



Andrea Landschof (Foto: privat)

»Verlorene Verbundenheit?« – Die Bedeutung von Bindung in einer flexiblen und dynamischen Arbeitswelt

Seit über drei Jahrzehnten unterstütze ich Menschen in ihren Prozessen der beruflichen Neuorientierung. In meiner Arbeit begegne ich vermehrt der Tendenz, dass sich Menschen emotional von ihrem Arbeitsplatz distanzieren, was zu einer sinkenden Motivation und einer zunehmenden Neigung zur ›inneren Kündigung‹ (Quiet Quitting) führt. Nicht wenige von ihnen stehen an einem entscheidenden Wendepunkt in ihrem Leben: Sie befinden sich mitten im Prozess eines Jobwechsels oder suchen nach einem Burnout nach Orientierung für ihre berufliche Zukunft. Sie verlassen ihre bisherigen Berufsfelder, um nach sinnstiftenden und wertorientierten Tätigkeiten zu suchen. Sie erleben eine Übergangsphase, die als ›liminale Zeit‹ (Turner 1998) beschrieben wird – einen Zustand zwischen ›nicht mehr‹ und ›noch nicht‹. Sich in dieser schwebenden Zeitzone (Landschof 2019) befindend, berichten viele von einer entstandenen Distanz, die sich nicht nur in Frustration und Unzufriedenheit, sondern häufig auch in einem tiefgreifenden Verlust des Zugehörigkeitsgefühls äußert. Das Commitment (Meyer & Allen 1991) der Mitarbeitenden, also ihre emotionale, normative oder rationale Bindung an die Organisation, ist in Bewegung geraten.

Commitment bezeichnet die psychologische Bindung eines Individuums an eine Organisation, ein Ziel oder eine Aufgabe. Es umfasst die Identifikation und die emotionale Verbundenheit mit einem Unternehmen sowie die Bereitschaft, sich langfristig zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen.

Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen privaten und beruflichen Bindungen

Sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext sind Bindungen und die Art der Beziehungsgestaltung von grundlegender Bedeutung für das menschliche Wohlbefinden und die Motivation. In beiden Bereichen gelten zentrale Prinzipien wie Vertrauen, Respekt, Kommunikation und Zugehörigkeitsgefühl als entscheidend für stabile und gesunde Beziehungen. Sowohl privat als auch beruflich möchten Menschen als Individuen wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Private und berufliche Bindungen weisen Gemeinsamkeiten, aber auch wesentliche Unterschiede auf. Während private Beziehungen von emotionaler Nähe und Individualität geprägt sind, steht im beruflichen Kontext die Erfüllung von Rollen und Aufgaben im Vordergrund. Dennoch profitieren auch Organisationen von gesunden Bindungen und Beziehungen, die auf Wertschätzung, Vertrauen und Respekt beruhen. Solche Bindungen fördern nicht nur die Motivation und Zusammenarbeit der Mitarbeitenden, sondern stärken auch die emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen. Private Beziehungen entstehen meist aus freien persönlichen Entscheidungen heraus. Im beruflichen Umfeld werden Bindungen hingegen oft durch Strukturen, Verträge und organisatorische Rahmenbedingungen bestimmt. Ein Wechsel oder ein »Beziehungsabbruch« im Arbeitsleben ist häufig mit professionellen Konsequenzen verbunden. Während private Beziehungen primär emotional geprägt sind und auf tiefere Bindung, Liebe oder Freundschaft abzielen, haben Beziehungen im Arbeitsleben eine klare funktionale Dimension. Hier stehen Ziele wie Produktivität und die Erledigung gemeinsamer Aufgaben im Vordergrund. Emotionen spielen zwar eine Rolle, stehen jedoch meist nicht im Zentrum der Beziehung. Im beruflichen Kontext sind die Rollen von anderen Logiken bestimmt.

Bernd Schmid (1994) betont die Bedeutung eines bewussten Umgangs mit Rollenprioritäten im Organisationskontext. In seinem Drei-Welten-Modell unterscheidet er zwischen drei zentralen Lebensbereichen: der privaten Rolle, der professionellen Rolle und der organisationsbezogenen Rolle. Durch die Art, wie die Rollen gelebt werden, kommt ihr Wesen zum Ausdruck. Diesen Welten liegen dabei unterschiedliche Logiken zugrunde: Privatlogik, Fachlogik und Organisationslogik. Im Arbeitsleben ist ein angemessenes Maß an emotionaler Distanz nicht nur üblich, sondern oft auch erforderlich, um professionelle und objektive Entscheidungen treffen zu können. Im privaten Leben hingegen sind emotionale Nähe und Intimität oft der Kern der Beziehung. Ein Blick auf die komplexen Rollenwelten kann helfen, Rollentrübungen und Rollenfixierungen zu verhindern. Rollentrübung meint, dass eine bestimmte Rolle von Elementen anderer Rollen chronisch beeinflusst wird, ohne dass dies bemerkt wird. Die Rollen »verschwimmen« miteinander, beispielsweise werden Probleme, mit denen man in der einen Rolle konfrontiert ist, mit Strategien der anderen Rolle zu lösen versucht. Ein Beispiel aus meiner Praxis verdeutlicht dies: Ein Teamleiter tappte bei der Führung eines Projektteams zunehmend in die Falle der Rollentrübung. In seiner beruflichen Rolle trug er die Verantwortung für das Projektteam, in seiner Organisationsrolle wurde von ihm erwartet, fachliche Entscheidungen zu treffen, Aufgaben zu delegieren und sicherzustellen, dass das Team effektiv arbeitet, und in seinem familiären Kontext war er ein fürsorglicher Vater. Unbewusst übertrug er jedoch bestimmte Elemente seiner privaten Rolle auf das Team: Er fühlte sich persönlich verantwortlich für das Wohlbefinden der Teammitglieder, vermied es, deren Verantwortlichkeit zu stärken und klare Grenzen zu setzen oder schwierige Gespräche zu führen. Statt notwendige Leistungskorrekturen vorzunehmen, »bevaterte« er das Team, entschuldigte Fehler, übernahm zusätzliche Aufgaben selbst und versuchte, alle zu schützen – wie ein Elternteil, das seine Kinder altersgemäß unterstützt. Er nahm nicht wahr, dass seine »Lieblingsrolle« andere Lebenswelten zu vereinnahmen begann. Die Bindung zu seinen Kindern, die in seiner privaten Rolle als Vater in gewisser Hinsicht funktional war, übertrug er auf die Organisationswelt und es gelang ihm nicht, situativ zwischen den Welten zu wechseln. Dieses Beispiel verdeutlicht, wie essenziell eine klare Differenzierung und bewusste Gestaltung von Rollen ist, um Rollenkonflikte und Unstimmigkeiten zu vermeiden. Wenn Rollen-

elemente unbewusst übertragen werden, dann entstehen Dysbalancen, die die Wirksamkeit des Agierens in der jeweiligen Rolle beeinträchtigen. Wird diese Trennung bzw. Verbindung nicht aktiv reflektiert und gestaltet, kann dies nicht nur, wie es im Fall des Teamleiters geschehen ist, die Führungsqualität mindern, sondern auch die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation schwächen, da fehlende Rollenklarheit Unsicherheiten im Team und ein nachlassendes Commitment zur Folge haben kann.

Schwächung der Bindung der Mitarbeitenden an Organisationen

Die organisationspsychologische Commitmentforschung beschäftigt sich mit der Bindung von Mitarbeitenden an ihre Organisation. Sie untersucht die Faktoren, die Mitarbeitende dazu bewegen, in ihrer Organisation zu bleiben, sich mit deren Zielen zu identifizieren und sich engagiert einzubringen. Meyer und Allen (1991) ziehen dafür ein Modell heran, das zwischen affektivem Commitment (emotionale Bindung), kalkulatorischem oder rationalem Commitment (Verbleib wegen Kosten-Nutzen-Erwägungen) und normativem Commitment (moralische Verpflichtung) unterscheidet.

- *Affektives Commitment* bezieht sich auf die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an ihre Organisation und ihre Identifikation mit der Organisation. Mitarbeitende bleiben, weil sie es wollen. Die zentralen Faktoren sind Wertschätzung, Arbeitszufriedenheit, positive Erfahrungen.
- *Rationales Commitment* hängt mit den Kosten und dem Nutzen eines Verbleibs zusammen, zum Beispiel der finanziellen Sicherheit oder dem Mangel an Alternativen. Die Mitarbeitenden bleiben, weil sie es müssen. Die zentralen Faktoren dabei sind Arbeitsplatzsicherheit, Karrieremöglichkeiten und Rentabilität.
- *Normatives Commitment* umfasst die moralische Verpflichtung oder das Gefühl, bleiben zu müssen, weil es »das Richtige« ist. Mitarbeitende bleiben, weil sie sich verpflichtet fühlen. Die zentralen Faktoren dabei

sind Loyalität, die Werte der Organisation und kulturelle Übereinstimmung.

Veränderungen in der Arbeitswelt

Die in den letzten Jahren zu beobachtende Schwächung des Commitments der Mitarbeitenden kann auf eine Reihe von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends zurückgeführt werden. Diese Trends spiegeln meines Erachtens sowohl die Dynamik des modernen Arbeitsmarkts als auch tiefgreifende Veränderungen in den Bedürfnissen und Prioritäten der Mitarbeitenden bzw. von Menschen im Allgemeinen wider. Die zunehmende Digitalisierung hat die Arbeitswelt tiefgreifend verändert. Hybride Arbeitsformen und Arbeitsmodelle wie Homeoffice haben an Bedeutung gewonnen und den traditionellen Arbeitsalltag aufgebrochen. Während diese Flexibilisierung einerseits als Chance für eine bessere Work-Life-Balance gesehen wird, führt sie andererseits zu einer Entgrenzung von Arbeit und Privatleben. Mitarbeitende erleben häufig ein »Always-on«-Gefühl.

Die demografische Alterung in Europa und die unterschiedlichen Erwartungshaltungen verschiedener Generationen an die Berufsarbeit spielen ebenfalls eine Rolle. Werte wie Selbstverwirklichung, Autonomie und Flexibilität haben gegenüber traditionellen Werten wie Loyalität und Stabilität an Bedeutung gewonnen. Jüngere Generationen haben oft andere Erwartungen an die Arbeitswelt als ältere Generationen. Laut Gartner (2024) geben beispielsweise 71 Prozent der Millennials an, dass die Corona-Pandemie sie dazu veranlasst hat, den Stellenwert der Arbeit in ihrem Leben neu zu bewerten. Die Generationen Y und Z, die zunehmend in die Arbeitswelt eintreten, bevorzugen Arbeitgeber, die Sinnhaftigkeit, persönliche Entwicklung und soziale Verantwortung betonen. Diese Haltung steht im Kontrast zu den bisherigen Modellen, vor allem zum Arbeitsmodell der Boomer oder Silvers Ager, das auf Loyalität und Stabilität beruht.

Die Bindung an den Arbeitsplatz hat sich durch den demografischen Shift signifikant verändert. Zahlreiche Klient:innen berichten beispielsweise davon, dass der Arbeitsplatz von ihnen weniger als sozialer Ort erlebt wird, an dem sie mit den Kolleg:innen eine Gemeinschaft bilden, sondern zunehmend als funktionaler Raum. Die sogenannte Familienmetapher, mit der Organisationen früher oftmals beschrieben wurden, verliert zunehmend an Bedeutung. Sie bezieht sich auf eine Art von Organisation, in der die Struktur und Kultur des Arbeitsumfelds den Merkmalen einer traditionellen Familie nachempfunden sind. Sie betont enge, beinahe emotionale Bindungen und Werte wie Vertrauen, Fürsorge, gegenseitige Unterstützung und ein starkes Gemeinschaftsgefühl. An ihre Stelle treten heute Metaphern wie »Netzwerk«, »Community« oder »ökologisches System«, die die dynamische und dezentrale Wirklichkeit der heutigen Arbeitswelt besser beschreiben. Flexibilität, Diversität und persönliche Freiheit sind in den Vordergrund gerückt. Vor allem Menschen, die schon lange im Berufsleben stehen, stehen oft vor der Herausforderung, sich an diesen Wandel anzupassen, und haben dabei die Chance, ihre Erfahrungen und Kompetenzen in neue Kontexte einzubringen.

Für die Schwächung des Commitments und die verlorene Verbundenheit der Mitarbeitenden mit Organisationen können weitere Perspektiven herangezogen werden. Zeitverträge, Projektarbeit und freiberufliche Tätigkeiten haben klassische Festanstellungen teilweise verdrängt. Diese Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse hat viele Vorteile für verschiedene soziale Gruppen (unter anderem erwerbstätige Mütter und Väter) gebracht. Gleichzeitig befördert diese Entwicklung eine Mentalität der »wechselseitigen Austauschbarkeit« – sowohl aufseiten der Mitarbeitenden als auch aufseiten der Arbeitgeber. Die fehlende Arbeitsplatzsicherheit schwächt wiederum das Engagement, da viele Mitarbeitende keinen langfristigen Nutzen in einer emotionalen Bindung sehen. In der Arbeitswelt erzeugen wirtschaftliche Unsicherheiten und flexible Arbeitsmodelle wie befristete Verträge oder projektbasierte Beschäftigungen daher bei vielen Menschen ein Gefühl des Kontrollverlusts, das Bindung erschwert. Der Fachkräftemangel hat zusätzlich die Verhandlungsmacht der Mitarbeitenden gestärkt. Sie fühlen sich immer seltener langfristig an ein Unternehmen gebunden und wechseln häufiger, wenn attraktivere Angebote verfügbar sind.

Die steigenden Anforderungen an Produktivität und ständige Erreichbarkeit haben viele Mitarbeitende in einen Zustand chronischer Überforderung versetzt. Statt Bindung zu fördern, führen solche Belastungen zu Entfremdung und dem Wunsch, sich vom Arbeitsplatz zu distanzieren. Der Leistungsdruck moderner Arbeitswelten fördert einen Zustand der Erschöpfung, der die Fähigkeit zur Bindung nachhaltig beeinträchtigt. Emotional erschöpfte Mitarbeitende meiden oft langfristige Verpflichtungen, um sich vor weiterer Belastung zu schützen. Wenn zusätzlich emotionale Bedürfnisse wie Wertschätzung, Sinnhaftigkeit und Zugehörigkeit unerfüllt bleiben, ziehen sich Mitarbeitende oft emotional zurück. Dieser Rückzug zeigt sich in reduzierter Initiative, einem Leistungsabfall und einer Distanzierung von der Organisationskultur.

Die »verlorene Verbundenheit« ist das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels vielfältiger Faktoren, die sich gegenseitig beeinflussen. Die beschriebenen gesellschaftlichen Veränderungen treffen auf organisationale Strukturen und individuelle Voraussetzungen. Diese Faktoren greifen wechselseitig ineinander, wodurch ein Kreislauf entsteht, der das Gefühl von Entfremdung prägt.

Emotionale Verbundenheit als Schlüssel zu Motivation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Menschen haben ein angeborenes Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit. Baumeister und Leary (1995) postulieren in ihrer Need-to-Belong-Theorie, dass das Bedürfnis nach Zugehörigkeit ein fundamentaler menschlicher Antrieb ist, der über bloße soziale Interaktionen hinausgeht. Es erfordert stabile, emotionale Bindungen, die von Vertrauen und gegenseitiger Anerkennung geprägt sind. Ein Mangel an Zugehörigkeit führt nicht nur zu emotionalen Belastungen, sondern auch zu einem Verlust von Engagement und Leistungsfähigkeit – Faktoren, die am Arbeitsplatz besonders kritisch sind.

Um ein Beispiel zu nennen: Frau M., die mehr als 20 Jahre in einem mittelständischen Unternehmen gearbeitet hatte, erlebte durch umfangreiche

Umstrukturierungen und einen Generationswechsel auf der Führungsebene einen tiefgreifenden Wandel. Vor diesem Wandel war sie eine angesehene und engagierte Mitarbeiterin gewesen, die durch ihre Erfahrung und Loyalität einen wichtigen Platz im Team innehatte. Doch mit der neuen Generation in der Führung änderte sich nicht nur die Unternehmenskultur, sondern es änderten sich auch die Kommunikationsstrukturen und Prioritäten. Frau M. hatte Schwierigkeiten, sich an die neue, stärker auf Digitalisierung ausgerichtete Arbeitsweise anzupassen. Ihre langjährige Expertise wurde weniger geschätzt und sie fühlte sich zunehmend ausgeschlossen. Diese fehlende Anerkennung und der Verlust ihrer Rolle als geschätzte Kollegin führten dazu, dass sie sich innerlich zurückzog. Der Mangel an Zugehörigkeit belastete sie emotional stark, was sich schließlich auch in einem deutlichen Rückgang ihrer Motivation und Arbeitsleistung widerspiegelte. Im Coaching arbeiteten wir daran, ihre Stärken neu zu definieren, ihre Selbstwirksamkeit wiederzuentdecken und Strategien zu entwickeln, um in der veränderten Umgebung eine neue Rolle zu finden. Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig emotionale Bindungen und das Zugehörigkeitsgefühl für Engagement und Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz sind.

Vertrauen als wesentliche Grundlage für emotionale Bindung

Vertrauen ist eine weitere wesentliche Grundlage für emotionale Bindung. Studien zeigen, dass Mitarbeitende, die wiederholt Unsicherheiten wie Umstrukturierungen, Entlassungen oder gebrochene Versprechen erleben, Misstrauen entwickeln (Maier & Woschée 2002). Dieses Misstrauen untergräbt die Bereitschaft, sich emotional an das Unternehmen zu binden. Eine Studie von Marina Zulauf Logoz (2012, S. 784), die die sozialemotionale Bedeutung von Vertrauen untersucht, widmet sich der Frage, auf wen oder was sich Vertrauen bezieht. Die Autorin unterscheidet folgende Aspekte (inter)personellen Vertrauens:

- Vertrauen in eine bestimmte Person als Merkmal der Beziehung einer Person zu einer anderen Person im Sinne einer Vertrauensbeziehung.

- Vertrauen in sich selbst als Persönlichkeitsdimension (Selbstvertrauen) und als Teil des Selbstkonzepts.
- Vertrauen in die soziale Umwelt als Einstellung und allgemeine Persönlichkeitsdimension.

Die Untersuchung verdeutlicht, dass Vertrauen ein vielschichtiges Konzept ist, das auf unterschiedlichen Ebenen wirkt und eng mit emotionalen Bindungsmechanismen verknüpft ist. Für den Arbeitsplatz bedeutet dies, dass Organisationen, die einer »verlorenen Verbundenheit« entgegenwirken möchten, Rahmenbedingungen schaffen müssen, die Vertrauen fördern. Dies kann durch transparente Kommunikation, eine faire Behandlung und den Aufbau stabiler Beziehungen erreicht werden. Gleichzeitig sind Mitarbeitende gefragt, ihr Selbstvertrauen zu stärken, um sich offen auf zwischenmenschliche Beziehungen und organisatorische Bindungen einzulassen. Diese Dimensionen wirken ineinandergreifend – ähnlich wie beim ko-kreativen Ansatz der Transaktionsanalyse (Summers & Tudor 2000), der die Beziehung zwischen Menschen als ein dynamisches und durch Interaktion gemeinsam gestaltetes Phänomen begreift. Bindungen entstehen und verändern sich kontinuierlich durch wechselseitige Interaktionen der beteiligten Seiten (Individuum und Organisation).

Zuwendung: Individuelle Prägungen und kollektive Kultur

Ein wesentlicher Faktor für die berufliche Zufriedenheit und die Bindung an den Arbeitsplatz ist die Art und Weise, wie Menschen Zuwendung erfahren und mit ihr umgehen. Sowohl die persönlichen Prägungen als auch die in einer Organisation gelebte Zuwendungskultur haben einen maßgeblichen Einfluss darauf, ob jemand seine Arbeit als erfüllend oder belastend empfindet. Im Coaching treffe ich häufig auf Menschen, die fachlich und interessenbezogen durchaus im richtigen Job und in der passenden Position sind und sich dennoch nach Veränderung sehnen. Der Grund liegt oft in einer langjährigen mangelnden Anerkennungskultur am Arbeitsplatz, gepaart mit dem individuell entwickelten Zuwendungsprofil des Einzelnen. Als soziale Wesen haben wir ein angeborenes

Bedürfnis nach Zugehörigkeit und streben danach, von anderen wahrgenommen zu werden. Eric Berne (2000) beschreibt dieses Bedürfnis mit dem Begriff Stroke, den er als Anerkennungseinheit definiert: als Zeichen, dass wir die Gegenwart anderer bewusst wahrnehmen. ›Strokes‹ bedeutet dabei nicht zwangsläufig eine körperliche Berührung oder ein Streicheln – vielmehr umfasst es vielfältige Formen der Zuwendung, die wir einander schenken. Ein freundliches ›Guten Morgen‹ zur Begrüßung, ein Lächeln oder eine kleine Aufmerksamkeitsgeste können bereits als Strokes wirken und das Gefühl von Wertschätzung und Verbundenheit vermitteln. Berne unterscheidet drei grundlegende psychologische Bedürfnisse des Menschen: das Bedürfnis nach Struktur (Sicherheit und Klarheit), das Bedürfnis nach Strokes (Zuwendung und Anerkennung) und das Bedürfnis nach Stimulanz (sinnliche Anregung). Besonders das Bedürfnis nach Strokes – oder, wie Berne es nennt, der »Zuwendungshunger« – ist im Zusammenhang mit Commitment von Bedeutung. Das Gefühl, nicht gesehen zu werden, und die fehlende Wertschätzung durch Vorgesetzte oder Kolleg:innen können dazu führen, dass Talente ungenutzt bleiben und allmählich verkümmern (Landschof 2024, S. 140). Zuwendungen (Steiner 2009) können in verschiedenen Formen auftreten:

- Bedingte positive Zuwendung: Anerkennung für spezifisches Verhalten oder Leistung, zum Beispiel Lob für gute Arbeit.
- Bedingte negative Zuwendung: Kritik, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden, zum Beispiel Tadel für Unordnung.
- Bedingungslose positive Zuwendung: Wertschätzung ohne Bedingungen, zum Beispiel »Ich mag dich so, wie du bist«.
- Bedingungslose negative Zuwendung: Ablehnung der Person unabhängig von ihrem Verhalten, zum Beispiel »Mit dir kann man nichts anfangen«.

Eine Mischung und Kombination von Zuwendungen kann zu Verwirrung und Ambivalenz in einer Beziehung führen, da die Person nicht genau weiß, ob sie akzeptiert oder abgelehnt wird.

- Bedingte positive und negative Zuwendung: »Du hast großartige Ideen und arbeitest gut im Team, aber deine Berichte kommen oft zu spät und sind nicht immer präzise.«
- Bedingungslose positive und negative Zuwendung: »Du bist ein großartiger Mensch und ich schätze dich sehr. Aber ehrlich gesagt, kann ich dir nicht wirklich vertrauen.«

Die »Mischung von Zuwendungen« kann auch tief verwurzelte Muster der individuell erlernten Zuwendungskultur beeinflussen. Jeder Mitarbeiter bringt seine eigenen Erfahrungen und prägenden Interaktionen aus der Vergangenheit in das Arbeitsumfeld ein. Im Laufe unserer Persönlichkeitsentwicklung haben wir Vorlieben für bestimmte Zuwendungsarten herausgebildet. Welche Zuwendung wichtig oder unwichtig für uns ist, was wir beachten oder nicht beachten, was wir hören oder nicht hören wollen, zeigt sich in unserem »Zuwendungsprofil« (McKenna 1974). Wann und in welcher Form jemand anderen Zuwendung zukommen lässt, unterliegt den individuellen Gepflogenheiten. Es gibt unbewusste »Zuwendungsregeln« (Steiner 2009, S. 139), die uns in der Kindheit vermittelt wurden, die wir uns angeeignet haben und die uns noch heute als Verhaltensmuster im Umgang mit Menschen dienen. In der Familie wurde uns beigebracht, wie unser menschliches Zusammenleben zu organisieren ist, wie unser kulturelles und gesellschaftliches Umfeld zu gestalten ist und was wir tun dürfen und was nicht. Oftmals sind uns eher einschränkende Regeln – sogenannte Zuwendungsspargesetze – über die Art und Weise, wie wir mit Zuwendung umzugehen haben, vermittelt worden: Wir geben anderen keine Zuwendung, obwohl wir gern möchten. Wir geben uns selbst keine Zuwendung. Wir nehmen keine Zuwendung an, auch wenn wir sie gern bekommen würden. Wir bitten nicht um Zuwendung, auch wenn wir welche brauchen. Wir lehnen Zuwendung nicht ab, auch wenn wir sie nicht haben möchten. Unsere Bindungsmuster und Zuwendungsprofile beeinflussen, wie wir Beziehungen im beruflichen Umfeld gestalten. Eine erfolgreiche Bindung an eine Organisation erfordert daher nicht nur ein unterstützendes Umfeld, sondern auch die Fähigkeit des Einzelnen, sich auf Bindungen einzulassen und mit den Formen der Zuwendung umzugehen. Auch wenn Organisationen das affektive Commitment auf unterschiedliche Art und Weise fördern und entsprechende Rahmenbedingungen schaffen, die die

emotionale Bindung und Identifikation befördern, ist es letztlich der einzelne Mensch, der entscheidet, ob er diese Angebote annimmt bzw. annehmen kann.

Fazit

Die Wiederherstellung von Verbundenheit in der Arbeitswelt beruht auf geteilter Verantwortung: Organisationen müssen vertrauensvolle Rahmenbedingungen schaffen, die emotionale Bindung und Identifikation ermöglichen. Die Gesellschaft trägt Verantwortung, sowohl die Bedürfnisse von Organisationen als auch die der Mitarbeitenden wieder in den Fokus zu rücken. Zugleich liegt es an den Mitarbeitenden, sich aktiv auf Bindungsangebote einzulassen und Beziehungen mitzugestalten. Als Transaktionsanalytiker:innen haben wir die Möglichkeit, in unseren Anwendungsfeldern den Hebel auf verschiedenen Ebenen anzusetzen: Wir unterstützen Organisationen dabei, vertrauensfördernde Strukturen zu schaffen, begleiten Einzelpersonen in der Stärkung ihrer Selbstwirksamkeit und Beziehungsfähigkeit und schärfen das Bewusstsein für die gesellschaftlichen und systemischen Dynamiken hinter diesen Wechselwirkungen. In einer flexiblen, dynamischen Arbeitswelt kann die verlorene Verbundenheit zwischen Menschen und ihrer Arbeit nur durch das gemeinsame Handeln aller Beteiligten in lebendige und tragfähige Verbindungen verwandelt werden.

Literatur

- ▶ Berne, E. (2000). Was sagen Sie, nachdem Sie »Guten Tag« gesagt haben? Psychologie des menschlichen Verhaltens. Reinbek: Kindler.
- ▶ Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), S. 497–529.

- Gartner (2024). Die wichtigsten strategischen Prognosen von Gartner für 2024 und die Folgejahre. Online unter: <https://www.gartner.de/de/artikel/die-wichtigsten-strategischen-prognosen-2024> (letzter Zugriff: 06. 03. 2025).
- Landschof, A. (2019). Halt und Haltung in beruflichen Veränderungsprozessen gewinnen. In: C. Scheurenbrand (Hrsg.): Halt und Haltung: Reader zum 39. Fachkongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse. Lengerich: Pabst.
- Landschof, A. (2024). Das bin ich!? Verborgene Talente entdecken und Veränderungen gestalten. 2. Auflage. Paderborn: Junfermann.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), S. 61–89.
- Maier, G. W. & Woschée, R. (2002). Commitment und Identifikation mit dem Unternehmen: Gemeinsamkeiten und Unterschiede. In: H. Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 673–693.
- Mckenna, Jim (1974). Stroking-Profile: Application to Script Analysis. *Transactional Analysis Journal*, 4(4), S. 20–24 (dt.: Stroke-Profil. Anwendung auf die Skriptanalyse. Neues aus der Transaktionsanalyse. Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 2, S. 31–34).
- Neubauer, W. (2010). Vertrauen in der frühen Kindheit. In: M. K. W. Schweer (Hrsg.): Vertrauensforschung: A state of the art. Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 11–26.
- Schmid, B. (1994). Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität & Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Paderborn: Junfermann.
- Steiner, C. (2009). Wie man Lebenspläne verändert. Die Arbeit mit Skripten in der Transaktionsanalyse. 12. Auflage. Paderborn: Junfermann.
- Summers, G. & Tudor, K. (2000). Cocreative Transactional Analysis. *Transactional Analysis Journal*, 30(1), S. 23–40.
- Turner, V. W. (1998). Liminalität und Communitas. In: A. Belliger & D. J. Krieger (Hrsg.): Ritualtheorien. Ein einführendes Handbuch. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 251–264.
- Zulauf Logoz, M. (2012). Bindung, Vertrauen und Selbstvertrauen. *Zeitschrift für Pädagogik*, 58(6), S. 784–789.

Zusammenfassung: Im Artikel wird zum einen der Frage nachgegangen, welche äußeren (gesellschaftlichen und wirtschaftlichen) Trends das Commitment der Mitarbeitenden in den letzten Jahren geschwächt haben, und zum anderen wird beleuchtet, welche inneren, oft unbewussten psychologischen Mechanismen die Bindung an Organisationen beeinflussen. Dabei greift die Autorin auf Praxiserfahrungen, auf organisationspsychologische Erkenntnisse der Commitmentforschung sowie auf ausgewählte Ansätze aus der Transaktionsanalyse zurück. Der Artikel lädt dazu ein, die Bedeutung von Bindungen in der Arbeitswelt neu zu betrachten.

Schlüsselwörter: Prozesse am Arbeitsplatz, Bindung, Zuwendung, Bindung in der Arbeitswelt, affektives Commitment, Wandel der Arbeitswelt, Berufszufriedenheit

Abstract: The article examines the question of which external (social and economic) trends have weakened the commitment of employees in recent years, and on the other hand, which inner, often unconscious psychological mechanisms are at work in interaction. In doing so, the author draws on practical experience, on organizational psychology findings of commitment research and on selected approaches from transactional analysis. The article invites you to take a new look at the importance of attachments in the world of work.

Keywords: processes in the workplace, attachment, strokes, attachment in the world of work, commitment, emotional attachment, change in the world of work, job satisfaction

Kontakt

Andrea Landschof
Beraterwerk-Hamburg@email.de

Andrea Landschof, Dipl.-Pädagogin, Lehrende Transaktionsanalytikerin (TSTA-E), Lehrsupervisorin, Lehrcoach, Inhaberin von Beraterwerk-Hamburg – Institut für Weiterbildung, Beratung und beruflichen Neustart (www.Beraterwerk-Hamburg.de)