



„Wenn du schnell gehen willst, geh' allein;  
wenn du weit gehen willst, geh' mit andern zusammen.“  
Spruch aus Kenia

## I Thema: „ Loyale MitarbeiterInnen – erfolgreiche Unternehmen “

1. Was MitarbeiterInnenloyalität heute bedeutet
2. Woran sich MitarbeiterInnenloyalität erkennen lässt
3. Die größten Loyalitätszerstörer
4. Wie Loyalität entsteht
5. Die 12 Punkte der MitarbeiterInnenloyalität

## II Literaturhinweise zum Thema

### I Loyale MitarbeiterInnen – erfolgreiche Unternehmen

(nach A.Schüller, 2008)

Die Zahl derjenigen, die sich ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen und ihren Job engagiert und motiviert erledigen, geht weiter zurück. So hat das 2008er Arbeitsklima-Barometer des IFAK Instituts aus Taunusstein ermittelt, das nur mehr 12 Prozent der 2000 repräsentativ befragten deutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich ihrem Unternehmen gegenüber verpflichtet fühlen (im Vorjahr 15 Prozent), wohingegen 24 Prozent keine Bindung bekunden, also innerlich bereits gekündigt haben (im Vorjahr 22 Prozent). Der große Rest von 64 Prozent spule, so die aktuelle Untersuchung, ein Pflichtprogramm ab. Die Folgeschäden dieser Entwicklung: reduzierte Produktivität, höhere Fehlzeiten sowie ein geringerer Ideen-Output.

Das eklatanteste Ergebnis der diesjährigen Studie: die akute Wechselbereitschaft der wenig gebundenen MitarbeiterInnen ist drastisch gestiegen. 69 Prozent von ihnen bekundeten die Absicht, innerhalb der nächsten 12 Monate zu wechseln. Im Vorjahr waren dies nur 37 Prozent.

Schuld an der Misere, so das Marktforschungsinstitut, seien vor allem Defizite in der Personalführung. Dies verursacht nicht nur Wissens- und Leistungsschwund sowie hohe Kosten für das Finden und Einarbeiten der ‚Neuen‘, schlimmer noch: Die Folgen dieser Entwicklung zeigen sich auch auf der Umsatzseite: Den Unternehmen laufen die KundInnen davon.

*- Menschen pflegen Beziehungen zu Menschen und nicht zu Unternehmen.*

#### 1. Was MitarbeiterInnenloyalität heute bedeutet

Loyale MitarbeiterInnen sind ihrem Arbeitgeber (wenn auch heute nicht mehr auf Lebzeiten) 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. MitarbeiterInnenloyalität muss man sich, genauso wie KundInnenloyalität, 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.

MitarbeiterInnen-Loyalität 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

Damit sind nicht unbedingt die MitarbeiterInnen gemeint, die - seit zwanzig, dreißig Jahren ein Unternehmen bevölkernd - nur noch auf die Rente warten und sich lustlos jedem Wandel verschließen.

Loyale MitarbeiterInnen sind zweifellos die wertvollsten MitarbeiterInnen eines Unternehmens. Und sie sind die besten „KundInnenloyalisierer“. Denn Käufer- und Mitarbeiterloyalität stehen in einem engen Zusammenhang. Sie verstärken sich gegenseitig – im Positiven wie im Negativen.

## 2. Woran sich MitarbeiterInnenloyalität erkennen lässt

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 KundInnenbelangen
- 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 MitarbeiterInnen sichtbare Zeichen der Zugehörigkeit wie etwa das Firmenlogo? Oder vermeiden sie dies, womöglich aus Scham und Angst vor unangenehmen Fragen und hämischen Bemerkungen ihrer Umgebung?

Unengagierte, illoyale MitarbeiterInnen sind die größten „Umsatzvernichter“ eines Unternehmens. Sie hemmen dessen Innovationsfähigkeit, das organische Wachstum und die betrieblichen Zukunftschancen. Denn (chronisch) unzufriedene MitarbeiterInnen sind nicht nur öfter krank, sondern vor allem auch destruktiv. Die auf diese Weise entstehenden Produktivitätseinbußen schätzt man auf 20 Prozent und mehr. Und weil solche MitarbeiterInnen durch ihr ständiges „Gejammer“ einen Negativ-Strudel in ihrem Umfeld erzeugen, sinkt die Produktivität der KollegInnen, die dies erdulden müssen, um geschätzte zehn Prozent (A. Schüller, 2008).

Noch schlimmer ist, wenn MitarbeiterInnen draußen schlecht über die Firma reden und somit Vertrauens- und Imageverluste auslösen. Geht es nämlich um die Bereitschaft, ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterzuempfehlen, so tun dies laut der IFAK-Studie 68 Prozent der Gebundenen, aber nur 5 Prozent der Beschäftigten ohne Bindung. Der Studie zufolge hat eine hohe MitarbeiterInnenbindung auch einen erheblichen Einfluss auf die positive Mundpropaganda: Lediglich 16 Prozent der ‚ausgeklinkten‘ MitarbeiterInnen sind gewillt, die Produkte oder Services ihres Arbeitgebers weiterzuempfehlen. *Bei einer hohen Bindung hingegen tun dies stolze 82 Prozent!*



Loyale MitarbeiterInnen sind demnach in dreifacher Hinsicht Erfolgsverstärker: indem sie erstens ihre ganze Leistungskraft ins Unternehmen einbringen, zweitens als Motivator nach innen und drittens als Botschafter nach außen agieren.

### 3. Die größten Loyalitätszerstörer

Loyalität ist heutzutage ein rares Gut. Doch 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 MitarbeiterInnen systematisch verspielt.

Die größten Loyalitätszerstörer heißen:

- emotionale Kälte und Mangel an Menschlichkeit;
- Vertrauensschwund;
- ständige innerbetriebliche Umstrukturierungen, Unternehmensverkäufe und Fusionen sowie
- ein schlechtes Trennungsmanagement

Wer nur allein an diesen Punkten ansetzt, kann die MitarbeiterInnenverbundenheit 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 und
- die zu den KollegInnen und AnsprechpartnerInnen.

Wenn etwa Führungskräfte in schnellen Karriereschritten durchs Unternehmen gejagt werden und alle sechs Monate die Abteilung wechseln, wie soll da Loyalität entstehen? Wenn man Teams, die sich gerade erst zusammengerauft haben, zwangsweise wieder auseinander reißt, wie soll da Verbundenheit wachsen? Unaufhörlichen Strukturveränderungen, mit denen MitarbeiterInnen oft ohne jede Wahlmöglichkeit konfrontiert werden, sind Gift für den Vertrauensaufbau. Nach Phasen der Veränderung muss also ausreichend Ruhe einkehren, damit sich die Leute finden können. Um eine Gruppe langfristig zusammenzuhalten, müssen deren Mitglieder ihre sozialen Beziehungen zueinander pflegen können.

### 4. Wie Loyalität entsteht

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 MitarbeiterInnen orientieren sich an der Führungsspitze.

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.

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. Dies trägt der Mitarbeiter /die Mitarbeiterin durch positive Erzählungen schließlich nach draußen.



*Das Bindemittel par Excellence ist 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 Loyalisierungs-Chance hat demnach das gut geführte direkte zwischenmenschliche Gespräch. Wenn man Leuten von Angesicht zu Angesicht gegenübersteht, ist es viel schwieriger, ihnen die kalte Schulter zu zeigen. Dies alles spricht für den persönlichen Dialog – und eher gegen Videokonferenzen und virtuelle Teambesprechungen.

Loyalität funktioniert wohl dann am besten, wenn die Werte eines Unternehmens und die persönlichen Werte seiner MitarbeiterInnen ein hohes Maß an Übereinstimmung zeigen. Sich voll und ganz mit einem Unternehmen identifizieren zu können heißt auch, sich selber treu zu sein (Anne Schüller, 2008).

### **5. Die zwölf Punkte der MitarbeiterInnenloyalität**

Zusammengefasst ergeben sich für Führungskräfte 12 wichtige Punkte zur Förderung der MitarbeiterInnenloyalität:

1. Führen Sie mit jedem/jeder MitarbeiterIn verbindliche Zielgespräche.
2. Geben Sie den MitarbeiterInnen regelmäßig (positive) Rückmeldungen.
3. Setzen Sie sich für die marktgerechte Bezahlung Ihrer LeistungsträgerInnen ein.
4. Führen Sie Ihre MitarbeiterInnen partnerschaftlich.
5. Zeigen Sie Ihre Wertschätzung.
6. Gewähren Sie Verantwortung und Freiräume.
7. Räumen Sie auch neuen MitarbeiterInnen einen Vertrauensvorschuss ein.
8. Motivieren Sie dazu, Unternehmergeist zu zeigen.
9. Plädieren Sie für leistungsgerechte Bezahlung.
10. Unterstützen Sie die Selbstorganisation Ihres Teams.
11. Vermitteln Sie Ihren MitarbeiterInnen den Sinn ihrer Arbeit.
12. Geben Sie MitarbeiterInnen die Chance, sich weiterzubilden und weiterzuentwickeln.



## II      **Verwendete und /oder empfohlene Literatur zum Thema**

- „Mitarbeiterbindung“, Jörg Felfe; Hogrefe-Verlag 2007
- „Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität? Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor“, Astrid Szebel-Habig, Beltz-Verlag 2004
- „Die besten Mitarbeiter finden und halten: Die ABC-Strategie nutzen“, Jörg Knoblauch und Jürgen Kurz, Campus Verlag 2007
- „Integration durch Identifikation – Leistung durch Bindung an das Unternehmen“, Wolfgang Saaman, Sigmun 2005
- "Kundennähe in der Chefetage - Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen" von Anne M. Schüller, Orell Füssli, 2008
- [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

Dieser Impuls-Letter ist kostenfrei und kann jederzeit per E-Mail [haag@haag-coaching.at](mailto:haag@haag-coaching.at) bestellt/abbestellt werden. Feedback ist sehr willkommen. Ihre Daten werden keinesfalls an Dritte weitergegeben.