

Serie Mitarbeiterbindung Teil 6

Emotionen sind der beste KITT

Wie sieht Mitarbeiterbindung aus der Perspektive von Mitarbeitern aus? Was bringt Mitarbeiter dazu, sich langfristig an ihren Arbeitgeber zu binden? Was können Arbeitgeber tun, um die Bereitschaft zur Bindung auf unterschiedlichen Ebenen zu befördern?

TEXT: ELKE POHL FOTOS: GUNTHER WOLF; I.O. GROUP WOLF CONSULTING

♦ Damit Mitarbeiterbindung funktioniert, sollte man als Chef wissen, auf welchen Ebenen sich Mitarbeiter ans Unternehmen binden. Nur dann, betont Gunther Wolf, Geschäftsführer der Beratungs- und Trainingsfirma I.O. Group Wolf Consulting und Coach dieser Serie zur Mitarbeiterbindung, gelingt es, konkrete Maßnahmen zu ergreifen.

Wolf unterscheidet vier Ebenen: die rationale sowie drei nichtrationale Ebenen der Bindung. Alle vier Ebenen können parallel wirken. Die rationale Bindungsebene beschreibt eine reine „Zweckgemeinschaft“ zwischen Arbeitnehmer und -geber. Grundlage ist eine Kosten-Nutzen-Berechnung: Was spricht unter dem Aspekt der Nutzenmaximierung und der zu erwartenden Kosten für einen Verbleib im Unternehmen, was dagegen? Rückzahlungspflichten bei Fortbildungen, Stichtagsklauseln bei Gratifikationen und Wettbewerbsverbote können rational denkende Arbeitnehmer veranlassen, länger im Unternehmen zu bleiben. Ebenso ein höheres Gehalt, aber auch Boni, Zuschüsse und Prämien oder Vorteile wie Betriebskindergärten und Ferienbetreuung.

“
Wie relevant die einzelnen Ebenen für die Bindung des Mitarbeiters sind, hängt von dessen Persönlichkeit ab.

Gunther Wolf, Geschäftsführer,
I.O. Group Wolf Consulting



„Die Bedeutung der rationalen Ebene der Mitarbeiterbindung wird in der Praxis häufig überschätzt“, meint Wolf. Das könne unter anderem daran liegen, dass scheidende Mitarbeiter häufig rationale Gründe angeben, aber nicht etwa auf mangelnde Führungsqualitäten hinweisen. So entsteht der Eindruck, rationale Gründe haben mit Blick auf die Mitarbeiterbindung hohes Gewicht. „Allerdings sind rational geprägte Mitarbeiter immer auf dem Sprung und schnell weg, wenn ein anderer Arbeitgeber eine bessere Kosten-Nutzen-Relation bietet“, weiß Wolf. Ohne Aussicht auf Gegenleistung

werden sie sich nur selten besonders einsetzen. „Wer sie motivieren möchte, muss ihnen schon einen wertmäßig höheren Aspekt auf der Nutzenseite in Aussicht stellen“, fasst er zusammen.

Das Gewohnheitstier

Bei der Mehrzahl der Arbeitnehmer spielen nicht oder nicht ausschließlich rationale Faktoren bei der Arbeitgeberbindung eine Rolle. Große Bedeutung haben Gewohnheiten (habituelle oder verhaltensfortsetzende Mitarbeiterbindung). „Diese Bindungsebene beruht auf dem behaglichen Gefühl, das von der Beibehaltung bestehender Gewohnheiten ausgeht.“ Vorausgesetzt wird ein kaum reflektiertes, freiwilliges Verhalten, das beibehalten wird. Selbst dann, wenn rationale Gründe für eine Veränderung vorliegen. Denn die Bereitschaft der meisten Menschen, einen einmal eingeschlagenen Weg zu ändern, ist gering: Der Mensch ist ein Gewohnheitstier.

Um dies für die Mitarbeiterbindung zu nutzen, schlägt Wolf vor, Mitarbeiter dazu zu bringen, dem Chef oder dem Unternehmen einen kleinen Gefallen zu tun – und zwar ohne Gegenleistung.

Der klassische Fall bestehe darin, sich öffentlich zum Arbeitgeber zu bekennen, etwa in Form von Firmen-T-Shirts, die auch in der Pause getragen werden. Dadurch waren die Mitarbeiter als Experten des betreffenden Unternehmens anerkannt und waren stolz darauf. Der Chef äußerte schließlich die Bitte, dass Mitarbeiter nicht nur Aufkleber auf ihren Autos anbringen, sondern auch Sweat-shirts tragen sollten mit der Aufschrift „Frag mich. Ich bin seit ... Jahren bei der Firma ... beschäftigt.“ Kompetenz war damit gleichbedeutend mit langer Betriebszugehörigkeit und führte zusammen mit anderen Maßnahmen zu einer deutlich verringerten Fluktuation.

Der Dankbare

Als dritte Ebene der Mitarbeiterbindung hat Wolf die normative identifiziert. Sie beruht auf dem Gefühl der Verpflichtung gegenüber Arbeitgeber oder Kollegen – vor allem, wenn Mitarbeiter für empfangene Leistungen oder Wertschätzungen eine Gegenleistung oder Dankbarkeit in

Form von Treue erbringen wollen. „Diese Komponente muss kontinuierlich aufgefrischt werden, etwa durch Mitarbeitergespräche und daraus folgende Weiterentwicklungsmöglichkeiten für den Mitarbeiter“, so Wolf. Auch Teambindung kann normativ verstärkt werden, etwa indem sich Kollegen bei einem Event gegenseitig zeigen, wie wertvoll sie für das Team sind. „Wer solche ehrlichen Worte von seinen Kollegen zu hören bekommt, wird gern allen Wechsel-Versuchungen widerstehen.“ Allerdings oft nur so lange, bis der Chef oder bestimmte Kollegen, an die sich der Mitarbeiter besonders gebunden fühlt, das Team verlassen.

Die vierte Bindungsebene ist die emotionale, die durch einen hohen Grad der Übereinstimmung von Werten und Zielen bestimmt wird und von Verbundenheit und Zuneigung geprägt ist. Da viele Erfahrungen aus dem Privatleben auf den Beruf übertragen werden können, bringt diese Bindungsebene nicht nur erstaunliche Effekte, sondern kostet auch so gut wie nichts. Emotional gebun-

dene Mitarbeiter sind bereit, sich für den Arbeitgeber besonders einzusetzen und die Bindung lange aufrechtzuerhalten.

Der emotional Verbundene

Allerdings vergeben viele Unternehmen Chancen, die sich aus gemeinsamen Werten und Zielen ergeben. Tolle PowerPoint-Präsentationen über Unternehmenswerte bringen nichts, wenn diese nicht im Alltag zu spüren sind. Vielen Mitarbeitern sind die Ziele ihres Unternehmens nicht einmal bekannt. „Auf Teambesprechungen werden rationale Fakten und Diagramme präsentiert. Aber können diese Zahlen das Feuer der Begeisterung in den Herzen der Mitarbeiter entzünden?“, fragt Wolf.

Emotionale Verbundenheit der Mitarbeiter hat für Arbeitgeber viele Vorteile. So fehlen Mitarbeiter, die sich kaum emotional ans Unternehmen gebunden fühlen, rund 70 Prozent häufiger als emotional verbundene. Sie haben einen besonders hohen Leistungswillen.

Alle vier Ebenen beachten

„Mancher ist besonders offen für emotionale Bindung, mancher bewegt sich lieber auf der rationalen Ebene. Doch präsent sind immer alle vier Bereiche.“ Sie verstärken sich sogar: Menschen, die aufgrund von Leistungen des Arbeitgebers Dankbarkeit und hohe normative Bindung empfinden, sind oft auch emotional verbunden. Dennoch dürfe das rationale Kosten-Nutzen-Verhältnis für den Verbleib im Unternehmen nicht unter einen – individuell definierten – kritischen Wert geraten. Insofern geht es darum herauszufinden, welche Bindungsebene(n) man gezielt mit welchen Maßnahmen fördern will – und welche nicht (mehr). ■

Ebene →	rational	habituell	normativ	emotional
Wirkung auf ↓				
Personalerhalt / Fluktuationssenkung	gering	hoch	mittel	hoch
Erfolg des Unternehmens	gering	mittel	hoch	hoch
Attraktivität als Arbeitgeber	gering	mittel	gering	hoch

Diese Übersicht zeigt, dass die emotionale Verbundenheit eines Arbeitnehmers zu seinem Unternehmen die höchste Bindungskraft besitzt und rationale Verbundenheit die geringste.