

bauelement+ technik

Die Fachzeitschrift für Fachhandel, Handwerk und Planer

Garagentore

Sicherheit und Design

R+T:
**Fachwissen
aus erster Hand**

Markilux:
**Die Branche
mitgestalten**

Schierer:
**Vom Fachhändler
zum Hersteller**

Wie Vorgesetzte ihre Mitarbeiter halten und motivieren

Was gibt es Schöneres für Vorgesetzte als Mitarbeiter, die sich durch hohe Identifikation, Leistungsbereitschaft und Loyalität auszeichnen? Wie Chefs diese Attribute bei ihren Mitarbeitern nach vorn kehren, verrät Führungskräftetrainer Gunther Wolf.



Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management, erfolgsorientierte Unternehmensführung und organische Wachstumsstrategien. Er ist seit 1984 als Führungskräftetrainer sowie zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Foto: Gunther Wolf

In nahezu allen Unternehmen bietet sich das gleiche Bild: Die eingehenden Bewerbungen genügen immer seltener den Anforderungen. Zum einen sinkt die Anzahl der Bewerber für offene Positionen, zum anderen deren Qualität. Die Ursachen dafür sind bekannt: geburtschwache Jahrgänge, demografischer Wandel, positive Wirtschaftslage. Die Arbeitslosenquote liegt hierzulande so niedrig wie seit mehreren Jahrzehnten nicht mehr.

Umso schmerzlicher ist es, wenn gute Leute uns verlassen. Bleiben Stellen über längere Zeiträume unbesetzt, können Absatzziele nicht erreicht, Terminzusagen nicht eingehalten oder Produktivitätsvor-

gaben nicht umgesetzt werden. Die Leidtragenden sind in erster Linie die Vorgesetzten – bis hin zum Firmenchef. Und wenn dann endlich ein Nachfolger nach zeit- und kostenintensiver Personalsuche gefunden wird, muss häufig neben einer längeren Einarbeitungszeit auch noch mit einem höheren Gehalt gerechnet werden. Gute Fachkräfte haben heute die Wahl unter mehreren Arbeitgebern, die um ihre Gunst buhlen. Das war vor einigen Jahren noch umgekehrt. Die Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt haben sich gedreht. Und dennoch wäre es falsch, in eine unterwürfige Haltung zu verfallen. Von einer Führungskraft, so trivial dies auch klingt, erwarten Mitarbeiter in erster Linie, dass sie führt. Und zwar klar und unmissverständlich, vertrauensvoll und wertschätzend, authentisch und souverän, konsequent und verlässlich.

Erfolg durch Mitarbeiterbindung

Erfolg durch Mitarbeiterbindung – oder ist es umgekehrt? In anderen Worten: Haben Chefs dadurch Erfolg, weil sie aus ihren Mitarbeitern ein loyales, schlagkräftiges Team geformt haben? Oder versammeln sich Mitarbeiter gern um erfolgreiche Vorgesetzte? Wir wissen es nicht. Vielleicht gilt ja beides: Erfolg trägt zur Bindung der Mitarbeiter bei und gute Mitarbeiterbindung zu entsprechenden Erfolgen. Aber was wir wissen, ist: Mitarbeiter zu binden ist weit mehr als Mitarbeiter zu halten.

Bei der Aufgabe, die Identifikation, Leistungsbereitschaft und Loyalität der Mitarbeiter zu erhalten oder sogar noch steigern, sind wir Führungskräfte in der

Pflicht. In sämtlichen ernstzunehmenden Studien belegen Aspekte aus dem Einflussbereich des Vorgesetzten unter den Fluktuationsursachen stets die ersten Plätze. Seit Reinhard K. Sprengers Bestseller „Mythos Motivation“ wissen wir auch, dass wir mit unserem Führungsverhalten in der Lage sind, jede noch so hohe Mitarbeitermotivation zu zerstören.

Führungsverhalten entscheidet

Positiv ausgedrückt: Mitarbeiter können durch ein mitarbeiterzentriertes plus erfolgsorientiertes Führungsverhalten enorm motiviert werden sowie entsprechend hohe Vorgesetztenbindung und Verbleibsabsichten aufbauen. Die wichtigen Begriffe wie Loyalität, Identifikation und Mitarbeiterbindung sind schon gefallen: Sie beschreiben einen Beziehungsstatus, der sich enorm positiv auf die individuelle Motivation und Performance der Mitarbeiter auswirken kann. Aber: Wie erreicht man dies?

Mitarbeiterbindung funktioniert gar nicht so viel anders als Kundenbindung. Diese setzt bekanntlich spürbare Kundenorientierung voraus, Mitarbeiterbindung beruht auf mitarbeiterorientiertem Verhalten. Um Mitarbeiterbeziehungen aufzubauen und zu stärken, können wir Chefs auf vier Ebenen ansetzen. Als besonders wirkungsvoll im Hinblick auf die Fluktuationsenkung und die Motivationssteigerung hat sich die emotionale Ebene herausgestellt. Wer es als Chef schafft, die emotionale Bindung seiner Unterstellten zu steigern, wird mit hoher Leistungsbereitschaft und geringer Fluktuationsneigung belohnt.

Ebene Bezug	Rationale Bindung	Behaviorale Bindung	Normative Bindung	Emotionale Bindung
Unternehmens- bindung				
Aufgaben- bindung				
Team- bindung				
Vorgesetzten- bindung				

© Gunther Wolf

Mithilfe dieser Matrix können Führungskräfte ihre Mitarbeiter einschätzen und daraus wirksame Maßnahmen ableiten, um wertvolle Mitarbeiter zu halten und zu binden.

Grafik: Gunther Wolf

Emotionen entscheiden

Sofern Sie die emotionale Beziehungsebene stärken wollen, sollten Sie für einen hohen Grad an Übereinstimmung von Zielen und Werten des Mitarbeiters mit den Ihrigen sorgen. Gelingt dies nicht, weil die Ziel- und Wertvorstellungen beider Seiten zu stark auseinanderklaffen, ist der Weggang Ihres Mitarbeiters nur noch eine Frage der Zeit. Sie können die Kündigung vielleicht noch verhindern oder verzögern, indem Sie eine fette Summe beim Gehalt obendrauf setzen. Damit sprechen Sie die rationale Ebene an. Aber erwarten Sie keine Leistungsverbesserung, die dieser Summe auch nur annähernd entspricht. Neben dieser hoch wirksamen, emotionalen Verbundenheit existieren die rationale, die behaviorale und die normative Ebene. Die rationale Ebene der Mitarbeiterbindung beruht auf Geld und Vorteilen, die behaviorale auf mitarbeiterseitigen Gewohnheiten und die normative auf Verpflichtungsgefühlen des Mitarbeiters gegenüber dem Bindungspartner. Auf „verbunden“ folgt nämlich immer ein „mit“. Mit wem oder was soll sich der Mitarbeiter verbunden fühlen? Mit Ihnen, mit dem Unternehmen als Ganzes, mit den Arbeitsaufgaben oder

mit den Kollegen? Zweifellos haben wir als Chefs auf jede diese vier Beziehungen einen Einfluss. Wir können die Intensität dieser Bindungspartnerschaften daher durch gezielte Maßnahmen steuern. Insgesamt gibt es vier Ebenen, vier Bezugsrichtungen und damit 16 Felder, auf denen wir ansetzen können: Angefangen von der rationalen Unternehmensbindung, in der 4x4-Matrix links oben, bis hin zur emotionalen Vorgesetztenbindung rechts unten. Immer mehr Unternehmensleitungen haben erkannt, dass die Fähigkeit zur Mitarbeiterbindung eine bedeutsame Führungskompetenz darstellt. Um diese Fähigkeit zu professionalisieren, veranstalten sie entsprechende Führungskräfte-Workshops. Hier besteht der erste Schritt stets aus einer Ist-Analyse. Nehmen Sie einen wertvollen Mitarbeiter als Beispiel und bewerten Sie auf allen 16 Feldern, wie stark Sie dessen Verbundenheit aktuell einschätzen. Nutzen Sie die Zahlen von 0 (keine) beziehungsweise 1 (niedrig) über 5 (mittel) bis 10 (sehr hoch) als Skala. Zweiter Schritt: Markieren Sie die Felder, auf denen Sie Verbesserungen erzielen wollen. Wie relevant das jeweilige Feld für die Bindung des Mitarbeiters insgesamt ist, hängt von dessen ganz individueller Persönlichkeits-

disposition ab. Doch präsent sind immer alle vier Ebenen und alle vier Bezugsrichtungen.

Wirkungsvolle Maßnahmen

Der dritte Schritt ist die ideenreiche Entwicklung von Maßnahmen in den markierten Feldern. Manch ein Vorgesetzter kommt an dieser Stelle ins Schwitzen. Und zu der Erkenntnis, dass er noch viel zu wenig über seine Mitarbeiter weiß, um sie wirklich fest binden zu können. Doch es gibt ausreichend Methoden, um herauszufinden, welche Motive, Ziel- und Wertvorstellungen der jeweilige Mitarbeiter verfolgt. Bindung ist eben – wie im Privatleben auch – eine sehr individuelle Angelegenheit. Der nächste Aha-Effekt: Es ist nicht relevant, wie kostspielig die Maßnahmen sind. Die wirkungsvollsten Mitarbeiterbindungsmaßnahmen verursachen eher Zeitaufwand als Kosten. Doch die zeitlichen Ressourcen von Führungskräften sind begrenzt. Wir müssen daher im vierten Schritt Unterscheidungen treffen: Für welche unserer Mitarbeiter betreiben wir großen Aufwand, für welche mittleren, für welche nur geringen? So, wie es der Vertrieb auch macht, im Hinblick auf die A-, B- und C-Kunden. ■