



wirtschaft+weiterbildung: Echte Mitarbeiterbindung So erzeugen Chefs ein Gefühl der Zugehörigkeit, 06\_2008

## Mitarbeiterbindung Das Gefühl der Zugehörigkeit erzeugen

**TALENTE BINDEN.** *Ständig mehr Gehalt zu zahlen, um Mitarbeiter zu halten, erweist sich sehr schnell als kontraproduktiv! Chefs sollten vielmehr dafür sorgen, dass das von der Evolution vorgegebene „Grundbedürfnis nach Bindung“ im Unternehmen befriedigt wird, fordert eine Gruppe Heidelberger Evolutionsbiologen. Ihr Tipp: Oft reicht es, Teambildungsprozesse und Kommunikationsstrukturen zu verändern.*

Leider kennen nicht alle Menschen das gute Gefühl, eine Herausforderung durch gemeinsames Handeln mit anderen gemeistert zu haben. In einem Unternehmen, wo es mit der Teamarbeit klappt, möchte man gerne bleiben, fühlt sich zugehörig und emotional gebunden. Es klingt zunächst paradox. Die heutige Gesellschaft wird als Single-, Ego- und Ellenbogengesellschaft beschrieben. Und trotzdem bleibt die zwischenmenschliche Bindung auch in der Wohlstandsgesellschaft ein zentrales menschliches Motiv.

Es geht fast jedem Menschen darum, gemeinsam mit anderen zu handeln und im Laufe der Zeit stabile Beziehungen aufzubauen. Bindung macht einen wichtigen Teil unserer Lebensqualität aus. Untersuchungen zeigen, dass die Beziehungen zu Kollegen, das Funktionieren von Teams und die gegenseitige Wertschätzung ein elementarer Faktor für die Arbeitszufriedenheit und Treue zum Arbeitgeber ist. Besonders schmerzlich wirkt Bindungsverlust. Die überraschende Kündigung eines guten Kollegen tut persönlich weh und schadet auch dem Unternehmen. Bindungen helfen uns, unseren emotionalen Haushalt zu stabilisieren - frei nach dem Motto: Geteiltes Leid ist halbes Leid! Geteilte Freude ist doppelte Freude!

Tatsächlich waren wir Menschen im Laufe unserer Entwicklungsgeschichte immer darauf angewiesen, gemeinsam mit anderen zu handeln, um überleben zu können. Man denke nur an die gemeinsame Aufzucht von Kindern, an den Schutz vor Feinden oder an die gemeinsame Jagd. Die Voraussetzung für gemeinsames Handeln liegt im Ur-Motiv der Bindung begründet, nämlich im Streben nach Zugehörigkeit, Geborgenheit und gegenseitigem Vertrauen. Dabei sind „Bindung“ und „gemeinsames Handeln“ zentral miteinander verwoben. Das eine ist ohne das andere nicht denkbar. Gemeinsamer Erfolg ist ohne Bindung nicht möglich.

### Der wichtige Kreislauf der Bindungsverstärkung

Sympathie spielt eine wichtige Rolle, damit Bindung entstehen kann. Sie ist eine erste intensive Reaktion auf einen unbekanntem Menschen und unterscheidet den Fremden in sympathisch (Mit dem könnte man etwas unternehmen!) oder in unsympathisch (Finger weg!). Nur ganz wenige bleiben unentschieden, wenn sie einen Fremden kennen-lernen. Wenn man mit dem potenziellen Bindungspartner nun ein gemeinsames Ziel erreicht oder auch nur ein nettes Gespräch am Tresen führt, so verstärkt das die Sympathie und intensiviert somit die Bindung. Bereitet der Small Talk



eher Mühe, geht das gemeinsame Vorhaben mit Störungen oder gar Reibungen vonstatten, dann ist dies ein klares Signal dafür, sich von der Person zurückzuziehen. Die Sympathie schwindet. Die Beteiligten spüren unmittelbar, dass man nicht so gut miteinander kann. Im gemeinsamen Handeln lernt man sich eben am besten kennen! Und das in zweierlei Hinsicht:

- Einerseits kann man im Verhalten des anderen beobachten, wie ernsthaft und auf Gegenseitigkeit bedacht er die gemeinsame Sache vorantreibt.
- Andererseits führt die Nähe während der Zusammenarbeit auch dazu, mehr über die andere Person erfahren zu wollen, über ihre Herkunft, die familiären Hintergründe, Lebensumstände, Einstellungen.

Auf der Basis, sich persönlich immer besser zu kennen und zu schätzen, erwächst das Bedürfnis nach neuen gemeinsamen Aktionen. Wenn man sie dann durchführt, kann man ganz konkret Weiteres beobachten: Erweist sich mein Gegenüber in seinen Taten als berechenbar und verlässlich? Wie ist es mit der Kommunikation bestellt? Nähern wir uns aneinander an und können offener und vertrauensvoller miteinander sprechen? Und schließlich: Sind die Lasten ebenso gerecht verteilt wie die Vorteile, die aus dem gemeinsamen Handeln resultieren?

Wenn man diese Kriterien der Kooperation positiv beantworten kann, dann hat sich zuvor schon auf der emotionalen Ebene eine intensivere Zuwendung zum anderen eingestellt. Es entsteht ein Band der Freundschaft. Man merkt sofort, dass es ein langfristiger Prozess ist, eine „Bindung“ entstehen zu lassen. Dieser Prozess verlangt den Beteiligten neben der Zeitinvestition auch eine Menge emotionaler Energie ab. Das bedeutet, dass man nicht mit sehr vielen Menschen enge Bindungen haben kann.

Selbstverständlich sind zu vielen Menschen Kontakte und Beziehungen möglich, eher nur zu wenigen eine Bindung. Halten wir die drei zentralen emotionalen Kategorien der Bindung fest:

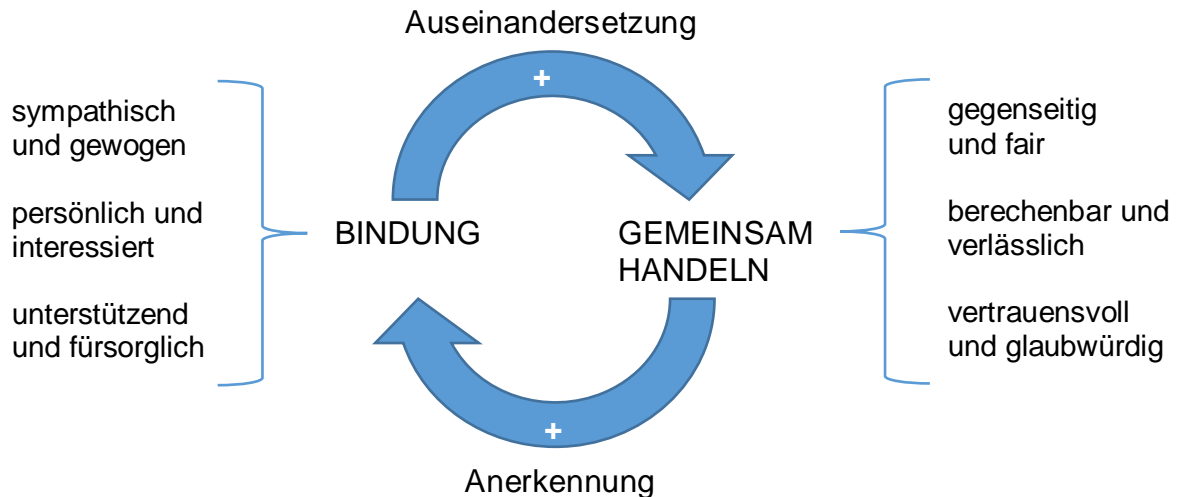
1. Sympathie und Nähe
2. Persönliches Kennen
3. Gegenseitiges Vertrauen.

Diese Faktoren beschreiben zugleich auch die Grundlage für eine emotionale Einbindung leistungsstarker Mitarbeiter in ein Unternehmen. Denn wer die Erfahrung macht, in einem Team, in dem man jedes Mitglied persönlich kennt, Sympathie zu erleben und darüber hinaus in schwierigen Situationen sogar Unterstützung zu bekommen, der fühlt sich seinen Kollegen verbunden.



## Die „Bindungsformel“

Neu: Erstmals wird Bindung, das lustvolle Gefühl der Zugehörigkeit, als Belohnung für erfolgreiche Teamarbeit erklärt.



## Beispiel: Jagd der Löwen

Die Kriterien für erfolgreiches, gemeinsames Handeln kann man sogar aus dem Tierreich ableiten - zum Beispiel aus der gemeinsamen Gazellenjagd von Löwinnen. Bei der Jagd der Löwinnen sondert eine Treiberin eine Gazelle aus der Herde aus, verfolgt sie und treibt sie zu einem bestimmten Punkt, wo zwei Reißerinnen postiert

sind. Sie erwarten dort die gehetzte Beute, um im rechten Augenblick über sie herzufallen und sie zu töten. Erfolgreich ist das Teamwork der Löwinnen nur, wenn sie die Positionen „gerecht“ entsprechend der individuellen Leistung besetzen. Fußlahme Treiber oder ka-riöse Reißer können keinen sinnvollen Beitrag leisten. Die Jagdgemeinschaft ist auf Gerechtigkeit angewiesen, und zwar hinsichtlich der Vergabe von Posten als auch der Verteilung der Beute.

## Verlässlichkeit und Vertrauen beeinflussen Bindung

Das gemeinsame Handeln gründet auch auf Berechenbarkeit und Verlässlichkeit. Zu guter Letzt geben die Teammitglieder die für das gemeinsame Handeln notwendige Information untereinander korrekt weiter. Die Kommunikationslogik beruht auf Glaubwürdigkeit und Vertrauen, denn falsche Informationen, Fehlalarm oder Lügereien wären schlechte Voraussetzungen für den Jagderfolg. Das gemeinsame Handeln ist also gekennzeichnet durch:

1. Strukturlogik: Gegenseitigkeit und Fairness
2. Verhaltenslogik: Berechenbarkeit und Verlässlichkeit
3. Kommunikationslogik: Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Nun können wir das Modell vervollständigen, indem wir die eben beschriebenen drei



Prinzipien des gemeinsamen Handelns und die drei Kriterien für gelingende Bindung verknüpfen. Im Bereich der Mitarbeiterbindung hat die Führung eines Unternehmens wichtige Aufgaben zu erfüllen. Zum einen darf sie die neu eingestellten Talente nicht sich selbst überlassen. Neue Mitarbeiter sind systematisch zu integrieren. Die zweite Aufgabe besteht darin, die Leistungsträger gerade über die emotionale Einbindung zum Bleiben zu motivieren. Ein Mitarbeiter verlässt nicht den Betrieb, sondern verabschiedet sich von seinem Vorgesetzten. Wie kann ein Vorgesetzter nun die Integration von Talenten vorantreiben und der Abwanderung von Leistungsträgern vorbeugen? Durch drei Strategien:

### **1. Beziehungen analysieren.**

Warum bleibt mir ein Kollege eigentlich unbekannt, obwohl ich bereits in einigen Projekten mit ihm gut zusammengearbeitet habe? Woher rührt es, dass ich einen Mitarbeiter sympathisch finde, obwohl er sich zugleich als unpünktlich und nicht immer ganz zuverlässig erwiesen hat? Kann es sein, dass sich ein Vorgesetzter, der sich voll und ganz in die Projektarbeit mit einbringt, deshalb nicht als hundertprozentig vertrauenswürdig erweist, weil er sich selbst immer einen größeren Anteil am Erfolg zuschreibt und das Team sich ungerecht behandelt fühlt? Schon in der Probezeit kann die Bindungsformel dabei helfen, die eigenen Empfindungen dem neuen Mitarbeiter gegenüber zu reflektieren. Es gilt, diese Empfindungen einer Analyse zu unterziehen und sich ein Bild davon zu machen, ob eine langfristige Zusammenarbeit eher schwierig oder erfolgreich sein wird.

### **2. Bindungen festigen.**

Bindung ist ein grundsätzliches Verhaltensprogramm wie der Nahrungstrieb. Dieses Programm ist dynamisch angelegt: Man ist nicht für immer satt, wenn man einmal gegessen hat. Das Sich-Kümmern um die Mitarbeiter ist also kein Sozial-Klimbim, sondern dient der Triebbefriedigung des Bindungsprogramms im Unternehmen. Dabei aktiviert die Führungskraft das ganz zentrale Motiv bei seinen Mitarbeitern, im Unternehmen zu bleiben und mit Engagement und Eigeninitiative seine Arbeit zu tun. Wo gibt es Gelegenheiten, gemeinsam zu handeln? Sich vertieft kennenzulernen? Durch die Zuweisung von Entscheidungsspielräumen Vertrauen zu beweisen? Selbstverständlich braucht man zur Klärung dieser Fragen keine künstlichen Tätigkeitsfelder zu schaffen, die normale Arbeit enthält ausreichend Möglichkeiten, in denen offene Kommunikation, faire Auseinandersetzung, echte Kooperation, das Ringen um den besten Weg im Verhalten des anderen wahrgenommen werden können.

### **3. Gemeinsam handeln.**

Mit dem gemeinsamen Handeln beginnt man am besten im „entschärften Ernstfall“ - also bei einer Rallye, beim Rafting oder im Klettergarten. Hier und dort bildet sich Sympathie aus, jemand erweist sich als besonders einsatzbereit und ein anderer legt ein ungeheures Durchhaltevermögen an den Tag. Kurz: Die Teilnehmer zeigen sich so, wie sie auch sonst im Alltag sind und jeder kann zu jedem in die passende Nähe



oder Distanz gehen. Anders als bei Veranstaltungen mit Event-Charakter reflektieren die Gruppen daraufhin ihre gemeinsamen Aktionen und entwickeln ein zutreffendes Bild des entstehenden Teams und seiner Mitglieder.

Die systematische Integration dieser drei Aspekte gelingt mit den Schritten „gegenseitige Anerkennung“ und „vertieftes Kennenlernen“. Der erste Schritt wird zur Stärkung der Beziehungen eingesetzt. Es geht darum, die Kraft der Anerkennung positiv zu nutzen, ohne in eine Lobhudelei zu verfallen.

Beim Nachgespräch sagt jeder jedem konkret, was er an einem anderen Teammitglied wertschätzt. Es werden die positiven Eigenschaften ausdrücklich hervorgehoben. Das geht im Alltag oftmals unter. Erfährt man Anerkennung in zutreffender Form und im rechten Augenblick, dann spürt man die Aufmerksamkeit und die wohlwollende Grundhaltung des Gegenübers. Der Druck, der bisweilen entsteht, wenn man mit viel Energie nach fehlender Anerkennung strebt, löst sich auf und bildet die Grundlage für Nähe und Offenheit.

Mithilfe des zweiten Schritts lässt das entstehende Team jedem Einzelnen ein Höchstmaß von Aufmerksamkeit zukommen. Dabei liegt das Hauptaugenmerk darauf, zu erfahren, wie der andere zu dem geworden ist, als der er uns heute gegenüber sitzt. Es geht um eine biografische Tiefe, die man ergründen muss, wenn man das Temperament, die Persönlichkeit und die Stärken des Teammitglieds aus ehrlichem Interesse in Erfahrung bringen möchte.

Es findet eine emotional intensive Auseinandersetzung statt - mit dem Effekt, dass man das, was man versteht, nicht vorschnell verurteilt. Gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz wachsen. Erwartungen an den Partner, sein Verhalten so zu ändern, dass es irgendwelchen Idealerwartungen entspricht, treten in den Hintergrund. Dies ist keineswegs nur dem Privatleben vorbehalten. Auch unsere Beziehungen im professionellen Umfeld sind auf derartige Investitionen in das Sozialkapital angewiesen, weil wir nur auf der Basis emotional stabiler Beziehungen Vertrauen entwickeln, Auseinandersetzungen konstruktiv führen und Kritik aushalten können.

Und damit ist nichts anderes vorbereitet als die Basis für erfolgreiche, sachbezogene und zielorientierte Kooperation von Teammitgliedern, die untereinander belastungsfähige Beziehungen aufgebaut haben. Was es emotional kostet, wenn die Mitglieder eines Teams nicht offen miteinander sprechen und mit ihrer Meinung hinter dem Berg halten, das haben die meisten Mitarbeiter schon bitter erfahren.

Gerade deshalb ist für Talente und Leistungsträger die gelingende Zusammenarbeit mit guten Kollegen und Vorgesetzten besonders wichtig, denn dadurch entsteht Vertrauen, und dies setzt bei jedem Einzelnen Motivation frei und fördert die Bereitschaft, dem Unternehmen treu zu bleiben.