

Redaktioneller Artikel

## STAND BY ME: DIE MAGIE DER MITARBEITERBINDUNG

Wie kann es Führungskräften gelingen, wertvolle Mitarbeiter zu halten, ohne sich zu verbiegen?



### Wie kann es Führungskräften gelingen, wertvolle Mitarbeiter zu halten, ohne sich zu verbiegen?

Passt der Job nicht, wird gewechselt. Wenn sich - wie derzeit in Deutschland zu beobachten - der Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt, verschieben sich auch die Machtverhältnisse: weg von den Führungskräften, hin zu Mitarbeitern. Dadurch kommen viele Führungskräfte in die Situation, dass ihnen die Hände gebunden sind. Sie fühlen sich hilflos, weil sie keinem Mitarbeiter auf die Füße treten dürfen: Der könnte ja kündigen. Solange der Arbeitsmarkt keinen Ersatz bietet, bleibt Führungskräften nur, ihre Gefühle der Ohnmacht herunterzuschlucken. Unterdrückte Emotionen jedoch machen krank. Kein Wunder also, dass immer mehr Führungskräfte unter Depressionen leiden. Doch wie kann es Führungskräften gelingen, wertvolle Mitarbeiter zu halten, ohne sich zu verbiegen?

## Redaktioneller Artikel

# STAND BY ME: DIE MAGIE DER MITARBEITERBINDUNG

Wie kann es Führungskräften gelingen, wertvolle Mitarbeiter zu halten, ohne sich zu verbiegen?

## STAND BY ME: DIE MAGIE DER MITARBEITERBINDUNG

### DAS ENDE DER SELEKTIVEN MITARBEITERBINDUNG

Mitarbeiterbindung gehört für fast alle Unternehmen in Deutschland zu einer der größten Herausforderungen der näheren Zukunft. Und es geht inzwischen nicht mehr nur darum, die Leistungsträger zu halten - heute werden alle Mitarbeiter gebraucht. Viele Unternehmen setzen auf positive Anreize wie gesundheitsfördernde Maßnahmen, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice oder Weiterbildungsangebote. Doch ergeben diese Investitionen wirklich Sinn? Eine aktuelle Gallup-Studie besagt, dass es eher an der emotionalen Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen mangelt. Von 100 befragten Mitarbeitern haben 15 Personen eine hohe emotionale Bindung an den Arbeitgeber, 71 Personen eine eher geringe Bindung an den Arbeitgeber, 14 Personen gar keine emotionale Bindung an den Arbeitgeber. Wenn es also darum geht, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, rückt der Faktor Führung in den Fokus. Denn Menschen arbeiten für Menschen - und emotionale Bindungen entstehen durch emotionale Bindungen. **PEOPLE COME FOR THE COMPANY AND LEAVE FOR THE BOSS**

Wenn es um Mitarbeiterbindung geht, ist auch ein Blick auf die Gründe hilfreich, warum Mitarbeiter das Unternehmen überhaupt verlassen. Häufig werden extrinsisch wirkende Faktoren genannt: Zu wenig Geld, zu geringe Karrierechancen, eine zu hohe Arbeitsbelastung. Doch das sind zumeist nur die offiziellen Gründe für den Wechsel des Arbeitsplatzes. Die wahre Ursache einer Kündigung kommt häufig gar nicht ans Licht, weil sie nicht ausgesprochen wird. Einer äußeren Kündigung geht in den meisten Fällen eine innere Kündigung voraus - und diese können Führungskräfte durchaus wahrnehmen. Sie äußert sich dadurch, dass Mitarbeiter träge werden, sich häufiger krank melden und - im schlimmsten Fall - nur noch Dienst nach Vorschrift machen. „Wenn sich das Engagement eines Mitarbeiters gravierend ändert, dann zeigt sich, wie stark das Bonding zwischen Mitarbeiter und Führungskraft wirklich ist. Traut sich der Mitarbeiter, die Gründe für sein verändertes Verhalten zu benennen?“ erläutert Mira Mühlenhof, Führungskrafttrainerin beim Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW). „Eine innere Kündigung resultiert häufig aus einer Kränkung. Diese wirkt wie schleichendes Gift und belastet die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft“. Was vermeintlich wie ein einseitiger Vorwurf an die Führungskraft wirken kann, entpuppt sich beim genaueren Hinschauen als Chance: Führungskräfte können Kündigungen vermeiden, indem sie an den Beziehungen zu Mitarbeitern arbeiten und auch mit den eigenen Emotionen achtsam umzugehen lernen.

### DIE UNTERSCHIEDUNG VON EMOTIONEN UND GEFÜHLEN - UND VON 10 BEDÜRFNISSEN

Im alltäglichen Sprachgebrauch werden Emotionen und Gefühle gerne durcheinander geworfen. Dabei ist die Unterscheidung recht simpel: Emotionen sind sichtbar, Gedanken und Gefühle unsichtbar. Führungskräfte sollten sich bewusst machen, dass sie immer nur die Emotionen ihrer Mitarbeiter wahrnehmen können und vice versa. Das liegt daran, dass in unserem Kulturkreis nur selten über Gefühle gesprochen wird, erst recht im Businesskontext. Für die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sind Gefühle allerdings mehr als relevant. Wenn beide Seiten sich ihre Gefühle mitteilen können, fühlen sie sich gesehen und verstanden. Dabei ist es hilfreich, sich bewusst zu machen, dass sich hinter jedem Gefühl ein Bedürfnis verbirgt. Jedes Bedürfnis ist der Schlüssel zu der Gefühlswelt eines Menschen und auch zu seiner Zufriedenheit: es besser machen gebraucht werden bewundert werden anders sein die Welt verstehen sich sicher fühlen gewinnen das Leben genießen der Stärkste sein in Ruhe gelassen werden Das Hauptbedürfnis von Mitarbeitern zu kennen und die Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen, dieses Bedürfnis zu erfüllen, erleichtert die Führungsaufgabe ungemein. Und auch das eigene Bedürfnis zu kennen und zu äußern, trägt maßgeblich zur „Psychohygiene“ von Führungskräften bei.

### DREI TIPPS, UM MITARBEITER ZU HALTEN

Vermeiden Sie den Versuch, ihre Mitarbeiter ändern zu wollen. Das hat bekanntlich noch nie funktioniert. Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Mitarbeiter, tauschen Sie sich über deren Bedürfnisse (und auch über Ihre eigenen!) aus und verbessern Sie so die Beziehung zueinander. Setzen Sie sich mit der Persönlichkeitsstruktur Ihrer Mitarbeiter auseinander. Das bedeutet in erster Linie echtes „Hinhören“ statt halbherziges „Zuhören“. Entschlüsseln Sie das Hauptbedürfnis Ihrer Mitarbeiter. Respektieren Sie die Persönlichkeit des Anderen. Nicht jede Handlung muss für gut befunden werden - aber geben Sie Ihren Mitarbeitern das Gefühl, dass sie grundsätzlich okay und mit ihrer Persönlichkeit akzeptiert und gewollt sind. Lernen Sie das Loben, und zwar nicht das Lob aus der Gießkanne, sondern in Form einer ehrlichen und einer ehrlich gemeinten Wertschätzung der persönlichen Stärken und Schwächen eines jeden Mitarbeiters.

### FAZIT

Wenn Führungskräfte eine vertrauensvolle Atmosphäre kreieren, in der ein Austausch über Bedürfnisse möglich ist, dann fühlen sich sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter wohl. Trauen sich Führungskräfte zusätzlich, ihre eigenen Gefühle in die Beziehung zum Mitarbeiter einfließen zu lassen, entsteht ein langfristiges Bonding, das Mitarbeiter an das Unternehmen bindet.