

Mitarbeiterloyalität und Trennungsmanagement

Mitarbeiter- und Kundenloyalität stehen in engem Zusammenhang

Jetzt kündigen sie wieder. Unternehmen, die in die Krise geraten, müssen sich von Mitarbeitenden trennen. Oder Mitarbeitende trennen sich von Unternehmen, die in die Krise geraten. Wobei dann nicht selten die, die man gerne behalten hätte, als Erste gehen. In beiden Fällen braucht es ein vernünftiges Trennungsmanagement, verbunden mit dem Wissen, wie Mitarbeiterloyalität entsteht und erhalten werden kann. Denn der nächste Aufschwung kommt bestimmt.

Anne M. Schüller

Egal, ob in guten oder in schlechten Zeiten: Unternehmen, die dauerhaft erfolgreich sein wollen, brauchen loyale Mitarbeiter. Denn Mitarbeiter- und Kundenloyalität stehen in einem engen Zusammenhang. Sie verstärken sich gegenseitig – im positiven wie im negativen Sinne. Vor allem in kundennahen Bereichen wirkt sich Mitarbeiterfluktuation – egal, ob freiwillig oder angeordnet – gravierend aus. Zu manch austauschbarem Dienstleister geht man ja nur wegen dieser einen freundlichen Person, die einen schon so lange kennt.

Kunden loyalisieren

Kunden sind also oft dem Mitarbeitenden 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 Mitarbei-

tende verstehen es viel besser, Kunden zu loyalisieren. Und Kunden, die immer wiederkommen, bestätigen den Mitarbeitenden, im richtigen Unternehmen zu arbeiten. Das macht stolz! Und loyal!

Was Loyalität heute bedeutet

Loyale Mitarbeitende sind ihrem Arbeitgeber (wenn auch heute nicht mehr auf Lebenszeiten) treu, sie spüren 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.

All dies bekommt ein Unternehmen freilich nicht geschenkt. Mitarbeiterloyalität muss man sich, genauso wie Kundenloyalität, immer wieder neu verdienen. Hierbei geht es um eine mündige, freiwillige Form der Loyalität – nennen wir sie doch ganz trendig Loyalität 2.0. So sprechen wir auch nicht mehr von der guten alten Mitarbeiterbindung – weil das Wort Bindung versagt. Es hat so etwas Erzwungenes, fast möchte man an Fesseln denken. Selbst «goldene Handschellen» in Form von Boni oder Gratifikationen können am Ende keine Loyalität abringen. Sie funktioniert vielmehr wie eine Freundschaft: Man bekommt sie geschenkt.

Hiermit sind natürlich nicht die Mitarbeitenden gemeint, die – seit zwanzig, dreissig Jahren ein Unternehmen bevölkernd – nur noch auf die Rente warten und sich lustlos jedem Wandel verschliessen. Es geht auch

Mitarbeiterloyalität

Mitarbeiterloyalität bedeutet:

- freiwillige, anhaltende Treue
- hohes Engagement und Freude an der Arbeit
- Ambitionen und unternehmerisches Handeln
- Identifikation und emotionale Verbundenheit
- aktive positive Mundpropaganda

Loyale Mitarbeitende sind ihrem Arbeitgeber (wenn auch heute nicht mehr auf Lebzeiten) treu, sie spüren eine emotionale Verbundenheit. ▶

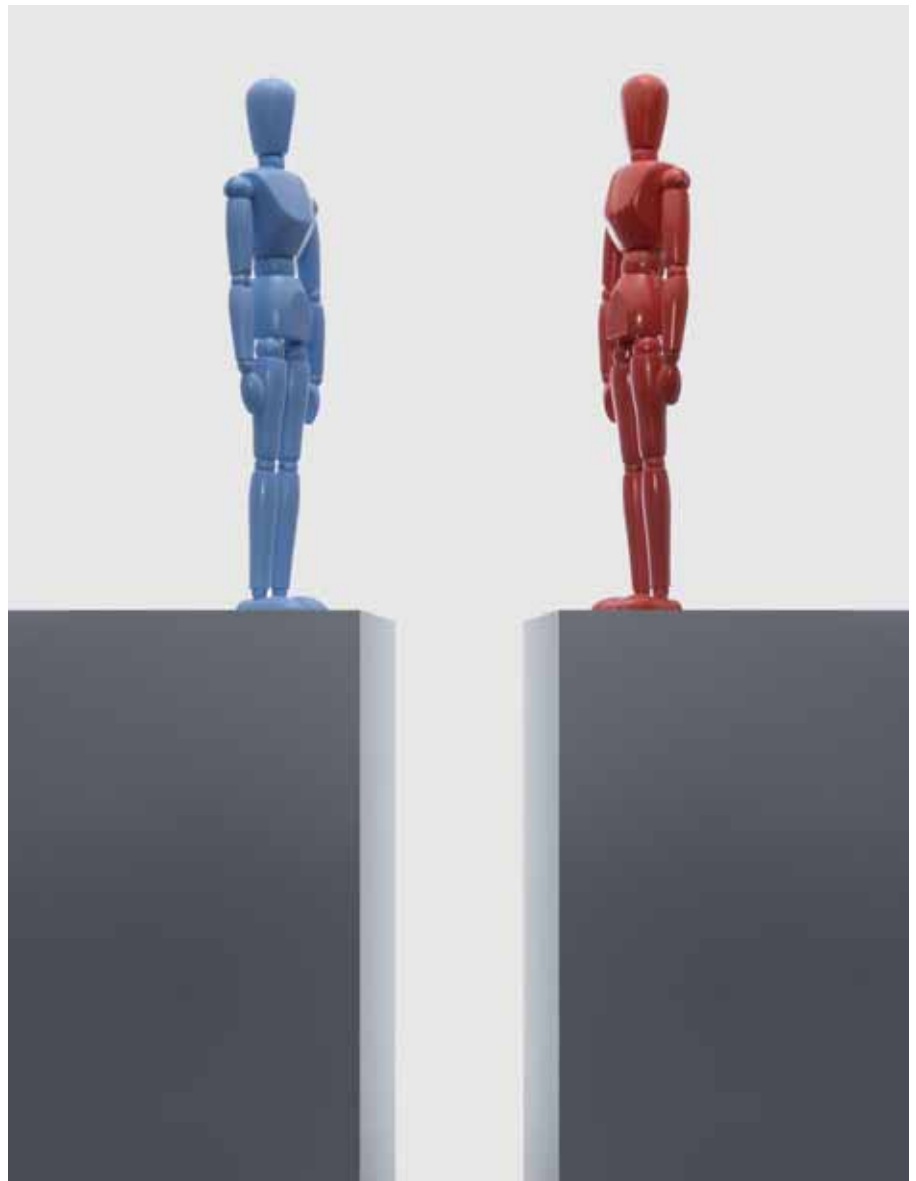
nicht um den blinden Gehorsam und das selbstlose Pflichtgefühl früherer Zeiten. Als in unserem Sinne loyale Mitarbeitende können wir nur diejenigen ansehen, die alle Aspekte der obigen Definition erfüllen. Und wer solche Mitarbeitende hat, sollte diese genau analysieren – denn davon will man mehr! Und die Konkurrenz wünscht sich diese am meisten.

Mitarbeiterloyalität messen

Eine Reihe von Indikatoren ermöglichen Rückschlüsse auf die Motivation eines Mitarbeitenden und damit auch auf seine Loyalität. Hierzu zählen beispielsweise folgende Aspekte:

- Aktivität in Diskussionsrunden und Workshops
- Teilnahme an Projektgruppen und Fortbildungsmassnahmen
- Wunsch nach Entwicklungsmöglichkeiten
- Interesse an Kundenbelangen
- Einreichen von Verbesserungsvorschlägen
- Bereitschaft zu fallweise nötigen Überstunden
- Fehlerquote durch Nachlässigkeiten
- Nörgelhäufigkeit
- Anzahl der Kranktage

Ein weiterer Index: Mit welcher Freude und mit wie viel Stolz tragen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichtbare Zeichen der Zugehörigkeit wie etwa das Firmenlogo? Oder vermeiden sie dies, womöglich aus Scham und Angst vor unangenehmen Fragen und hämischen Bemerkungen? Verteidigen sie ihren Arbeitgeber bei verbalen Attacken oder stimmen sie vielmehr ein Klagelied an gegen den Arbeitgeber?



Illoyale Mitarbeitende verbünden sich gerne mit aufgebrachtten Kunden gegen das eigene Unternehmen. Bei einer Reklamation heisst es dann beispielsweise: «Das ist doch noch gar nichts! Wenn Sie wüssten, was bei uns sonst noch so alles ...» Und dann werden munter Interna ausgeplaudert. So was geht gar nicht, kann aber selbst durch Verbote nicht ausgeschlossen werden.

Wichtigkeit der Loyalität

Unengagierte, illoyale Mitarbeitende sind die grössten Umsatzvernichter eines Unter-

nehmens. Sie hemmen dessen Innovationsfähigkeit, das organische Wachstum und die betrieblichen Zukunftschancen. Denn (chronisch) unzufriedene Mitarbeitende sind nicht nur öfter krank, sondern vor allem auch destruktiv.

Die auf diese Weise entstehenden Produktivitätseinbussen werden auf 20 Prozent und mehr geschätzt. Und weil solche Mitarbeitende durch ihr ständiges Gejammer einen Negativ-Strudel in ihrem Umfeld erzeugen, sinkt die Produktivität der Kollegen, die dies erdulden müssen, um geschätzte zehn Prozent.

Das alles ist schon schlimm genug. Schlimmer noch ist, wenn Mitarbeitende draussen schlecht über die Firma reden und somit Umsatz- und Imageverluste auslösen. So sind loyale Mitarbeitende in dreifacher Hinsicht Erfolgsmacher: indem sie erstens ihre ganze Leistungskraft ins Unternehmen einbringen, zweitens als Motivator nach innen und drittens als Botschafter nach aussen agieren.

Förderung der Loyalität

Die Bereitschaft zur Loyalität ist in den Menschen unterschiedlich angelegt. Was Loyalität in jedem Fall fördert: ein starkes «Wir-Gefühl». Es entwickelt sich vor allem durch Zuneigung und ein vertrauensvolles Miteinander. Und auch durch gemeinsam erzielte gute Ergebnisse – verbunden mit Stolz auf die Firma. Dies alles trägt ein durch und durch loyaler Mitarbeitender in Form von positiven Erzählungen dann nach draussen.

Ein Bindemittel par excellence ist übrigens die zwischenmenschliche Kommunikation. Studien der Boston University haben gezeigt, dass dabei körperlich anwesende Personen tendenziell positiver beurteilt werden als virtuelle. Vertrauen und schliesslich auch Loyalität entstehen durch Vertrautheit. Und Vertrautheit wiederum entsteht durch eingehaltene Versprechen sowie durch gut geführte, wertschätzende und achtsame zwischenmenschliche Gespräche. Wenn man Leuten von Angesicht zu Angesicht gegenübersteht, ist es viel schwieriger, ihnen die kalte Schulter zu zeigen.

Bei genauerer Betrachtung ergeben sich drei Loyalitäten:

- die zum Unternehmen als solchem,
- die zur direkten Führungskraft,
- die zu den Kollegen/Kolleginnen und Ansprechpartnern.

Nicht selten werden viel versprechende Bewerber vom guten Ruf eines Unternehmens

angelockt – und sie verlassen es wieder wegen einer schlechten Führungskraft.

Loyalitätskiller

Die Ursachen für hohe Wechselfreude haben nicht nur mit der Wirtschaftslage oder verändertem Sozialverhalten zu tun – in den meisten Fällen sind sie hausgemacht. So haben viele Unternehmen die Loyalität ihrer Mitarbeitenden systematisch verspielt. Und irgendwann bekommen sie die Quittung: Alte Rechnungen werden beglichen. In guten Zeiten heisst dies: Die Mitarbeitenden wandern in Scharen ab. Und in schlechten Zeiten? Frustrierte oder verängstigte Mitarbeitende begeben sich zunächst in den Zustand des angepassten Ja-Sagens, dann in die freizeitorientierte Schonhaltung, dann in die innere Kündigung und schliesslich in die Sabotage.

Die grössten Loyalitätszerstörer heissen:

- Emotionale Kälte und Mangel an Menschlichkeit
- Vertrauensschwund
- Ständige innerbetriebliche Umstrukturierungen
- Ein schlechtes Trennungsmanagement

Wer nur allein schon an diesen Punkten ansetzt, kann die Mitarbeiterverbundenheit beträchtlich erhöhen und damit seine Fluktuationsraten deutlich senken. Denn Loyalität ist keine Einbahnstrasse. Es beginnt mit der Loyalität des Managements den Mitarbeitern, Kunden und Partnern gegenüber.

Illoyalität hausgemacht

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 die Kader in Positionskämpfen mehr oder weniger öffentlich demontieren?

Oder der ganzen Welt erzählen, wie schlecht ihre Leute sind. Und kann ein Mitarbeitender überhaupt noch Loyalität schenken, wenn er selbst schon einmal, zweimal, dreimal von seinem Chef enttäuscht wurde?

Gerade jetzt werden viele Arbeitnehmer wieder mit ansehen müssen oder am eigenen Leib erleben: Loyalität lohnt sich nicht. Dass Mitarbeiterabbau manchmal unausbleiblich ist, sei unbestritten. Nur: Die Art und Weise, wie dies bisweilen geschieht, ist völlig inakzeptabel. Nicht selten trennt man sich, ohne mit der Wimper zu zucken, gerade von den Mitarbeitenden, die für ein Unternehmen von unschätzbarem Wert sind: von Menschen mit unersetzlichem Erfahrungswissen. Oder von hoch engagierten Querdenkern, die das Wohl des Unternehmens im Auge hatten und deshalb auch mal unangenehme Fragen stellten.

Die Geschichten, die man von frustrierten Entlassungen hört, sind bisweilen haarsträubend. Manche haben ohne Vorwarnung ihre Namen im Intranet gelesen. Andere haben es von ihren Kollegen und nicht von ihrem Vorgesetzten erfahren. Oder per E-Mail als Dreizeiler. So wird die Menschlichkeit mit Füßen getreten. Sicher sind Trennungsgespräche für jede Führungskraft eine emotional stark belastende Situation. Was man als Betroffener aber wenigstens erhalten sollte, sind Fairness und Stil.

Gutes Trennungsmanagement

Jede Trennung hat Einfluss auf das Beziehungsgeflecht im Unternehmen. Immer wird sehr genau beobachtet, wie die Firmenleitung mit gekündigten oder freigesetzten Kollegen umgeht. Wird Wertschätzung ausgedrückt für das in der Vergangenheit gezeigte Engagement? Verhalten sich die Vorgesetzten souverän oder zeigen sie unterkühlte Sachlichkeit? Schieben sie fadenscheinige Gründe vor? Oder wird gar die Trennungsmassnahme durch unbegründete Kritik am

scheidenden Mitarbeiter gerechtfertigt? Oder wird er zum Tabu-Thema erklärt?

Grundsätzlich gilt: Die betroffene Person erfährt es zuerst. Beim Kündigungsgespräch selbst sollte vor allem auf Folgendes geachtet werden:

- Die Wahl des Ortes: am besten in einem blickgeschützten neutralen Bereich an einem Ort, der vor Störungen sicher ist.
- Die Wahl des Zeitpunkts: am besten so, dass der Mitarbeitende danach nicht mehr zurück an seinen Arbeitsplatz muss und ausreichend Zeit erhält, sich wieder zu fangen.
- Der Inhalt des Gesprächs: am besten kommt man ohne grosse Umschweife sofort zur Sache. Neben den rechtlich notwendigen Formalitäten ist eine nachvollziehbare Begründung besonders wichtig. Bestens bewährt hat sich dabei das Harvard-Prinzip: Hart in der Sache, weich zu den Menschen.
- Die Klärung des weiteren Vorgehens: Auf eine möglicherweise intensive Reaktion des Betroffenen muss man vorbereitet sein. Deshalb sollten eine Begleitung durch diese Phase sowie Hilfestellung bei der Suche nach einer neuen Stelle angeboten werden.

Unternehmen behandeln ihre scheidenden Mitarbeitenden besser gut, sonst werden sie nicht nur in ihrem Umfeld, sondern auch in den einschlägigen Online-Bewertungsportalen weltweit an den Pranger gestellt. Und was dort einmal steht, ist so gut wie nie mehr zu löschen. Das Internet hat ein Elefantengedächtnis.

«Beautiful Exit»

Selbst bei allem Bemühen um eine hohe Mitarbeiterloyalität, der nomadische Ar-

beitsstil schreitet voran. So wird es jedem Unternehmen passieren, dass gute Mitarbeitende kündigen.

Deshalb gilt: Nicht angesäuert reagieren. Sich würdig verabschieden. Und in guter Erinnerung bleiben! Die Amerikaner nennen das einen «Beautiful Exit». Hierzu kann ein loyalisierendes Abschiedsritual entwickelt werden. Das ist nicht nur gut für den, der einen verlässt, sondern insbesondere für all jene, die bleiben. Sie merken, dass es honoriert wird, dem Unternehmen über viele Jahre loyal «gedient» zu haben.

Ausserdem hat man ja freundschaftliche Bande mit dem Scheidenden geschlossen. Das positive Verhalten seitens des Unternehmens zwingt nun niemanden, plötzlich so zu tun, als sei dieser durch seine Kündigung zum Aussätzigen geworden. Und das Unternehmen zeigt damit, dass es ein «offenes» Haus ist, mit einer offenen Tür. Kein Käfig, in dem man sich eingesperrt fühlen müsste. Nicht der, der weggeht, hat es gut, weil er in eine (hoffentlich) bessere Zukunft geht. Wer bleibt, bleibt gerne – weil er will und nicht muss.

Fazit

Fakt ist also: Alle wird man nicht für immer halten können. Und, Hand aufs Herz, bei manch einem fällt die Trennung nicht ganz so schwer. Bei den anderen lässt man eine Brücke stehen und schnürt ein angemessenes, individuelles Auf-Wiedersehen-Paket. Dabei kann man etwa anfragen, ob der scheidende Mitarbeitende weiterhin den Newsletter oder die Mitarbeiterzeitschrift erhalten möchte. Oder man sendet ihm ein kleines Viel-Glück-Geschenk. Oder man gibt ihm etwas mit, das ihn noch oft an diese schöne und erfolgreiche Phase seines Berufslebens erinnert.

Das Ziel? Eine gute Nachrede. Oder den Wunsch, wieder zurückzukommen. ■

Literatur



Der Kunde ist der wahre Boss. Deshalb, so lautet das Fazit von Anne M. Schüller, gehört der Kunde in die Chefetage und an den Vorstandstisch. Und deshalb brauchen Unternehmen einen neuen Führungsstil: die kundenfokussierte Mitarbeiterführung. Anne M. Schüller zeigt in ihrer höchst motivierenden Anleitung, wie in jedem Unternehmen ein kundennahes Management umgesetzt werden kann. Zahlreiche Tools und Tipps, praktische Beispiele und Checklisten vervollständigen das Werk. Das Buch wurde mit dem schweizerischen Wirtschaftsbuchpreis 2008 ausgezeichnet.

Anne M. Schüller
«Kundennähe in der Chefetage»
Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen
Orell Füssli, Zürich 2008
255 Seiten, gebunden
ISBN: 978-3-280-05282-2
CHF 44.–



www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com

Porträt



Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre lang hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener internationaler Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und achtfache Buchautorin zählt zu den besten Keynote-Rednern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Business-Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der «Excellent-Speakers». Zu ihren Kunden zählt die Elite der deutschen, schweizerischen und österreichischen Wirtschaft.

Kontakt



Anne M. Schüller
Marketing Consulting
Harthäuser Str. 54
D-81545 München
Tel. +49 (0) 89 642308
info@anneschuessler.de
www.anneschuessler.de

