

Bindungsorientierte Führung

06.11.2025

Prof. Dr. Bernhard Badura

Eric Kandel (weltweit führender Neurobiologe), Nobelpreisträger für Medizin

“Unser Gehirn besitzt ein Annäherungs- und Vermeidungssystem, das uns nach Erlebnissen streben lässt, die angenehme Gefühle auslösen und solche zu vermeiden sucht, die schmerzhaft oder beängstigende Emotionen verursachen.“ (2018, S.231 f.)

Führungskräfte stellen die Weichen entweder

- zugunsten einer **Kultur der Angst**, des Misstrauens und der Kontrolle („Vermeidung“) oder
- zugunsten einer **Kultur der Bindung** durch sinnstiftende Aufgaben, und vertrauensvolle Kooperation („Annäherung“).

(Edmondson 2020; Kandel 2018; Insel 2010)

Bindungsdefizite im Öffentlichen Dienst

Von knapp 7.500 Befragten können sich 80 % vorstellen, den Arbeitgeber zu wechseln.

Gründe:

- Beschäftigte fühlen sich zu wenig informiert über die Vorgänge und Ziele ihrer Organisation (**mangelhafte Transparenz**), erhalten zu **wenig Rückmeldungen** zu ihren Leistungen und wünschen sich mehr Entwicklungsmöglichkeiten;
- geringe Bereitschaft zur Berücksichtigung von Verbesserungsvorschlägen, **geringe Sinnhaftigkeit der Arbeit**;
- schlechtes **Arbeitsklima**, keine Kommunikation auf Augenhöhe mit Führungskraft;
- zu geringe **Bezahlung**.

Quelle: Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst 2022

Zentrale Elemente einer bindenden oder abstoßenden Unternehmenskultur

Vertrauensvolle Zusammenarbeit unter Kolleginnen und mit ihren Führungskräften

		hoch	niedrig
Sinnhaftigkeit der Ziele und Aufgaben	hoch	Gesunde Organisation	
	niedrig		kranke Organisation

Viktor Frankl

„Das Streben nach Sinnerfüllung ist die zentrale motivierende Kraft des Menschen (Frankl 2006, S.99)“ (Nicht Angst z.B. vor Sanktionen oder finanzielle Anreize).

W. Edwards Deming (2000, S.80)

„Wenn Menschen von der Wichtigkeit ihrer Arbeit überzeugt sind, werden sie Arbeit suchen und nicht vermeiden“.

Von der Misstrauenskultur zur Vertrauenskultur

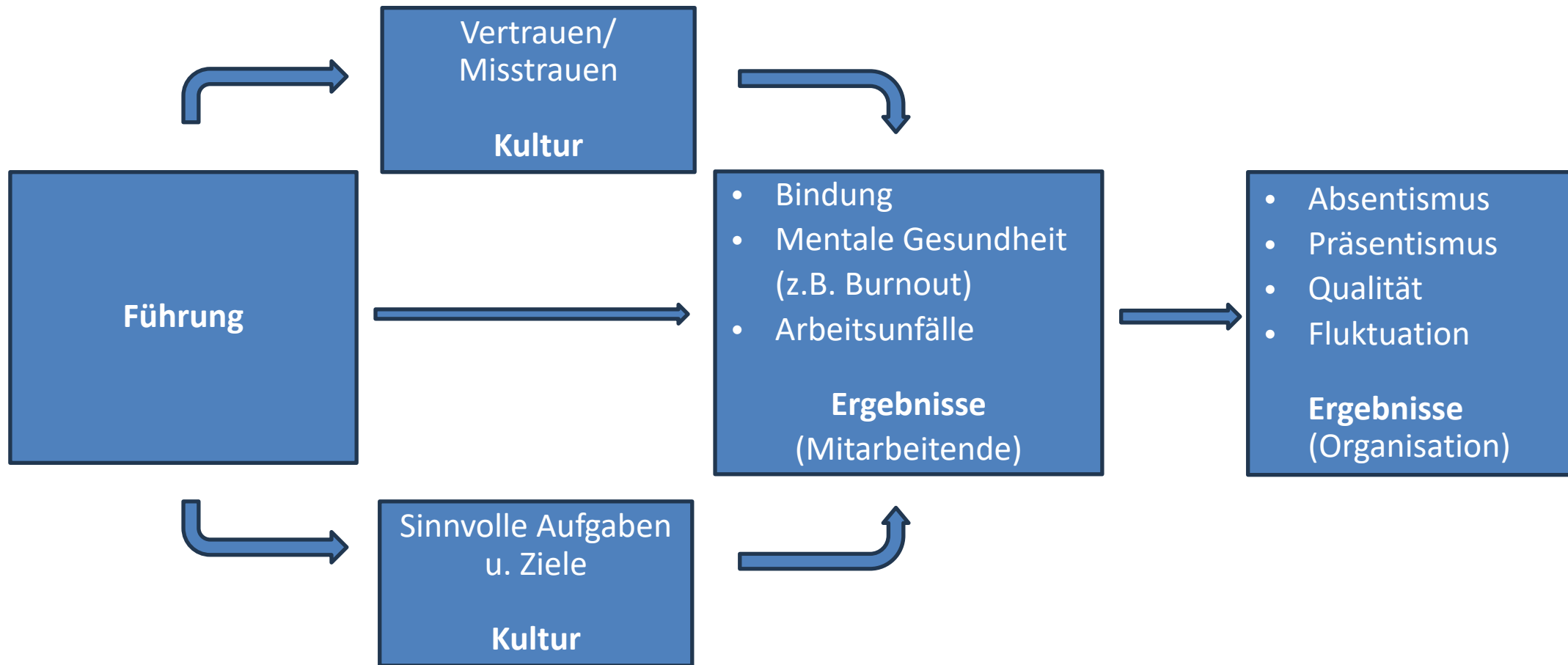
Zentrale Herausforderung gesunder Führung hierzulande ist der „Graben“ zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden:

- Das Topmanagement weiß wenig über die Erwartungen und Probleme ihrer Beschäftigten,
- Die Beschäftigten wissen wenig über das Entscheidungsverhalten des Topmanagements und seine Beweggründe,
- Führungskräfte im mittleren Management misstrauen ihren Mitarbeitenden,
- Mitarbeitende haben Angst davor Fehler zu machen und erkannte Fehler oder Mängel zu kommunizieren.

Dem entgegen steht eine neue Vertrauenskultur mit Transparenz, Beteiligung, flachen Hierarchien und einer bindungsorientierten Führung.

(Badura et al. 2023)

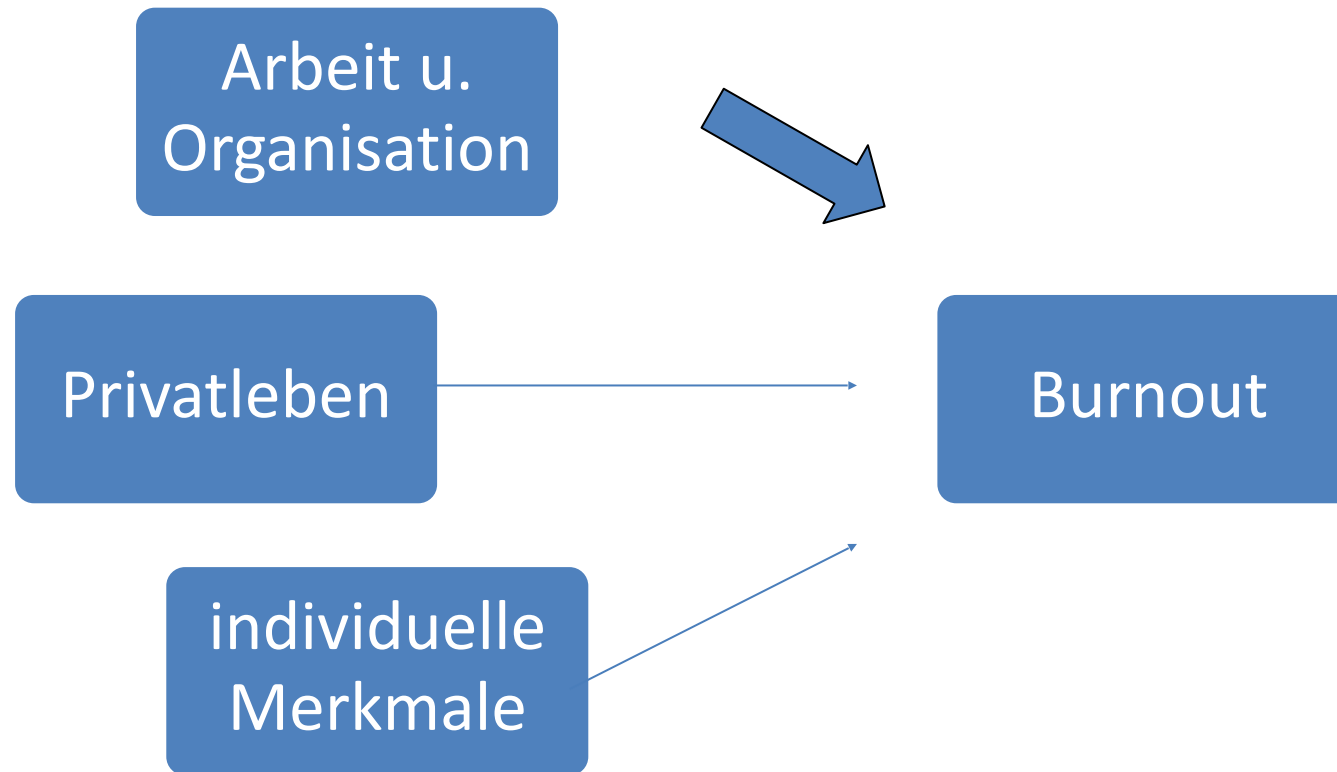
Führung, Gesundheit, Produktivität – Ein Hypothesengerüst



WHO anerkennt Burnout als „arbeitsbedingtes Syndrom“

Die 194 Mitgliedsstaaten der Weltgesundheitsorganisation (WHO) haben auf ihrer Mitgliederversammlung am 27. Mai 2019 Burnout als **arbeitsbedingten Faktor** eingestuft, der die Gesundheit und Leistungsfähigkeit beeinträchtigen kann.

Ursachen



(Ehresmann 2017)

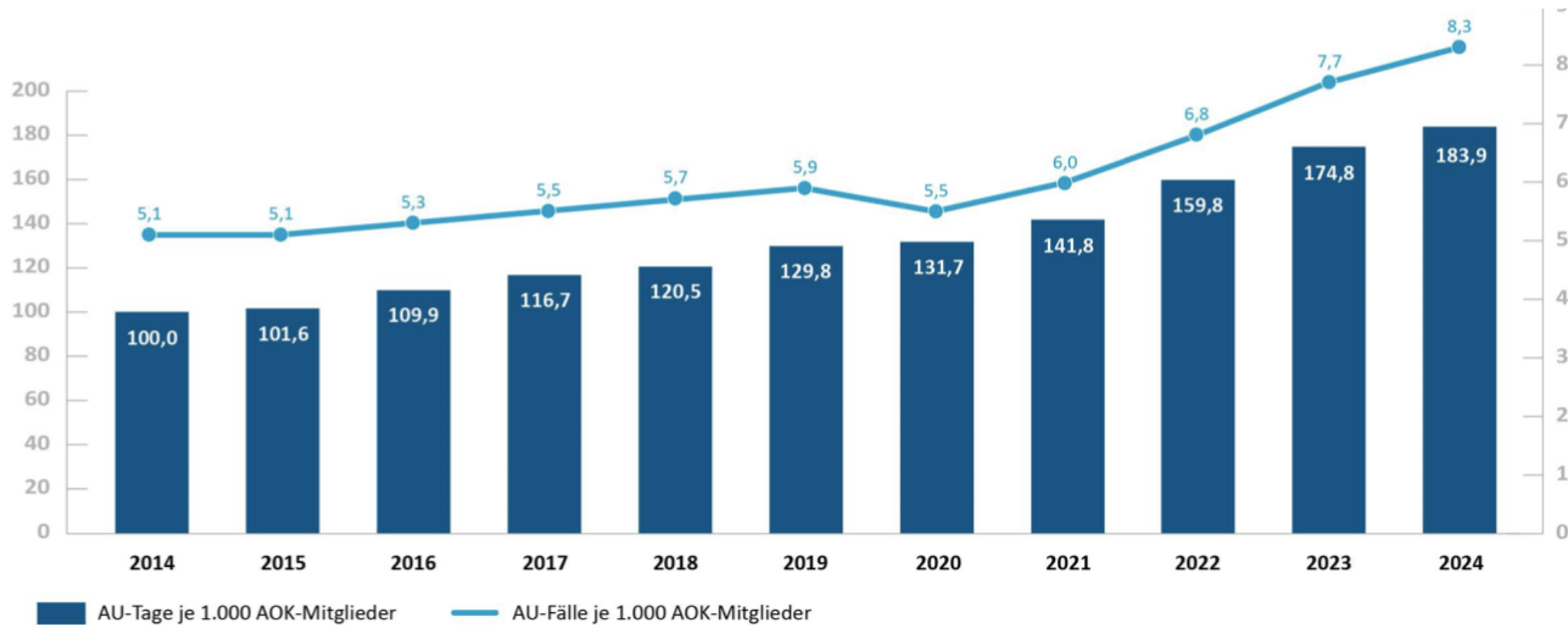
Symptome und Folgen von Burnout

- **Erschöpfung/ Ermüdung:** Risikofaktor für Depressionen
- **Zynismus:** Verlust an Sinn und Empathie, Distanzierung von der Arbeit und den Menschen bei der Arbeit (sinkende Bindung; zunehmender Absentismus)
- **Reduziertes Arbeitsvermögen:** Gefühl nachlassender Leistungsfähigkeit (zunehmender Präsentismus)

(Maslach, Jackson 1984)

Steigende Fallzahl und Dauer von Burnout-Erkrankungen

Ausgangspunkt: Routinedaten



Datenbasis: Berufliche Fehlzeiten aller ganzjährig erwerbstätigen AOK-Versicherten zwischen Januar 2014 und August 2024

Präsentismus

Präsentismus: **Wenn Mitarbeitende physisch anwesend, aber mental beeinträchtigt sind**, bedingt durch:

- Erschöpfung
- (Versagens-) Ängste
- Ängste vor Vorgesetzten
- sinnlos empfundene Aufgaben, Ziele
- mangelhaftes Feedback
- mangelnde Anerkennung
- etc.

Weiterbildung von Führungskräften und Expertinnen

Wer sich für ein nachhaltiges Investment in die Gesundheit der Beschäftigten engagiert, sollte sich auf die **Führungskräfteentwicklung** konzentrieren.

Aufgaben bindungsorientierter Führung

- **Transparenz** des Organisationsgeschehens herstellen („Verstehbarkeit“)
- **Beteiligung** bei relevanten Entscheidungen ermöglichen („Beeinflussbarkeit“)
- **Sinnhaftigkeit** von Aufgaben, Zielen, Entscheidungen vermitteln („intrinsische Motivation“)
- Für den **sozialen Zusammenhalt** sorgen durch konsequente Rückmeldungen, Routinen zur Entbindung jedes Einzelnen und Konfliktlösungen
- Chancen zur **persönlichen Entwicklung** geben durch Weiterbildungen und Selbstorganisation

(Badura et al. Fehlzeitenreport 2023, S. 246)

Literatur

Badura, B., Ducki, A., Baumgardt, J., Meyer, M. & Schröder, H. (Hrsg.) (2023). Fehlzeiten-Report 2023: Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten. Springer.<https://doi.org/10.1007/978-3-662-67514-4>

Deming, W. E. (2000). Out of the Crisis. The MIT Press.

Edmonson, C., Marshall, J., & Gogek, J. (2020). Keeping the Human in Health Care Human Capital: Challenges and Solutions for RNs in the Next Decade. *Nurse Leader*, 18(2), 130-134.

Frankl, V. E. (2006). Man's Search for meaning. Beacon Press.

Ehresmann, C. (2017). Burn-out und das Sozialkapital von Organisationen – auf die Bindung kommt es an: Eine quantitative Analyse zu Sozialkapital, emotionaler Bindung und psychischer Erschöpfung am Beispiel von Mitarbeitern in medizinischen Rehabilitationskliniken (Dissertation an der Universität Bielefeld).

Zugriff am 23.09.2025 unter <https://pub.uni-bielefeld.de/publication/2911987>

Literatur

Insel TR (2010). The challenge of translation in social

Kandel, E. (2018). *Was ist der Mensch?: Störungen des Gehirns und was sie über die menschliche Natur verraten*. Siedler Verlag.

neuroscience: a review of oxytocin, vasopressin, and affiliative behavior.
Neuron 65(6): 768–779

Maslach, C. & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings.
Applied social psychology annual, 5, 133–153.

Next: Public. (2022). Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung.

Zugriff am 23.09.2025 unter https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf