpartnerInnen aus der Praxis dargelegt. Um die Hauptforschungsfrage beantworten zu können wird in der Subkategorie 3.4. die Wirksamkeit der vorab besprochenen Maßnahmen hinterfragt.

## **4. Herausforderungen**

Um die zweite Subforschungsfrage beantworten zu können, werden in dieser Hauptkategorie gezielt mögliche zukünftige Herausforderungen in der Bestattungsbranche hinterfragt und beleuchtet, inwiefern die vorab genannten Herausforderungen durch langfristige MitarbeiterInnen abgeschwächt werden können. Die daraus ergebenden betriebswirtschaftlichen Chancen werden in der Subkategorie 4.2. abgefragt.

## **5. zukünftige Führung**

Um das Ziel der Masterarbeit zu erreichen, wird in dieser Hauptkategorie gezielt auf das zukünftige Führungsverhalten der befragten Führungskräfte eingegangen. In der Subkategorie 5.1. wird abgefragt, aus welchen Gründen sich das Führungsverhalten in Zukunft ändern werden muss. Darauf aufbauend werden in der Subkategorie 5.2. empfohlene Maßnahmen für effektive Mitarbeiterbindung festgehalten.