

Serie Mitarbeiterbindung Teil 5

Bindung ist PARTNERSCHAFT

Wer oder was bindet eigentlich Mitarbeiter? Und was muss oder sollte in eine solche Bindung investiert werden? Mit diesem sehr komplexen Thema befasst sich die fünfte Folge unserer Serie zur Mitarbeiterbindung. Sie hält einfache, aber sehr einleuchtende Erkenntnisse parat.

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

Es leuchtet ein: Bindungen an Kinder, Freunde oder Partner funktionieren nur, wenn beide Seiten etwas in die Beziehung einbringen. „Ich kann keine Bindung verlangen, wenn ich keine Bindung gebe“, sagt Gunther Wolf, Geschäftsführer der Beratungs- und Trainingsfirma I.O. Group Wolf Consulting und Coach dieser Serie.

Genauso funktionieren berufliche Bindungen. „Chefs, die zu ihren Mitarbeitern sagen, dass jeder ersetzbar ist und man Reisende nicht aufhalten soll, verweigern ihren Teil an Bindungsbemühungen und müssen sich nicht wundern, wenn die Mitarbeiter sich ihnen gegenüber nicht loyal verhalten.“

Vier Bindungsebenen

Wolf beschreibt vier Bindungsebenen für Mitarbeiter. Da ist zum einen die Bindung an die Aufgabe. Das kann für den einen eine starke Bindung sein, weil er sich mit der Aufgabe identifiziert, für den anderen dagegen eher eine lose Verbindung. Ein starkes Bindungsmoment sind gerade im Tankstellengeschäft die Kunden. „Wer gern mit Kunden arbeitet und den Umgang mit ihnen als Bereicherung empfindet, der wird seine

“
Führungskräfte müssen aktiv Bindung und Loyalität geben, um gleiches zurückzubekommen.

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



Aufgabe insgesamt eher als bindend empfinden als Menschen, denen der Kundenkontakt schwerfällt“, so Wolfs Einschätzung. Aufgabe des Chefs ist es, für jeden Mitarbeiter die Aufgabe zu definieren, die Charakter und Stärken am nächsten kommt.

Zweite Bindungsebene ist die ans Unternehmen, wenn Tankstellenmitarbeiter zum Beispiel stolz darauf sind, ein „Shellianer“ oder „Araler“ und damit Teil einer großen Gemeinschaft zu sein. Allerdings hat diese Treue zum Unternehmen, die man in früheren Zeiten oft beobachten konnte, in Zeiten von Globali-

sierung und Digitalisierung nachgelassen. Dann eher die Bindung an die konkrete Tankstelle. Das korrespondiert in diesem Fall mit der Bindung an den Chef, der das Unternehmen repräsentiert. Und schließlich gibt es als vierte Bindungsebene die an das Team.

Wie Bindung funktioniert

Wenn man diese vier Bindungsebenen oder -partnerschaften daraufhin abklopft, was sie zu den in den vorhergehenden Folgen beschriebenen Effekten von Mitarbeiterbindung für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, die Verhinderung von Fluktuation sowie den Arbeitserfolg beitragen, kommt man zu erstaunlichen Ergebnissen. Demnach kann eine hohe Aufgabenbindung genutzt werden, um die Arbeitgeberattraktivität etwa in sozialen Netzwerken zu steigern. Wenn es aber darum geht, Mitarbeiter dauerhaft zu binden, können schon mehr Gehalt oder eine interessantere Aufgabe woanders die Bindung zerstören. Wenn man sich die Bindung ans Unternehmen anschaut, wirkt sich diese meist gut auf die Mitarbeiterrekrutierung aus, was der Arbeitgeberattraktivität zugutekommt.

Ob aber der Arbeitserfolg damit Schritt hält, ist fraglich. Wer sich gemütlich in der Firma eingerichtet hat, tendiert nicht unbedingt zu besonderer Leistung. Das gleiche kann man bei der Bindung ans Team sehen. Mitarbeiter, die sich im Team wohlfühlen, sind dem Unternehmen treu und erzielen eine gute Außenwirkung. Ob aber die Performance ...

Womit wir bei der Vorgesetztenbindung wären. „Wenn es dem Chef gelingt, seine Mitarbeiter an sich zu binden, dann kann er sicher sein, dass er alle drei Effekte guter Mitarbeiterbindung für sich nutzen kann“, so Wolf. „Perfekt ist natürlich, wenn auch die Aufgabe, das Unternehmen und das Team zur Bindung beitragen. Aber eine feste Bindung an den Chef ist durch nichts zu ersetzen.“ Viele Erkenntnisse der Mitarbeiterbindung kann man laut Wolf aus der Kun-

denbindung ableiten. „Gute Verkäufer arbeiten zunächst an der Beziehung zu ihrem Kunden, bevor sie ein Produkt oder eine Dienstleistung anbieten“, erklärt er. „Wer eine gute Kundenbeziehung aufbaut und Kunden auch emotional an sich bindet, der verkauft hinterher problemlos. Genauso ist die Bindung an den Chef: Mitarbeiter gehen für ihren Boss durchs Feuer, wenn sie ihn kennen und respektieren.“ Für ihn ist es so wesentlich leichter, Mitarbeiter und Team zu führen.

Auch wenn die Vorgesetztenbindung das A und O ist, sollten die anderen Ebenen nicht außer Acht gelassen werden. So kann es hilfreich sein, eine starke Bindung ans Unternehmen aufzubauen, um Mitarbeiter und damit auch Kunden zu „Fans“ zu machen. Aber wie gelingt das? Führungskräfte-Coach Christian Brink hat in seinem Buch „Mitarbeiter zu Fans

machen“ hilfreiche Ideen geäußert. Für einen langfristigen Unternehmenserfolg, so sein Fazit, und eine sichere Zukunft sind motivierte, loyale, begeisterte Mitarbeiter unerlässlich. Diese zu finden und zu halten ist eine große Herausforderung. Sie gelingt, wenn Unternehmer ihre Visionen kennen und konsequent und authentisch verfolgen. Basierend auf Vertrauen, Verständnis, Respekt und Wertschätzung könne das Team jedes Unternehmen zum „Superhero“ machen.

Mitarbeiter zu Fans machen

Zuerst sollten Chefs auf ihre Mitarbeiter hören und erfahren, wie es ihnen geht und was sie bewegt. Es gilt, Vertrauen aufzubauen und sich zu öffnen. Auch ein Aufgaben-Check kann hilfreich sein: Hat jeder im Team den Job, den er am besten ausfüllen kann? Danach können aus dem Team heraus weitere Veränderungen angegangen werden, um Stimmung und Leistung zu verbessern. Schließlich sollte geschaut werden, was der Einzelne braucht, um Fan zu werden: persönliche Wertschätzung, Weiterbildung, ein spezielles Arbeitszeitmodell und Ähnliches.

Um scheidende Mitarbeiter schnell ersetzen zu können und das Team als Ganzes zu stärken, sollte der Fokus immer auf Nachwuchs gerichtet sein, etwa durch Schülerpraktika. Auch wenn scheinbar das Team funktioniert, sollte man sich laut Brink nicht darauf ausruhen, sondern regelmäßige Teamzeiten organisieren, um das Wir-Gefühl zu fördern. Als vielleicht wichtigsten Punkt nennt der Coach, die ergriffenen Maßnahmen im Alltag zu verstetigen. Kontinuität und Verlässlichkeit seien die Schlüssel zum Erfolg. Und letztlich empfiehlt er, Erfolge im Team, egal welcher Art sie sind, angemessen zu würdigen und zu feiern. ■

Alle vier Bindungsebenen sind wichtig, um Mitarbeiter langfristig zu motivieren und ans Unternehmen zu binden. Doch die wichtigste Bindung ist die zum Vorgesetzten.

