



Foto: wavebreakmedia/shutterstock.com

Mitarbeiter binden ohne Geld

„Mitarbeiter verlassen nicht ihr Unternehmen, sondern ihren direkten Vorgesetzten“, meinte einst der Motivationsexperte Reinhard Sprenger. Selbst wer diesem Zitat in seiner Ausschließlichkeit nicht hundertprozentig folgen mag, wird wohl aber bereitwillig mitdiskutieren, wenn es darum geht, den Einfluss des direkten Vorgesetzten auf seine Mitarbeiter im individuellen Fall zu benennen. Einig sind sich in der Regel alle Beteiligten, dass wohl nicht nur der schnöde Mammon über den dauerhaften Verbleib des Mitarbeiters im Unternehmen entscheidet. Und weiter: Sie als direkter Vorgesetzter spielen eine Schlüsselrolle bei der Bindung Ihrer Mitarbeiter an Ihr Unternehmen.

Es ist schon fast eine Binsenweisheit, dass Mitarbeiter ihr Potenzial und ihre Leistungsbereitschaft in dem Maße ihrem Arbeitgeber zur Verfügung stellen, wie sie sich bei selbigem zufrieden und gut aufgehoben fühlen. Je höher die subjektiv empfundene Arbeitszufriedenheit, umso höher die objektive Bindung an und die Leistungsbereitschaft für das Unternehmen.

Zufriedene Mitarbeiter durch Bedürfnisbefriedigung

Was im Einzelnen bei Mitarbeitern zu Arbeitszufriedenheit führt, ist individuell verschieden. Jedoch eines kann man nach Marshall Rosenberg, dem Erfinder der Gewaltfreien Kommunikation (GfK),

ganz allgemein festhalten: Wenn Bedürfnisse von Menschen erfüllt werden, melden sich positive, angenehme Gefühle. Wenn Bedürfnisse nicht erfüllt werden, sind meist schwierige, unangenehme Gefühle die Folge. Der Chef informiert mich über sein Treffen mit einem wichtigen Geschäftspartner. Ich höre aufmerksam zu, freue mich inwendig und fühle mich gebauchpinselt. Meine Bedürfnisse nach Informationsfluss (Sicherheit) und Anerkennung wurden erfüllt.

Wenn die wichtigsten Bedürfnisse von Mitarbeitern gesehen und berücksichtigt werden, dann stellen sich also schon fast zwangsläufig positive Gefühle gegenüber ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber ein. Mitarbeiter mit einer ausgeprägten Arbeitszufriedenheit sind laut Gallup-Studie mit ihrem Unternehmen emotional verbunden und aktiv engagiert; aus diesem Grund arbeiten sie länger, leisten mehr, bringen mehr Ideen ein, haben geringere Fehlzeiten und empfehlen ihr Unternehmen im Freundes- und Bekanntenkreis weiter. Nicht weil sie sich dazu verpflichtet fühlten, sondern weil sie aus einer inneren Zufriedenheit und Motivation heraus oft gar nicht anders können.

Doch was sind die zentralen Bedürfnisse von Mitarbeitern? Hierzu bietet die einschlägige Literatur zahlreiche Modelle an. Ich möchte Ihnen an dieser Stelle meine subjektive Auswahl der sechs wichtigsten Bedürfnisse von Mitarbeitern in der Arbeitswelt vorstellen (ich habe hierbei Aspekte aus der Maslowschen Bedürfnispyramide, aus den sechs Grundbedürfnissen von Anthony Robbins und meine eigenen Ergänzungen einfließen lassen).

Bedürfnis Nummer 1: Sicherheit

Das erste Bedürfnis ist das existenzielle und tief in uns verwurzelte Bedürfnis nach Sicherheit. Sicherheit meint natürlich – und das ist kaum überraschend – zunächst die materielle Sicherheit, wie Bert Brecht so treffend meinte: „Zuerst kommt das Fressen und danach die Moral.“ Alle Maßnahmen also, die dazu geeignet sind, die materielle Versorgung zu gewährleisten und abzusichern. Der unbefristete Arbeitsvertrag gilt hierbei als Paradebeispiel, das genau diese existenzielle Bedürfnislage abzudecken und zu stabilisieren vermag.

Sicherheit meint aber nicht nur den materiellen Aspekt. Verlässlichkeit ist Sicherheit auf der Ebene der Mitarbeiterbeziehung. Dass sich der Mitarbeiter auf die Aussagen seines Chefs verlassen kann. Vor allem in den aktuellen Zeiten, in denen Sicherheit immer weniger durch äußere Strukturen zu gewährleisten sind, kann dieses Bedürfnis der Mitarbeiter beispielsweise in einer stabilen Arbeitsbeziehung seine Erfüllung finden. Sicherheit meint auch Fairness. Mitarbeiter kennen diese Werte, Spielregeln und Prinzipien der Zusammenarbeit zunächst nur aus der Theorie, etwa von der Homepage des Unternehmens. Wenn sie dann im Alltag die Erfahrung machen, dass diese auch im komplizierten und hektischen Alltag für alle Geltung haben und gelebt werden, dann gibt das Orientierung. Und Orientierung stärkt das Gefühl von Sicherheit.

Ein weiterer Aspekt von Sicherheit ist Klarheit. Klarheit in der Zusammenarbeit, in den Strukturen (Zuständigkeiten, Prozesse) und vor allem in der Kommunikation (miteinander statt übereinander sprechen und auch wirklich sagen, was man meint). Wenn wir klar kommunizieren, dann wissen wir, woran wir miteinander sind. Dann sind wir uns einander sicher. Die Verbindung zu dem Wort „Sicherheit“ ist offensichtlich.

Bedürfnis Nummer 2: Bedeutsamkeit

In jedem Menschen ist auch das Bedürfnis nach Bedeutsamkeit lebendig. Bedeutsamkeit in Form von Anerkennung für das, was man kann und leistet, und Wertschätzung als Mensch; einfach willkommen und akzeptiert zu sein so, wie man ist. Anerkennung ist eines dieser spannenden Phänomene, bei dem eine kleine Ursache eine große Wirkung entfalten kann. Gegen Kritik kann man sich wehren, gegen Anerkennung nicht, eben weil es solch ein zentrales Bedürfnis von uns ist. Für Sie als Führungskraft heißt das jetzt nicht, dass Sie nun jede erbrachte Leistung des Mitarbeiters anerkennend spiegeln sollten, aber ein „Danke für Ihren Einsatz!“ zur richtigen Zeit an den richtigen Empfänger macht sich auf dem Weg, zufriedene Mitarbeiter zu haben, bezahlt.

In zweiter Linie wird Bedeutsamkeit wesentlich in der Personalentwicklung realisiert. Bereits wenige, aber regelmä-

Solutions-Experte

POWERED BY
Solutions



Christoph Zill referierte auf der „Solutions 2015“ zum Thema „Ohne Moos nix los! Ist Mitarbeiterbindung/-motivation ohne Geld möglich?“. Alle Infos zu der Veranstaltung finden Sie unter: www.ifaa-solutions.de

ßige Entwicklungsgespräche mit Mitarbeitern in Verbindung mit einem wie auch immer ausgestalteten betrieblichen „career development“ und „talent management“ signalisieren dem Mitarbeiter: „Du bist wichtig für dieses Unternehmen. Wir haben etwas mit Dir vor.“

Natürlich fordert das auch dazu heraus, in Bezug auf Mitarbeiter behutsam, aber klar Farbe zu bekennen. Welche Potenziale sehe ich als Unternehmer in meinem Mitarbeiter und welche eben nicht? Ziel ist es ja, nur jene Kollegen an das Unternehmen zu binden, die – aus welchen Gründen auch immer – für wertvoll für das Unternehmen gehalten werden.

Aber was biete ich meinem „Talent“, meinem „Star“, dem „High Potential“ oder „High Performer“, wie immer Sie auch Ihr „bestes Pferd im Stall“ nennen, hinsichtlich seines Bedürfnisses nach Bedeutsamkeit konkret an? Welcher Status, welche Position, welche Funktion oder Bevollmächtigung kommt hierbei infrage? Hier attraktive und verbindliche Angebote zu konzipieren und zu realisieren, ist eine zentrale Managementaufgabe von Personalern und Arbeitgebern in Bezug auf die interne Personalentwicklung.

Bedürfnis Nummer 3: Verbundenheit

Verbundenheit erwächst aus regelmäßigem Kontakt und Kommunikation. Kollegen in den Alltag mit einbeziehen, Regelkommunikation, Meetings (formeller sowie informeller Natur), ungefragt die Mitarbeiter mit Informationen versorgen, all das sind geeignete Maßnahmen, um ein Klima der Verbundenheit zu fördern. Sich dazugehörig fühlen, sich als Teil des Ganzen zu fühlen, das sind urmenschliche Bedürfnisse, die, werden diese gestillt, sich zu einer Quelle starker Motivation entwickeln.

Darüber hinaus können gerade schwierige Phasen im Unternehmen oder in der Zusammenarbeit (z.B. Konflikte im Team) das Gefühl von Verbundenheit positiv beeinflussen. Meist aller-



Foto: Syda Productions/shutterstock.com

Gelingt es Vorgesetzten die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen und diese zu befriedigen, stehen die Chancen gut, sie langfristig an das Unternehmen zu binden

dings erst im Anschluss an die jeweilige „Krise“ und auch nur, wenn wir als Chef konstruktiv damit umgehen. Gemeinsam Krisen bewältigt zu haben, ist ein wahrer Katalysator für die Entstehung von Verbundenheit. Man denke nur an die Nähe und vertiefte Zusammenarbeit, die nach geklärten Konflikten zwischen den Streitparteien zu beobachten ist. Insofern sind gerade solche belastenden Situationen immer auch eine große Gelegenheit zur Entwicklung von Verbundenheit. Mit anderen Worten: Es geht darum, aus Mist Kompost zu machen.

Bedürfnis Nummer 4: Abwechslung

Wir alle streben nach sicheren und stabilen Verhältnissen. Doch sobald wir uns in diesen wiederfinden, werden wir der alltäglichen Routinen auch schnell überdrüssig. Mitarbeiter verlieren dann oft ihre Spannung und Zielstrebigkeit. Das Bedürfnis nach Abwechslung wird in uns wach. Auch hier kann es als Führungskraft hilfreich sein, Akzente zu setzen. Wo kann ich in meinem Bereich für Abwechslung sorgen? Zum Beispiel meine Mitarbeiter für verschiedene Aufgaben und Tätigkeiten zu qualifizieren, um sie vielfältig einsetzen zu können, schafft Abwechslung für den Mitarbeiter und verhilft mir als Personalverantwortlichem obendrein zu einem flexibleren Mitarbeiterinsatz. Oder Mitarbeiter in Projekte integrieren oder mal auf eine Messe mitnehmen: Möglichkeiten gibt es viele, vor allem auch Überraschungen erzielen hier einen starken Effekt (wobei wir uns hierbei auf die positiven Überraschungen beschränken sollten).

Bedürfnis Nummer 5: Weiterentwicklung

Verbunden mit dem Bedürfnis nach Abwechslung ist auch der Drang nach Weiterentwicklung in uns. Manche sprechen vom „lebenslangen Lernen“, andere von der „Schule des Lebens“ und Gehirnforscher bestätigen uns, dass unser Gehirn gar nicht anders könne, als permanent zu lernen. Es gibt zum einen die äußere Notwendigkeit, sich zu verändern (z.B. Anpassung im Rahmen von Changeprozessen), aber auch den inneren Drang zu persönlichem Wachstum und individueller Weiterentwicklung. Als Arbeitgeber hier mittelfristige Perspektiven aufzuzeigen, die Weiterentwicklung des Mitarbeiters trotz aller Unsicherheiten und begrenzter Ressourcen zu konkretisieren und zu vereinbaren, ist, wie schon weiter oben beim „Bedürfnis Bedeutsamkeit“ erwähnt, immens wichtig. Wichtig ist es in diesem Zusammenhang, als Arbeitgeber verbindlich zu werden und sich nicht auf Hinhaltefloskeln, wie zum Beispiel „Da müssen wir erst mal die Entwicklung abwarten“, zurückzuziehen. Wenn eben nur kleine Sprünge möglich sind, dann ist es eben so, aber definieren und vereinbaren Sie dann eben diesen „kleinen Sprung“ (z.B. nach der SMART-Formel, vgl. Doran, G. T. 1981).

Bedürfnis Nummer 6: Autonomie

Gerade in hierarchisch organisierten Arbeitswelten kommt dem Bedürfnis nach Autonomie oder Selbstbestimmung vor dem Hintergrund erlebter Fremdbestimmung eine besondere Bedeutung zu. In empirischen Studien zur Arbeitszufriedenheit verzeichnet man in den vergangenen Jahren einen Wertewandel: Wo früher materielle Anreize, wie beispielsweise ein Dienstwagen, die Zufriedenheit der Mitarbeiter stark beeinflussten, sind es heute eher immaterielle Aspekte, wie flexible Arbeitszeiten und größere Selbstverwirklichungsspielräume, die auf Mitarbeiter motivierend wirken. Die Leitfrage für Sie in diesem Zusammenhang könnte man wie folgt formulieren: Wie kann ich meinen Mitarbeitern einen möglichst großen Freiraum lassen und dabei sicherstellen, dass exzellente betriebliche Ergebnisse erzielt werden? Meistens läuft die Beantwortung dieser Frage auf die gemeinsame Identifikation und Definition der Bereiche hinaus, wo

Mitarbeiter Selbstverwirklichungsspielräume haben, und derer, wo starre Vorgaben und Sachzwänge herrschen.

Unternehmer muss Bedürfnisse identifizieren können

Für Sie als Vorgesetzten ist es nun wichtig herauszufinden, welches Bedürfnis des Mitarbeiters, den Sie an Ihr Unternehmen binden möchten, am stärksten ausgeprägt ist. Bei diesem Bedürfnis setzen Sie dann als Erstes an. Manchmal ist es für Menschen nicht einfach, ihre Bedürfnisse zu identifizieren, geschweige denn, sie zu benennen. Um Bedürfnisse bei Mitarbeitern besser zu identifizieren, können wir üben, indem wir sie bei ihrem Verhalten und ihrer Kommunikation beobachten und uns dabei fragen: „Welches Bedürfnis hat dieser Mitarbeiter wohl in dieser Situation gerade? Warum will er das und warum ist ihm das wichtig?“ Selbst wenn das zunächst hypothetische Überlegungen sind, sind sie dennoch hilfreich, weil wir dadurch unsere Empathiefähigkeit trainieren.

Als zweiter Schritt ist es wichtig, mit dem Mitarbeiter über seine Wünsche und Ziele zu sprechen. Fragen Sie den Mitarbeiter, was er sich für seine Arbeit wünscht oder was er sich für die Zukunft konkret vorstellen könnte. Die vermuteten Bedürfnisse des Mitarbeiters können Sie einfließen lassen, indem Sie den Mitarbeiter beispielsweise fragen: „Ich habe den Eindruck, Ihnen ist xy wichtig. Stimmt das?“ oder „Was ist Ihnen daran besonders wichtig?“. Zentral ist ja, dass Ihre Ideen und Vorschläge, die Sie unterbreiten, zu den Zielen und Wünschen des Mitarbeiters passen. Gemäß der Redewendung: „Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.“

Christoph Zill



Christoph Zill ist Trainer für Führungskräfte, Berater und Konfliktexperte. Als studierter Erwachsenenbildner war er jahrelang in unterschiedlichen Branchen erfolgreich selbstständig und kennt daher die Herausforderungen von Unternehmern und Führungskräften aus eigener Erfahrung. Heute unterstützt er mit viel Herzblut, Einfühlungsvermögen und Klarheit Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer Aufgaben. Insbesondere haben es ihm in diesem Zusammenhang schwierige Zusammenarbeit und Konflikte angetan – gemäß dem Motto: „Wo viel Mist ist, kann viel Kompost entstehen.“