

Knapp vorbei ist auch daneben – das fragile Gut Mitarbeiterbindung und seine Tücken

Eine gute **Mitarbeiterführung** ist die hohe Kunst des Managements, auch in Zeiten der Digitalisierung und Globalisierung. Sie zu beherrschen, wird sogar immer entscheidender. Schließlich sitzt ein Teil der Belegschaft großer Konzerne zig Flugmeilen entfernt. Manche Tätigkeiten sind längst ausgelagert und werden von Freelancern erledigt, die in ihrer Rolle dennoch wichtig für das Gefüge des Unternehmens sind. Hinzu kommt das Ringen um Fachkräfte, die es in der vielbeschworenen Generation Y auf besondere Weise anzusprechen gilt. Unternehmer und **Führungskräfte** stehen vor etlichen Herausforderungen beim Arbeiten 4.0. Dazu zählen gerade mit Blick auf die wichtige **Mitarbeitergewinnung und -bindung** insbesondere **Führungsstil** und Unternehmenskultur.

Wenn Worte und Taten auseinanderklaffen

„Die Menschen mögen deine Worte hören, aber was sie fühlen, ist deine Haltung“, sagt der US-amerikanische Führungsexperte John C. Maxwell. Und dieses Empfinden ist in Fragen der **Mitarbeiterführung** nicht zu unterschätzen. Denn Gefühle setzen bei Menschen mehr in Gang als 1000 Worte. Ein Beispiel aus der Praxis: Ein großer Konzern feiert Jubiläum. Mitarbeiter, Geschäftspartner, Gäste und Kunden sind zum gemeinsamen Fest geladen. Zur Unterhaltung der Gäste und Kunden tritt ein weltbekannter Popstar auf. Der Zutritt zur Konzertarena bleibt den Mitarbeitern jedoch verwehrt, Absperrgitter trennen die Spreu vom Weizen. Die zuvor geäußerten Dankesworte der Chefs an die Belegschaft bekommen hier einen schalen Beigeschmack. Denn worauf beruht der langjährige Erfolg des Konzerns? Allein auf dem Verdienst der Gäste und Kunden? Wohl kaum. Die wichtigste Ressource eines Unternehmens sind die Menschen. Doch diese wurden hier nicht im gleichen Maß gewürdigt wie Kunden und Gäste. Dabei lassen sich ohne sie keine Ziele realisieren und Erfolge schaffen. In vielen Chefetagen wird diese Teamleistung noch allzu oft außer Acht gelassen.

Das Bild vom Elfenbeinturm trifft leider noch häufig zu. Chefs, die weit oben abgeschirmt von der Belegschaft sitzen und nicht nur durch ihr Gehalt den Bezug zur Basis verlieren, signalisieren: Wir da oben, ihr da unten. Und diese Wirkung erzielen auch die Absperrgitter bei der Jubiläumsfeier: Ihr seid es nicht wert, einen Weltstar live zu erleben. Das bleibt nur unserer Führungsriege, Kunden und externen Gästen vorbehalten. Ungeschickter lässt sich in Sachen **Mitarbeiterbindung** kaum agieren. Wie soll sich ein Mitarbeiter hier wertgeschätzt fühlen, wie soll er sich an dem gemeinsamen Erfolg freuen, wenn ihm der Genuss der Früchte verwehrt bleibt? „Führen ist die Kunst, den Schlüssel zu finden, der die Schatztruhe des Mitarbeiters aufschließt“, sagt Anselm Grün, Pater und Autor. Im Fall des Konzerns ist eher noch ein Vorhängeschloss hinzugekommen ...

Führung ist Beziehungsarbeit

Der Aspekt der Beziehungsaufgabe, die jede **Führungskraft** und jeder Unternehmer gegenüber seinen Mitarbeitern hat, wird oft stiefmütterlich behandelt. Dabei ist sie von großer Relevanz. Die Gallup-Studie macht Jahr für Jahr deutlich: Die emotionale Bindung eines Mitarbeiters ans Unternehmen basiert auf der Art des Umgangs mit ihm. Fühlt er sich als Teil des Ganzen, erfährt er im Arbeitsalltag Einbindung und Mitbestimmung, hat er zudem Entfaltungsmöglichkeiten, dann darf ein Unternehmen auf eine langjährige Beziehung hoffen. Dabei spielen die **Führungskräfte** eine Schlüsselrolle. Denn sie sind es, die diese Beziehung leben. Dazu gehören Soft Skills wie Einfühlungsvermögen, Dialog- und Kooperationsbereitschaft sowie Respekt. Davon lebt jede Beziehung, ob im Job oder außerhalb davon.

Ebenso gehört es dazu, den anderen für gute Leistungen anzuerkennen, Lob und Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen. Eine funktionierende Beziehung lebt von gemeinsamen Zielen, die als gemeinschaftliche Aufgabe betrachtet werden. Sind diese **Ziele** erreicht, sollten sie auch gemeinsam gefeiert werden – ohne Ausnahme und Einschränkung. Andreas Varnholt, CEO des Alliance Verbands, sagte mir im Interview dazu: „[Unternehmer können von Sportlern lernen,] wenn Ziele erreicht worden sind, diese entsprechend feiern zu können. Denn ohne dieses Feiern, ohne Belohnung wird ein Sportler auf Dauer keinen Spaß an seiner »Quälerei« haben, die ihn zu seinen Zielen führen wird.“ Den Mitarbeitern des anfangs genannten Konzerns wurde die Belohnung in Form eines Weltstars vorenthalten. Wie motiviert werden sie nun die nächsten Ziele anvisieren und an ihre Aufgaben herangehen? Der Konzertbesuch hätte genau jener Schlüssel sein können, der die Schatztruhe des Mitarbeiters aufschließt. Er hätte für gemeinsamen Spaß gesorgt, ein besonderes, alle verbindendes Erlebnis und tolle Erinnerungen geschaffen und Mitarbeiter bestätigt – im Wert ihres Engagements ebenso wie in der Entscheidung, für dieses Unternehmen arbeiten zu wollen. **Mitarbeiterbindung** par excellence. Gemeinsam Erfolge zu feiern schürt den Teamgeist. Hier sieht auch Varnholt noch Nachholbedarf: „[Es] ist der Teamgeist, den Unternehmen vom Sport lernen können. Denn nur ein gut funktionierendes Team, in dem ein Zahnrad in das andere greift, garantiert letztendlich auch den Erfolg, die Erreichung des Ziels.“

Bei den meisten von uns sorgen Wertschätzung und Anerkennung dafür, dass wir uns stolz, glücklich und wichtig fühlen. Unser Zugehörigkeitsgefühl steigt, unser Selbstvertrauen wird gestärkt, es verleiht uns Selbstsicherheit. Es verbessert die **Motivation** für weitere Leistungen und unser Verhältnis zu demjenigen, der uns die Anerkennung entgegengebracht hat. Und genau dieses

Verhältnis gilt es, zu pflegen. Wer Mitarbeiter dauerhaft zu Höchstleistungen motivieren möchte, sollte wertschätzenden Kontakt zu ihnen halten. Das fängt im täglichen Umgang an und sollte bei der Jubiläumsfeier nicht aufhören.

Mehr zum Thema **Führungskompetenz** lesen Sie in der Neuauflage von „Kopf gewinnt! Der Weg zu mentaler und emotionaler Führungsstärke“, wo weitere Interviewpartner aus der Welt der Wirtschaft und des Sports Einblick in ihr Selbstmanagement und ihren Führungsalltag gewähren.

Jetzt bestellen! - <https://antje-heimsoeth.com/shop-buecher-und-mehr/buch-kopf-gewinnt/>

Ihre © [Antje Heimsoeth](#)

Verwendete Quelle:

Heimsoeth, A. (2018) Kopf gewinnt! Der Weg zu mentaler und emotionaler Führungsstärke, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 94-99.

Antje Heimsoeth, Diplom-Ingenieurin (FH), Coach, ECA und DVNLP, zert. Mental Coach, Gesundheitstrainerin, ECA Sport Coach (Master Competence), zert. Entspannungspädagogin, zert. Business Coach und Top-Speakerin mit mentalem Olympiafaktor: Go for Gold! mit eigenem Institut Heimsoeth Academy, ausgezeichnet als „Vortragsrednerin des Jahres 2014“ und „Deutschlands renommierteste Motivationstrainerin“ (FOCUS).

Weltweit tätig. Auftritte bei RTL Aktuell, n-tv, Sport1, hamburg1, nrw.tv, BR (Blickpunkt Sport) und Sky sowie auf Kreuzfahrtschiffen (MS Europa 2, AIDA). Bestsellerautorin, zuletzt erschienen: „Kopf gewinnt! Der Weg zu mentaler



und emotionaler Führungsstärke“, 2. Auflage, Springer Gabler, 2017.
Infos unter www.heimsoeth-academy.com, www.antje-heimsoeth.com