

Leadership als Schlüssel zur Mitarbeiterbindung

Das Thema Mitarbeiterbindung oder Retention ist seit Jahren ein Dauerbrenner und steht bezüglich Wichtigkeit zusammen mit Leadership auch aktuell (siehe Grafik) unter den Top 5 bei den strategischen HR-Themen. Die beiden Themen sind eng miteinander verknüpft, spielt doch der bzw. die direkte Vorgesetzte und somit Leadership die wesentliche wenn nicht gar entscheidende Rolle, inwieweit sich Mitarbeitende engagieren bzw. ans Unternehmen binden. So ist einer der Hauptfaktoren für eine Kündigung nach wie vor der direkte Vorgesetzte¹. Der eigene Anteil am Führungsverhalten wird jedoch von den betroffenen Führungskräften kaum kritisch hinterfragt. Die „Schuld“ an der Fluktuation wird häufig bei den austretenden Mitarbeitenden oder bei anderen nicht selber beeinflussbaren Faktoren gesucht. „Reisende soll man ziehen lassen“ oder „er konnte sich nicht auf die veränderten Anforderungen einstellen“ lauten gängige Aussagen.

Prognostizierte Strategische Wichtigkeit von HR-Themen für 2012²(Auszug der ersten fünf)

1. Führungskräfteentwicklung/Leadership und Management Qualität	47%
2. Talent Development/Learning and Development	35%
3. Demografie-Management (alternde Belegschaft)	31%
4. Talent Attraction & Recruiting	31%
5. Talent Retention	26%

² Zahlen aus HR-Barometer 2011, Capgemini Consulting, Mehrfachnennungen (maximal fünf) möglich

Laut der neuesten Gallup-Studie³ verfügen lediglich 13% der Beschäftigten über eine hohe emotionale Bindung und sind bereit, sich freiwillig für den Arbeitgeber und dessen Ziele einzusetzen. Die grosse Mehrheit (66%) weist lediglich eine geringe emotionale Bindung auf mit der Gefahr, Dienst nach Vorschrift zu leisten. Entsprechend beeinflusst sind die Fehlzeiten (rund 28% höher als bei emotional gebundenen MA) und die Höhe der Fluktuation (rund 8 Mal höher als bei emotional gebundenen MA). Die damit anfallenden Opportunitäts- und Folgekosten für das Unternehmen sind unbestritten ein strategischer Wettbewerbsfaktor.

Ziel der Unternehmen müsste es also sein, den Anteil an hoch gebundenen Mitarbeitenden zu erhöhen. Zweifellos sind Arbeitsinhalte, Entlohnung, Arbeitszeitmodelle, Weiterbildungsmöglichkeiten, Equipment etc. für die Attraktivität als Arbeitgeber wichtig. Der bedeutende Schlüssel dazu sind jedoch die Führungskräfte bzw. ihr Führungsverhalten.

Bindung ist nicht gleich Bindung

Die Qualität der Bindung kann unterschiedlich sein. Ziel ist es nicht Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden, die aus Vernunftgründen (ein Wechsel wäre mit erheblichen Kosten verbunden), mangels attraktiver Alternativen („in meinem Alter finde ich nichts Adäquates“) oder aufgrund moralischer Verpflichtung („das kann ich meinem Vorgesetzten und meinen Kollegen in der jetzigen Situation nicht antun“). Ziel muss es vielmehr sein, emotionale Bindung zu erreichen, die aufgrund gemeinsamer Werte und Ziele, aus Stolz und Freude an der Arbeit selbst besteht. Eine solche Verbundenheit der Mitarbeitenden entspricht ihrem Wünschen und Wollen (Felfe, Jörg). Gemäss dem Motto: „I am able to go but happy to stay“. Die Mitarbeitenden haben das Gefühl am aktuellen Ort ihre Berufs- und Karriereziele am besten zu erreichen. Hochqualifizierte Talente lassen sich erfolgreich halten, wenn deren Arbeit ihren tief verankerten Interessen entsprechen.

Welche Verhaltensweisen der Führungskraft fördern die emotionale Bindung?

Emotionale Bindung ist im Wesentlichen beeinflusst durch die Qualität der Mitarbeiterführung und die Arbeit selbst (Handlungsspielraum, Autonomie). Daneben spielen auch Merkmale der Organisation (wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens, Qualifizierungs- und Aufstiegschancen, Sicherheit des Arbeitsplatzes, attraktive Arbeitszeitmodelle etc.) eine wichtige Rolle.

Die sieben wichtigsten Anforderungen an den Vorgesetzten, die emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber definieren, sind:

- Anerkennung und Wertschätzung
(u. a. dass die Meinung, die Erfahrung und das Wissen der Mitarbeitenden einbezogen werden und zudem die Etablierung einer ausgeprägten Feedbackkultur)
- Vertrauen
(u. a. Handlungsspielraum und Autonomie angepasst auf die Fähigkeiten des Mitarbeiters zu gewähren)
- Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit
(u. a. Kongruenz bzgl. Worten und Taten)
- Fairer und respektvoller Umgang
- Hohe Erwartungen an Mitarbeitende stellen und als Vorgesetzter selbst in der Lage sein, diese zu erfüllen
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten und die Mitarbeitenden im Lernen unterstützen, ermutigen und coachen
- Selbst Vorbild im Wandel sein und in Veränderungsprozessen den erhöhten und zusätzlichen Anforderungen an Führung gerecht werden

Der direkte Vorgesetzte ist der Schlüssel zum Commitment der Mitarbeitenden. Allerdings steht der direkte Vorgesetzte im Gegenwind, wenn diese Anforderungen von der Geschäftsleitung und dem Topmanagement nicht vorgelebt und mitgetragen werden. Diese Anforderungen sind nicht nach unten delegierbar! Letztlich müssen diese Werte in der Unternehmenskultur verankert sein, um diese Kompetenzen von den Führungskräften glaubhaft einzufordern.

Unternehmen kommen nicht umhin, der Selektion von Führungskräften und deren Entwicklung die notwendige Beachtung zu schenken und entsprechend zu investieren. Der Nutzen durch hoch motivierte Mitarbeitende, weniger Fehlzeiten und verminderte Fluktuation der Spitzenkräfte rechtfertigt den erhöhten Aufwand.

Selektion kommt vor Führungsentwicklung

Entwicklung ist möglich, doch viele Voraussetzungen müssen vorhanden sein, um die Führungsrolle einzunehmen und erfolgreich auszufüllen. Noch allzu häufig wird der fachlich beste bzw. erfolgreichste Mitarbeiter befördert, der aber nur ja zur Vorgesetztenrolle sagt, weil sie mit mehr Prestige verbunden ist und um seine Karriere nicht zu gefährden. Mit den eigentlichen Führungsaufgaben (u. a. mit den oben beschriebenen Anforderungen) tun sie sich jedoch schwer. So kommt der Selektion externer bzw. der Beförderung interner Kandidaten grosse Bedeutung zu, um das emotionale Commitment durch Leadership zu beeinflussen. Bei externen und internen Kandidaten können die oben beschriebenen Eigenschaften durch ein professionelles Assessmentverfahren und bei internen zusätzlich mit einem massgeschneiderten 360° - Feedback eruiert werden. Diese Investition lohnt sich vielfach im Vergleich zu den oben erwähnten Opportunitäts- und Folgekosten.

Führungsentwicklung

Führungstraining bedeutet für Unternehmen eine hohe Investition in ihre Kader und sollte demnach sorgfältig aufgeleitet und die Nachhaltigkeit gesichert werden. In Trainings folgt auf die Frage nach Lernfeldern und Erwartungen noch immer häufig die Antwort: „Mal schauen. Ich habe noch in fast jedem Seminar etwas mitgenommen, das ich spannend finde.“ Individuelle Lernfelder, die aufgrund eines 360° - Feedbacks bzw. Assessments zu den erwünschten Anforderungen ermittelt werden, sind wesentlich konkreter und verbindlicher und die beste Grundlage für massgeschneiderte Führungsentwicklung oder Führungscoaching. So können individuelle Lernziele mit den einzelnen Führungskräften vor dem Führungsseminar bzw. –coaching vereinbart und die Zielerreichung im Anschluss überprüft werden. Die Nachhaltigkeit und somit der Nutzen der Weiterbildung ist mit Bestimmtheit ein Vielfaches höher als bei standardisierten Entwicklungsmassnahmen. Zudem ist es zwingend, dass im Vorfeld der Entwicklungsmassnahmen ein Dialog zwischen den am Seminar teilnehmenden Führungskräften und deren direkten Vorgesetzten stattfindet. Notabene ein weiteres Umsetzungsbeispiel für Wertschätzung, hohe Erwartungen stellen und Mitarbeitende in ihrem Lernen unterstützen und coachen.

Erforderlich ist auch, dass die Lernfelder Eingang in das Mitarbeiterbeurteilungsverfahren finden. Die Leistung der Führungskräfte (inkl. Topmanagement) muss auch an solchen Softfaktoren gemessen werden. Zählen für die Bewertung am Ende „nur“ die harten betriebswirtschaftlichen Faktoren wie Verkaufsabschlüsse, erfolgreiche Umsetzung von Projekten oder Ähnliches, so haben Führungskräfte kaum Motivation oder Druck an ihrem Verhalten etwas zu verändern. Individuelle und professionell eruierte Lernziele degradieren so zu Makulatur und der Return on Invest tendiert gegen Null, da „draussen in der harten Wirklichkeit des Führungsalltags“ andere Werte zählen.

An erster Stelle einer erfolgreichen Mitarbeiterbindung steht deshalb eine Unternehmenskultur, in der die oben erwähnten emotionalen Fähigkeiten der Führungskräfte gefordert und gefördert werden. Auf diesem Fundament kommt eine professionelle Selektion und Entwicklung der Vorgesetzten am besten zum Tragen und sorgt für die Nachhaltigkeit der eingeleiteten Massnahmen.

Bruno Stocker, Dipl. Organisationspsychologe FH/SBAP
Managing Partner am Institut für Angewandte Psychologie, IAP Basel

Quellen und Literatur

HR-Barometer 2011, Capgemini – Studie, www.ch.capgemini.com

¹io new management Nr. 10 | 2004

³Gallup-Studie 2010 (Gallup Engagement Index 2010), www.gallup.de

Felfe, Jörg. Mitarbeiterbindung. Hogrefe, 2008