

Führung zu mehr Mitarbeiterloyalität

In Momenten von Anspannung, Druck und Stress neigen Unternehmenslenker- und -inhaberinnen dazu, auf ihr persönliches „Notstromaggregat“ umzuschalten: Sie sehen sich von Krisen umgeben, gehen strikt nach Dringlichkeit vor und verbringen ihre Zeit damit, Brände zu löschen. Was sie in solchen Phasen aus dem Blick verlieren, sind die Dinge, die gut laufen, und die Menschen, die dafür sorgen, dass das Unternehmen weiterläuft.

Im Grunde genommen wissen sie genau, wer die Halt gebenden Säulen ihres Unternehmens sind. Es sind die mitarbeiterorientierten Führungskräfte, die aufstrebenden Nachwuchskräfte, die wohlwollenden Babyboomer, die sich nicht trauen, in Rente zu gehen, weil etwas auf der Strecke bleiben könnte. Es sind die empathischen Frauen, die sich ihren Platz in der Organisation erkämpft haben, und die emanzipierten Männer, die den Blick auf die Menschen behalten, die sich gerade jetzt weit über ihre Dienstvorschriften hinaus engagieren.

Sie nähern sich den Themen „Mitarbeiterbindung“ und „Mitarbeitergewinnung“ auf eine andere Art. Sie haben erkannt, dass eine neue Herangehensweise an Unternehmensführung und Zukunftsfähigkeit automatisch damit einhergeht, die Beziehung zwischen den Menschen im Unternehmen zu revolutionieren. Dazu gehören eine wohlwollende Haltung, ehrliches Interesse, aufrichtige Anteilnahme an den Beweggründen und Umständen des Gegenübers sowie eine ausgeprägte Loyalität.

Die Ausgangsbasis für Loyalität liegt im beiderseitigen Willen, den beruflichen Weg gemeinsam zu gehen, in guten wie in schlechten Zeiten. Die Voraussetzung, aus der heraus jemand bereit ist, Loyalität zu leben, ist die innere Sicherheit, im eigenen „so Sein“ akzeptiert und bejaht zu werden. Das bedeutet auch, jemanden so nah an die eigenen Werte und Ansprüche heranzulassen, dass ein gegenseitiges Öffnen und Sich Anvertrauen möglich wird. Mit der Haltung, dass beide Seiten sich benötigen, dass Führungskraft, Mitarbeiterin und Mitarbeiter zusammen stärker sind als allein, können sich Arbeitsteams entwickeln, die Hand in Hand ihre größtmögliche Produktivität und Arbeitszufriedenheit entfalten.

In der Arbeit von Miriam Engel, loyalworks, erlebt sie, dass sich Kompetenzträger:innen und Wissensarbeiter:innen das Unternehmen, für das sie arbeiten wollen, aussuchen. Im Spannungsfeld zwischen dem demografischen Wandel und den Veränderungen unserer Wirtschaft müssen Unternehmenslenkende lernen, flexibler zu werden, und auch

die Kommunikation muss klar und strategisch den Pfad, die Wertehierarchie einer neuen Ära mitgehen. Die Unternehmenskultur bekommt heute und in der Zukunft eine ganz neue Bedeutung. Die Kultur und die gelebten Werte werden zum Gradmesser der künftigen Unternehmensbewertung. Beschäftigtentreue wird darin nicht mehr über die Dauer der Dienstzugehörigkeit bemessen, sondern über die Loyalität.

Damit sie sich einem Unternehmen mit ihrer Loyalität zuwenden und ihm loyal zugetan bleiben, möchten Menschen in viel stärkerem Maße überzeugt werden. Folglich müssen Unternehmen ihnen etwas bieten: ein attraktives Umfeld, einen angemessenen Verdienst, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, um mit der Schnellebigkeit mitgehen zu können, Gestaltungsfreiräume und ganz besonders ein aufrichtiges Miteinander. Der wesentliche Unterschied heutiger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer liegt in der persönlichen Affinität zu den grundlegenden Triebfedern der Menschen: Anerkennung und Zugehörigkeit.

Aus der Bindung der Mitarbeitenden wächst die Aufgabe, eine nachhaltige Beziehung zum Menschen aufzubauen

Um nicht zum Spielball in einer immer weiter steigenden Lohnspirale zu werden, müssen Unternehmen den Fokus verschieben. Zum einen ist es elementar, Mitarbeitenden persönliche Herausforderungen und individuelle Weiterentwicklung zu bieten – und diese Zusagen zu halten. Zum anderen geht es darum, die Bindung zwischen den Menschen innerhalb der „Arbeitsfamilie“ zu stärken. Für diese Bindung braucht es Vertrauen. Damit diese Verbundenheit im Angesicht der komplexen Einflüsse von außen standhalten kann, braucht es Loyalität.

Auch in einem weiteren Aspekt spielt Loyalität eine wichtige Rolle: Durch die Weiterentwicklungswünsche ihrer Beschäftigten kommen einige Unternehmen schnell an die Grenzen ihrer Möglichkeiten. Dieser Faktor macht es unumgänglich, dass Unternehmen dichter zusammerrücken, um wertvolle Mitarbeitende zu binden. Indem sich mehrere Organisationen zu einem Kompetenznetzwerk verbünden, können sie ihre Mitarbeitenden projektbezogen oder zeitlich begrenzt teilen – und auf diese Weise halten. Die Beschäftigten erhalten so eine Möglichkeit, einen beruflichen Wechsel zu durchlaufen, sich in einem anderen Arbeitsgebiet einzubringen und dazuzulernen. Die Unternehmen erhalten ihre wertvolle Manpower und das Kopfwissen ihrer Leistungsträgerinnen und -träger.

Loyalität auf organisationaler und individueller Ebene

Loyalität zählt zu den wertvollsten Eigenschaften in der Zusammenarbeit und zu den Erfolgsgegaranten eines Unternehmens. Damit meine ich insbesondere die Loyalität von Beschäftigten. Während viele Bestrebungen von Unternehmen, die auf Mitarbeiterbindung ausgerichtet sind, etwas Erzwungenes vermuten lassen, ist das Loyalitätsgefühl ein ungeschriebener Vertrag, der auf ethischen Werten basiert. Wird dieser gebrochen, spricht man von der „inneren Kündigung“.

Unter „Mitarbeiterloyalität“ verstehen wir eine starke innere Haltung, mit der Mitarbeitende ihrem Arbeitgeber nicht nur physisch, sondern auch im Herzen verbunden sind. Sie sind engagierter und produktiver, sorgen sich um das Wohl der Firma und des Teams. In starker Ausprägung machen sie die Interessen des Unternehmens zu ihren eigenen und identifizieren sich so intensiv mit ihrer Organisation, dass sie viel und gern darüber sprechen (im Sinne von Empfehlungen für Kunden- und Bewerbergruppen).

Diese Art von Loyalität entsteht durch Vertrauen und Anziehungskraft und kann nicht eingefordert werden. Sie zeigt sich durch Verlässlichkeit, Fairness, Leistungsbereitschaft und Aufrichtigkeit. Der Blick nach innen lohnt sich also: Wer sind Ihre loyalsten Mitarbeitenden? Was zeichnet sie aus? Wie haben Sie zusammengefunden? Lassen sich Gemeinsamkeiten erkennen?

LOYALITÄT hat unterschiedliche Ausprägungen

Loyalität gegenüber dem Unternehmen

Für Unternehmen bedeutet diese Form der Loyalität, dass die Mitarbeitenden im Unternehmen bleiben, und zwar selbst dann, wenn sie sich nicht mit allen Aspekten des Firmenleitbildes oder den jüngsten Entscheidungen identifizieren können. Sogar wenn die persönlichen Wertvorstellungen und/oder Interessen denen des Unternehmens entgegenstehen, kann sich die Loyalität durchsetzen.

Loyalität gegenüber der Führungskraft

Führungskräfte, die die Abwesenheit von Loyalität schon einmal erlebt haben, wissen sofort, was gemeint ist. Es geht um die Unterstützung der eigenen Arbeit durch das Team, um deren Anerkennung und Wertschätzung. Ist auch nur ein Teammitglied nicht loyal, kann das schnell das ganze Konstrukt in Gefahr bringen.

Loyalität gegenüber dem Team

Loyalität gegenüber einem Team bedeutet, sich den Zielen der Gruppe unterzuordnen und dabei die eigene individuelle Leistung ohne Anspruch auf Gegenleistung einzubringen. Die Motivation für den persönlichen Einsatz kommt aus der inneren Überzeugung zustande.



Miriam Engel

ist Kommunikationswirtin, Führungstrainerin und zertifizierte Personalentwicklerin. Fokus ihrer Arbeit ist Team- und Kulturentwicklung sowie Mitarbeiterkommunikation. Mit der Managementberatung loyalworks berät und betreut sie Betriebe, die ihre Mitarbeitenden nachhaltig binden und passende Kandidat:innen fürs Unternehmenswachstum gewinnen wollen. Die Expertin für loyale Führung und Zusammenarbeit bietet Leadership-Programme auch mit IHK-Zertifizierung an. Ihre Fachbücher „Royal führen, loyal handeln – Nachhaltige Wertschöpfung für Ihr Unternehmen“ sowie „Besser führen – Mit Haltung und Vertrauen zu Loyalität“ sind im UVK-Verlag erschienen.

Loyalität gegenüber den Mitarbeitenden

Auch die Führungskraft muss Loyalität zum Unternehmen und zum Team mitbringen. Fehlt ihr eine dieser Ausprägungen, brauchen wir uns über Loyalität gegenüber den Mitarbeitenden gar nicht zu unterhalten. Für eine effektive Zusammenarbeit ist diese praktisch die Voraussetzung.

Wie das loyale Zusammenspiel von Führungskraft und Mitarbeitenden funktioniert

Auf die Loyalität einer Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern kommt es besonders dann an, wenn die Harmonie nicht (mehr) stimmt. Sie zeigt sich durch die Art und Weise, wie die Führungskraft mit ihren Mitarbeitenden umgeht, wenn diese Fehler machen oder die geforderte Leistung nicht erbringen. Es ist eine Frage der Zeit, bis Führungskräfte mit solchen Situationen konfrontiert werden. Jetzt liegt es an der Führungskraft, das kritikwürdige Verhalten zu benennen, zu analysieren und dem oder der Beschäftigten wertschätzend glaubhaft zu machen, dass zwar das Verhalten im konkreten Fall unerwünscht ist, er oder sie selbst (als Mensch) auf dem Weg zur Korrektur aber gestützt und unterstützt wird.



Die Vorteile einer hohen Mitarbeiterloyalität liegen auf der Hand:

- Es besteht eine stabile Vertrauenskultur.
- Das Teamgefühl, gegenseitige Hilfsbereitschaft und Empowerment sind ausgeprägt.
- Die Leistungsbereitschaft und die Produktivität steigen.
- Der Lernwille und die Bereitschaft zu Qualifizierungsmaßnahmen und persönlicher Weiterentwicklung wachsen.
- Es wird freiwillig mehr Verantwortung übernommen.
- Eine achtsame Fehlerkultur erlaubt mehr Experimentierfreude.
- Verbesserungsvorschläge und Mut zu neuen Ideen beflügeln das Innovationsmanagement.
- Die Wechselbereitschaft sinkt und Beschäftigte lassen sich nicht „verführen“.
- Die Arbeitgebermarke wird positiv geprägt und Mitarbeiterempfehlungsprogramme zeigen Wirkung in der steigenden Anzahl von Bewerbungseingängen.

Vier Führungsfaktoren für mehr Mitarbeiterloyalität

Da Loyalität von Mitarbeitenden nicht erkauf werden kann, führt der einzige Weg, sie zu erlangen, über eine nachhaltige Führungs- und Unternehmenskultur. Wer sich Loyalität wünscht, sollte Mitarbeiterzufriedenheit gewährleisten. Loyalität als wahrgenommenes Gefühl und als Haltung ist sensibel und wächst durch deren stetige Wahrnehmung und Begleitung. Die wichtigsten Faktoren, die die Mitarbeiterloyalität im Unternehmen fördern, sind:

1. Transparenz

Offene Kommunikation, das rechtzeitige Informieren der Belegschaft und das Einholen ihres Feedbacks schaffen eine Vertrauenskultur im Unternehmen.

2. Vertrauen

Wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitenden vertrauen, zeigen sie ihnen dies am besten, indem sie sie den engeren Austausch nehmen und ihnen Verantwortung übertragen; so, dass sie gefordert, aber nicht überfordert werden.

3. Lob

Eine gesunde und wohlwollende Zusammenarbeit wird erreicht, indem jedes Teammitglied das Gefühl bekommt, gesehen und gehört zu werden.

4. Respekt

Insbesondere am Umgang mit Fehlern lässt sich erkennen, ob ein Arbeitsteam fair und respektvoll miteinander umgeht. Legen Sie Ihr Augenmerk bei einem aufgetretenen Fehler am besten darauf, wie die Verursacher:innen selbst damit umgehen: Konnten sie den Fehler kommen sehen? Wann haben sie den Prozess abgebrochen? Wie bewerten sie das Geschehen selbst? Gibt es Konsequenzen, aus denen gelernt werden kann? Die meisten Menschen sind selbst frustriert darüber, wenn ihnen ein Fehler passiert, und gewinnen schon bei der wertschätzenden Besprechung ihre Motivation zurück und stärken ihren Lerncharakter. 

Miriam Engel,

<https://loyalworks.de>

MITGLIEDER AKTIV WERDE MIT DEINEN LEISTUNGEN SICHTBARER!

GABAL.
Wissen vernetzen



The screenshot shows a profile page on the GABAL website. At the top, the GABAL logo is visible. Below it, there are navigation links: Startseite, Über uns, Veranstaltungen, Mitmachen, Marktplatz, and News. The main heading is "AIM-HIGHER - Professional Presentations". The profile owner is Steffen Moll, described as an owner, presentation trainer, storyteller, and trusted contact partner. Contact information includes an address in Stuttgart, a phone number, and a website URL. The AIM-HIGHER logo is also present at the bottom of the profile.

Wenn du dir vorgenommen hast, mehr für deine Online-Präsenz zu tun, dann ist jetzt die Gelegenheit, auf der **GABAL Homepage** deine **Visitenkarte** anzulegen. Das kostet nichts, ist einfach und hat viel Effekt.

Deine Mitgliederdaten pflegst du nach der Freischaltung bequem im CMS über den **Mitgliederlogin**.

Über den Mitgliederlogin kannst du übrigens auch deine Suche-/Biete-Angebote in die **GABAL Börse** eintragen.

Deine Ansprechpartnerin: Erna Theresia Schäfer,
erna.schaefer@gabal.de 