

Serie Mitarbeiterbindung Teil 7

Gießkannenprinzip war GESTERN

Jeder Chef kennt die Enttäuschung, wenn gut gemeinte, aber mit der Gießkanne über alle Mitarbeiter ausgegossene Wohltaten nicht die gewünschte Wirkung erzielen. Mitarbeiter möchten durch individuell zugeschnittene Maßnahmen gebunden werden.

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

◆ Gelungene Mitarbeiterbindung kostet in der Regel weniger Geld als Zeitaufwand. Nach Überzeugung von Gunther Wolf, Geschäftsführer der Beratungs- und Trainingsfirma I.O. Group Wolf Consulting, Coach dieser Serie zur Mitarbeiterbindung, lohnt sich der Aufwand in jedem Fall. Denn mithilfe einer Technik, die Wolf die „4x4-Matrix“ nennt, gelingt es Vorgesetzten herauszufinden, was jeder einzelne Mitarbeiter braucht, um fester an Unternehmen, Job, Team und/oder Chef gebunden zu werden.

Um diese Technik verstehen und anwenden zu können, sollten wir uns an die beiden vorherigen Folgen der Serie erinnern, da in der „4x4-Matrix“ die Erkenntnisse des 5. Teils – die vier Mitarbeiterbindungspartnerschaften – mit denen des Teils 6 – die vier Mitarbeiterbindungsebenen – miteinander kombiniert werden. Denn wer zum Beispiel besonders ans Unternehmen gebunden ist, ist dies nicht nur aufgrund rationaler Faktoren (vor allem finanzieller), sondern auch wegen habitueller (auf Gewohnheiten beruhenden), normativer (auf einem Pflichtgefühl beruhenden) und emotionaler Aspekte. Gleiches gilt für die

“
Damit man nicht völlig daneben liegt, kann man die Mitarbeiter auch bitten, sich selbst einzuschätzen.“

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



drei anderen Mitarbeiterbindungspartnerschaften: die Bindung an Aufgabe, Team und Chef. Damit ist die „4x4-Matrix“ herausgearbeitet (siehe Grafik).

Persönlichkeit entscheidet

So entstehen 16 mögliche Handlungsfelder: Vier Mitarbeiterbindungspartnerschaften mit je vier Mitarbeiterbindungsebenen. Wer sich als Chef damit befasst, Mitarbeiterbindungsmaßnahmen „für die Gesamtheit der Mitarbeitenden“ zu entwickeln – auch das geht –, kann alle 16 Felder unter der Fragestellung analysieren, in welchem bei der Mitarbeiterschaft

der größte Bedarf besteht. Dann kann er gezielt in diesem Feld mit passenden Maßnahmen ansetzen. „Allerdings wird dabei schnell erkennbar: Wie relevant das jeweilige Feld für die Bindung des Mitarbeitenden ist, hängt von dessen ganz individuellen Persönlichkeitsdispositionen ab“, so Wolf. „Der eine Mitarbeitende schätzt rational die Vorzüge des Unternehmens, der andere findet sich emotional in seinen Aufgaben wieder und der dritte ist besonders offen für habituelle Bindungen zu Kollegen.“ Bindung sei eben – das weiß man aus dem Privatleben – eine sehr individuelle Angelegenheit.

Auf welchem Feld der höchste Bedarf und damit die höchste Wirksamkeit von Maßnahmen gegeben ist, kann also besser auf individueller Ebene ermittelt werden. Wer die individuell passenden Mitarbeiterbindungsmaßnahmen für Mitarbeiter X ermitteln möchte, kann in vier Schritten zum Erfolg kommen.

Selbsteinschätzung ist möglich

Zunächst sollte in die Matrix für jeden Mitarbeiter getrennt der jeweilige Ist-Wert der Bindung eingetragen werden. „Neh-

men Sie einen wertvollen Mitarbeiter und tragen Sie möglichst in allen 16 Feldern ein, wie stark Sie dessen Bindung jeweils einschätzen“, erklärt Wolf. Beispiel: Sie denken, dass der Mitarbeiter besonders emotional an Sie als Chef gebunden ist, dann tragen Sie in dieses Feld eine 10 ein. Generell gilt: 10 bedeutet hohe und 5 eine mittlere Bindung, 0 ist ein neutraler Wert – weder eine positive noch eine negative Bindung ist erkennbar. Es gibt aber auch negative Werte, ebenfalls bis 10, in dem Fall -10. Dieser Wert wäre einzutragen, wenn – um im Beispiel zu bleiben – der Mitarbeiter Sie als Chef nicht ausstehen kann.

„Damit man nicht völlig daneben liegt, kann man die Mitarbeiter auch bitten, sich selbst einzuschätzen“, rät der Coach weiter. „Manchmal kommen dabei ganz erstaunliche Dinge zum Vorschein.“ Auch wenn der Chef nicht in jedes der 16 Felder einen Wert eintragen kann, weil er einen Mitarbeiter nicht einschätzen kann, hilft die Matrix als Ganzes weiter. Es ist auch möglich, nur die besonders

wichtige emotionale Bindungsebene zu bewerten. Die Resonanz auf dieses Werkzeug ist laut Wolf erstaunlich: „Wir nutzen die Matrix bei Workshops etwa mit Handwerksmeistern, die ja von der Firmengröße durchaus mit Tankstellenbetreibern vergleichbar sind“, berichtet Wolf. „Und sind immer wieder von der positiven Reaktion überrascht und von der Rückmeldung, dass man endlich ein Werkzeug hat, um Mitarbeiter gezielt an sich zu binden.“

Wo kann Boden gutgemacht werden?

In einem zweiten Schritt erkennt der Chef schnell, in welchen Bereichen er in puncto Mitarbeiterbindung noch Boden gutmachen kann. Das kann einen schon ziemlich hohen Wert betreffen, den man noch optimieren möchte. Aber auch einen negativen Wert, den man gern verbessern möchte. Es wird aber auch ersichtlich, wo eventuell in der Vergangenheit bereits zu viel des Guten getan wurde. „Sofern dies der Fall ist, könnte im Sinne eines wirtschaftlichen Einsatzes

des Bindungs-Budgets ein Teil der hier eingesetzten Mittel abgezogen werden, um an anderer Stelle wertvolle Dienste zu leisten“, findet Wolf.

Mitarbeiter möglichst gut kennen

Nachdem die Zielrichtung klar ist, gilt es, kreative Maßnahmen zu entwickeln, damit die jeweils gewünschte Bindung erreicht wird. „Um die erfolgversprechendsten Schritte herauszufinden, sollte der Vorgesetzte die Motive, Werte und Ziele seines Mitarbeiters möglichst gut kennen“, ist er überzeugt. „Es ist enorm hilfreich, wenn er zudem über Informationen über dessen Lebensumstände, familiäre Situation, Präferenzen, Freizeitgestaltung und vielleicht auch über unverwirklichte Wünsche verfügt.“

Falls solche Informationen vorliegen, kann die geplante Maßnahme gleich ins jeweilige Feld eingetragen werden. Besonders hilfreich sind laut Wolf Vorhaben, die gleich auf mehrere zu stärke Felder einwirken. Letztlich gilt es festzulegen, für welchen Mitarbeiter welcher Aufwand an Bindungsmaßnahmen angemessen ist.

Nicht bei jedem Mitarbeiter lohnt es sich, große Geschütze aufzufahren. Der Vergleich zur Kundenbindung, der auch an anderer Stelle dieser Serie schon angestellt wurde, trifft auch hier zu: So wie Unternehmen in A-, B- und C-Kunden unterscheiden und danach ihre Bindungsmaßnahmen ausrichten, sollten Chefs Mitarbeiter identifizieren, um deren Loyalität es sich lohnt zu kämpfen. Und daneben eventuell andere, bei denen der Aufwand begrenzt werden kann. Das klingt vielleicht ein wenig hart, ist aber angesichts begrenzter Ressourcen gerade von Tankstellenbetreibern durchaus angebracht. ■

WOLF®				
Name des Mitarbeiters: <i>Max Mustermann</i>				
Bitte notieren				
Bezug →	Aufgaben - bindung	Unternehmens - bindung	Team - bindung	Vorgesetzten - bindung
Ebene ↓				
Rationale Bindung	7	-3	8	6
Habituelle Bindung	9	4	-9	7
Normative Bindung	5	2	8	7
Emotionale Bindung	8	4	10	8

© GÜNTHER WOLF WOLFGÜNTHERDE 44

So könnte eine vollständig ausgefüllte „4x4-Matrix“ aussehen: Sie stellt für jeden einzelnen Mitarbeiter dar, auf welche Weise und woran dieser im Unternehmen besonders stark gebunden ist.