

SERVICETODAY

Das Magazin für Entscheider aus Service, Marketing, Logistik, Personal und Technik

Emotional – Service begeistert



BEST PRACTICE

Die Service-VIP-Lounge im Gehirn des Kunden – Thomas Hellerich über Spielregeln für Servicesieger ▶ 10

SERVICE SCIENCE

Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger über Emotionsarbeit in der Dienstleistung ▶ 37

**Jetzt anmelden: KYD Service Congress
am 6. und 7. November 2014**
Alle Infos im Internet unter
www.service-congress.de
sowie im Beileger zu dieser Ausgabe!



DER SERVICE-VERBAND

TITELTHEMA LEITARTIKEL VON GUNTHER WOLF

Mitarbeiter anziehen, motivieren, binden: Emotionen entscheiden

Als wäre der Wettbewerb um Kunden an den Absatzmärkten nicht schon hart genug, kommt jetzt noch der Kampf um gutes Personal am Arbeitsmarkt hinzu. Wir müssen uns von der Vorstellung verabschieden, uns als Arbeitgeber unter unzähligen Bewerbern die besten aussuchen zu können. Die Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt sind im Wandel begriffen. Es sind die qualifizierten und leistungsbereiten Bewerber der geburtenschwachen Jahrgänge, die sich heute unter vielen Angeboten den besten Arbeitgeber auswählen. Umso wichtiger wird es, als attraktiver Arbeitgeber zu überzeugen: Durch Taten in Richtung der bestehenden Belegschaft und nicht nur durch schöne Worte.

Gute Mitarbeiter zu haben, war zweifellos schon immer wichtig. Gewinnbringende Produkte und Services können von Wettbewerbern kurzerhand kopiert und ebenfalls angeboten werden. Wer sich nachhaltig von seinen Marktbegleitern abheben möchte, setzt daher auf das Personal als Differenzierungsfaktor. Und bindet seine Mitarbeiter an das Unternehmen: Häufig wechselnde Belegschaften verschlingen nicht nur viel Zeit und Geld, etwa für Suche, Auswahl und Einarbeitung. Ein sich ständig drehendes Personalkarussell wirkt auch nachteilig auf die Servicequalität, auf die Kundenzufriedenheit und auf die Kundenbindung.

Keine Kundenbindung ohne Mitarbeiterbindung

Die Existenzfähigkeit Ihres Unternehmens hängt noch viel stärker als in den vergangenen Jahrzehnten am seidenen Faden „gutes Personal“. Der Grund dafür ist die demografische Entwicklung: Seit 2012 verlassen stetig mehr Menschen altersbedingt den Arbeitsmarkt als neue, junge Erwerbspersonen hinzukommen. So übersteigt schon jetzt die Nachfrage nach Arbeitskräften das zur Verfügung stehende Angebot. Es ist betriebswirtschaftliches Grundwissen, was solch ein Nachfrageüberhang langfristig bedeutet: Steigende Preise, hier also höhere Gehälter.

Besteht Aussicht auf Besserung? Nein. Zumindest nicht in den nächsten 30 Jahren, deutlich sichtbar an dem Erwerbspersonenpotenzial-Fenster (Abb. 1). Aber es wird todsicher noch schlimmer, zumindest aus Sicht der Arbeitgeber. Der Nachfrageüberhang wird täglich größer, und das auch noch mit zunehmender Geschwindigkeit.

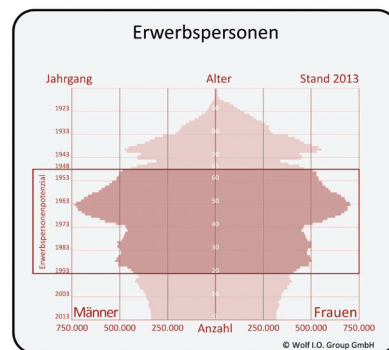


Abb. 1: Jahr für Jahr mehr Aus- als Eintritte in das Erwerbsleben

Immer mehr Erwerbstätige verabschieden sich in den Ruhestand, immer weniger treten ins Erwerbsleben ein. Wir stehen heute am Beginn einer epochalen Veränderung des Wirtschaftslebens: Der Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt wird eingeläutet. Eine derartige Umkehr der Marktmachtverhältnisse erlebten wir bereits vor einigen Jahrzehnten, als sich der Absatzmarkt vom Verkäufer- zum Käufermarkt drehte. Die Erfahrung

mit diesem Wandel zeigt zweierlei: Erstens stößt eine solche Machtverschiebung nicht gleich unser gesamtes Wirtschaftssystem in den Abgrund. Aber, zweitens, nur diejenigen Unternehmen werden überleben, die die Zeichen der Zeit rechtzeitig erkennen und wirksame Maßnahmen ergreifen.

Potenzialgarant, Erfolgsgenerator, Attraktivitätsfaktor

Mitarbeiterbindung, verstanden als emotionale Verbundenheit der Mitarbeiter zum Unternehmen, bietet den ersten Ansatzpunkt für derartig zukunftsorientierte Maßnahmen. Denn Mitarbeiterbindung steht im Zentrum des so genannten PEA-Systems (engl. pea-system). Ein hoher Grad der Mitarbeiterbindung entfaltet Wirkungen in Richtungen der drei strategisch bedeutsamsten Aspekte:

- » Potenzial der Humanressourcen erhalten und mehren
- » Erfolg des Unternehmens steigern
- » Attraktivität als Arbeitgeber optimieren

Das „P“ in PEA steht für die Erhaltung bzw. Mehrung des Personalpotenzials. Unternehmensseitige Maßnahmen zur Stärkung der emotionalen Mitarbeiterbindung haben direkte, positive Auswirkungen auf die Verbleibsabsicht der Mitarbeiter und wirken daher unmittelbar stark fluktuationsreduzierend.

Zufriedene Mitarbeiter bleiben vielleicht in Ihrem Unternehmen. Aber begeisterte Mitarbeiter verlassen Ihr Unternehmen nie.

Ein bedeutsamer Effekt beruht auf unserer menschlichen Art und Weise, Entscheidungen zu treffen: Wir wissen, dass Kaufentscheidungen von Konsumenten zu 80 Prozent aus dem Bauch heraus gefällt werden. Neu ist das Wissen, dass auch Eintritts- bzw. Austrittsentscheidungen unserer Mitarbeiter maßgeblich auf der emotionalen Ebene stattfinden. Dieses Wissen zeigt eine große Chance auf: Ein hoch emotionales Verbundenheitsgefühl der Mitarbeiter kann die rationalen Aspekte der Arbeitgeberwahl ein Stück weit an Bedeutung verlieren lassen. Sogar die Höhe des Gehalts.

Emotionen entscheiden

Das „E“ steht für Erfolg, für den Geschäftserfolg Ihres Unternehmens. Ein hoher Grad an emotionaler Identifikation mit dem Unternehmen führt auf individueller Ebene zu hoher Leistungsbereitschaft. Dazu gehört nicht zuletzt die Serviceorientierung mit dem Ziel, Kunden nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Aber auch Kostenbewusstsein oder eine gewisse vertriebliche Ausrichtung können hierzu zählen. Solch hohen Leistungen Ihrer Mitarbeiter erwachsen entsprechend qualitativ bessere und quantitativ zunehmende Arbeitsergebnisse – und so steigt in Summe auch der Unternehmenserfolg. Durch emotional gebundene Mitarbeiter verschafft sich so manches Unternehmen eine wettbewerbsentscheidende Marktposition, senkt Kosten und steigert Erträge.

Wer die emotionale Mitarbeiterbindung steigert, kann dem Unternehmenserfolg beim Wachsen zusehen.

Dritte strategische Stoßrichtung ist das „A“ wie Arbeitgeberattraktivität: Nur auf Basis einer starken Mitarbeiterbindung gelingen das Employer Branding und das Personalmarketing zur Steigerung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber. Aus dem, was Ihr Betrieb für die Mitarbeiter tut und aus dem, für welche Werte das Unternehmen steht, können Sie alles schöpfen,

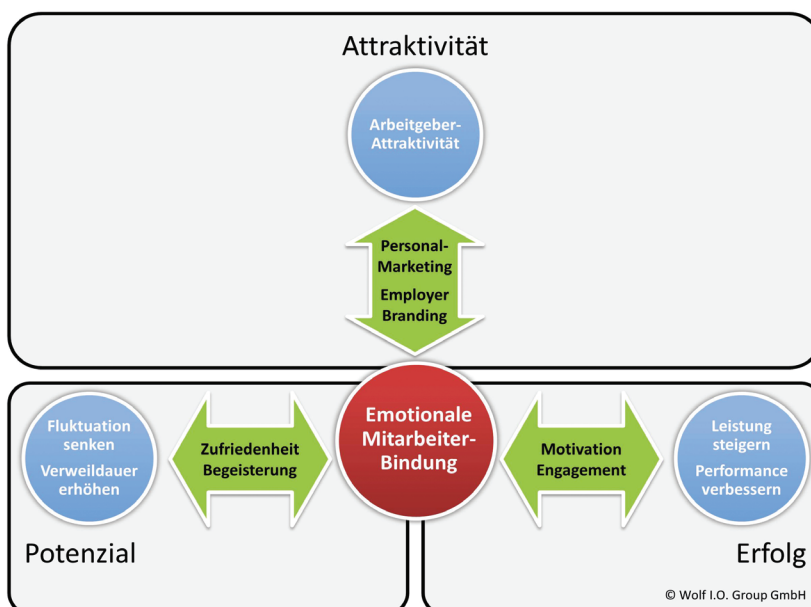


Abb. 2: Personalpotenzial, Erfolg und Arbeitgeberattraktivität

was Sie für erfolgreiche Außendarstellungen benötigen. Authentizität und Glaubwürdigkeit zählen: Jede Investition in Employer Branding oder Personalmarketing wäre vergebens, wenn die Neuen lediglich erkennen, dass Ihre Arbeitgebermarkenbotschaften nur leere Versprechungen sind.

Auch für Attraktivität von Arbeitgebern gilt: Wahre Schönheit kommt von innen.

Interessanterweise bestehen beobachtbare Rückwirkungen der drei Ziele (Potenzial, Erfolg, Attraktivität) auf die Mitarbeiterbindung. Bleibt beispielsweise die Belegschaft über große Zeiträume relativ unverändert, steigert dies die individuelle Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Team. Auch Erfolge des Unternehmens und die Arbeitgeberattraktivität wirken positiv auf die Mitarbeiterbindung: Wer ist nicht gern Teil einer Erfolgsstory und trägt dazu in hohem Maße engagiert bei? Wer arbeitet nicht gern für einen angesehenen, attraktiven Arbeitgeber? Wichtiges Zwischen-Fazit: Wenn Sie einmal den Stein der Mitarbeiterbindung ins Rollen gebracht haben, müssen Sie die positive Aufwärtsentwicklung nur noch steuern.

Was wollen Ihre Mitarbeiter?

Was Sie daher zuallererst tun müssen, ist für einen Dialog mit den Mitarbei-

tern zu sorgen. Etablieren Sie einen direkten Draht zu den Mitarbeitern, so wie es auch Service, Vertrieb und Marketing im Hinblick auf die Kunden tun. Erheben Sie Bedürfnisse, Wünsche und Präferenzen Ihrer Mitarbeiter, etwa mithilfe einer turnusmäßigen Mitarbeiterbefragung.

Wer zuhören kann, ist im Vorteil

Der Bindungsgrad eines Mitarbeiters resultiert zum einen aus dessen individuellen, rationalen und bewussten Erwägungen, zum anderen aus mehr oder minder unbewussten Komponenten. Rationale Faktoren sind vorstellbar als die sichtbare Spitze des Mitarbeiterbindungseisbergs. Für Größe und Verhalten ist auch der unter Wasser liegende Teil von Bedeutung: Psychologen unterscheiden die behaviorale, die normative und die bereits angesprochene emotionale Komponente der Mitarbeiterbindung.

Rationale Bindung: Kühles Kalkül

Die rationale Mitarbeiterbindungskomponente basiert auf individuellen Kosten-Nutzen-Kalkülen: Der Mitarbeiter stellt die ihm entstehenden Kosten und den zu erwartenden Nutzen eines möglichen Arbeitgeberwechsels – oder des weiteren Verbleibs im Unternehmen – in Form einer Bilanz einander gegenüber und entscheidet



Abb.3: Komponenten der Mitarbeiterbindung

sich auf dieser Basis für die günstigste Variante. Wer als Personalmanager oder Führungskraft mit Maßnahmen auf dieser Ebene anzusetzen plant, sollte die Positionen dieser Bilanz genau kennen. Recruiter haben die Pro-Argumente direkt parat. Um jedoch deren Wirksamkeit auf individueller Ebene zu beurteilen, müssen wir die Perspektive des jeweiligen Mitarbeiters einnehmen.

Die Erfahrung aus der Praxis der Mitarbeiterbindungsberatung zeigt: Viele Nutzenaspekte sind der Belegschaft nicht durchgängig bekannt. Eine Stärkung der Mitarbeiterbindung kann oftmals bereits dadurch erreicht werden, dass diese Vorteile erneut vergegenwärtigt werden.

Wer wegen Geld kommt, geht auch wegen Geld

Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Persönlichkeitseigenschaften zu rationaler Mitarbeiterbindung tendieren, sind stets „auf dem Sprung“. Sie wissen um Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt und sind schnell fort, sobald in der individuellen Wechselbilanz die Nutzenseite gegenüber den Kosten überwiegt. Sie erbringen durchschnittlich geringere Leistungen; auch Eigeninitiative zugunsten des Unternehmens zählt nicht zu ihren zentralen Charaktereigenschaften.

Wenn Unternehmen vorwiegend rationale Mitarbeiterbindungsmaßnahmen ergreifen, besteht daher die Gefahr, dass die betreffenden Mitarbeiter zwar anwesend bleiben, sich aber nur mäßig engagieren. Bedenken Sie dies bei der Vergabe von Vergünstigungen oder Zuschüssen. Prüfen Sie auch einmal ihre Stellenofferten: Ziehen Sie möglicherweise rational geprägte Mitarbeitertypen an, indem sie dort mit „Sie

bringen mit“ und „Wir bieten“ eine Kosten-Nutzen-Bilanz eröffnen?

Die Praxis zeigt: Viele Menschen würden wahrscheinlich im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Analyse ermitteln, dass sie besser den Arbeitgeber wechseln sollten. Aber sie tun es nicht. Woran liegt das? Hier kommen die unbewussten Komponenten ins Spiel: Entscheidungen, seien es Kaufentscheidungen, private Bindungsentscheidungen, Eintritts- oder Kündigungsentscheidungen, fallen selten allein auf der rationalen Ebene. Nicht-rationale Mitarbeiterbindung tritt im betrieblichen Alltag in folgenden Formen auf:

- behaviorale Mitarbeiterbindung
- normative Mitarbeiterbindung
- emotionale Mitarbeiterbindung

Behaviorale und normative Bindung

Die Gesamt-Mitarbeiterbindung resultiert in der Praxis aus allen vier Komponenten, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung. Die „verhaltensfortsetzende“, behaviorale Mitarbeiterbindung beruht auf der Tendenz zur Beibehaltung bestehender Verhaltensweisen: Der Mensch ist ein Gewohnheitstier, sagt der Volksmund. Behaviorale Mitarbeiterbindung ist nah an Veränderungsunwillen und Beharrungsvermögen zu verorten: Mitarbeiter mit hoch behavioralem Bindungspotenzial sind zwar durch eine geringe Fluktuationsneigung gekennzeichnet, doch Engagement, Performance, Flexibilität und Innovationskraft zeichnet sie auch nicht wirklich aus.

Für die normative Mitarbeiterbindungskomponente hingegen ist ein innerliches Gefühl von Verantwortlichkeit zentral, resultierend in dem Eindruck, das Unternehmen keinesfalls verlassen zu können. Mitarbeiter mit Tendenz zu normativer Mitarbeiterbindung sind erkennbar an Äußerungen wie „Ich kann die Kollegen

Das Managementbuch des Jahres



Die Buchmesse in Frankfurt ging auch 2013 mit der Verleihung der begehrten Auszeichnung „Managementbuch des Jahres“ zu Ende. Preisträger ist der Wuppertaler Gunther Wolf mit seinem Buch „Mitarbeiterbindung“.

Sein Buch überzeugte die Jury durch die umfassende und doch immer für Unternehmer und Führungskräfte nachvollziehbare Darstellung des Themas: „Dieses Thema hat Gunther Wolf [...] hervorragend entwickelt. Es ist ihm dabei gelungen, alle Aspekte der Mitarbeiterbindung umfassend und doch immer für Unternehmer

und Führungskräfte nachvollziehbar darzustellen. Er liefert leicht verständlich und logisch aufgebaut das nötige theoretische Hintergrundwissen und zeigt, wie dieses Wissen in der Praxis nutzbringend umgesetzt werden kann. Immer im Tonfall dessen geschrieben, der mit beiden Beinen fest im Thema steht.“ Gunther Wolfs Bücher werden von allen Rezensenten für einen lockeren, leicht lesbaren und dennoch hoch inhaltsreichen Schreibstil gelobt. Dies ist ihm offenbar erneut gelungen.

Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen. Mit Arbeitshilfen online. Freiburg: Haufe-Lexware 2013. ISBN-13: 978-3-648-03763-8. Bestellen: <http://managementbuch-des-jahres.haufe.de/>

nicht im Stich lassen“ oder „Mein Chef wäre aufgeschmissen ohne mich“. Sie weisen eine geringe Fluktuationsneigung auf und ihre Einsatzbereitschaft begrenzt sich auf Tätigkeiten für den jeweiligen, normativen Bindungspartner – in den Beispielen auf die Kollegen oder den Chef.

Emotionale Bindung: Home is where my heart is

Die emotionale Mitarbeiterbindungskomponente, die uns auch in Form von Verbundenheit oder Zuneigung aus dem Privatleben bekannt ist, ist gekennzeichnet durch:

1. hohe Bereitschaft, sich für den Bindungspartner in besonderem Maße einzusetzen
2. starkes Bedürfnis danach, die Bindung für immer aufrechtzuerhalten
3. hoher Grad an Übereinstimmungen der Ziele und Werte

Das erste Kennzeichen lässt erahnen, dass emotionale Mitarbeiterbindung sich sehr positiv auf Engagement und Leistungsbereitschaft auswirkt. Das zweite verdeutlicht, dass es bei ausgeprägt emotionaler Mitarbeiterbindung nur selten zum Weggang kommt. Der dritte Punkt zeigt uns die Treiber der emotionalen Mitarbeiterbindung auf – und damit zentrale Ansatzpunkte für geeignete Maßnahmen.

Wie emotionale Mitarbeiterbindung fördern?

Wer als Personalmanager emotionale Mitarbeiterbindung fördern möchte, sollte die zu bindenden Mitarbeiter intensiv an Unternehmenskultur- und Wertediskussionen teilhaben lassen. Dies bietet sich bei der Erarbeitung von Mission Statements an, von Führungsleitlinien oder Grundsätzen der Zusammenarbeit. Sowie immer dann, wenn die aufgestellten Werte einer kritischen Revision und ggf. einer Aktualisierung unterzogen werden.

Auch die direkten Vorgesetzten können wertvolle Beiträge zur emotionalen Mitarbeiterbindung leisten, indem sie beispielsweise bei Delegationsentscheidungen berücksichtigen, ob die Arbeitsaufgaben die Werte des jeweiligen Mitarbeiters unterstützen. Mit-

arbeiter, die ihre eigenen Werte bei der Arbeit verfolgen können, bauen eine starke emotionale Bindung auf.

Werte und Ziele entscheiden

Neben den Werten sind die Ziele ein wesentlicher Faktor für die emotionale Mitarbeiterbindung. Entscheidend ist, ob und inwieweit es der Unternehmensleitung gelingt, ihre Mitarbeiter für die Unternehmensziele zu gewinnen oder sogar zu begeistern. Doch wie stellt sich die Realität dar? Über 90 Prozent aller Mitarbeiter in Deutschland sind die Ziele Ihres Unternehmens nicht einmal bekannt. Die oftmals staubtrockenen Ansprachen der Vorstände in Betriebsversammlungen lassen vermuten, dass im Hinblick auf die emotionale Begeisterungsfähigkeit für Ziele hierzulande noch einiges an Luft nach oben besteht.

Indem Sie nicht erklären, warum mehr Holz gesägt und wie das Schiff gebaut werden muss, sondern die Sehnsucht der Mitarbeiter nach dem großen weiten Meer wecken, schaffen Sie emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen, seinen Zielen, seinen Visionen, seinen Werten und all seinen Repräsentanten.

Wie Führungskräfte die Mitarbeiterbindung kostenlos steigern

Personalmanager können die tollsten und kostspieligsten Mitarbeiterbindungsmaßnahmen umsetzen, aber das wird eines nie und nimmer aufwiegen: Defizite in der Führung. Aspekte, die in den Verhaltensbereich der Vorgesetzten fallen, bilden hierzulande den Kündigungsgrund Nummer Eins. Chefs, für die „jeder Mitarbeiter ersetzbar“ und außerdem „nicht geschimpft schon genug gelobt“ ist, müssen künftig gewaltig umdenken, wenn sie Ihrem Unternehmen nicht großen Schaden zufügen wollen.

Gute Unternehmen gewinnen gute Mitarbeiter leicht – aber verlieren diese genauso leicht durch schlechte Führungskräfte.

Führungskräfte aller Ebenen nehmen als unmittelbare Repräsentanz des Unternehmens in den Augen der Mitarbeiter eine entscheidende Stellung

ein. Emotionale Mitarbeiterbindung besteht zu einem großen Anteil aus „Vorgesetzten-Bindung“. Beruht diese Verbundenheit mit dem direkten Vorgesetzten auf Gegenseitigkeit? Ist sie authentisch? Ist das Verhalten meines Chefs für mich einschätzbar? Zeigt er eine Wertschätzung für mich? Bemerkt und würdigt er meine Leistungen – auch die kleinen?

Wie beruhigend ist es doch für Unternehmen, zu wissen, dass die erfolgversprechendste Maßnahme zur Stärkung der Mitarbeiterbindung zugleich die kostengünstigste ist. Gute Führung kostet tatsächlich nichts – und bringt doch mehr als jede andere Maßnahme der Mitarbeiterbindung.

Zum Autor

Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management. Seit 1984 ist er als zertifizierter Management- und Strategieberater tätig. Aufgrund seiner Innovationen ist er ein gefragter Redner: Im Bereich der Mitarbeiterbindung begründete er das Verfahren der Selektiven Individualisierten Mitarbeiterbindung (SELIMAB) zur Steuerung der Wirtschaftlichkeit des Maßnahmeneinsatzes. Er entwickelte den Component Analyzer und den Fokus Analyzer als Visualisierungs- und Entscheidungstools zur Optimierung von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen. Als strategisches Steuerungsinstrument schuf er das PEA-System, welches Potenzialsteigerung, Ergebniswirksamkeit und Arbeitgeberattraktivität vereinigt. Der Buchautor wurde für sein Buch „Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen“ mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet.



Kontakt: gw@wiog.de
<http://wiog.de/>