

Mitarbeiter-loyalität 2.0.

Hohe Mitarbeiterfluktuation verursacht nicht nur zusätzliche Personalkosten, sondern auch Wissens- und Leistungsschwund. Der Effekt zeigt sich auf der Umsatzseite - Kunden laufen in Scharen davon. Denn: Menschen pflegen Beziehungen zu Menschen und nicht zu Unternehmen.

ANNE M. SCHÜLLER
Management Consultant
www.anneschueler.de



© Anne Schüller



Die größten Loyalitätszerstörer heißen: Mangel an Menschlichkeit, Vertrauensschwund, ständige innerbetriebliche Umstrukturierungen sowie ein schlechtes Trennungsmanagement.“

ANNE M. SCHÜLLER

Vor allem in kundennahen Bereichen wirkt sich Mitarbeiterfluktuation gravierend aus. Zu manch austauschbarem Dienstleister geht man ja nur wegen dieser einen freundlichen Person, die einen schon so lange kennt. Kunden sind also oft dem Mitarbeiter gegenüber treu und nicht dem Unternehmen. Und Verkäufer nehmen gerne ihre Kunden mit, wenn sie das Unternehmen wechseln.

Neue Kunden wird man wohl schwerlich zu Stammkunden machen können, wenn diese immer nur auf Anfänger treffen. Langjährige, gut geschulte Mitarbeiter verstehen es viel besser, Kunden zu loyalisieren. Und Kunden, die immer wiederkommen, bestätigen dem Mitarbeiter, im richtigen Unternehmen zu arbeiten. Das macht stolz - und loyal.

Mitarbeiterloyalität heute

Loyale Mitarbeiter sind ihrem Arbeitgeber (wenn auch heute nicht mehr auf Lebzeiten) treu, sie entwickeln eine emotionale Verbundenheit. Sie machen sich Gedanken um das Wohl und Wehe ihres Unternehmens. Sie identifizieren sich mit ihrer Firma und machen die unternehmerischen Interessen zu ihren eigenen. Sie sprechen oft und gut, begeistert und leidenschaftlich gerne über ihre Firma – drinnen und draußen. Solchermaßen loyale Mitarbeiter

sind zweifellos die wertvollsten Mitarbeiter eines Unternehmens. Und sie sind die besten Kundenloyalisierer. Denn Kunden- und Mitarbeiterloyalität stehen in einem engen Zusammenhang. Sie verstärken sich gegenseitig – im Positiven wie im Negativen.

All dies bekommt ein Unternehmen freilich nicht geschenkt. Mitarbeiterloyalität muss man sich - genauso wie Kundenloyalität - immer wieder neu verdienen. Hierbei geht es nicht um den blinden Gehorsam und das selbstlose Pflichtgefühl früherer Zeiten, sondern vielmehr um eine mündige, freiwillige Form der Loyalität.

Nennen wir sie doch ganz trendy Loyalität 2.0. So sprechen wir auch nicht mehr von der guten alten Mitarbeiterbindung - weil das Wort Bindung nicht passt. Es hat so etwas Erzwungenes, fast möchte man an Fesseln denken. Selbst goldene Handschellen können am Ende keine Loyalität erzwingen. Diese funktioniert vielmehr wie eine Freundschaft: Man bekommt sie geschenkt.

Mitarbeiterloyalität messen

Eine Reihe von Indikatoren ermöglichen Rückschlüsse auf die Zufriedenheit und Motivation eines Mitarbeiters und damit auch auf seine Loyalität. Hierzu zählen beispielsweise: die Aktivität in Workshops und Diskussionsrunden,

die Teilnahme an Projektgruppen und Fortbildungsmaßnahmen, der Wunsch nach Aufstiegsmöglichkeiten, das Interesse an Kundenbelangen, das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen, die Bereitschaft zu Überstunden, die Fehlerquote, die Nörgelhäufigkeit sowie die Anzahl der Kranktage. Ein weiterer Index: Mit welcher Freude tragen die Mitarbeiter sichtbare Zeichen der Zugehörigkeit wie etwa das Firmenlogo? Oder vermeiden sie dies, womöglich aus Scham oder Angst vor unangenehmen Fragen und hämischen Bemerkungen ihres Umfeldes?

Unengagierte, illoyale Mitarbeiter sind die größten Umsatzvernichter eines Unternehmens. Sie hemmen dessen Innovationsfähigkeit, das organische Wachstum und die betrieblichen Zukunftschancen. Denn chronisch unzufriedene Mitarbeiter sind nicht nur öfter krank, sondern vor allem auch destruktiv. Die auf diese Weise entstehenden Produktivitätseinbußen schätzt man auf zwanzig Prozent und mehr.

Und weil solche Mitarbeiter durch ihr ständiges Gejammer einen Negativ-Strudel in ihrem Umfeld erzeugen, sinkt die Produktivität der Kollegen, die dies erdulden müssen, um geschätzte zehn Prozent. Am folgenschwersten allerdings ist, wenn Mitarbeiter draußen schlecht über die Firma reden und somit Vertrauens- und

Imageverluste auslösen.

Loyalitätszerstörer

Die Ursachen für hohe Abwanderungswilligkeit haben nicht nur mit der Arbeitsmarktlage oder verändertem Sozialverhalten zu tun - in den meisten Fällen sind sie hausgemacht. So haben viele Unternehmen die Loyalität ihrer Mitarbeiter systematisch verspielt. Und nun, da gute Mitarbeiter Mangelware sind, bekommen solche Unternehmen die Quittung: Alte Rechnungen werden beglichen. Die Mitarbeiter wandern in Scharen ab. Denn Loyalität ist keine Einbahnstraße. Sie beginnt beim Management.

Die größten Loyalitätszerstörer heißen: Mangel an Menschlichkeit, Vertrauensschwund, ständige innerbetriebliche Umstrukturierungen sowie ein schlechtes Trennungsmanagement. Wer nur allein an diesen Punkten ansetzt, kann die Mitarbeiterverbundenheit beträchtlich erhöhen und damit seine Fluktuationsraten deutlich senken. Bei genauerer Betrachtung ergeben sich übrigens drei Loyalitäten: die zum Unternehmen als solchem, die zur direkten Führungskraft sowie die zu den Kollegen und Ansprechpartnern.

Wenn etwa Führungskräfte in schnellen Karriereschritten durchs Unternehmen gejagt werden und alle sechs Monate die Abteilung

wecheln, wie soll da Loyalität entstehen? Wenn man Teams, die sich gerade erst zusammengeerauft haben, zwangsweise wieder auseinander reißt, wie soll da Verbundenheit wachsen? Die unaufhörlichen Strukturveränderungen, mit denen Mitarbeiter oft ohne jede Wahlmöglichkeit konfrontiert werden, sind Gift für den Vertrauensaufbau. Nach Phasen der Hektik muss also ausreichend Ruhe einkehren, damit die Leute sich finden können. Um eine Gruppe langfristig zusammenzuhalten, müssen deren Mitglieder ihre sozialen Beziehungen zueinander pflegen können. Und das braucht Zeit.

Illoyalität hausgemacht

Loyalität beginnt mit der Loyalität des Managements den Mitarbeitern, Kunden und Partnern gegenüber. Wer also Loyalität will, muss diese - beim Topmanagement beginnend - aktiv vorleben, fördern und fordern. Von dort muss der Loyalitätsfunke auf das ganze Unternehmen überspringen. Denn alle Mitarbeiter orientieren sich an der Führungsspitze.

Vorstände, die oben ihre Tantiemen erhöhen, während sie unten

Massenentlassungen vornehmen, Bosse, die eine seelenlose Machtkultur schaffen, Vorgesetzte, die nur ihren persönlichen Ehrgeiz stillen, Spitzenmanager, die sich auf Firmenkosten persönliche Vorteile verschaffen, all die brauchen sich nicht zu wundern, wenn plötzlich auch das Personal nur noch den eigenen Vorteil sucht. Wenn Chefs in Hinterzimmern mauscheln, heißt das für die Mitarbeiter, sie können auch mal krumme Sachen machen.

Gerade in den letzten Jahren haben viele Arbeitnehmer mit ansehen müssen oder am eigenen Leib erlebt: Loyalität lohnt sich nicht. Wie sollen Mitarbeiter, die nicht (länger) daran glauben können, dass ihre Firma vollstes Engagement verdient, volles Engagement für die Kunden bringen?

Können ‚kleine‘ Angestellte überhaupt Loyalität entwickeln, wenn sich zum Beispiel ihre Chefs in Positionskämpfen mehr oder weniger öffentlich demontieren? Wenn der Boss lautstark und bissig über die Kunden flucht? Oder der ganzen Welt erzählt, wie schlecht seine Leute sind. Und kann ein Mitarbeiter überhaupt noch Loyalität schenken, wenn er selbst schon einmal, zweimal, dreimal von sei-

nen Chefs enttäuscht wurde?

Wie Loyalität entsteht

Loyalität hat viel mit guten Gefühlen zu tun. Sie entsteht aus einer Summe von Details und bei jedem ein wenig anders. Sinnvolle Dinge zu tun und ein geachtetes Mitglied einer Gemeinschaft zu sein, das sind wesentliche Voraussetzungen. Verbundenheit verstärkt sich durch Zuneigung, ein vertrauensvolles Miteinander und gemeinsames Handeln.

Begleitet werden diese Prozesse durch einen körpereigenen Botenstoff namens Oxytocin (auch genannt ‚Kuschelhormon‘), das unser Glücks- und Genusspotenzial erhöht. Es ist neurochemischer Balsam für die Seele und wird dann verstärkt hergestellt, wenn es zu einer Begegnung kommt, die feste Bindungen einleiten soll. Es erhöht die Bereitschaft, Vertrauen zu schenken. Gleichzeitig stabilisiert es Beziehungen, die zu seiner Ausschüttung geführt haben. Es belohnt also positive soziale Kontakte und Geselligkeit.

„Bewusst oder unbewusst tendieren wir dazu, unser Verhalten so zu organisieren, dass es in uns zu einer Ausschüttung dieser Sub-

stanz kommen möge“, so der Gehirnforscher Joachim Bauer. Und weiter: „Personen, die durch ihre Zuwendung, durch ihre Anerkennung oder Liebe unsere Oxytocin-Produktion stimuliert haben, werden zusammen mit der Erinnerung an die mit ihnen erlebten guten Gefühle in den Emotionszentren unseres Gehirns abgespeichert.“

Deshalb freuen wir uns, wenn wir gute Freunde und angenehme Kollegen sehen – und diese freuen sich auf uns. Und deshalb gehen wir für geliebte Chefs durchs Feuer – und den ungeliebten laufen wir davon.

Auch wenn die neue Arbeitswelt für viele das ‚nomadische Jobben‘ unumgänglich macht: Führungskräfte tun gut daran, Gemeinschaft und Zusammenhalt unternehmensweit zu fördern. Ein starkes ‚Wir-Gefühl‘ entwickelt sich vor allem durch gemeinsam erzielte gute Ergebnisse und durch Stolz auf die Firma. Am besten funktioniert Loyalität wohl dann, wenn die Werte eines Unternehmens und die persönlichen Werte seiner Mitarbeiter ein hohes Maß an Übereinstimmung zeigen. Sich voll und ganz mit einem Unternehmen identifizieren zu können heißt auch, sich selber treu zu sein.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX