

Mitarbeiterbindung

Wie Unternehmen profitieren



© iQoncept - Fotolia.com

Von [Gunther Wolf, Wolf I.O. Group GmbH](#)

16.09.2013 – Durch emotional gebundene Mitarbeiter verschaffen sich Unternehmen eine gute Marktposition, senken ihre Kosten und steigern die Erträge.

Schlagwörter: [Motivieren](#), [Führung](#), [Unternehmensführung](#), [Unternehmenskultur](#)

Für hartgesottene Vorgesetzte ist das Thema Mitarbeiterbindung vor allem ein Wohlfühlfaktor im Unternehmen. Doch tatsächlich ist Mitarbeiterbindung ein harter Faktor zur Steigerung des Unternehmensertrages. Das Beratungsunternehmen Aon Hewitt ermittelte 2010 bei einer Auswertung seiner Global Engagement Database, dass Unternehmen mit hoher Mitarbeiterbindung weltweit Gewinne ausweisen, die den Marktdurchschnitt um 22 Prozent überschreiten. Die Ergebnisse von Firmen mit einem niedrigen Mitarbeiterbindungsgrad liegen hingegen 28 Prozent unter dem Mittelwert.

Wie sind diese Ergebnisse zu erklären? Ein Grund für die Verbesserung der Ergebnisse liegt in der dynamischen Aufwärtsspirale, die durch eine Steigerung der Mitarbeiterbindung eingeleitet wird. Sie nimmt idealtypisch einen Verlauf über drei Schritte:

- Schritt 1: Hohe Mitarbeiterbindung führt auf individueller Ebene zu hoher Leistungsbereitschaft.
- Schritt 2: Sofern die Rahmenbedingungen stimmen, erwachsen der hohen Leistung auch entsprechend qualitativ bessere und quantitativ zunehmende Arbeitsergebnisse und Erfolge. Wenn auf der Individualebene Leistungen und Erfolge zunehmen, steigt zwangsläufig der Unternehmenserfolg.
- Schritt 3: Mit dem Unternehmenserfolg steigt der Grad der Identifikation, also auf individueller Ebene die emotionale und rationale Mitarbeiterbindung. Hier schließt sich die Aufwärtsspirale.

Mitarbeiterbindung senkt die Kosten

Wie sind die Kostenauswirkungen von Mitarbeiterbindung und mit welchen unternehmerischen Kostenpositionen ist zu rechnen? Kosten können vor allem in folgenden Bereichen eingespart werden:

- Fehlzeiten
- Diebstähle, verursachte Schäden und Defekte

- Reklamationskosten, Kosten mangelnder Qualität oder Termintreue
- Ausschuss, Material-, Werkzeugkosten
- Mangelnde Nutzung von Verbesserungspotenzialen
- Mangelnde Umsetzung erhaltener Informationen
- Behinderung der Leistungsträger
- Negative Außenwirkung auf Kunden und Bewerber
- "Schummelei"
- Niedrige Arbeitsgeschwindigkeit, unproduktive Zeiten
- Sonstige Kosten, z. B. für Überwachung, Sicherheit, Begrenzung von Compliance-Risiken
- Fluktuationskosten

Alles in allem zeigt das Controlling von Mitarbeiterbindungs-Projekten, dass ein für die Verbesserung der Mitarbeiterbindung bereitgestelltes Budget um 20-fache Einsparungseffekte erzielen kann.

Mitarbeiterbindung steigert Erträge

Das Senken von Kosten ist nur ein Weg, um auf der Basis ausgeprägter Mitarbeiterbindung Gewinne zu erzielen: Die Steigerung der Erlöse und Erfolge ist der zweite. Ein Zusammenhang zwischen dem Grad der Mitarbeiterbindung und dem Ertrag des Unternehmens ist nicht nur augenfällig, sondern auch empirisch belegt. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass sich insbesondere hohe emotionale Mitarbeiterbindung, am besten noch ergänzt um eine rationale Mitarbeiterbindungs-Komponente, außerordentlich positiv auf die Erfolgsmotivation des Einzelnen auswirkt. Mit der Mitarbeiterbindung steigt also auch die Leistung und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Obendrein greift der Wirkmechanismus der sozialen Identität. Dieser besagt: Um das eigene Selbstwertgefühl zu stärken, das sich zu einen gewissen Teil durch Organisationszugehörigkeiten beschreibt, identifizieren sich Menschen umso lieber mit einer Organisation, desto erfolgreicher diese ist. Es gilt demzufolge: Mit der Steigerung des Unternehmenserfolgs steigt die Mitarbeiterbindung.

Erfolgreiche Unternehmen sind attraktiv für Absolventen

Nur nebenbei: Erfolgreiche Unternehmen tun sich auch am Arbeitsmarkt leichter als weniger erfolgreiche. Ein Blick auf die Top 100 der Absolventenrankings zeigt, dass erfolgreiche Unternehmen hohe Arbeitgeberattraktivität ausstrahlen. Was aber für das Schließen der Aufwärtsspirale noch fehlt, ist die Verbindung zwischen Leistung und Erfolg. Dafür ist zunächst Klarheit über die Begriffe Performance, Leistung und Erfolg erforderlich.

Der Prozess der Performance-Erbringung umfasst eine Input- und eine Outputdimension: Die Leistung als Input, wobei insbesondere Effizienz maßgeblich ist, und den Erfolg als Output mit dem entscheidenden Faktor Effektivität. Daher wird Performance nicht einfach mit Leistung ins Deutsche übersetzt oder gar hiermit gleichgesetzt. Dies griffe zu kurz, da mit Leistung ausschließlich die Input-Größe im Prozess der Performanceerbringung beschrieben wird. Leistung, gleich ob auf Individualebene, Team-, Abteilungs-, Bereichs- oder Unternehmensebene, spiegelt lediglich Bemühungen, Anstrengungen und Engagement wider. Nicht aber den hiermit erzielten Erfolg.

Erfolg ist eine Frage der Ziele

Bei der Beurteilung, ob und welche Arbeitsergebnisse einen Erfolg darstellen, sind Unternehmensziele das Maß der Dinge: Unterstützt ein Arbeitsergebnis die Unternehmensziele, kann es als ein Erfolg bezeichnet werden. Tut es das nicht, ist das Resultat der Tätigkeiten schlicht und einfach kein Erfolg – trotz möglicherweise zuvor höchstem Bemühen, also hoher Leistung der beteiligten Akteure. Andersherum betrachtet, bedeutet dies auch: Ein Arbeitsergebnis, das in einer bestimmten Unternehmenssituation als großer Erfolg gilt, könnte unter anderen unternehmensstrategischen Vorzeichen als totaler Misserfolg bezeichnet werden. Es kommt ganz auf die Ziele an, die das Unternehmen verfolgt.

Das Instrument der Zielvereinbarung ist zweifellos eine hierfür zentrale Aufgabe der Führungskräfte. Hiermit richten Führungskräfte die Leistungen ihrer Mitarbeiter auf die Ziele aus, sorgen somit für Erfolge im Sinne der Unternehmensziele und insgesamt auch zu Unternehmenserfolgen. Das ergibt die Formel: Mit der Steigerung der Leistung steigt der Unternehmenserfolg.

Mitarbeiterbindung, Leistung und Erfolg hängen zusammen

Mitarbeiterbindung, Leistung und Erfolg können sich gegenseitig hochschaukeln (Aufwärtsspirale). Erfolg, also Ergebnisse im Sinne der Ziele, ist das, was nicht nur für Anteilseigner und die Unternehmensleitung, sondern auch für die Mitarbeiter zählt. Diese arbeiten umso lieber und engagierter, je erfolgreicher und angesehener ihr Arbeitgeber ist. Wenn das Unternehmen der Befriedigung des individuellen Erfolgsmotivs dient, dann entwickelt der Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung an die Organisation.

Indem das Unternehmen und – auf individueller Ebene – die Mitarbeiter erfolgreich sind, wird nicht nur die Identifikation gestärkt. Vielmehr wird zugleich eine Mitarbeiterbindung geschaffen, die so stark ist, dass sie über die hohe Leistungsbereitschaft hinaus bis hin zu einem ungebremsten Erfolgswillen wirkt.

Die Aufwärtsspirale in Gang setzen

Wer muss was tun, um die Aufwärtsentwicklung langfristig und stabil in Gang zu bringen? Da sind die Führungskräfte aller Ebenen gefordert: Sie haben die Mitarbeiterbindung zu fördern, Leistungen zu fordern und ihre Mitarbeiter auf zielorientierte Erfolge auszurichten. Das klappt am besten in einer positiven, erfolgsorientierten Unternehmenskultur. Eine Erfolgskultur, in der alle kleinen, individuellen Erfolge und sämtliche Unternehmenserfolge als solche erkannt, kenntlich und mithilfe der Unternehmenskommunikation entsprechend bekannt gemacht werden.

In einer Erfolgskultur wird zwischen Leistungen und Erfolgen glaubwürdig unterschieden, insbesondere im Hinblick auf die hieraus erwachsenden Folgen. Es muss jedem einzelnen Mitarbeiter klar sein, dass es nicht darauf ankommt, ob er „stets bemüht“ war, sondern darauf, welchen Wert seine Arbeitsergebnisse für das Erreichen der Ziele hatte. War seine Arbeit wertschaffend? War sie unter Berücksichtigung sämtlicher direkter und indirekter Kosten wertschöpfend?

Die Erfolgskultur wird insbesondere durch die Unternehmensleitung geprägt. Sie sollte sich von Mitarbeitern über Erfolge berichten lassen. Bei einem unterschiedlichen Erfolgsverständnis sollte sie nachfragen, worin der Wert für die Unternehmensziele bestand und gegebenenfalls korrigieren.

Unternehmenskommunikation nutzen

Die Unternehmenskommunikation sollte auf das Thema Erfolg und das Thema Ziele ausgerichtet sein. Also diese Themen wiederholt und deutlich kommunizieren. Auch Führungskräfte sollten dies für die Erfolge und Ziele ihres jeweiligen Verantwortungsbereichs ebenfalls tun. Zum Beispiel können Beiträge der Mitarbeiterzeitung entsprechend ausgerichtet werden. Auch variable Vergütungssysteme, die sich an Erfolgen orientieren, können hilfreich sein.

Damit wird ein Umfeld geschaffen, in dem sich die Aufwärtsspirale entfalten kann: Ein Prozess sich gegenseitig nährenden Mitarbeiterbindungs-, Leistungs- und Erfolgssteigerungen, getragen von den Gedanken einer mitarbeiterzentrierten Erfolgskultur.

Buchempfehlung



Gunther Wolf

[Mitarbeiterbindung - mit Arbeitshilfen Online](#)
Strategie und Umsetzung im Unternehmen

Mit welchen Maßnahmen lassen sich die Mitarbeiterzufriedenheit und damit die Mitarbeiterbindung steigern? Der Unternehmensberater Gunther Wolf gibt Personalern, Führungskräften und Unternehmern wertvolle Tipps. [weiterlesen »](#)

Über den Autor



Gunther Wolf

Der Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe Gunther Wolf ist Experte für Performance Management. Seit 1984 ist er als zertifizierter Management-Berater national und international tätig. Der vielfache Autor ist gefragter Redner und Key Note Speaker.

Anschrift Gunther Wolf
 Wolf I.O. Group GmbH
 Engelsstr. 6 (Villa Engels)
 42283 Wuppertal
Tel. +49 (0)202 479629-0
E-Mail gw@wiog.de
Web www.wiog.de