

„Ich muss nicht direkt die Lösung für ein Problem anbieten, ich muss sie aber suchen“

Management- und Strategieberater Gunter Wolf weiß, wie es Betrieben gelingt, die Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen zu stärken. Im Vordergrund stehen Zuhören und Handeln.

Das Gespräch führte
Lynn Esenwein

Gunther Wolf, Ökonom und Psychologe, ist seit 1984 als Führungskräfte-trainer sowie zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. So entwickelte er eine Methode zur wirtschaftlichkeitsorientierten Dosierung von Mitarbeiterbindungsaktivitäten sowie die 4x4-Mitarbeiterbindungsmatrix zur Ableitung individueller Mitarbeiterbindungsmaßnahmen. Im Gespräch mit der ABZ erklärt der 58-Jährige, wie es Unternehmen aktiv schaffen, die Bindung zu ihren Mitarbeitenden zu stärken.

ABZ: Was ist eigentlich unter Mitarbeiterbindung zu verstehen – gibt es eine Standard-Definition?

Gunther Wolf: Zunächst das Wichtigste: Für eine Bindung – ähnlich wie in einer Beziehung – braucht es immer zwei. Mitarbeiterbindung bezeichnet den Grad des Zusammenhalts zwischen dem Mitarbeiter auf der einen Seite und der Organisation als Ganzes auf der anderen Seite. Die Organisation als Ganzes wird vor allem durch die Leitung der Organisation, den direkten Vorgesetzten, die Kollegen und die Arbeitsinhalte repräsentiert. Also kurz gesagt: Wie stolz bin ich auf den Laden, für den ich arbeite? Wie gefallen mir meine Aufgaben? Aber wenn meine Führungskraft ein Menschenfeind ist, wird das mit der Bindung nie etwas. Auch nicht, wenn das Team mobbt oder ich als Bäcker etwas in die Brötchen panchen müsste, was ich meiner Mutter nicht erzählen dürfte.

Wie kann ich als Betriebsinhaber herausfinden, wie es um die Bindung meiner Mitarbeiter steht?

Wolf: Feedback zu erfragen, ist immer eine gute Sache. Die Frage ist aber auch, wie ernst ich das nehme oder nehmen kann. Bei der Analyse der Mitarbeiterbindung werden die vier Bindungsebenen betrachtet: Die rationale, die habituelle, die normative und die emotionale. Dazu muss ich sagen, wir

Menschen argumentieren zwar bewusst zumeist rational, aber wir entscheiden uns oft unbewusst nicht-rational.

Was sind die Konsequenzen?

Als besonders wichtig hat sich die emotionale Bindung zum Vorgesetzten herausgestellt. Nur ist das nicht ausschließlich von meinem eigenen Verhalten als Führungskraft abhängig, sondern auch davon, wie der Mitarbeiter zu mir steht. Wenn mein Mitarbeiter mich okay findet – sagen wir auf einer Skala eine „drei“ – und ich ihn total toll finde – auf der Skala eine „zehn“ – dann haben wir trotzdem nur eine Überschneidungsmenge von Plus drei.

Was sind typische Fehler, die Vorgesetzte meiden sollten?

Wolf: Der typischste Fehler ist eigentlich, die Belegschaft als amorphe Masse zu sehen und zu überlegen, was die gut finden könnten. Nehmen wir das Beispiel Geld. Geld findet jeder gut, ist aber nicht für jeden das Ausschlaggebende. Im Privaten würde ich eine Beziehung ja auch nicht mit Geld retten wollen. Oder nehmen wir das Job-Rad – Sie finden das vielleicht total toll, aber ich kann damit gar nichts anfangen. Ähnlich verhält es sich, wenn sich Unternehmen entscheiden und sagen, wir tun jetzt unseren älteren Mitarbeitern was Gutes. Ich nehme da gerne das Beispiel ‚Jede Frau mag Blumen‘ – ja, das mag sein, aber entscheidend ist doch, welche die Lieblingsblumen der Person sind, um ihr mit dem Geschenk auch eine die Bindung stärkende Freude zu machen.

Also sollten Maßnahmen individuell ausgerichtet werden?

Wolf: Ja, ich würde Maßnahmen immer individuell ausrichten. Die Marktmacht der potenziellen Arbeitnehmer führt dazu, dass sich Menschen individualisieren möchten – und das muss dann auch bei der Mitarbeiterbindung berücksichtigt werden. Einfach mal fragen: Wie fühlst du dich bei uns? Wie findest du deine Aufgaben? Können wir etwas besser machen, damit du dich wohler fühlst? Und wichtig: Ich muss als Vorgesetzter nicht direkt eine Lösung dafür anbieten, oft reicht es auch schon, zu

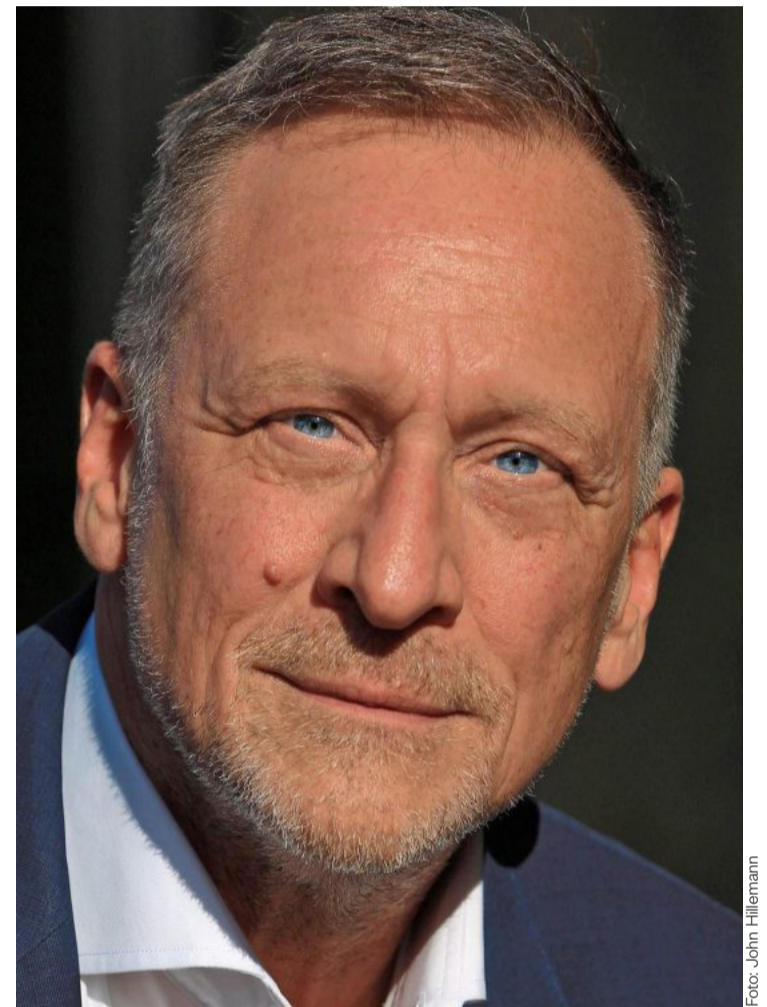


Foto: John Hillmann

„Für eine Bindung – wie in einer Beziehung – braucht es immer zwei.“

versprechen, eine Lösung finden zu wollen – und vor allem, dies ehrlich zu meinen. Und auch wenn mein Mitarbeiter mir sagt: Das frühe Aufstehen geht mir auf den Keks, dann kann ich als Chef – wenn sich das in der Bäckerei nicht ändern lässt – sagen, dass mir das auch auf den Keks geht. Empathie schafft Bindung. Wichtig ist nur, dass ich aufmerksam und interessiert zuhöre, was mein Mitarbeiter mir sagt.

Ist die Mitarbeiterbindung gerade in der aktuellen Krise noch wichtiger geworden?

Wolf: Gerade jetzt ist die beste Situation, endlich zu handeln, endlich zuzuhören. Wie gesagt, viele Firmenchefs meinen, dass sie Probleme auch direkt lösen müssen. Aber der Schlüssel sind ein ernst gemeintes Interesse und Zuhören. Als Führungskraft muss ich Zeit mit

meinen Mitarbeitern verbringen und herausfinden, was sie wollen. Viele deuten oft zehnmal an, bevor sie kündigen, was sie sich vom Arbeitgeber wünschen würden, um zu bleiben. Aber da wird eben einfach nicht zugehört. Bindung ist mehr als nur ‚der Mitarbeiter geht nicht‘ – und binden ist nicht gleich halten, von halten, würde ja auch niemand in einer Beziehung sprechen. Mitarbeiterbindung ist profitabel, weil sie motiviert, anspricht, auch mal die 100 Prozent zu geben statt nur die 80.

Kann ein Betrieb von guter Mitarbeiterbindung auch im Hinblick auf die Mitarbeitergewinnung profitieren?

Wolf: Da empfehle ich ganz klar: Tue Gutes und rede darüber. Wenn ich meinen Mitarbeitern ganz individuell entgegenkomme, kann ich beispielsweise beim nächsten Bewerber damit Eindruck machen. Vielleicht erzählen meine Mitarbeiter ja dann auch im Bekanntenkreis herum, was ich Gutes getan habe und wecken damit bei diesen das Interesse, sich bei mir zu bewerben.

@lynn.esenwein@dfv.de