

Michael Hübler

# Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern

Etablierung einer Bindungskultur in  
hybriden Zeiten



Springer Gabler

---

Mit positiver Führung die  
Mitarbeiterbindung fördern

---

Michael Hübler

# Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern

Etablierung einer Bindungskultur  
in hybriden Zeiten



Springer Gabler

Michael Hübler  
Fürth, Deutschland

ISBN 978-3-658-36943-9      ISBN 978-3-658-36944-6 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-36944-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat/Planung: Stefanie Winter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Vorwort

## **Mitarbeiterbindung in Zeiten stetiger Umbrüche**

Wir leben in einer Zeit stetiger, bisweilen großer Umbrüche. Das agile Denken schaffte es in den letzten Jahren aus den Bereichen des Projektmanagements und der IT bis tief hinein in deutsche Verwaltungs- und Amtsstuben. Banken, Versicherungen und sogar Stadtverwaltungen wollen agiler werden. Die Orientierung am Kunden, respektive dem Bürger oder Patienten ist allgegenwärtig.

Im Schlepptau agiler Denkweisen oder parallel dazu kam es in den letzten Jahren zu zwei großen strukturellen New Work-Bewegungen, um die Arbeitswelt autonomer, flexibel und kreativer zu gestalten:

1. Das Homeoffice sollte bereits vor Corona seinen Siegeszug antreten. Im Kern des Homeoffice steht der Autonomie-Gedanke und damit auch ein Stück weit die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter:innen und die Chance auf eine bessere Balance zwischen Arbeit und Privatleben.
2. Auf der anderen Seite stehen Großraumkonzepte, die den zweiten Kern einer neu verstandenen, glücklich machenden Arbeit ins Visier nehmen: Die Begegnung, Mitbestimmung und Kreativität am Arbeitsplatz.

Beide Konzepte, die uns nach Corona als New Normal-Hybrid begleiten werden, sprechen unterschiedlich motivierte Mitarbeiter:innen an. Die einen wollen lieber selbstverantwortlich agieren, um sich lebendiger und zufriedener zu fühlen. Die anderen arbeiten, um sich mit Kolleg:innen zu treffen und auszutauschen. Sie sehen in der sozialen Begegnung einen wesentlichen Aspekt ihres Daseins.

Auch wenn über Agilität, New Work und zuletzt Feelgood-Management in den letzten Jahren schon viel geschrieben wurde, ist die Umsetzung neuer Konzepte zur Erhöhung der Flexibilität und Produktivität der Mitarbeiter:innen auf der einen und der Betonung des Spaßfaktors in der Arbeit auf der anderen Seiten und damit indirekt der Erhöhung der Zufriedenheit der Kunden bei manchen Firmen nicht so einfach. Während sich Unternehmen wie Google und Konsorten offenbar leicht tun, neue Konzepte umzusetzen, da ihre Mitarbeiter:innen scheinbar von selbst mitziehen, sind neue Ideen der räumlichen und zeitlichen Zusammenarbeit nicht ohne weiteres auf traditionelle Unternehmen übertragbar. Was im Silicon Valley funktioniert, erntet in einer deutschen Großversicherung skeptische bis abschätzige Blicke. Es wird vermutet, dass wieder einmal eine neue Sau durchs Dorf getrieben wird. Tatsächlich werden viele Konzepte leider nicht bis an ihr logisches Ende durchdacht. So scheitern manche gut gemeinten Großraumprojekte bereits daran, dass sich die Mitarbeiter:innen von nun an beobachtet fühlen. Nur weil es zwischen den Menschen keine trennenden Wände mehr gibt, heißt dies noch lange nicht, dass sie sich ab sofort offener austauschen und damit die Bindung im Unternehmen erhöht wird. Im Gegenteil: Trennende Wände schaffen häufig die Sicherheit, die es braucht, sich vertrauensvoll zu unterhalten. Und mit der Autonomie im Homeoffice ist es auch nicht weit her, wenn die Führungskraft kontrolliert, wann ich mich ein- und auslogge.

Ist das nun ein Argument gegen Homeoffice und Großraumbüros? Natürlich nicht! Die beiden vorherrschenden Arbeitskonzepte zeigen jedoch deutlich, worauf es in Zukunft ankommen muss. Agilität, Flexibilität, Kreativität und Individualität werden derzeit großgeschrieben. Die Digitalisierung verspricht uns, immer und von überall aus arbeiten zu können. Auf der Basis einer ermutigenden und vertrauensvollen Kultur erfüllen beide Konzepte ihr volles Potential. Zudem erhöht das Homeoffice mit dem Fokus einer variablen, selbstbestimmten Arbeit seinerseits die Zufriedenheit mit der Arbeit, während clever umgesetzte Großraumkonzepte aufgrund spannender, vielseitiger Arbeitsaufgaben ihrerseits ebenso die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen erhöhen (Felfe, S. 132). Dabei können jedoch die Sicherheit und vor allem Bindung der Mitarbeiter:innen zueinander, an ihre Führungskräfte und an das Unternehmen verloren gehen oder zumindest einen schmerzhaften Knacks bekommen. Daher wurden bislang bei der Umsetzung von Telearbeitsplätzen langjährige Mitarbeiter:innen bevorzugt, um eben jenen Knacks zu vermeiden (Felfe, S. 164 ff.). Ein Homeoffice für alle, kombiniert mit einem flexiblen Rollschrank vor Ort war so nie geplant.

Es liegt jedoch wie so oft nicht an den neuen Strukturen, sondern an den Haltungen, Überzeugungen oder neudeutsch dem Mindset des Managements, der Führung und dem gesamten Unternehmen. Sind in einem Unternehmen tragende Be-

ziehungen vorhanden – und damit sind ausdrücklich nicht nur die Beziehungen der Kolleg:innen untereinander gemeint, sondern die Bindungen im gesamten Unternehmen – werden sehr flexible Strukturen leichter angenommen, als in einem Unternehmen, das streng hierarchisch organisiert ist. Man könnte fast sagen: Ist die Katze aus dem Haus, tanzen die Mäuse auf dem Tisch. Oder sie sterben an Langeweile, weil sie niemanden mehr zum Ärgern haben. In einem Unternehmen, in dem die Beziehungen so tragend sind, dass sie gleichzeitig verpflichtend wirken, sowie zu einem offenen und ehrlichen Austausch auch auf Distanz führen, tanzt keine Maus auf dem Tisch und niemandem wird langweilig. Jeder weiß er darf, kann und soll und wen er im Zweifel fragen kann.

Während es bei hochmotivierten Mitarbeiter:innen offensichtlich ausreicht, ihnen mit Hilfe von Frameworks jenseits bekannter Arbeitsstrukturen eine sichere Orientierung zu bieten, braucht es in eher traditionellen Unternehmen ein Umdenken in der Führung, um einen solchen neuen Geist der Zusammenarbeit und Verantwortung zu etablieren und die Bindung zu Unternehmen und Team zu fördern. Agile Frameworks wie Scrum oder die Objectives & Key Results (kurz OKR) bieten einerseits einen Rahmen, in dem das Setzen eigener Ziele und freie operative Entscheidungen möglich und gefordert sind, sind jedoch andererseits nicht so frei, dass die Freiheit zum Chaos wird. In OKR orientieren sich die eigenen Wochen- und Monatsziele an den Ziele der Führung und Kolleg:innen. Hier schafft die Transparenz zueinander die nötige soziale Verpflichtung. In Scrum finden tägliche 15-minütige Kurzmeetings als Statusabfrage des aktuellen Arbeitsstands der Mitarbeiter:innen statt. Damit ist die Freiheit in der täglichen Arbeit gewährleistet, bei gleichzeitigem regelmäßigen Abgleich und dem entsprechenden sozialen Druck durch die Kolleg:innen (Hübler, 2020, S. 57 ff.).

Mit so viel Freiheit sind, zumindest vorübergehend, Menschen überfordert, die dies bisher nicht erlebt haben. Es könnte folglich sein, dass der spontane Impuls gegen Agilitäts- und New Work-Konzepte weniger aus dem Gedanken heraus entsteht, dass neue Konzepte alter Wein in neuen Schläuchen sind – was zugegeben durchaus der Fall sein kann – sondern vielmehr aus dem unbewussten Empfinden der Überforderung und der Angst, den Anschluss an das Team zu verpassen. Wer es bislang gewohnt war, jeden Morgen die gleichen Leute zu sehen, mittags mit den gleichen Menschen zum Lunch zu pilgern und am Abend mit dem ein oder anderen noch ein Feierabendbier zu trinken, wird sich schwertun, wenn solche Sicherheiten nicht mehr vorhanden sind. Vielleicht ist mein Lieblingskollege genau an den Tagen im Homeoffice, an denen ich im Büro bin. Der Müller kommt später und arbeitet dafür länger, weil das für seine Work-Life-Balance sinnvoller ist. Und ausge-rechnet die Kollegin Maier, die genau zu meinen Zeiten im Büro ist, geht ohnehin nie mit zum Essen. Oberflächlich betrachtet mögen dies Kleinigkeiten sein. Soziale

Verunsicherungen, die sich schon wieder einspielen werden. Unter der Oberfläche fallen jedoch sicher geglaubte Begegnungen weg, die erst wieder neu geschaffen werden müssen. Die Räume wären vorhanden. Doch die Zeiten für Begegnungen müssen erst organisiert werden – offline wie online. Denn auch online heißt es allzu oft: „Ich habe jetzt gleich ein Anschlussmeeting.“ Dass dabei kaum ein lockerer Austausch stattfindet, der für die Bindung an ein Team so wichtig ist, liegt auf der Hand. Damit wird überdeutlich, dass das Thema Mitarbeiterbindung ganz nach oben sollte auf die Agenden moderner Unternehmen.

Das Thema Mitarbeiterbindung ist freilich nicht neu und wurde schon vor einiger Zeit als Top-Thema erkannt. In einer Wissensgesellschaft reicht es nicht mehr aus, die Menschen über Kontrolle oder finanzielle Anreize zu motivieren. Stattdessen wird die intrinsische Motivation über gemeinsame Ziele, Werte und damit auch die Bindung zum Unternehmen immer wichtiger. Dabei verschiebt sich insbesondere im Gesundheitsmanagement der Fokus weg von einer Verhinderung von Stress am Arbeitsplatz hin zur Förderung der Bindung (Badura, S. 26 ff.). Dennoch ist in der Mitarbeiterbindung in vielen Unternehmen noch Luft nach oben. Je nach Studie liegt der Wert bei den Wechselwilligen aufgrund einer fehlenden Verbundenheit zwischen 15 und 30 % (Wolf, S. 163 ff.).

Konzepte zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung sind meist in umfassende Personalbindungsprogramme eingebettet, in denen es darum geht, die Mitarbeiterbindung zu messen, Instrumente zur Bindung einzusetzen und das Unternehmen als Marke zu etablieren (Wolf und Felfe). Auch das Thema psychische Gesundheit spielt dabei durchaus eine wichtige Rolle für die Bindung (Badura, S. 37 ff.). Emotionale Mitarbeiterbindungskonzepte auf der Führungsebene finden sich jedoch bislang selten, obwohl regelmäßig attestiert wird, dass gerade das Führungsverhalten nicht nur als häufigster Kündigungsgrund genannt wird (Wolf, S. 164), sondern insgesamt den größten Einfluss auf das Empfinden und Verhalten der Mitarbeiter:innen hat. Erst danach kommen Faktoren wie die Teamzusammenstellung oder das Alter eines Teams zum Tragen (Ebner, S. 93).

Das vorliegende Buch soll entsprechend keinen Rundumschlag zum Thema Mitarbeiterbindung liefern, sondern konzentriert sich auf das Konzept der positiven Psychologie in seiner Übertragung auf Führung, um Mitarbeiter:innen emotional an das Unternehmen zu binden. Dies bedeutet nicht, dass ganzheitliche Konzepte der Mitarbeiterbindung obsolet wären. Im Gegenteil: Die ethischen Grundzüge eines Unternehmens als Marke, damit Mitarbeiter:innen stolz auf ihr Unternehmen sind, sind ebenso bedeutsam wie die systemische Einbettung eines Führungskonzepts wie das vorliegende in bereits vorhandene oder noch auszubauende Aspekte der Mitarbeiterbindung aus der Perspektive der Personalentwicklung. Dies ist nicht zuletzt wichtig, um den Erfolg eines „Positive Leadership“

messbar zu machen. Denn ohne konkrete Erfolge wie die Erhöhung der Arbeitsleistung, Kundenzufriedenheit, eine geringere Fluktuation und weniger Krankheits- und Fehlzeiten lassen sich in Unternehmen langfristig keine Veränderungen durchführen (Felte, S. 112 ff.) – und wenn sie noch so sympathisch klingen.

Genau hier setzt „Positive Leadership“ an, indem es auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter:innen abzielt, damit diese langfristig zufriedener sind, bessere Leistungen erbringen, produktiver sind und das Unternehmen erfolgreicher ist. Eine positiv eingestellte Führungskraft ist sowohl an der Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen als auch am Arbeitsergebnis interessiert. Positive Führungskräfte gestalten folglich Atmosphären, in denen sich sowohl die Mitarbeiter:innen individuell als auch erfolgreich zusammenarbeitende Teams weiterentwickeln. Eine Fähigkeit, die in normalen Zeiten zu produktiven Höchstleistungen führt und in Krisenzeiten den Unsicherheiten von Mitarbeiter:innen entgegen wirkt. Es geht dabei nicht um Helau und Alaf, sondern darum, auf der Basis einer freundlich-wertschätzenden Stimmung Wachstum zu generieren und auch die Bearbeitung kritischer Themen zu erleichtern. Wenn Sie so wollen, bietet eine Führung auf der Basis der positiven Psychologie einen knallhart bezifferbaren Return of Investment (managerSeminare 01/2021, S. 18 ff.).

Konkret werden mit einer positiven Führung Mitarbeiter:innen ermutigt, eigene Wege zu gehen, beispielsweise im Homeoffice, ohne die Bindung zu Führung und Team zu verlieren. Eine positive Führung zielt auch darauf ab, in der Zusammenarbeit nicht nur Stress zu vermeiden oder Konflikte zu bereinigen, sondern bereits prophylaktisch eine positive Atmosphäre zu kreieren, die die Mitarbeiter:innen beispielsweise im Großraumbüro zu kreativen Höchstleistungen anspornt, indem sie das Vertrauen zueinander fördert. Wenn die Arbeitswelt auf der einen Seite immer technischer wird, brauchen wir offensichtlich auf der anderen Seite eine Führung, die das Menschliche in den Vordergrund stellt und damit die Beziehungen untereinander fördert.

Die Ansätze einer positiven Führung lassen sich dabei organisatorisch auf verschiedenen Ebenen betrachten. Auf der individuellen Ebene beschäftigt sich eine positive Führung mit der Frage, wie es machbar ist, dass sich Mitarbeiter:innen mit Freude engagieren und ihrer Arbeit einen gestalterischen Stempel aufdrücken. Dies fördert die individuelle Mitarbeiterbindung. Auf der Team-Ebene beschäftigt sich eine positive Führung mit der Frage, wie eine gegenseitige Unterstützung im Team am besten gelingt. Auf der Organisationsebene schließlich stellt sich die Frage, wie ein solches Mindset der autonomen Verantwortung und des wertschätzenden, bindungsförderlichen Miteinanders in die Kultur der Organisation übergeht. Diese drei Ansätze finden Sie im Filetstück dieses Buchs als AGBs eines Führungs-Mindsets mit dem Ziel, Mitarbeiter:innen nicht nur zufrieden zu machen, um deren

Engagement zu erhöhen, sondern auch die Bindung zueinander und im Unternehmen zu erhöhen:

- Das A steht für die positive **Atmosphäre** sowohl in einem Team als auch im gesamten Unternehmen.
- Das G steht für die **Gestaltungslust** und die Frage nach den Faktoren, die es Mitarbeiter:innen erleichtern, motiviert und engagiert über sich hinauszuwachsen.
- Und das B steht für sowohl tragende als auch kreative **Bindungen** und **Beziehungen** im Team.

Diese drei Eckpfeiler der AGBs, leicht zu merken als „Allgemeine Geschäftsbedingungen“ der Führung und des Managements, helfen Ihnen, auch in Zeiten des Umbruchs, in einer Führung auf Distanz oder in einem offenen Großraumbüro sowohl das Engagement Ihrer Mitarbeiter:innen als auch die Bindung zu Team und Unternehmen zu fördern.

Konkret in die Praxis umsetzen lässt sich eine solche bindungsförderliche Kultur über einen Leitbildprozess, die Verankerung eines neuen Zusammenspiels zwischen Führung und Mitarbeiter:innen, das Einwirkung von Führungskräften über symbolische Führung sowie gezielte Culture Hacks zur Veränderung der Kultur.

Die Sehnsucht nach einer alten Normalität nach Corona ist groß. Dabei sind gerade Umbruchzeiten der ideale Zeitpunkt für einen Neustart auf dem Weg in ein neues Normal. Neudeutsch können wir auch sagen: ein hybrides Arbeiten zwischen Homeoffice und Großraumbüro sollte es ohne eine neue Führung, die gezielt das Thema Bindung fokussiert, nicht geben.

Noch eine Anmerkung zur männlichen und weiblichen Schriftweise: Ein Buch muss meines Erachtens in heutiger Zeit zwei Herausforderungen meistern, was seine Form betrifft. Zum einen sollte es gut lesbar sein. Zum anderen spiegelt jedes Schriftwerk nicht nur die Realität wider, sondern schafft auch neue Wirklichkeiten. Ich habe mich daher dafür entschieden, soweit es möglich und gut lesbar ist, die weibliche Mehrzahl zu benutzen, die in aller Regel die männliche beinhaltet. In den wenigen Fällen, in denen dies nicht funktioniert, nutze ich das generische Maskulinum. In Beispielen variiere ich die weibliche und männliche Schriftweise.

---

## Literatur

Badura, B. (Hrsg.). (2017). *Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert*. Springer-Gabler.

Ebner, M. (2019). *Positive leadership*. facultas.

Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Hogrefe.

Hübler, M. (2020). *Die Führungskraft als Mediator*. Springer-Gabler.  
managerSeminare. (01/2021). *Positive leadership*.

Wolf, G. (2016). *Mitarbeiterbindung*. Haufe.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Mitarbeiterbindung als Kernthema der Zukunft</b>	<b>1</b>
1.1	Warum kündigen gute Mitarbeiter:innen?	1
1.2	Risiken einer mangelhaften Mitarbeiterbindung.	3
1.3	Mitarbeiterbindung statt Neurekrutierung	4
	Literatur	5
<b>2</b>	<b>Hintergründe und Ursprünge einer positiven Führung</b>	<b>7</b>
2.1	Positive Führung ist vielfältig.	7
	Literatur	11
<b>3</b>	<b>Die AGBs eines positiven Führungs-Mindsets</b>	<b>13</b>
3.1	Eine positive Atmosphäre als Grundlage einer Bindungskultur	16
3.1.1	Tiefe statt Oberfläche	17
3.1.2	Prävention statt Reparatur	19
3.1.3	Die Wirkung einer positiven Führungseinstellung	21
3.1.4	Emotionale Kompetenz entwickeln	24
3.1.5	Optimismus und verwandte Haltungen	28
3.1.6	Humor am Arbeitsplatz	31
3.1.7	Der Umgang mit Irritationen in der Zusammenarbeit	35
3.1.8	Boxenstopp A: Schaffung einer positiven Atmosphäre	37
3.2	Mit persönlicher Gestaltung individuelle Bindungen fördern	38
3.2.1	Statusanalyse Gestaltungskultur.	38
3.2.2	Motivation und Engagement durch sinnvolle Ziele	39
3.2.3	Stärken, Talente und Tugenden	52
3.2.4	Den persönlichen Einfluss erkennen und nutzen	55
3.2.5	Eine neugierig-fragende Haltung entwickeln.	59

3.2.6	Eine fragende Haltung aufbauen	60
3.2.7	Ein Bündel voller Fragetechniken	63
3.2.8	Die Bedeutung von Feedback	65
3.2.9	Virtuelles Feedback einholen	70
3.2.10	Boxenstopp G: Etablierung einer Gestaltungskultur	76
3.3	Etablierung einer nachhaltigen Bindungskultur	77
3.3.1	Statusanalyse Bindungs- und Beziehungskultur	77
3.3.2	Wertschätzung als Kontoguthaben	78
3.3.3	Bindung erfordert Empathie	83
3.3.4	Respektvolle Autonomie	88
3.3.5	Vertrauen und Glaubwürdigkeit	89
3.3.6	Exkurs: Ist unser Menschenbild noch aktuell?	95
3.3.7	Ein lernfreudiger Umgang mit Fehlern	101
3.3.8	Dankbarkeit als sozialer Bindungskitt	110
3.3.9	Den Teamgeist auch online wecken und erhalten	114
3.3.10	Boxenstopp B: Etablierung einer Bindungskultur	121
	Literatur	122
<b>4</b>	<b>Bindung als zentraler Baustein in der Leitbildentwicklung</b>	<b>125</b>
4.1	Der Sinn und Zweck einer Leitbildentwicklung	125
4.2	Fallstricke bei der Leitbildarbeit	126
4.3	Veränderungen anstoßen mit einer Leitbildentwicklung	127
4.4	Leitbildelemente: Über Mottos, Visionen und Missionen	130
4.4.1	Festlegung eines Leitmottos	130
4.5	Der Entstehungsprozess eines Leitbilds	134
4.5.1	Die klassische Variante: Projektgruppe und repräsentative Beteiligung	134
4.5.2	Die partizipative Variante: Großgruppenmoderation und direkte Beteiligung der Belegschaft	135
4.5.3	Das Leitbild als interne Orientierung	136
4.6	Die Wirkung partizipativer Leitbildprozesse	138
	Literatur	139
<b>5</b>	<b>Ein hybrides Arbeiten erfordert ein neues Zusammenspiel zwischen Führung und Mitarbeiter:innen</b>	<b>141</b>
5.1	Hierarchische Spannung schafft Motivation	142
5.2	Warum nicht jeder Verantwortung übernehmen will	142
5.3	Der gegenseitige Respekt im Team als Bindungskitt	144
5.4	Die Entwicklung eines neuen Gesellschaftsvertrags	145

---

<b>6</b>	<b>Eine neue Arbeitswelt erfordert neue Führungsinterventionen.</b>	149
6.1	Symbolische Führung	149
6.1.1	Die latente Bedeutung von Symbolen	150
6.1.2	Symbolisierte Führung	153
6.1.3	Exkurs: Statussymbole und symbolhafte Statushandlungen	154
6.1.4	Symbolisierende Führung	155
6.1.5	Exkurs: Die Macht von Ideologien	158
6.2	Mit Culture Hacks die Kultur verändern	159
6.2.1	Funktionsweise von Culture Hacks	159
6.2.2	Culture Hacks Beispiele	161
	Literatur	166
<b>7</b>	<b>Nachwort: Das Manifest einer Bindungskultur auf der Basis einer positiven Führung</b>	167



# Mitarbeiterbindung als Kernthema der Zukunft

# 1

## 1.1 Warum kündigen gute Mitarbeiter:innen?

Auf der einen Seite steht die Bindung der Mitarbeiter:innen. Wenn diese jedoch versagt, kommt es zu Kündigungen von der Mitarbeiterseite. Doch warum kündigen Mitarbeiter:innen? Eine Frage, mit der sich Unternehmen in Zukunft noch mehr als bislang beschäftigen sollten. Schauen wir uns dazu die Ergebnisse aus diversen aktuellen Studien an:<sup>1</sup>

### Der Führungsfaktor

- 92 % der Mitarbeiter:innen würden bleiben, wäre ihr Vorgesetzter empathischer.
- 76 % suchen nach einem neuen Job, weil Sie sich bei der jetzigen Arbeit nicht wertgeschätzt fühlen.

### Arbeitsbedingungen

- 43 % geben die Unternehmenskultur als Hauptgrund für einen Arbeitswechsel an.
- 70 % verlassen ihren Arbeitgeber aufgrund einer mangelnden leistungsstarken und schnellen Kommunikation.

---

<sup>1</sup>Eine gute Zusammenfassung mit einer detaillierten Auflistung und Verlinkung der Studien finden Sie unter [www.harbinger-consulting.com/blog/warum-kuendigen-mitarbeiter](http://www.harbinger-consulting.com/blog/warum-kuendigen-mitarbeiter). Für Deutschland ist v. a. der Gallup-Engagement-Index 2020 interessant: [www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx](http://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx).

### **Persönliche Weiterentwicklung**

- Die Förderung von Stärken und Fähigkeiten durch den Arbeitgeber und die Führungskraft verringert die Wahrscheinlichkeit von Kündigungen um 15 %.
- Mangelnde Weiterentwicklungschancen erhöhen das Kündigungsrisiko um 70 %.
- Eine gute Lernkultur im Unternehmen fördert die Mitarbeiterbindung um 40 %.

Dies sind zwar nur Momentaufnahmen, die aber dennoch deutlich machen, worauf es ankommt. Entsprechend lassen sich drei zentrale Hotspots für Kündigungen zusammenfassen: Die Führung, die Arbeitsbedingungen und -kultur sowie die persönlichen Möglichkeiten der Weiterbildung.

### **1. Die Führungskraft als Dreh- und Angelpunkt der Mitarbeiterbindung**

Kündigungen hängen oft mit den direkten Vorgesetzten zusammen. Für viele Mitarbeiter:innen spielt das Unternehmen, bei dem sie angestellt sind, lediglich in der Bewerbung eine große Rolle. Anschließend hängt ihre Arbeitszufriedenheit mehr oder weniger direkt von dem Klima in ihrem Team oder ihrer Abteilung und damit indirekt von der Team- oder Abteilungsleitung ab, die die Kultur im Team oder der Abteilung nachhaltig prägt. Führung bekommt damit eine zentrale Bedeutung für die Mitarbeiterbindung (Wolf, 2016, S. 164):

- Ist meine Führungskraft ein Vorbild für mich?
- Ist sie verlässlich und glaubwürdig?
- Werde ich ernst genommen?
- Finde ich ein offenes Ohr für meine Anliegen und Ideen?
- Stellt sich meine Führung hinter mich bei Fehlern?
- Steht sie für die Abteilung und das Team ein, wenn es hart auf hart kommt?
- Wird konstruktive Kritik anerkannt?

### **2. Arbeitsbedingungen und -kultur**

- Werden Ideen von mir wertgeschätzt?
- Bekomme ich regelmäßig ein Dankeschön für meine Leistungen und meinen persönlichen, auch emotionalen Einsatz?
- Gehören meine Erfolge mir oder dem Team und nicht dem Chef?
- Fühle ich mich regelmäßig überlastet? Es ist verlockend, gute Leute härter arbeiten zu lassen und damit so lange zu überlasten, bis sie kündigen.
- Kann ich Beruf und Privatleben gut vereinbaren und wird dies im Unternehmen anerkannt, wenn ich eine für mich stimmige Work-Life-Balance anstrebe?

### 3. Persönliche Forderung, Förderung und Weiterentwicklung<sup>2</sup>

- Das Gefühl, sich persönlich gefordert zu fühlen beginnt mit der Frage, ob ich tatsächlich am richtigen Platz eingesetzt bin. Finde ich Gleichgesinnte, mit denen ich auf Augenhöhe diskutieren und arbeiten kann? Oder werde ich von den Kolleg:innen aufgrund deren Einstellung demotiviert?
- Wenn zudem nicht diejenigen mit den besten Ergebnissen befördert werden, sondern diejenigen mit den besten Beziehungen, sieht es ebenfalls schlecht für die Mitarbeiterbindung aus.
- Werden meine Talente erkannt und anerkannt?
- Werde ich in der täglichen Arbeit herausgefordert? Gibt es genügend Freiräume und Unterstützung, um eigene Wege zu gehen und auch mal Fehler zu riskieren?
- Habe ich die Möglichkeit, mich beruflich und persönlich durch Fortbildungen oder Coachings weiterzuentwickeln?

---

## 1.2 Risiken einer mangelhaften Mitarbeiterbindung

In einer digitalen Welt fungiert beinahe jeder Mitarbeiter – sofern er öffentlich auftritt und Kundenkontakt hat – als Visitenkarte des Unternehmens. Dies ist, wenn wir an die Möglichkeiten der Markenbildung denken, eine wunderbare Chance, einfach, kostengünstig und authentisch Werbung für das Unternehmen zu machen. Ein kurzes semiprofessionelles Video einer jungen Mitarbeiterin über das eigene Unternehmen auf Youtube kann eine bessere Werbung sein als eine Millionen Euro schwere Profi-Kampagne. Mit Chancen sind jedoch immer auch Risiken verbunden. Denn die gleiche Mitarbeiterin könnte unter Ärger oder nach einer Kündigung dem Ruf des Unternehmens nachhaltig schaden.

Dabei ist dies lediglich ein kleiner Teil möglicher Risiken, die von mangelhaft gebundenen Mitarbeiter:innen ausgehen (Wolf, 2016, S. 170 f.):

- **Eigene Agenda:** Ungebundene Mitarbeiter:innen verfolgen eine eigene Agenda, die dem Unternehmen ernsthaft schaden kann, was insbesondere im Homeoffice gefährlich ist. Sie werben Kunden ab, verschaffen sich Vorteile, in dem sie bei Abrechnungen schummeln und vertreiben sich ihre Zeit auf der Toilette oder im Internet.
- **Aggressionsverschiebungen:** Um ihrem Ärger Luft zu machen, verschieben sich Aggressionen in Richtung Mobbing, Vandalismus, Diebstahl oder Dienst

---

<sup>2</sup>Einige der folgenden Punkte ließen sich auch unter dem Oberbegriff der Kultur zusammenfassen.

nach Vorschrift. Besonders gefährlich wird es, wenn das Unternehmen bei Kunden schlecht gemacht wird, Mitarbeiter:innen nicht mehr aktiv auf Kunden zugehen oder keine Neukunden mehr anwerben.

- **Krankheit: Ungebundene** Mitarbeiter:innen sind häufiger krank, sind daher unzuverlässig und lassen sich schlecht einplanen.
- **Schlechte Stimmung** im Team: Ungebundene Mitarbeiter:innen wirken sich emotional belastend auf ihre Kolleg:innen aus und agieren dauerhaft als Nörgler, Querulanten und Jammerer.
- **Mangelnde Kreativität** und Produktivität: Ungebundene Mitarbeiter:innen engagieren sich nicht (mehr) kreativ für die Belange des Unternehmens.
- **Fahrlässigkeit:** Ungebundene Mitarbeiter:innen produzieren häufiger Ausschuss und Fehlware.

---

### 1.3 Mitarbeiterbindung statt Neurekrutierung

Eine stetige Neurekrutierung kostet Zeit, Geld und Nerven. Unternehmen müssen Stellenanzeigen schalten, können aktiv auf Suche in digitalen Netzwerken gehen, die Testverfahren sind je nach Größe unterschiedlich komplex, Vorstellungsgespräche sind aufwändig, insbesondere wenn sie mehrstufig ablaufen, das vorhandene implizite Wissen wandert zu einem anderen Unternehmen ab und bis ein Mitarbeiter fachlich perfekt eingearbeitet ist und menschlich ins Team passt, kann gut und gerne ein halbes Jahr vergehen. Nicht auszudenken, wenn sich nach der Probezeit herausstellt, dass die eingestellte Person doch nicht so optimal wie gedacht auf die Stelle passt.

So oder so ist es eine erhellende Übung, aufzuschlüsseln, was eine Neurekrutierung bei Ihnen für einen Aufwand mit sich bringt und was Sie die Umsetzung einer positiven Führung zur Mitarbeiterbindung kostet. Mit Sicherheit sind die Methoden zur Mitarbeiterbindung langfristig günstiger als Neueinstellungen, zumal es sich hierbei um eine Kulturveränderung handelt, die auch den nachkommenden Generationen zugutekommt. Ein „Danke“ kostet eine Führungskraft im Prinzip nichts – manche Menschen höchstens ein wenig Überwindung. Ein Vorstellungsgespräch ist da schon teurer. Eine gelungene Mitarbeiterbindung hingegen spart nicht nur Geld, sondern erhöht zudem bestenfalls die Einsatzbereitschaft, Zufriedenheit, Gesundheit und Leistung der Mitarbeiter:innen (Felfe, 2008, S. 15; Wolf, 2016, S. 180 ff.).

Daher sollten Neurekrutierungen tunlichst vermieden werden. Der aktuelle Zeitgeist gibt zwar (noch) vor, alle paar Jahre den Job zu wechseln, wenn eine Karriere angestrebt wird. Der Wind für die jüngeren Generationen dreht sie jedoch