

Serie Mitarbeiterbindung Teil 4

Von **Ergebnissen** und **ERFOLGEN**

Im vierten Teil unserer Serie zur Mitarbeiterbindung geht es darum, wie Chefs ihre Mitarbeiter zu höchsten Leistungen führen und motivieren. Wie gelingt es mithilfe der Mitarbeiterbindung, das Engagement der Kollegen so zu erhöhen, dass sie gern auch etwas mehr als unbedingt notwendig leisten?

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

Bestimmt hat jeder Vorgesetzte schon oft die Erfahrung gemacht, dass Mitarbeitende, die sich dem Unternehmen, ihren Aufgaben, ihren Kollegen, ihrem Team und dem Vorgesetzten verbunden fühlen, auch die sogenannte Extra-Meile gehen. „Das bedeutet, sie sind flexibel in der Übernahme von Schichten, helfen ihren Kollegen, springen für andere ein, sind freundlich gegenüber Kunden, erkennen zu erledigende Arbeit, bleiben länger, wenn es erforderlich ist, und vieles mehr“, erklärt Gunther Wolf, Geschäftsführer der Beratungs- und Trainingsfirma I.O. Group Wolf Consulting, der uns fachkundig durch diese „tankstellen“-Serie begleitet.

Auf der anderen Seite würde so mancher Chef über einzelne Mitarbeitende sagen: „Er oder sie ist nicht motiviert!“ Das könnte stimmen, so Wolf, aber woran liegt das? „Am fehlenden Wissen und Können mangelt es meistens nicht“, weiß er aus Erfahrung. „Aber woran dann? Es fehlt am Wollen.“ Der oder die Mitarbei-

tende hat alle nötigen Kompetenzen und Qualifikationen an Bord – aber es fehlt das innere Wollen, diese Fähigkeiten und Fertigkeiten auch für das Unternehmen einzubringen. „Es mangelt in sehr vielen solcher Fälle konkret an Bindung zum Unternehmen, zu den Aufgaben, zu Kollegen beziehungsweise dem Team oder zum

Vorgesetzten. Oder an allem“, schätzt er ein. Denn für ein anderes Unternehmen, andere Aufgaben, andere Kollegen oder einen anderen Chef würde er oder sie sich vielleicht mehr einbringen. Denn im Sportverein ist ja Engagement gegeben.

Input ist nicht gleich Output

Wovon hängen Leistung und Erfolg von Mitarbeitenden – man nennt diese beiden Aspekte auch seine Performance – ab? Leistung wird laut Wolf verstanden als Performance-Input des Mitarbeitenden, also beispielsweise Engagement, Einsatzfreude, Anstrengung, Fleiß, Kraft, Bemühen – also das, was der Mitarbeitende in das Unternehmen und seinen Job einbringt. Jede Leistung des Mitarbeitenden als Performance-Input hat am Ende auch ein Ergebnis. Also das, was dabei herauskommt.

Aber ist dieses Arbeitsergebnis immer auch als Erfolg zu bezeichnen? „Ein Ergebnis ist nur dann ein Erfolg, wenn es in Qualität und Quantität dem

“

Wer die Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen stärken will, nimmt die Unternehmenswerte und Unternehmensziele in den Fokus.

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



entspricht, was der Chef vorgegeben hat beziehungsweise erwartet“. Mit anderen Worten: Wie nah kommt das Arbeitsergebnis den Absichten, Intentionen und Zielen des Vorgesetzten.

Um genau das zu erreichen, würden viele Chefs ihre Mitarbeitenden mit Zielen führen und Aufgaben an diese delegieren. Das geschieht sicher in guter Absicht, aber funktioniert es auch immer? Sicher nicht, weiß der Trainer. Der Grund dafür liegt in den meisten Fällen darin begründet, dass Mitarbeitende keine Bindung zum Vorgesetzten verspüren und die Ziele und delegierten Aufgaben ohne Engagement verfolgen oder maximal „ganz ordentlich“ erledigen. „Sie erbringen weniger (quantitativ) oder schlechtere (qualitativ) Leistungen, also weniger Performance-Input. Der Volksmund weiß, dass es ohne Fleiß kein Preis

gibt“, beschreibt er den Zusammenhang. Mit anderen Worten: Es gibt ohne ausreichenden Performance-Input keinen zufriedenstellenden Performance-Output. Wenn der Mitarbeitende also aufgrund fehlender Bindung weniger oder schlechtere Leistungen erbringt, wird auch der Erfolg als Performance-Output geringer oder schlechter ausfallen.

Enorme Schäden möglich

Der beschriebene dritte Effekt der Mitarbeiterbindung – neben den in vorhergehenden Artikeln behandelten Themen Fluktuation und Mitarbeitergewinnung – ist laut Gunther Wolf nicht zu unterschätzen. Denn die Kosten und Schäden, die Unternehmen aufgrund mangelnder Mitarbeiterbindung durch Fluktuation oder mangelnde Attraktivität als Arbeitgeber entstehen, sind bereits hoch. Aber

die Kosten und Schäden, die durch mangelnde Performance der Mitarbeitenden entstehen, die sich nicht mit dem Unternehmen verbunden fühlen, sind um ein Vielfaches höher. „Ein einziger Mitarbeitender, der sich nicht verbunden und damit nicht verantwortlich fühlt, kann durch sein Verhalten in zehn Sekunden eine Kundenbindung zerstören, für deren Aufbau der Chef mehrere Jahre gearbeitet hat“, nennt Gunther Wolf ein Beispiel.

Deswegen lohnt es sich enorm, als Chef in die Bindung der Mitarbeitenden zu investieren. Wenn man die richtigen Mitarbeiterbindungsmaßnahmen ergreift, also die, die bei den eigenen Mitarbeitenden gut ankommen, bekommt man ein Vielfaches der investierten Zeit beziehungsweise des eingesetzten Geldes zurück. ■

Drei Effekte der Mitarbeiterbindung: Drei gute Gründe für Mitarbeiterbindung.

