

Mitarbeiterloyalität

Ein Muss

In vielen Bereichen ist der ständige Wechsel längst Normalität. Doch im Kontext von Talentknappheit und Demografie sind loyale Mitarbeiter wichtiger als jemals zuvor. Was Loyalität heute bedeutet, welche Formen es gibt und wie man sie gewinnt oder verliert, zeigt folgender Beitrag.

Anne M. Schüller

Die Arbeitswelt befindet sich in einem paradigmatischen Wandel. Die junge Generation fordert eine neue Führungskultur ein. Und die fortschreitende Digitalisierung treibt die Unternehmen mit rasantem Tempo voran. Ist in diesem Szenario Loyalität überhaupt zu bekommen? Ja. Wenn man weiß, wie das geht. Denn wenn es immer schwieriger wird, gute neue Mitarbeiter zu gewinnen, dann sollte man vor allem auf diejenigen setzen, die man schon hat.

Personalentwicklung vor Neurekrutierung heißt das Prinzip. Dabei wird die Loyalisierungskraft eines Unternehmens in Zukunft eine herausragende Rolle spielen. Dabei zeichnen sich bei den HR-Strategien grundsätzlich zwei Richtungen ab, wie das

Fraunhofer Institut und der Zukunftsforscher Sven Gábor Jánoszy zeigen: Organisationen werden sich entweder zu „Caring Companies“ oder zu „fluiden Unternehmen“ entwickeln.

- Caring Companies arbeiten mit einem hohen Anteil fest angestellter Mitarbeiter. Sie müssen mit allen Mitteln versuchen, die Mitarbeiter, die sie behalten wollen, so lange wie möglich an das Unternehmen zu binden. Gleichzeitig werden sie danach streben, die ungewollte Mitarbeiterfluktuation auf ein Minimum zu reduzieren. Die Kernfrage dabei ist die: Wie machen wir unsere Firma nicht nur dauerhaft leistungsfähig, sondern auch lebenswert, liebenswert und loyalitätswürdig?
- Fluide Unternehmen arbeiten mit einer relativ kleinen Kernbelegschaft und einem hohen Anteil an Mitarbeitern in befristeten Arbeitsverhältnissen. Auch hier heißt es, Loyalität für die Zeit der Zusammenarbeit aufzubauen und die Besten dazu zu bringen, bei Bedarf für weitere Projekte wiederzukommen. Die Kernfrage hierbei ist: Wie machen wir unsere

externen Mitarbeiter nicht nur schnellstmöglich leistungsfähig, sondern auch zu Fans und zu Multiplikatoren am Markt?

Egal, welche der beiden Strategien im Einzelfall die passende ist: Loyalität wird dabei eine wichtige Rolle spielen.

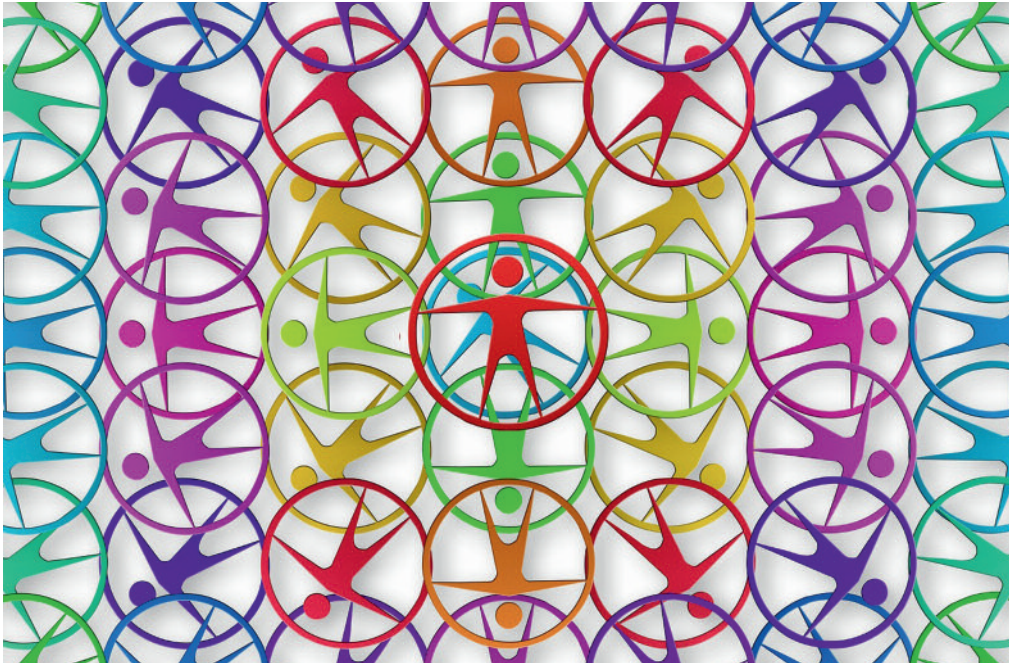
Was Loyalität heute bedeutet

Loyalität zählt zu unseren edelsten Werten. Sie ist nicht an einen Arbeitsvertrag gebunden. Man kann sie nicht erkaufen, nicht einfordern und schon gar nicht erzwingen. Man bekommt sie aus freien Stücken geschenkt. Sie ist eine starke innere Haltung. So sind loyale Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber nicht nur physisch, sondern vor allem im Herzen treu. Sie gehen engagierter und produktiver zur Sache. Sie machen sich Gedanken um das Wohl und Wehe der Firma. Sie identifizieren sich mit ihr und machen deren unternehmerische Interessen zu ihren eigenen.

Sie sprechen oft, gut und gerne über ihre Firma – intern und extern. Sie empfehlen deren Angebote und das Unternehmen als Arbeitgeber weiter. Tiefenloyalisierte Menschen sind zwei-



Anne M. Schüller ist Managementberaterin und Expertin für Loyalitätsmarketing. Sie arbeitet als Speaker und Trainerin.
E-Mail: info@anneschueller.de



Ein gutes Team pflegt soziale Beziehungen untereinander – das hilft der Loyalität

fellos die wertvollsten Mitarbeiter. Achtung: Die Konkurrenz mag sie auch.

Solche Loyalität entsteht durch Vertrauen und Anziehungskraft und nicht durch Druck oder Zwang. Sie zeigt sich auf vielfache Weise: Leistungsbereitschaft, Fairness, Verlässlichkeit, Aufrichtigkeit gehören genauso dazu wie Leidenschaft und Integrität. Das alles bekommt ein Arbeitgeber nicht von selbst. Mitarbeiterloyalität muss man sich – genauso wie Kundenloyalität – immer wieder neu verdienen.

Loyalität ist mehr wert als Bindung. Das Wort Bindung beinhaltet Erzwungenes, fast möchte man an Fesseln denken. Loyalität hingegen ist ein ungeschriebener Vertrag, der auf ethischen Werten basiert. Wird dieser Vertrag gebrochen, spricht man von innerer Kündigung, die lange unsichtbar bleibt, während sie schon ihre bösen Bahnen zieht.

Doch es gibt auch falsch verstandene Loyalität. Sie beruht auf blindem Gehorsam – bis hin zur Selbstaufgabe. Sie deckt unlautere Machenschaften und vertuscht unkorrektes Verhalten. Sie erduldet jede Mühsal und sitzt al-

les aus. Unreflektierte Jasager sind für jedes Unternehmen gefährlich. Diese Loyalität ist hier also nicht gemeint.

Der loyale Mitarbeiter will das Beste für sein Unternehmen. Er tritt sogar dann für die Interessen seines Arbeitgebers ein, wenn er dabei persönlich anecken kann. Und er verzichtet auf das Verfolgen eigener egoistischer Ziele, wenn diese dem Unternehmenszweck widersprechen.

Positives Beziehungskonto

Gebunden werden kann ein Mitarbeiter grundsätzlich auf drei Arten: emotional, faktisch und monetär.

Eine emotionale Bindung kann in zwei Richtungen gehen: normativ und behavioral. Bei der behavioralen Bindung geht es um äußere emotionale Aspekte, wie etwa der kurze Weg zum Arbeitsplatz oder die flexiblen Arbeitszeiten. Doch nur die normative Bindung entspricht der aus einer inneren Verpflichtung heraus entstehenden Loyalität, wie sie hier vorgestellt wird.

Schon die nächste Bindungsform, nämlich die über den juristischen Arbeitsvertrag geregelte

faktische Bindung, kündigt von Abhängigkeit und An-die-Kette-Legen. Eine Unterform davon wird als kalkulative Bindung bezeichnet, bei der sich der Mitarbeiter zum Beispiel Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen erhofft.

Bei der dritten Form, der monetären, stehen finanzielle Interessen im Vordergrund. Man kann sich fast alles erkaufen, also auch die Liebe und Treue seiner Mitarbeiter. Doch selbst die berühmten „goldenen Handschellen“ in Form von Boni, Optionen und Gratifikationen können am Ende keine Loyalität erzwingen.

Loyalität braucht vor allem ein positives Beziehungskonto. Dazu muss es funken zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter. Immer werden zu den faktischen Gegebenheiten die emotionalen Werte, die eine Arbeitsbeziehung besitzt, hinzuaddiert. Beides zusammen bestimmt dann das Engagement, das man einzubringen bereit ist. Fehlen faktische oder emotionale Alleinstellungsmerkmale, dann muss das Arbeitsentgelt alleine begeistern. Denn dann macht das Monetäre den einzigen Unterschied.

Mitarbeiterloyalität bedeutet:

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

	Kommen	Bleiben	Gehen
Aufgabenstellung/Position			
Arbeitsplatzausstattung			
wettbewerbsfähiges Gehalt			
geldwerte Vorteile			
Karrierechancen			
Weiterbildungsangebote			
Arbeitgeberattraktivität			
Verhalten des Vorgesetzten			
Grad der Eigenständigkeit			
Betriebsklima			
Anerkennungskultur			
Arbeitsumfeld			
Arbeitszeitmodelle			
Work-Life-Integrität			
Gesundheitsprogramme			

Es ist dann das emotionale Ersatzprogramm. „Schmerzengeld“ sagt man auch dazu.

Wer Menschen mit niedrigem Loyalitätspotenzial rekrutiert, braucht sich nicht zu wundern, wenn diese schnell wieder das Weite suchen. Wer sich weigert, die Teammitglieder in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, der darf nicht klagen, dass bei ihm ein ständiges Kommen und Gehen herrscht. Man sollte deshalb genau analysieren, welche die wertvollsten loyalen Mitarbeiter sind, auf welchen Wegen man an diese gekommen ist, was sie auszeichnet und wie sie sich verhalten. Welche Muster sind zu erkennen? Welche davon lassen sich reproduzieren?

So können Profile und Prozesse erstellt werden, mit deren Hilfe man systematisch auf die

Suche nach neuen loyalen und engagierten Mitarbeitern gehen kann. Man lernt dabei auch, solche zu meiden, bei denen alle Loyalisierungsbemühungen zwecklos sind. Denn Loyalität lässt sich nicht bei allen und jedem erreichen – und schon gar nicht auf die gleiche Weise. Je nach Menschentyp, Funktion und Hierarchieebene sind die persönlichen Verbundenheitsprioritäten verschieden. Nie darf man dabei den Fehler machen, von sich selbst auszugehen.

Außerdem sind es nicht die gleichen Faktoren, die einen Mitarbeiter jeweils dazu bewegen, in ein Unternehmen einzutreten, dort zu bleiben oder wieder zu gehen. Die Tabelle auf dieser Seite zeigt Kriterien, die relevant sind – und für ausgewählte Leistungsträger oder bestimmte Hierarchiestufen ergänzt werden können.

Fragt man Personaler, was man bei ihnen für die Mitarbeiterloyalisierung tut, so hört man häufig das gleiche: Gratisobst und -getränke, Gesundheitschecks, Essensgutscheine, Sportangebote, Massagen am Arbeitsplatz. Doch niemand bleibt wegen Trivialitäten, die es inzwischen fast überall gibt. Auch Monetäres belegt keine vordersten Plätze. In Umfragen zu den Wechselgründen ausgeschiedener Spitzenkräfte kommt zum Beispiel das Einkommen als maßgebliches Ausstiegsmotiv vergleichsweise selten vor. Ausschlaggebend sind vielmehr Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit und Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten.

Bei vielen Mitarbeitern hingegen geht es oft um mangelnde Wertschätzung und eine fehlende Anerkennungskultur. Bei einer eigenen internen Analyse ist entscheidend, die wahren und nicht die vorgegaukelten Aus-

trittsgründe zu finden. Gut gemachte, systematische Exit-Interviews bringen diese zum Vorschein. Folgende Fragen können dabei sehr hilfreich sein:

- Was können wir tun, um die Loyalität unserer Mitarbeiter zu stärken?
 - Was müssen wir meiden, damit ungewollte Fluktuation erst gar nicht entsteht?
- Schließlich lässt sich über entsprechende Parameter ein Frühwarnsystem installieren, das frühzeitig vor Wechselwilligkeit warnt.

Frühwarnsystem installieren

Hierzu sollten Betriebszugehörigkeit und Fluktuationsraten für die verschiedenen Berufsgruppen, Abteilungen und Sparten, aber auch für Geschlechter, Altersgruppen, Nationalitäten und so weiter ermittelt werden. Außerdem müssen der Loyalitätsindex und die Empfehlungsbereitschaft gemessen werden. Das geht so:

- Der Loyalitätsindex auf einer Skala von null bis zehn: Wie sehr würden Sie sich heute wieder für unser Unternehmen entscheiden? Und was sind die Hauptgründe für Ihre Bewertung? Was läuft bereits gut? Und was fehlt uns ganz konkret, um einen (noch) höheren Wert zu erreichen? Haben Sie dazu eine schnell umsetzbare Idee?
- Die Empfehlungsbereitschaft: auf einer Skala von null bis zehn: Wie sehr würden Sie unser Unternehmen an einen interessierten Arbeitssuchenden (aus Ihrem persönlichen Umfeld) weiterempfehlen? Und was sind die Hauptgründe für Ihre Bewertung? Was läuft bereits gut? Und was fehlt uns ganz konkret, um einen (noch) höheren Wert zu erreichen?
- Haben Sie dazu eine schnell umsetzbare Idee?

Die aus den Ergebnissen abgeleiteten Kennzahlen zählen zu den wichtigsten Leistungsindikatoren im Mitarbeiterbereich. Das ultimative Ziel: null Prozent ungewollte Fluktuation.

Wer seine individuellen Werte, Bedürfnisse und persönlichen Ziele am Arbeitsplatz aufgeben muss und wer sich ständig verbiegen soll, kann keine Loyalität entwickeln. Loyalität zeigt sich am ehesten, 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 selbst treu zu sein.

Grundsätzlich lassen sich zwei Formen der Loyalität unterschei-

den. Die Loyalität gegenüber sich selbst, also nach innen und die Loyalität gegenüber anderen, also nach außen.

Wird die Außensicht betrachtet, lassen sich vier Loyalitäten erkennen:

- Loyalität zum Unternehmen,
- Loyalität zur direkten Führungskraft,
- Loyalität zu Kollegen und Ansprechpartnern,
- Loyalität zur eigenen Arbeit.

Das Karriereportal „Monster“ hat dazu vor einiger Zeit eine Onlineumfrage gemacht, an der knapp 25.000 Arbeitnehmer teilgenommen haben. Die Frage „Wem gegenüber sind Sie bei der Arbeit am loyalsten?“ erbrachte folgende Antworten:

- mir selbst gegenüber (33 Prozent),

- meinem Team gegenüber (32 Prozent),
- meinem Unternehmen gegenüber (19 Prozent),
- meinem Chef gegenüber (10 Prozent),
- niemandem gegenüber (6 Prozent).

Vor allem die nicht endenden Strukturveränderungen und ständigen Change-Projekte, mit denen die Mitarbeiter oft ohne jede Wahlmöglichkeit konfrontiert werden, sind Gift für den Loyalitätsaufbau. Nach Phasen der Hektik muss also ausreichend Ruhe einkehren, damit die Leute sich aneinander gewöhnen können. Um ein Team langfristig zusammenzuhalten, müssen die Mitglieder ihre sozialen Beziehungen zueinander pflegen. Das wird in unserer neuen Arbeitswelt immer wichtiger. BI



VR-BankCard jetzt bestellen!

Ende Januar 2015 erscheint die Broschüre „**Debitkarten 2015 – Bestellung, Produktion und Versand**“. Bitte reichen Sie Ihre Bestellung bis zum **27.02.2015** ein. Bei Fragen ist die Fachberatung des DG VERLAGES gerne für Sie da.

www.dgverlag.de
www.genobuy.de

DG VERLAG

 Partner der genossenschaftlichen FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken