30-35_PS_1_werte_kompetenzen 30.03.2012 14:06 Uhr Seite 30

Mitarbeiterbindung

Loyalität muss von Herzen kommen

Die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sind in den letzten Jahren weniger verbindlich geworden. Die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen bleibt gerade deshalb ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Von Anne M. Schüller

Auch wenn das Auf und Ab am Arbeitsmarkt mal für und mal gegen die Unternehmen spielt: Die Hege und Pflege des bestehenden Mitarbeiterpotenzials nimmt angesichts des demographischen Wandels einen immer höheren Stellenwert ein. Sich für einen scheidenden Mitarbeiter bei Bedarf einen neuen zu «kaufen» oder - wie bei einer Maschine - einen verschlissenen durch einen unverbrauchten Leistungsträger auszutauschen: Die meisten Firmen können sich solchen Luxus bald gar nicht mehr leisten. Richtig gute, hochqualifizierte Mitarbeiter sind in vielen Branchen heute schon Mangelware. Seine Mitarbeiter als reine Ausführungsgehilfen zu sehen und/oder als Werkzeug des Unternehmenszwecks bis zum Burnout auszubeuten, auch diese Zeiten sind langsam vorbei. Denn zunehmend berichten im Social Web bleibende wie auch scheidende Mitarbeiter darüber, wie es ihnen wirklich ergeht. Und die ganze Welt liest mit.

Eine hohe Mitarbeiterfluktuation ist nicht nur rufschädigend und kostspielig, sie wirkt sich auch in kundennahen Bereichen überaus loyalitätshemmend aus. Denn Menschen pflegen Beziehungen zu Menschen - und nicht zu Unternehmen. Zu manch austauschbarem Dienstleister geht man ja nur wegen dieser einen freundlichen Person, die einen schon so lange kennt. Und Verkäufer nehmen gerne ihre Kunden mit, wenn sie das Unternehmen wechseln. Neue Kunden wird man schwerlich zu Stammkunden machen, wenn diese immer nur auf Anfänger treffen. Langjährige, gut geschulte Mitarbeiter verstehen es viel besser, Kunden zu loyalisieren. Und Kunden, die immer wiederkommen, bestätigen den Mitarbeitern, im richtigen Unternehmen zu sein. So hängen Mitarbeiter- und Kundenloyalität eng zusammen. Sie stärken oder schwächen einander.

Loyale Mitarbeiter halten ihrem Arbeitgeber die Treue, weil sie sich mit ihrer Firma identifizieren.

Mitarbeiter binden statt fesseln

Der lebenslange Arbeitsplatz ist ohne Zweifel vom Aussterben bedroht. Doch darum geht es auch nicht. Loyale Mitarbeiter sind ihrem Arbeitgeber nicht physisch, sondern im Herzen treu. 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, begeisternd und leidenschaftlich gerne über ihre Firma – drinnen und draussen. Solchermassen loyale Mitarbeiter sind zweifellos die wertvollsten Mitarbeiter eines Unternehmens. Und Ihre Konkurrenz wünscht sich diese am meisten.

Mitarbeiterloyalität bedeutet:

- freiwillige und anhaltende Treue
- hohes Engagement und Freude an der Arbeit
- Ambitionen und unternehmerisches Handeln
- Identifikation und emotionale Verbundenheit
- aktive und positive Mund-zu-Mund-Werbung

30-35_PS_1_werte_kompetenzen 30.03.2012 14:06 Uhr Seite 31

All dies bekommt ein Unternehmen freilich nicht wie von selbst. Mitarbeiterloyalität muss man sich, genauso wie Kundenloyalität, immer wieder neu verdienen. Hierbei geht es natürlich nicht um den blinden Gehorsam und das selbstlose Pflichtgefühl früherer Zeiten, sondern vielmehr um eine mündige, freiwillige Form der Loyalität – nennen wir sie Loyalität 2.0. Dabei verabschieden wir uns auch von der guten alten Mitarbeiterbindung - weil das Wort Bindung versagt. Es hat so etwas Erzwungenes, fast möchte man an Fesseln denken. Selbst «goldene Handschellen» können am Ende keine Loyalität erzwingen. Sie funktioniert vielmehr wie eine Freundschaft: Man bekommt sie geschenkt. Und dazu muss es funken zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter.

Illoyalität senkt die Produktivität

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 mindestens 20 Prozent. Und weil solche Mitarbeiter durch ihr ständiges Gejammer einen Negativstrudel in ihrem Umfeld erzeugen, sinkt die Produktivität der Kollegen, die dies erdulden müssen, um geschätzte zehn Prozent.

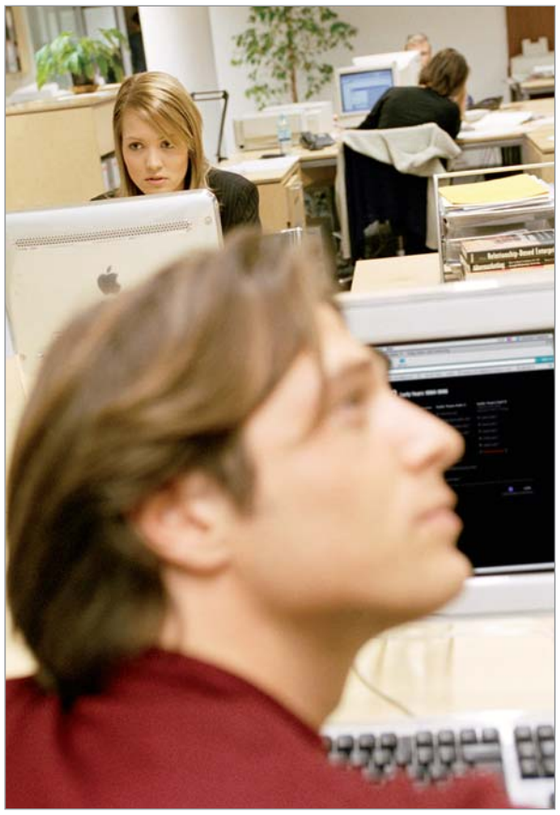
Genauso schlimm ist, wenn Mitarbeiter draussen schlecht über die Firma reden und auf diese Weise potenzielle Bewerber vom Eintritt und Kunden vom Kaufen abhalten. Geht es zum Beispiel um die Bereitschaft, ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterzuempfehlen, so tun dies laut einer kürzlich veröffentlichten IFAK-Studie (die dabei noch von Bindung spricht) 68 Prozent der stark Gebundenen, aber nur 5 Prozent der Beschäftigten ohne emotionale Bindung. Der Studie zufolge hat eine hohe Mitarbeiterbindung auch einen erheblichen Einfluss auf die positive Mundpropaganda: Lediglich 16 Prozent der «ausgeklinkten» Mitarbeiter sind gewillt, die Produkte oder Services ihres Arbeitgebers weiterzuempfehlen. Bei einer hohen Bindung hingegen tun dies stolze 82 Prozent. So sind loyale Mitarbeiter 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.

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 Belegschaft systematisch verspielt. Und nun, da gute Mitarbeiter Mangelware sind, bekommen sie die Quittung: Alte Rechnungen werden beglichen. Die Mitarbeiter wandern in Scharen ab. Denn Loyalität ist keine Einbahnstrasse. Sie beginnt immer beim Management.

Die grössten Loyalitätszerstörer:

- Vertrauensschwund
- emotionale Kälte und Mangel an Menschlichkeit
- ständige innerbetriebliche Umstrukturierungen
- ein schlechtes Trennungsmanagement

Wer schon allein an diesen Punkten ansetzt, kann die Mitarbeiterverbundenheit beträchtlich erhöhen und gleichzeitig seine Fluktuationsraten deutlich senken. Bei genauer Betrachtung ergeben sich übrigens drei Loyalitäten: Die Loyalität zum Unternehmen als solchem, die Loyalität zur direkten Führungskraft und die Loyalität zu Kollegen und Netzwerkpartnern. Wenn etwa Führungskräfte in schnellen Karriereschritten durchs Unternehmen gejagt werden, wie soll da Loyalität nach oben entstehen? Und wenn man Teams, die sich gerade erst zusammengerauft haben, zwangsweise wieder auseinander reisst, wie soll da Verbundenheit untereinander wachsen? Die unaufhörlichen Strukturveränderungen und ständigen Change-Projekte, 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. Und das wird in Zukunft noch wichtiger werden.



Illoyale Mitarbeiter beeinflussen die Produktivität ihrer Mitarbeiter negativ.

Während nämlich die Loyalität der «Analog Seniors» ihrer Firma gehörte, gehört die Loyalität der «Digital Natives» ihrem Netzwerk. Ein Unternehmen, das ihnen verbietet, ihre Netzwerk-Loyalität zu leben, kommt für sie nicht in Betracht.

Fluktuation ist oft hausgemacht

Es gibt Unternehmen, die pflegen ihre Büroräume besser als ihre Mitarbeiter. Ungefragt werden dort Menschen wie Ware von einem Bereich in den anderen verschoben, neu zusammengewürfelt oder einfach abserviert. Gerade in den zurückliegenden Jahren haben viele Arbeitnehmer mit ansehen müssen oder am eigenen Leib erlebt: Loyalität lohnt sich nicht. Den Sachzwängen wurde die Menschlichkeit geopfert. Dass Mitarbeiterabbau vielfach unausbleiblich ist, sei unbestritten. Nur: Die Art und Weise, wie dies bisweilen geschieht, ist völlig inakzeptabel. Allzu oft hat man sich gerade von den Mitarbeitern, die für das Unternehmen von unersetzlichem Wert waren, ohne mit der Wimper zu zucken getrennt. Vor allem die hoch engagierten Loyalen, die

International Business School
ZfU
LERNEN ALS WEG

ZfU-Tagesseminar: Rekrutieren mit XING & LinkedIn

Wirksames Active Sourcing – Die besten Kandidaten gezielt gewinnen

- **Aktiver Kandidatenfang: Dort „fischen", wo passende Leistungsträger zu finden sind**
  Führungs-, Fach- und Nachwuchskräfte dank Active Sourcing Strategien zielgerichtet erreichen
- **Social Media Talent Scouting: Sich mit Leichtigkeit im Talentdschungel zurechtfinden**
  Die richtigen Suchkriterien für Stellenangebote festlegen und Trefferergebnisse direkt nutzen
- **Verlockende Ansprache: Den „richtigen Ton" beim Auswerfen der Ködertexte treffen**
  Strategien für hohe Antwortquoten und Tipps fürs Formulieren von konkreten Kontaktanfragen
- **Selbstmarketing für Recruiter: Profile, die bei Kandidaten voll ins Schwarze treffen**
  Einen aussagekräftigen, lesenswerten und authentischen XING- und LinkedIn-Auftritt realisieren

Details zur Anmeldung unter www.zfu.ch/pdf/txl.pdf
7% Rabatt bei Anmeldung mit Kennwort „ZfU Weka"!
Termine: 18. Juni 2012 in Zürich / 13. November 2012 in Köln (D)

ZfU International Business School • Im Park 4 • CH-8800 Thalwil • Tel +41 44 722 85 85 • Fax +41 44 722 85 86 • www.zfu.ch • info@zfu.ch

30-35_PS_1_werte_kompetenzen 30.03.2012 14:06 Uhr Seite 33

das Wohl des Unternehmens im Auge hatten und deshalb auch mal unangenehme Fragen stellten, wurden wie heisse Kartoffeln einfach fallen gelassen. Personalabbau ist für alle Beteiligten eine sehr belastende Situation und von daher eine sehr sensible Managementaufgabe. Jede Trennung hat ja Einfluss auf das Beziehungsgeflecht im Unternehmen. Und 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 gerechtfertigt? Werden Mitarbeiter, die von sich aus kündigen, schlecht gemacht oder zum Tabuthema erklärt? Fairness im Umgang mit Scheidenden sorgt automatisch für eine grössere Loyalität der Bleibenden.

Das Management als Vorbild

Loyalität beginnt mit der Loyalität des Managements den Mitarbeitenden, Kunden und Partnern gegenüber. Vorstände, die ihre Tantiemen erhöhen, während sie unten Massenentlassungen vornehmen, Bosse, die eine seelenlose Machtkultur schaffen, Vorgesetzte, die vor allem 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. Kann ein Mitarbeiter überhaupt noch Loyalität schenken, wenn er selbst schon einmal, zweimal, dreimal von seinen Chefs enttäuscht wurde? Und wie sollen Mitarbeiter, die nicht (länger) daran glauben können, dass ihre Firma vollstes Engagement verdient, volles Engagement für die Kunden bringen?

Fehlende Loyalität des Arbeitgebers erzeugt automatisch fehlende Loyalität bei seinen Arbeitnehmern. 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 Mitarbeitenden orientieren sich an der Führungsspitze.

Kommunikation als Bindemittel

Darüber hinaus hat Loyalität viel mit guten Gefühlen zu tun. Sie entwickelt sich aus einer Summe von Details - und bei jedem anders. Situatives Führen ist also angesagt. Und Menschenversteher-Wissen ist dringend vonnöten. So sind Anerkennung, Wertschätzung und Selbstbestimmtheit in der Regel das, wonach Menschen am meisten lechzen. Als geachtetes Mitglied einer Gruppe zu gelten, wertvolle Beiträge für das Ganze zu leisten sowie eigenverantwortlich sinnvolle Dinge zu tun, die gesehen und gewürdigt werden, so etwas treibt uns am meisten an. Vor allem aber sind Menschen verbundenheitssüchtig. Auch wenn die neue Arbeitswelt für viele das «nomadische Jobben» unumgänglich macht, tun Führungskräfte gut daran, Gemeinschaft und Zusammenhalt unternehmensweit zu fördern. Verbundenheit verstärkt sich durch Zuneigung, ein vertrauensvolles Miteinander und gemeinsames Handeln. Ein starkes «Wir-Gefühl» entwickelt sich insbesondere durch zusammen erzielte gute Ergebnisse und durch Stolz auf die Firma. All dies trägt der Mitarbeiter durch positive Erzählungen schliesslich nach draussen.

Das 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. Die höchste Qualität der dialogischen Kommunikation und damit die grösste Loyalisierungschance hat demnach das gut geführte direkte zwischenmenschliche Gespräch. Wenn man Leuten von Angesicht zu Angesicht gegenübersteht, ist es nämlich viel schwieriger, ihnen die kalte Schulter zu zeigen. Dies alles spricht für den persönlichen Dialog – und eher gegen Telefonkonferenzen und virtuelle Teambesprechungen.

Loyalität ist nur schwer messbar

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 ja auch, sich selber treu zu sein. Was bei all dem Kennzahlenwahn, der in vielen Unternehmen herrscht, gern übersehen wird: Zwischenmenschliche Beziehungen lassen sich nicht in Heller und Pfennig berechnen. Dennoch ermöglichen eine Reihe von Indikatoren Rückschlüsse auf die Motivation eines Mitarbeiters und damit auch auf seine Loyalität.

Indikatoren für Mitarbeiterloyalität:

- Aktivität in Workshops und Diskussionsrunden
- Teilnahme an Projektgruppen und Fortbildungsmassnahmen
- Wunsch nach Aufstiegsmöglichkeiten
- Interesse an Kundenbelangen
- Einreichen von Ideen und Verbesserungsvorschlägen
- Bereitschaft zu fallweisen Überstunden
- Anzahl krankheitsbedingter Absenzen am Montag und Freitag
- Fehlerquote durch Schludrigkeit und Desinteresse
- Nörgelhäufigkeit

HR-Tool online

Checkliste Mitarbeitermotivation:
Loyalität ist eine Frage der Motivation. Nichts ist schädlicher für die Mitarbeiterbindung als ein demotivierendes Umfeld. Wie Sie die häufigsten Fehler in Sachen Motivation vermeiden, erfahren Sie in dieser Checkliste.
Download: *www.personal-schweiz.ch*

Anne M. Schüller ist Management-Consultant und Expertin für Loyalitätsmarketing. Die Diplom-Betriebswirtin und Buchautorin arbeitet als Business-Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen.

30-35_PS_1_werte_kompetenzen 30.03.2012 14:06 Uhr Seite 34

HR-Manager in der Praxis

«Weniger Druck und mehr Freiheit»

Die Hermes Süssstoff AG profiliert sich als flexibler Arbeitgeber mit guten Sozialleistungen. HR-Managerin Sabine Eicher verrät, was ihr Unternehmen für die Mitarbeiterzufriedenheit tut.

Interview geführt von Ralph Hofbauer

personalSCHWEIZ: *Frau Eicher, welche Werte sind in Ihrem Team wichtig?*
Sabine Eicher: Respekt und Toleranz sind die Eckpfeiler unserer Philosophie. Wir sind sehr unterschiedliche Einzelpersonen, einige sind eher kreativ, andere eher administrativ organisiert. Deshalb ist es wichtig, dass jeder jeden so akzeptiert wie er ist.

Wie fördern Sie die Loyalität Ihrer Mitarbeiter?
Das Wichtigste ist die Wahrnehmung der Bedürfnisse unserer Mitarbeiter. Dazu gehört neben einer optimalen Arbeitsplatzgestaltung auch, dass man die Möglichkeit zur Work-Life-Balance gibt. Wir versuchen diesbezüglich so flexibel wie möglich zu sein, denn viele unserer Mitarbeitenden haben Familie. Da wir mit Gleitzeiten arbeiten, geniessen manche das Frühstück mit der Familie und bringen anschliessend ihre Kinder zur Schule. Mitarbeitende in Führungspositionen können auch von zu Hause aus auf unser Netzwerk zugreifen. So kann man auch mal am frühen Abend Sport treiben und danach nochmals arbeiten. Diese Flexibilität gibt das Gefühl von etwas weniger Druck und mehr Freiheit.

Wie messen Sie die Mitarbeiterzufriedenheit?
Das Arbeitsklima ist sicherlich ein guter Indikator für die Mitarbeiterzufriedenheit. Wenn dieses in einer Abteilung nicht stimmt, bemerkt man dies rasch. Zudem geben uns die Mitarbeiterbeurteilungen und die Jahresendgespräche Aufschluss über Probleme. Wir haben auch darüber nachgedacht eine Vorgesetztenbeurteilung einzuführen. Da unsere Abteilungen teilweise sehr klein sind und Kritik deshalb nicht wirklich anonym, haben wir uns jedoch dagegen entschieden.

Welche Rolle spielt der Lohn in Hinblick auf die Motivation?
In der gegenwärtigen Wirtschaftslage ist den meisten ein sicherer Arbeitsplatz wichtiger als ein überdurchschnittlicher Lohn. Was in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat, sind die Sozialleistungen. Diesem Sicherheitsdenken versuchen wir mit einer exzellenten Pensionskasse sowie einer guten Unfall- und Krankenversicherung gerecht zu werden.

Zur Person

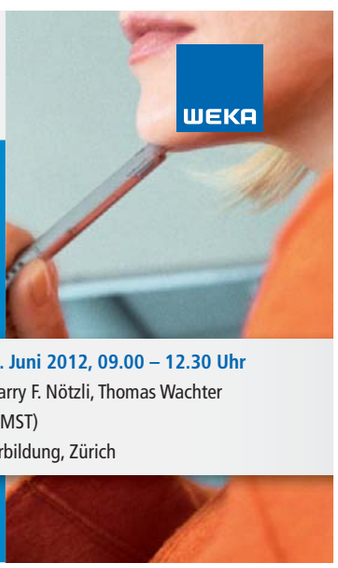
Sabine Eicher *ist bei der Hermes Süssstoff AG als HR-Managerin für rund 130 Mitarbeitende verantwortlich. Das Unternehmen wurde 1904 als Handelsgesellschaft mit Sitz in Zürich gegründet und vertreibt die beiden Süssstoff-Marken Assugrin und Saccharin in über 100 Ländern.*

Jetzt aktuell!
Seminar: Kurzarbeit in der Praxis

Heute noch anmelden!

So verhindern Sie in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Entlassung von Arbeitnehmenden, die Kosten der Personalfluktuation und den Verlust von wertvollem Know-how.

Inhalt des Halbtages-Seminars:
- 13. Monatslohn, Sozialversicherungsabzüge und Quellensteuer
- Kurzarbeitsentschädigungen
- Branchentypische Besonderheiten
- Wichtiges im Umgang mit Arbeitslosenkassen
- Verrechnung von Ferien und Absenzen



Termin: Mittwoch, 27. Juni 2012, 09.00 – 12.30 Uhr
Seminarleitung: Dr. Harry F. Nötzli, Thomas Wachter
Preis: Fr. 490.– (exkl. MST)
Ort: Zentrum für Weiterbildung, Zürich

Infos und Anmeldung: www.praxisseminare.ch oder Tel. 044 434 88 34

«Reka-Geld ist eine faire Lohnnebenleistung. Vom Lernenden bis zum Mitglied der Direktion erhält jeder gleich viel».*

Nadine Gembler, Leiterin Personal/Ausbildung national, Coop

** Max. Bezugsmöglichkeiten für Unternehmen CHF 3'000.– mit 20% Rabatt oder CHF 500.– mit 100% Rabatt (vgl. Wegleitung zum Ausfüllen des neuen Lohnausweises, Ziffer III «Nicht zu deklarierende Leistungen»).*

Besuchen Sie Reka an der Personal Swiss 2012
Stand F 06, Halle 5, Gratistickets und Wettbewerb
www.reka-geld.ch

Reka – das Freizeitgeld. reka:

FIT IM BUSINESS IN NUR 30 MINUTEN!

Das WEKA Business Dossier-Jahresabo
A4-Broschüren, ca. 40 Seiten
Bestell-Nr. BDA501
Für nur CHF 138.–
statt 228.–

Sie sparen 15 Franken pro Exemplar!

Jetzt neu im praktischen Jahres-Abonnement

So erweitern Sie **6 x jährlich** Ihre sozialen Kompetenzen, mit denen Sie im Business mit Professionalität überzeugen.

Mehr Infos und Bestellung:
wekaservices.ch/BusinessDossierAbo

WEKA ZeugnisManager Light

Erstellen Sie schnell und sicher individuelle Arbeitszeugnisse in Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch.

Zeugnisse erstellen war noch nie so einfach! Dank 250 vorformulierten Textbausteine, die Sie alle individuell anpassen können. Und dies in Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch. Alles Online. In sechs einfachen Schritten.

Spezialangebot Nur CHF 198.– pro Jahr

Ihre Vorteile

- Sie sparen wertvolle Arbeitszeit.
- Sie erhalten individuelle, auf Ihre Unternehmung zugeschnittene Zeugnisse.
- Sie bezahlen nur das, was Sie brauchen.
- Für Firmen, welche bis 15 Zeugnisse pro Jahr erstellen.

Mehr Infos unter: www.zeugnismanager.ch
oder Telefon 044 434 88 34