
UNZERTRENNLICH

MITARBEITERBINDUNG Gutes Geld kriegen Spitzenkräfte überall. Treu bleiben sie einer Firma, wenn sie persönliches Interesse und Wertschätzung bekommen. Wie Chefinnen und Chefs das erreichen

Text: Myriam Salome Apke, Christoph Henn und Jonas Hetzer

Zwischendurch, sagt Katja Laffrenz, habe ihr mal „der Kick gefehlt“ in ihrem Job. Die 47-Jährige ist verantwortlich für das Marketing bei Combisystems, einem Anbieter von Software für Kfz-Sachverständige. Seit 2020 arbeitet sie für das Unternehmen mit 27 Mitarbeitern am Standort Hannover.

Davor: die große weite Welt. Laffrenz arbeitete 25 Jahre im Luxussegment der Tourismusbranche, reiste viel: Dubai, Delhi, Bangkok. Eine aufregende Zeit, aber auch eine aufreibende, weshalb sie die Branche wechselte.

Doch die Sehnsucht nach Glamour und fernem Ländern kam wieder – und auch attraktive Jobangebote. „Da setzte dann schon ein Gedankenkarussell in meinem Kopf ein“, sagt Laffrenz. Doch Kick hin oder her – am Ende ging sie auf keine Offerte ein. Nichts konnte sie von Combisystems weglocken.

Warum? Laffrenz spürte, dass sie dort richtig ist. Sie kann spannende Projekte umsetzen, genießt viel Entscheidungsfreiheit, darf ihre

Arbeitszeiten weitgehend selbst bestimmen. Eine langjährige Freundin von ihr gehört zum Team. Und sie versteht sich sehr gut mit ihrem Chef Stefan Grimm (50), der das Unternehmen gemeinsam mit seinem Bruder Sebastian (46) führt. Und das Gehalt? Das ist in Ordnung. „Geld spielt für mich nicht die Hauptrolle“, sagt Laffrenz.

Sie ist offenbar nicht die Einzige im Team, die keinen Drang verspürt, Combisystems zu verlassen. Stefan Grimm, seit 2006 Geschäftsführer des von seinem Vater in den 1990er-Jahren gegründeten Unternehmens, sagt, dass „noch niemand gekündigt hat“.

Hat Grimm einfach Glück, dass seine Leute lieber bei ihm bleiben, anstatt durch die Welt zu jetten und sich durch hohe Gehälter abwerben zu lassen? Nein. Der Unternehmer macht einiges richtig. Es gelingt ihm, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Firma zu binden – mit flexiblen Arbeitsbedingungen, attraktiven Jobinhalten, einem starken Zusammenhalt im Team und nicht zuletzt durch seine Art der Führung. ➤

Das lesen Sie in dieser Titelgeschichte

BINDUNGSEBENE 1: DAS UNTERNEHMEN

Flexible Arbeitsbedingungen ermöglichen, Job und Privatleben besser zu verbinden

19

BINDUNGSEBENE 2: DIE VORGESETZTEN

Der Austausch zwischen Führungskräften und Teammitgliedern ist entscheidend für die Mitarbeiterbindung

22

TSCHÜSS UND AUF WIEDERSEHEN

So berechnen Sie die Fluktuation in Ihrer Firma – und ziehen die richtigen Schlüsse daraus

23

16 HANDLUNGSFELDER FÜR STARKE BINDUNG

Mit der 4x4-Matrix lässt sich ermitteln, wie stark ein Teammitglied an die Firma gebunden ist – eine Anleitung

26

BINDUNGSEBENE 3: DIE AUFGABEN

Wer Spaß am Job hat und sich weiterentwickeln kann, bleibt länger im Unternehmen

27

BINDUNGSEBENE 4: DAS TEAM

Zusammenhalt und Freundschaften entfalten starke Bindungskraft

30

VIER EBENEN FÜR MEHR VERBUNDENHEIT

Der Fragebogen des Beratungshauses Gallup hilft, Handlungsbedarf bei der Mitarbeiterbindung zu erkennen

31



NOCH FRAGEN?

Bei Stefan Grimm hat nie jemand gekündigt; Manuel Diepolder ist als Top-Arbeitgeber zertifiziert. Was machen die beiden richtig? Tauschen Sie sich dazu mit den Unternehmen, anderen impulse-Mitgliedern und dem stellvertretenden Chefredakteur Andreas Kurz (Foto) aus. Am 11. Oktober, 8 bis 9 Uhr. Anmeldung: impulse.de/praxisaustausch

Mitarbeiterbindung heißt das Zauberwort. Enge Bande zwischen Unternehmen und Teammitgliedern haben zwei zentrale Effekte: eine hohe Leistungsbereitschaft und – gerade in Zeiten des Fachkräftemangels – weniger Fluktuation, was automatisch weniger Aufwand bei der Besetzung von Stellen bedeutet. Streben Unternehmen diese Resultate gezielt an, sprechen Fachleute von Retention Management.

Gefühl schlägt Geld

Sabine Remdisch, Professorin für Personal- und Organisationspsychologie an der Leuphana Universität in Lüneburg, forscht dazu. Sie unterscheidet zwischen harten und weichen Bindungsfaktoren. Harte Faktoren sind finanzielle und materielle Anreize wie Gehalt, betriebliche Altersvorsorge, das Diensthandy oder der Firmenwagen. Weiche Faktoren beziehen sich auf die Organisations- und Führungskultur, Lern- und Entwicklungschancen und Jobinhalte, also die Sinnhaftigkeit der Arbeit.

Beim Thema Geld können viele kleine und mittelständische Unternehmen kaum mit den Großen mithalten. Müssen sie auch nicht. Denn was Menschen wirklich bindet, sind gemeinsame Werte und Ziele in der Zusammenarbeit. „Entscheidend ist, dass sich Mitarbei-

tende individuell gesehen, wertgeschätzt und unterstützt fühlen“, sagt Remdisch. Es gehe darum, emotionale Bindung herzustellen – und das könnten kleinere Firmen aufgrund kurzer Dienstwege, flacher Hierarchien und kleinerer Teams oft besser als Konzerne. „Die Nähe zum Team ist ein Vorteil, den sich kleine und mittelständische Betriebe bewusst machen sollten“, sagt Remdisch. Denn: Emotionale Bindung ist nicht einfach da, weil das Team klein ist. Sie muss aufgebaut und erhalten werden.

Bei Combisystems ist zu sehen, wie das klappen kann: Marketingchefin Katja Lafferenz fühlt sich wohl mit den Arbeitsbedingungen, den Aufgaben, dem Team und nicht zuletzt der Führung durch Stefan Grimm. Sie hat das Gefühl, richtig in der Firma zu sein.

„Wenn Unternehmen, insbesondere Führungskräfte, es schaffen, eine emotionale Bindung zu den Mitarbeitenden aufzubauen, ist das wie eine Schutzimpfung gegen Abwanderung und innere Kündigung“, sagt Marco Nink, Director of Research and Analytics bei Gallup. Das international tätige Beratungshaus ermittelt seit 2001 mit einer groß angelegten Befragung von Angestellten, wie stark Mitarbeitende emotional an ihren Arbeitgeber gebunden sind und wie sich das auf den Unternehmens-

erfolg auswirkt (siehe Kasten „Vier Elemente für mehr Verbundenheit“, Seite 31).

Die Zahl der Mitarbeitenden ohne emotionale Bindung war laut Gallup 2023 mit 19 Prozent auf dem höchsten Stand seit 2012. Ein Warnsignal – aber auch die Chance, sich im Wettbewerb um Fachkräfte durchzusetzen. „Vielen Firmen ist nicht klar, wie teuer Fluktuation ist, sonst würden sie viel mehr Ressourcen und Zeit in die Verbesserung der Führungsqualität investieren, um Mitarbeitende zu halten“, sagt Nink. 160 Tage bräuchten Firmen im Schnitt, um eine Stelle neu zu besetzen.

Handlungsbedarf erkennen

In dieser Zeit bleibe Arbeit liegen, ein neues Teammitglied müsse gefunden werden, und wenn es so weit sei, binde die Einarbeitung viele Kapazitäten, sagt Nink.

Wer auf den Wohlfühlfaktor setzt, kann dem effektiv entgegenwirken. „Emotional gebundene Mitarbeiter sind deutlich schwerer abzuwerben“, sagt Nink. 20 Prozent mehr Gehalt als der Arbeitnehmer derzeit bezieht, müsste die Konkurrenz auf den Tisch legen, um diese Beschäftigten für sich zu gewinnen – und natürlich dieselben Privilegien bieten wie der aktuelle Arbeitgeber.

Es lohnt sich also, den Fokus nicht auf das zu legen, was fehlt – Fachkräfte und Azubis –, sondern auf das, was schon da ist: das Team. Zunächst ist entscheidend, ob überhaupt ein Problem besteht. Verlassen häufig Mitarbeitende das Unternehmen und wechseln zur Konkurrenz, besteht auf jeden Fall Handlungsbedarf (wie Sie die Fluktuationsrate berechnen, lesen Sie im Kasten „Tschüss und auf Wiedersehen“, Seite 23).

Wichtig ist es, im ersten Schritt herauszufinden, wie es um die Bindung der übrigen Mitarbeitenden steht, was sie im Unternehmen hält – oder ob die Gefahr besteht, sie zu verlieren. Der Managementberater Gunther Wolf aus Wuppertal hat hierfür ein einfaches Tool entwickelt. Es zeigt, wie stark Angestellte an die Firma gebunden sind (mehr dazu lesen Sie im Kasten „16 Handlungsfelder für starke Bindung“ auf Seite 26).

Wolf unterscheidet vier Faktoren der Bindung, mit denen Firmen gezielt arbeiten können, um Kolleginnen und Kollegen zu halten:

1. das Unternehmen und die Rahmenbedingungen der Arbeit
2. die Vorgesetzten und die Art ihrer Führung
3. die Aufgaben eines Teammitglieds
4. das Team und der Zusammenhalt

Ist klar, dass ein Teammitglied womöglich bald geht, sollten Führungskräfte im persönlichen Gespräch klären, wie eine stärkere Bindung gelingen kann. „Chefs von kleineren Unternehmen haben den Vorteil, dass sie viel von ihren Leuten mitkriegen und darauf eingehen können, in welcher Lebenssituation sie sind oder was sie brauchen und wollen“, sagt Wolf.

Auf den folgenden Seiten lesen Sie, wie es Mittelständlern aus unterschiedlichen Branchen gelingt, auf diesen vier Ebenen eine starke Bindung zu erzeugen.

1. DAS UNTERNEHMEN

Je besser Angestellte Privatleben und Beruf vereinbaren können, desto attraktiver ist die Firma. Die Herausforderung dabei: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben mitunter sehr unterschiedliche Bedürfnisse und Wünsche.

Die einen wollen viel Raum für die Gestaltung ihrer Freizeit. Andere freuen sich, dass sie überhaupt arbeiten können – trotz privater Einschränkungen wie Kinderbetreuung oder die Pflege Angehöriger. Erlaubt es ihr Job, so zu arbeiten, wie es für sie am besten ist, erzeugt das Bindung.

Für Unternehmerinnen und Unternehmer heißt das: Sie müssen einen Rahmen für die Arbeit setzen, der Flexibilität erlaubt. Das zeigt das Beispiel von Maren Sundermeyer. Als die alleinerziehende Mutter aus Hannover 2008 auf Jobsuche war, ging ihre Tochter noch zur Grundschule. Eine Vollzeitstelle schien in ihrer Situation problematisch. Das Wort Homeoffice war zu dieser Zeit in den meisten Unternehmen noch nicht bekannt. Es herrschte Anwesenheitspflicht zu festen Uhrzeiten. Für Sundermeyer war es jedoch kaum denkbar, den ganzen Tag nicht zu Hause zu sein. ➤



DREI FÜR IMPULSE

Während der Recherche für diese Titelgeschichte hat sich das Autorenteam gefragt: Was hält mich eigentlich im Unternehmen? Letztlich sind es Freiheit (Jonas Hetzer, o.), Freundschaft (Myriam Apke) und die Tätigkeit (Christoph Henn), weswegen sie impulse treu sind.

IN SICHTWEITE Platz für Kinder ist in der Werkshalle des Sonderfensterbauers Ventana nicht. Unternehmerin Judith Pennekamp bietet den Eltern im Team aber eine Betriebskita. Die besuchte bereits eines der Kinder von Mitarbeiter Daniel Lechtenberg

Bei Combisystems war das kein Problem. Die Grimm-Brüder stellten für ihr neues Büro in Hannover zu dieser Zeit ein Team zusammen. Ob die Mitarbeitenden ihren Job zu Hause, in den Räumen der Firma oder an einem anderen Ort erledigten, spielte für sie keine Rolle. Maren Sundermeyer durfte im Homeoffice arbeiten und fing in Vollzeit im Kundensupport an – bei ihrem vorherigen Arbeitgeber war ihr das nur in Teilzeit möglich.

„Für mich war das eine große Chance, beruflich wieder mehr zu machen. Dafür bin ich wirklich dankbar“, sagt die heute 60-Jährige. Ihre Tochter ist inzwischen erwachsen. Sundermeyer arbeitet dennoch weiterhin überwiegend von zu Hause aus – wie die Mehrheit im Team.

Was sie zudem sehr schätzt, ist, dass sie während der Arbeitszeit auch mal etwas Privates erledigen kann, ohne gleich einen halben Tag Urlaub nehmen zu müssen. „Es ist überhaupt kein Problem, sich mal herauszunehmen, zum Beispiel für einen Arztbesuch“, sagt Sundermeyer. Natürlich müsse sie auf ihre 40 Stunden pro Woche kommen. Aber Stefan Grimm vertraue seinen Leuten. Hauptsache, es läuft.

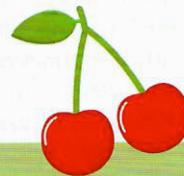
Flexiblen Rahmen schaffen

Arbeitszeitmodelle, die es erleichtern, Beruf und Familie in Einklang zu bringen, spielen auch beim Sonderfensterbauer Ventana aus dem Münsterland eine wichtige Rolle. Was bei Bürojobs mit Homeoffice leicht umzusetzen ist, ist in der Produktion eine Herausforderung: Präsenz ist unverzichtbar und die Schichtzeiten sind wenig familienfreundlich. Für die Nachtschicht gilt das ohnehin, aber auch wer in der Spätschicht arbeitet, ist erst nach 22 Uhr zu Hause.

„Wir haben deshalb eine zusätzliche Tagsschicht eingeführt, nach der Eltern pünktlich zum Abendessen mit den Kindern zu Hause sind“, sagt Judith Pennekamp (55). Sie ist Co-

Geschäftsführerin des 1996 gegründeten international tätigen Familienunternehmens mit rund 270 Mitarbeitenden.

Pennekamp ist überzeugt, dass Mitarbeitende Rahmenbedingungen vorfinden sollten, in denen sie sich wohlfühlen. „Dazu gehört, dass wir Angebote für verschiedene Lebensrealitäten machen“, sagt sie. Eines davon ist die betriebseigene Großtagespflege „Glücksfabrik“. Ausgebildete Erzieherinnen betreuen hier bis zu neun Kinder zwischen einem und drei Jahren. Der Aufwand für die Firma aber ist erheblich: Es habe viel Geld, Arbeit und Zeit gekostet. Dennoch plant Pennekamp bereits, in ➤



WIE EINE FAMILIE

DANIEL LECHTENBERG (36), Leiter Vertrieb und Marketing bei Ventana

„Ventana ist für mich wie eine Familie – ich kann mir nicht vorstellen, anderswo zu arbeiten. Das liegt zum einen an den Inhabern, die mich seit meinem Schülerpraktikum kontinuierlich gefördert haben. Ich konnte berufsbegleitend zunächst ein Bachelor-Studium und später ein MBA-Studium absolvieren und danach schnell Verantwortung als Vertriebs- und Marketingleiter übernehmen. Zum anderen schätze ich besonders die familienfreundliche Atmosphäre, insbesondere seit ich Vater bin. Eines meiner Kinder besucht bereits unsere Betriebskita, und mein jüngstes wird demnächst in die „Glücksfabrik“ folgen. So sehe ich meine Familie häufiger – und auch meine Frau, mit der ich gelegentlich in der Ventana-Kantine esse, bevor wir unser Kind abholen. Zudem sind einige meiner Kollegen im Laufe der Zeit zu Freunden geworden, die ich auch in der Freizeit sehe.“

EMOTIONAL GEBUNDENE MITARBEITER SIND SCHWERER ABZUWERBEN

MARKO NINK *Beratungsunternehmen Gallup*

einem Anbau des Firmengebäudes die Ferienbetreuung von Schulkindern zu ermöglichen.

Neben der Kinderbetreuung bietet Ventana auch Beratung und Unterstützung für weitere schwierige Situationen im Privatleben an. Wer etwa einen Angehörigen pflegen muss, kann seine Arbeitszeit an die Erfordernisse anpassen. Und wer sich in einer privaten Notsituation befindet, kann über einen externen Dienstleister Beratungsgespräche mit einem Psychologen vereinbaren.

Inhaberin Pennekamp hofft, dass diese Angebote dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden sich bei Ventana als Teil einer Familie sehen, in der sie sich wohlfühlen – und bleiben. „Wir sind auf Spezialisten angewiesen, die schwer zu finden und nicht leicht auszubilden sind“, sagt sie. „Deshalb ist die Bindung für uns besonders wichtig.“

Diese geht bei Ventana auch durch den Magen. Wer will, kann gemeinsam mit dem Partner oder der Partnerin in der betriebseigenen Kantine zu Mittag essen – oder gleich das Essen für die ganze Familie vorbestellen und mit nach Hause nehmen.

2. DIE VORGESETZTEN

Stefan Grimm, Geschäftsführer von Combisystems, ist genauso humorvoll wie direkt. Immer geradeheraus, gern mal mit einem frechen Spruch. Als er aber die Anfrage von impulse

bekam, über das Thema Mitarbeiterbindung zu sprechen, war er sich zunächst unsicher. Er hatte nie eine Strategie dafür entwickelt oder konkrete Maßnahmen ergriffen. Retention Management? Nie gehört.

Er fragte also Katja Lafferenz, die Marketingleiterin: „Sollen wir da mitmachen?“ „Klar“, war die Antwort. Und dann platzte es in seiner lockeren Art spontan aus Grimm heraus: „Warum bist'n du eigentlich hier?“ Lafferenz, die Frotzeleien von ihrem Chef gewohnt ist, lachte und sagte: „Na, weil du mein Chef bist.“

Ein Kumpeltyp ist nicht automatisch eine gute Führungskraft. Grimms Nahbarkeit ist allerdings ein Grund, warum die Mitarbeitenden gern bei Combisystems arbeiten. Er ist immer erreichbar und geht auf alle im Team zu. Regelmäßig spricht er mit jedem der 27 Angestellten, im Idealfall einmal pro Woche. Etwa zwei Arbeitstage pro Woche verbringe er mit diesen Gesprächen, sagt Grimm.

Gallup-Experte Nink sagt, ihre Befragungen hätten ergeben, dass die Führung mit großem Abstand der Faktor mit der größten Bindungskraft sei. Der persönliche Austausch, das Eingehen auf die Lebenssituation und die individuellen Bedürfnisse seien entscheidend. Nink empfiehlt, einmal pro Woche 15 bis 20 Minuten mit jedem Teammitglied zu sprechen.

So macht es Grimm. „Ich bin derjenige, der die Ohren ganz weit offen hat und sich alles anhört“, sagt er. Das gilt für Firmenbelange genauso wie für Privates. Er möchte wissen, wie es den Leuten geht. Wer ein Problem hat, kann damit zu Grimm kommen. „Wenn man mit ihm spricht, dann hat man immer das Gefühl, er hört zu und ist interessiert“, sagt Kundenbetreuerin Maren Sundermeyer.

Grimm ist gelernter Industriekaufmann, kam erst bei Combisystems in Personalverantwortung. Zwar liest er viel über Führung, schaut sich im Internet Videos an und hat schon Seminare besucht. Seine tägliche Führungsarbeit macht er aber vor allem aus dem Bauch heraus. „Wenn du mit Menschen sprichst, kannst du sie im Regelfall in deine Richtung führen, sie mitnehmen“, sagt er.

Berater Klaus Doll bestätigt, dass Grimms Ansatz – geplant oder nicht – die Mitarbeiterbindung stärkt. In der Führung gehe es >

TSCHÜSS UND AUF WIEDERSEHEN!

Wenn Mitarbeitende ihr Team verlassen, kann das ein Hinweis auf schwache Bindung sein. Wie Unternehmen die Fluktuation berechnen, richtig deuten und warum es sich lohnt, wertschätzend auseinanderzugehen

Die Fluktuationsrate gibt an, wie viel Prozent der Beschäftigten innerhalb einer bestimmten Zeitspanne das Unternehmen verlassen. Eine hohe Rate kann ein Hinweis für geringe Mitarbeiterzufriedenheit sein, ein Alarmsignal für eine geringe Bindung ist sie aber nicht zwangsläufig. Es lohnt sich deswegen, genauer hinzuschauen.

Fluktuationsrate berechnen

Mit der Basisformel lässt sich die Fluktuation einfach ermitteln. Betrachten Sie beispielsweise ein Jahr. Teilen Sie die Anzahl der Mitarbeitenden, die in diesem Zeitraum ausgeschieden sind, durch die Anzahl zu Beginn der Zeitspanne. Multiplizieren Sie das Ergebnis dann mit 100.

Zum Beispiel: Zehn Angestellte sind zwischen dem 1. Januar und dem 31. Dezember eines Jahres gegangen; das Team bestand zum Jahresanfang aus insgesamt 80 Mitgliedern.

$$10 \text{ (Abgänge)} : 80 \text{ (Mitarbeitende)} \times 100 = 12,5 \text{ Prozent}$$

Was diese Rechnung nicht berücksichtigt: ob Stellen neu besetzt wurden. Dafür kann die Formel der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) genutzt werden. Hier wird der durchschnittliche Personalbestand innerhalb einer bestimmten Periode betrachtet. Diesen berechnen Sie, indem Sie die Beschäftigtenzahl am Anfang mit der Zahl der Beschäftigten am Ende der zu betrachtenden Zeitspanne addieren. Das Ergebnis teilen Sie dann durch zwei.

Im Beispiel wäre es dann:

$$80 \text{ (Mitarbeitende am Jahresanfang)} + 70 \text{ (Mitarbeitende am Jahresende)} : 2 = 75$$

Es folgt das Schema der Basisformel:

$$10 \text{ (Abgänge)} : 75 \text{ (Durchschnitt Mitarbeitende)} \times 100 = 13,3 \text{ Prozent}$$

Wer den gesamten Personalbestand in die Berechnung aufnehmen möchte, kann eine dritte Formel nutzen: Die Schlüter-Formel, benannt nach dem SPD-Politiker und ehemaligen Gewerkschafter Helmut Schlüter. Sie eignet sich besonders für Unternehmen, die schnell wachsen.

Für die Berechnung teilen Sie alle Abgänge durch den Personalbestand plus Neueinstellungen in der zu betrachtenden Zeit. Wieder multiplizieren Sie das Ergebnis mit 100.

Zum Beispiel: Bei zehn Abgängen innerhalb eines Jahres und sieben Neueinstellungen in diesem Zeitraum ergibt sich folgende Rechnung:

$$10 \text{ (Abgänge)} : 80 \text{ (Mitarbeitende zu Beginn der Periode)} + 7 \text{ (Neueinstellungen)} \times 100 = 11,49 \text{ Prozent}$$

Um die Fluktuationsrate Ihres Unternehmens im Zeitverlauf beobachten zu können, sollten Sie immer dieselbe Formel zur Berechnung nutzen.

Fluktuation interpretieren

Wichtiger als die Rate ist der Grund für Fluktuation. Einerseits gibt es Branchen wie Gastronomie oder Landwirtschaft, in denen Angestellte üblicherweise häufiger wechseln.

Andererseits fließen in die Berechnung auch Austritte ein, die weder Arbeitgeber noch Angestellte verhindern können, etwa aufgrund des Renteneintritts, Erkrankung oder gar dem Todesfall. Auch Angestellte, die wegen eines auslaufenden Zeitvertrags gehen, fallen darunter.

Hellhörig sollten Unternehmerinnen und Unternehmer werden, wenn Mitarbeitende kündigen und den Betrieb verlassen wollen. Hier spricht man von unternehmensfremder Fluktuation.

Dann ist es wichtig, die Gründe für den Weggang zu erfahren, um weiteren

Kündigungen entgegenzuwirken und auch, um Interesse und Wertschätzung zu signalisieren (mehr dazu im nächsten Abschnitt). Unternehmerinnen und Unternehmer sollten deswegen im Austrittsgespräch die Person fragen:

1. warum sie geht;
2. was sie gebraucht hätte, um zu bleiben.

Binden trotz Kündigung

Im Idealfall beschränkt sich Mitarbeiterbindung nicht ausschließlich auf die Zeit des Angestelltenverhältnisses. Das zeigt das Beispiel von Vedder. Das Handwerksunternehmen, das auf die Innenausstattung luxuriöser Yachten spezialisiert ist, achtet sehr auf ein bindungsorientiertes Offboarding.

„Wenn sich jemand entscheidet, Vedder zu verlassen, signalisieren wir deutlich, dass unsere Türen offenbleiben“, sagt Personalchefin Christine Neubauer. Sie hält auch nach dem Weggang zumindest lose Kontakt zu den Ehemaligen. Während manche Unternehmen nach dem Prinzip „Reisende soll man nicht aufhalten“ verfahren und mitunter beleidigt sind, wenn Teammitglieder gehen, reagiert Vedder mit Respekt auf Wechselwünsche – und freut sich über eine hohe Zahl an Rückkehrern: Allein 2024 traten zehn Ehemalige wieder ins Unternehmen ein, darunter Projektleiter Sebastian Bendig (siehe Seite 29).

Wertschätzend auseinanderzugehen wirkt sich aber auch in Sachen Recruiting aus: Wenn ehemalige – wie auch aktuelle – Mitarbeiter etwa im Bekanntheitskreis über das tolle Betriebsklima und die Entwicklungsmöglichkeiten erzählen oder auf Bewertungsplattformen wie Kununu gut über die Firma urteilen, zeigt das einerseits ein hohes Maß an Zufriedenheit, andererseits erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass auch Job-suchende aufmerksam werden.

IM VERTRAUEN Stefan Grimm, Mitinhaber des Software-Anbieters Combisystems, lässt seinem Team viel Freiraum. Zur Freude von Marketingleiterin Katja Lafferenz: Sie organisiert gern Auftritte der Firma, wie hier in der Dortmunder Westfalenhalle

heute „um Beziehungsgestaltung“, sagt Doll. Erst durch das Stellen von Fragen – und zwar immer wieder – lerne man Menschen kennen. Nur so könnten Führungskräfte eine Vertrauensbasis schaffen, die Bindungskraft habe.

So gelingt es Grimm, seine Mitarbeitenden auch auf emotionaler Ebene zu erreichen. Als zum Beispiel Katja Lafferenz einer Agentur mitteilen musste, dass Combisystems die Zusammenarbeit aufkündigen würde, war das nicht leicht für sie. Als es dann erledigt war, meldete sie Grimm Vollzug. Kurz danach kam eine E-Mail von ihm. Die enthielt einen Link zu einem Youtube-Video mit ihrer Lieblingsmusik. Dazu schrieb Grimm, sie solle sich erst einmal ein Bier nehmen, auf den Balkon gehen und zur Musik entspannen.

Eine solche E-Mail konnte Grimm nur schreiben, weil er aus den Gesprächen mit ihr wusste, welche Musik Lafferenz mag.

Ins Gespräch kommen

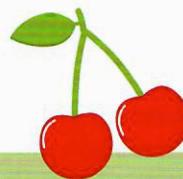
In größeren Firmen als Combisystems ist ein so häufiger, eher informeller Austausch zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitenden kaum möglich. Jeder und jede aus dem 50-köpfigen Team von Allgäu Batterie im bayerischen Haldenwang hat daher zusätzlich zweimal im Jahr ein persönliches Gespräch mit einem der beiden Inhaber im Kalender stehen.

Manuel und Alexander Diepolder führen den 1994 gegründeten Hersteller und Händler von Industriebatterien gemeinsam. „Einmal ist Alexander beim Gespräch dabei und einmal ich, sodass wir beide den Kontakt zu den Mitarbeitenden haben“, sagt Manuel Diepolder (35). Er ist für Organisationsentwicklung, Firmenkultur und digitale Transformation zuständig, sein Bruder übernimmt alles Kaufmännische.

Damit auch Anliegen zwischendurch schnell geklärt werden, stehen den Beschäftigten die Teamleiter der verschiedenen Abteilungen zur

Seite – wie oft Gespräche stattfinden, das entscheiden Leitung und Mitarbeitende untereinander. Letztere schätzen die Möglichkeit, sowohl mit den Inhabern als auch mit den direkten Vorgesetzten zu reden. „Ich bin täglich im Austausch mit meinem Teamleiter“, sagt Andreas Albrecht (42), der seit 14 Jahren im Service von Allgäu Batterie arbeitet.

„Wenn ich ein Anliegen habe, sage ich es.“ Er könne sich darauf verlassen, dass die besprochenen Themen Alexander und Manuel Diepolder immer erreichen. Und wenn es einmal darauf ankommt: „Die Brüder kenne ich ja auch sehr gut, da könnte ich immer anknöpfen.“ ➤



DEN JOB SELBST GESCHAFFEN

KATJA LAFFERENZ (47) Marketingleiterin bei Combisystems

„Die Stärke von Combisystems ist, dass jeder sein Talent und sein Können einbringen kann. Erst dadurch entstehen die Positionsbeschreibungen im Team. Ich habe meinen Job als Leiterin des Marketings im Grunde selbst geschaffen. Als die Inhaber Stefan und Sebastian Grimm mich 2020 eingestellt haben, war nur klar, dass ich mich um Social Media und die Firmen-Website kümmern soll. Was daneben sonst sinnvoll wäre und welche Maßnahmen geeignet sind, das habe ich mir selbst erarbeitet. Für mich war das eine große Chance, für die ich dankbar bin. Bei allem, was ich mache und umsetzen möchte, unterstützen mich die Chefs. Dabei habe ich immer freie Hand. Ich spüre ihr Vertrauen und fühle mich wertgeschätzt. Dadurch entsteht bei mir eine sehr starke Bindung ans Unternehmen.“

16 HANDLUNGSFELDER FÜR STARKE BINDUNG

Es gibt viele Faktoren, die Mitarbeitende im Unternehmen halten – nicht alle entfalten die gleiche Wirkung. Die 4x4-Matrix zeigt, wie und woran Teammitglieder gebunden sind und wo es noch Potenzial nach oben gibt

Die 4x4-Matrix ist ein Tool, das Unternehmen nutzen können, um gezielt an der Mitarbeiterbindung zu arbeiten. Konzipiert hat es Coach und Unternehmensberater Gunter Wolf. Ziele: 1. Analyse: Wie und durch was wird ein Teammitglied gebunden? 2. Handlung: In welchen Bereichen muss die Bindung stärker werden, damit es treu bleibt.

Die Matrix verstehen

In der Matrix werden vier Bindungsarten aufgeführt, von Wolf „Bindungsebenen“ genannt (siehe Matrix unten):

1. Rationale Bindung (auf finanziellen Anreizen beruhend, z.B.: Gehalt, Firmenwagen, Provision etc.)
2. Habituelle Bindung (auf Gewohnheiten beruhend, z.B.: gleiche Aufgabe, gleicher Arbeitsort usw.)
3. Normative Bindung (auf einem Pflichtgefühl beruhend, z.B.: der Vorgesetzte hat bei einer persönlichen Krise unterstützt, die Firma eine Weiterbildung finanziert)
4. Emotionale Bindung (auf gemeinsamen Werten und Zielen beruhend,

z.B.: soziales Engagement des Teams, nachhaltiger Unternehmenszweck oder ähnliches)

Diese vier Bindungsarten werden mit vier Faktoren kombiniert: Aufgaben, Unternehmen, Team und Führungskraft. Dazu stellt sich folgende Frage: Wie hoch ist die jeweilige Bindung in Bezug auf den jeweiligen Faktor einzuschätzen? Dafür werden Punkte vergeben: null = keine Bindung; zehn = höchste Bindung.

Ein Beispiel: Macht ein Teammitglied seit zehn Jahren eine konkrete Aufgabe, ist die habituelle Bindung, also auf Gewohnheiten beruhend, bezogen auf die Tätigkeit sehr hoch einzuschätzen. In das Feld, in dem habituelle Bindung und Aufgabe sich treffen, stünden zehn Punkte.

Hat jemand hingegen innerhalb von drei Jahren fünf unterschiedliche Stellen besetzt, wären zwei Punkte notiert.

Und weiter: Das Teammitglied arbeitet weit entfernt im Homeoffice, hat aber jede Woche digitale Meetings mit der

direkten Führungskraft. Die beiden verstehen sich, über Privates reden sie aber nie. Im Feld emotionale Bindung/Vorgesetzte stünden vier Punkte.

Die Person fühlt sich aber normativ, aus Pflichtgefühl, sehr an den Vorgesetzten gebunden: Sie wurde befördert, obwohl sie weit weg wohnt und nicht bereit ist umzuziehen. Im Feld normative Bindung/Vorgesetzter stünden acht Punkte.

Die Matrix nutzen

Um wirklich herauszufinden, wie sehr und wodurch Mitarbeitende gebunden sind, sollte die Matrix auch deren Perspektive abbilden. Zu empfehlen ist daher, im gemeinsamen Gespräch jedes Feld mit Punkten zu bewerten.

Alternativ können Führungskräfte die Matrix auch aus ihrer Sicht ausfüllen und als Orientierung nutzen, in welchen Feldern sie die Bindung stärken wollen – entweder für das ganze Team oder für einzelne Mitglieder. Noch ein Tipp: Die emotionale Bindung ist die wirkungsvollste, hier sollten auf jeden Faktor bezogen hohe Werte stehen.

Ebene ↓	→ Bezug	Aufgaben	Unternehmen	Team	Vorgesetzte
Rationale Bindung					
Habituelle Bindung					
Normative Bindung					
Emotionale Bindung					

Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, wie Sie die Matrix ausfüllen und nutzen können, sowie eine Vorlage können Sie hier herunterladen: impulse.de/4x4-matrix



AUF AUGENHÖHE Markus Klaas (l.), Teil der Geschäftsführung beim Yachten-Innen-ausbauer Vedder, spricht viel mit dem Team, nicht nur über Konstruktionspläne in der Werkstatt. Projektleiter Sebastian Bendig schätzt diese offene Gesprächskultur

stützt zu werden, je nach Interesse und Bedürfnis. Für eine Studie zum Thema Retention Management im Mittelstand hat sie Interviews mit Angestellten von gut 100 Firmen ausgewertet. Wichtigste Erkenntnis: Angebote zur Weiterbildung und zur persönlichen Entwicklung sind gerade für kleinere Unternehmen ein sehr effektives Instrument, um Mitarbeitende zu binden.

Bei Vedder hat man das verstanden. „Es beginnt schon bei den Azubis, die bei uns von Anfang an vollwertige Teammitglieder sind“, sagt Personalchefin Christine Neubauer. Die Azubis bekommen keine Übungsjobs, sondern werden sofort in laufende Projekte eingebunden.

Individuelle Stärken erkennen und fördern, das ist das Ziel von Fachgesprächen, die bei Azubis nach jedem Abteilungswechsel anstehen: Was kann die Person besonders gut, was macht sie besonders gern?

Gemeinsam mit ihren Vorgesetzten schmieden die Vedder-Azubis Entwicklungspläne, die über die Zeit der Ausbildung hinausgehen. „Dabei signalisieren wir, in welchem Arbeitsbereich wir uns den Azubi gut vorstellen können, sind aber ebenso offen für Wünsche und Vorstellungen der jungen Nachwuchskraft“, sagt Neubauer.

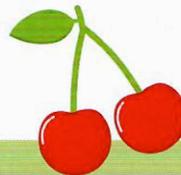
Lernangebote machen

Nach der Lehre geht es im Entwicklungsgespräch dann um Karrierefragen: Möchte jemand in Führungsverantwortung oder lieber als Spezialist arbeiten? Das soll schon den jungen Teammitgliedern verdeutlichen, dass ihnen bei Vedder viele Wege offenstehen.

Der einstige Azubi und heutige Geschäftsführer Markus Klaas sucht außerdem den persönlichen Kontakt. „Ich ermuntere gerade die Auszubildenden, sich frühzeitig berufliche Ziele zu setzen“, sagt er. Selbst habe er schon mit 23 Jahren zu seiner damaligen Freundin gesagt: „Ich möchte eines Tages auf der Geschäftsleitungsebene tätig sein.“

Auch für das Familienunternehmen Allgäu Batterie sind Entwicklung und Teilhabe wichtige Werte der Zusammenarbeit. Damit alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Gelegenheit haben, den eigenen Werdegang im Unternehmen zu gestalten und einander Rückhalt geben können, sind die Teammitglieder eingeladen, einander über die Schulter zu gucken und zu lernen – Jobhopping nennen sie das.

„Darüber lernt man auch die Menschen aus allen Geschäftsfeldern kennen“, sagt Andreas Albrecht, der 70 Prozent seiner Zeit mit Kundenbesuchen verbringt. Wenn er unterwegs ist, kämen oft Kolleginnen und Kollegen aus >



GERN ZURÜCKGEKEHRT

SEBASTIAN BENDIG (45), Projektleiter bei Vedder

„Bei Vedder hat mich von Anfang an die offene Gesprächskultur überzeugt. Schon als ich dort vor elf Jahren beim Bewerbungsgespräch saß, sprachen wir darüber, dass statt der ausgeschriebenen Stelle eine andere Position noch besser zu mir und meinem Lebenslauf passen würde – und einigten uns darauf. Auch im Arbeitsalltag diskutieren wir offen über Herausforderungen und finden stets gemeinsam die optimale Lösung. Außerdem gefällt mir, dass wir hier Understatement pflegen und uns nichts auf unsere Marktstellung einbilden – was gerade in der Luxusbranche nicht selbstverständlich ist. Trotzdem hatte ich 2022 das Gefühl, dass ich etwas Neues ausprobieren muss. Auch darüber konnte ich mit Vedder sprechen. Ich nahm das Angebot eines Wettbewerbers an und merkte schnell, dass mir dort fehlt, was ich an Vedder so schätze. Noch während der Probezeit kehrte ich zurück – das Unternehmen hatte mir die Tür offengehalten.“



Alle wollen Spitzenkräfte im Unternehmen halten, aber wie gelingt es? Teilen Sie Ideen und tauschen Sie sich über Ihre Erfahrungen mit anderen Mitgliedern im **Unternehmer-Forum** von impulse aus – über den QR-Code links oder diesen Link: impulse.de/mitarbeiterbindung

anderen Abteilungen mit. „Sie lernen dann Kunden kennen, sehen unsere Anlagen mal in echt und verstehen, was unsere Produkte ausmacht“, sagt er. Zusätzlich zu diesen informellen Lernchancen sind alle Beschäftigten eingeladen, schulische Weiterbildungen zu machen oder sich „on the Job“ weiterzuentwickeln.

„Wir besetzen nicht Stellen mit Menschen, sondern umgekehrt: Wir gestalten die Stellen so, dass sie zu den Menschen passen“, sagt Manuel Diepolder. So komme es vor, dass Beschäftigte in einem Bereich anfangen, dann aber in einen ganz anderen wechseln. „Eine Kollegin hat zum Beispiel in fünf Jahren drei Positionen innegehabt und war am Ende Assistentin der Geschäftsführung“, erzählt Diepolder.

„Warum sollten Stellen starr sein?“, sagt Berater Wolf. „Es ist doch viel wertvoller, Mitarbeitende im Unternehmen zu haben, die von den Werten her passen, die Firma klasse finden und dann zu schauen, welche Aufgaben es gibt und was die Person gern machen möchte.“

Auch hier gilt: Die Rahmenbedingungen müssen stimmen. Die Beschäftigten wünschen sich Unterstützung und ausreichend Zeit für Weiterbildung und Entwicklung in ihrer täglichen Arbeit. „Mitarbeitende möchten mit ihrer Arbeit einen echten Beitrag leisten“, sagt Professorin Remdisch von der Leuphana Universität Lüneburg. „Emotional gebundene Mitarbeitende sind stolz auf ihre Arbeit, begeistern sich für ihre Aufgaben, kommen gerne zur Arbeit und ergreifen proaktiv Initiative.“

Das helfe im Übrigen auch beim Recruiting. Wolf schlägt vor, einfach gar keine konkreten Stellen auszuschreiben, sondern den Fokus ganz auf Werte und Ziele zu setzen. „Die Chancen auf passende Mitarbeitende mit hoher Bindung sind dann deutlich höher.“

4. DAS TEAM

Manuel Diepolder von Allgäu Batterie hat eine Vision: Er möchte mehr Selbstorganisation und eine andere Art von Führung. Mitarbeitende sollen eigenverantwortlich zusammenarbeiten, entsprechend ihren Fähigkeiten. Das fordert dem Team viel ab, weiß er. „Aber wir haben gute Leute, die gemeinsame Werte teilen.“

Damit das so bleibt, wächst das Unternehmen „gemächlich“, sagt Diepolder: Bis 2030 sollen statt heute 50 maximal 70 Menschen bei ihm arbeiten. „Wir stellen nur Leute ein, die zu unseren Werten passen und unsere Form der Zusammenarbeit mittragen wollen.“ Sie wollten und könnten niemanden mitziehen. Die Firma habe sich deswegen schon von Mitarbeitenden getrennt, auch von langjährigen Angestellten, die einfach nicht mehr ins Team gepasst hätten.

„Das heißt aber nicht, dass wir alle immer die gleiche Meinung haben müssen, im Gegenteil: Wir wollen keine Harmoniesucht“, sagt Diepolder. Deswegen begreife sich das Team auch nicht als Familie, in der es keine Konflikte und Grenzen geben dürfe. „Wir verstehen uns als ein Kollektiv, das zusammenarbeiten und gemeinsam Erfolg haben will.“

Den Geschäftsführern von Allgäu Batterie ist es zudem wichtig, dass alle im Team ihren Arbeitgeber und Arbeitsplatz mitgestalten. ➤

WENN MENSCHEN DAS MACHEN KÖNNEN, WAS SIE MÖCHTEN, MACHT DAS EMOTIONALE BINDUNG EINFACHER

SABINE REMDISCH *Leuphana Universität, Lüneburg*

VIER ELEMENTE FÜR MEHR VERBUNDENHEIT

Das Beratungsinstitut Gallup hat einen Fragebogen entwickelt, der zu erkennen hilft, ob Mitarbeitende emotional an das Unternehmen gebunden sind. Er kann zudem ein Leitfaden für gute Führung sein

Wer sich mit den Werten und Zielen eines Unternehmens identifizieren kann, sich wertgeschätzt fühlt und gern zur Arbeit geht, ist leistungsbereiter und lässt sich weniger leicht abwerben. Das ist im Kern die Aussage des amerikanischen Beratungsinstituts Gallup. Es ermittelt jährlich in 190 Ländern, wie stark die emotionale Bindung von Angestellten an ihren Arbeitgeber ist und wie das den Unternehmenserfolg beeinflusst, beispielsweise im Hinblick auf Motivation und Krankenstand. Die Ergebnisse bilden sie im sogenannten Engagement Index ab.

Die Basis des Engagement Index

Der Index basiert auf den Antworten von zwölf Fragen, den Gallup Q12. Diese Fragen sind seit 2001 immer gleich und werden in vier Bereiche aufgeteilt, die aufeinander aufbauen: 1. Grundbedürfnisse, 2. Unterstützung, 3. Team und 4. Entwicklung. Die Antworten sollen Auskunft darüber geben, wie sehr und in welchen Bereichen Beschäftigte sich gebunden fühlen.

Die Q12

1. Grundbedürfnisse

- Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
- Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?

2. Unterstützung

- Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
- Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
- Interessiert sich mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
- Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?

3. Teamarbeit

- Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Vorstellungen zählen?
- Geben mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
- Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
- Habe ich innerhalb der Firma einen sehr guten Freund?

4. Wachstum

- Hat in den letzten sechs Monaten jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
- Hatte ich bei der Arbeit während des letzten Jahres die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln?

Gute Führung besonders wichtig

Gallup stellt im Index heraus, wie wichtig Führung im Hinblick auf die emotionale Bindung von Mitarbeitenden ist. Demnach sind 69 Prozent derjenigen, die aufgrund der erlebten Führung eine hohe emotionale Bindung aufweisen, nicht auf Jobsuche. Erlebte Führung meint das, was die Mitarbeitenden von ihrer direkten Führungskraft wahrnehmen. „Menschen, egal welchen Alters, Geschlechts oder Generation, wollen keine Nummer sein, sondern individuell gesehen werden“, sagt Marco Nink, Director of Research and Analytics EMEA bei Gallup. „Und ob dieser Wunsch erfüllt wird, hängt nun mal mit der direkten Führungskraft zusammen.“ Deswegen sei es so wichtig, dass gerade Chefs und Chefinnen dafür sensibel sind, was emotionale Bindung ausmache.

Q12 in Unternehmen nutzen

Im Prinzip können alle Firmen die zwölf Fragen nutzen, um den Bindungsgrad des Personals zu ermitteln und dann Maßnahmen abzuleiten.

Um ehrliche Aussagen zu erhalten, empfiehlt sich die anonyme Befragung. Dafür eignen sich Tools wie **xoyondo.com** oder auch **askallo.de**. Ansonsten können auch Dienste wie Zoom und Microsoft Teams für die Umfrage genutzt werden.

Zudem bietet Gallup Unternehmen an, ihren individuellen Engagement Index zu ermitteln und mithilfe von Beratung entsprechende Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Das Angebot richtet sich vor allem an Konzerne und größere Mittelständler (**gallup.de**).

Besteht ein starkes Vertrauensverhältnis und eine Kultur der Offenheit im Unternehmen, können die Q12 auch Bestandteil von Personalgesprächen sein. An den Einschätzungen der Mitarbeitenden können Unternehmer ablesen, wo und welche Defizite bestehen. Wer seine Angestellten weder anonym noch offen befragen will, kann die Q12 zumindest als Grundregeln für die Mitarbeitendenführung nutzen. Jeder Chef sollte sich fragen: Was ist zu tun, damit jedes Teammitglied alle Fragen mit Ja beantworten würde?

Hintergrund der Erhebung

Seit 2001 schon veröffentlicht Gallup jährlich den Engagement Index. Dabei führt das Unternehmen auf Basis der Q12 eine telefonische Umfrage unter zufällig ausgewählten Angestellten ab 18 Jahren durch. Für die jüngste Untersuchung in Deutschland wurden zwischen dem 20. November und 22. Dezember 2023 insgesamt 1500 Arbeitnehmende befragt.

Ob die Befragten in Groß- oder Kleinunternehmen arbeiten, wird nicht erhoben. Die Ergebnisse sind repräsentativ für die Arbeitnehmer in Deutschland ab 18 Jahre.

VOLLER ENERGIE Manuel Diepolder (r.), Geschäftsführer von Allgäu Batterie, und Servicemitarbeiter Andreas Albrecht verbindet weit mehr als die gezeigten Batterieladestationen: Die Begeisterung für technologischen Fortschritt zum Beispiel

Deswegen gründen die Angestellten – ermuntert von ihren Chefs – Gremien, in denen „Mitarbeitende selbst entscheiden, welche Themen sie angehen möchten und wie sie zusammenarbeiten wollen“, sagt Diepolder.

So gibt es zum Beispiel den Arbeitszeitrat, der seit mehreren Monaten über Arbeitszeitregelung berät. Die Mitglieder des Rats sind ein Querschnitt der Beschäftigten, „um auch alle Perspektiven aus dem Team zu haben“, erklärt der Unternehmer.

Diese Gruppe habe dann auch Entscheidungsmacht, Regeln festzulegen. „Wir gehen davon aus, dass es die Mitarbeitenden als Kollektiv besser wissen als nur die Geschäftsführung oder nur die Führungskräfte.“ Darüber hinaus gibt es eine Veranstaltungsreihe, die sie „MitgestALLten“ genannt haben. Dabei geht es bei jedem Termin um ein vordefiniertes Thema, zum Beispiel die Interpretation der „Great Place to Work“-Ergebnisse.

Miteinander fördern

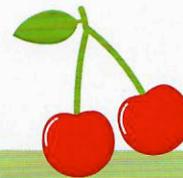
Durch derlei Maßnahmen sowie Teamevents lernen sich Kolleginnen und Kollegen kennen, häufig entstehen Freundschaften. Und die sind sehr wichtig für die individuelle emotionale Bindung. Das Beratungshaus Gallup hat festgestellt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Freunde am Arbeitsplatz haben, sich stärker engagieren und weniger Interesse an einem Jobwechsel haben.

Beim Software-Anbieter Combisystems kennen sich einige Teammitglieder bereits seit Jahren, mitunter sind sie eng befreundet. Das hilft den Inhabern Stefan und Sebastian Grimm. Nicht nur, dass noch nie jemand bei Combisystems gekündigt hat. Auch die Besetzung offener Stellen erleichtert der starke Teamgeist.

Marketingleiterin Katja Lafferenz hätte sich 2020 kaum beworben, wäre sie nicht mit Acoll

Busche befreundet. Busche arbeitete schon seit einigen Jahren für die Grimm-Brüder. Sie war es, die ihrer Freundin eines Tages bei einem Gespräch am Küchentisch sagte: „Jemanden wie dich brauchen wir. Bewirb dich mal.“

Chef Stefan Grimm sagt, dass einige aus dem Team so auf Combisystems aufmerksam und ins Unternehmen gelotst wurden. Das ist gut, denn die Brüder Grimm haben Wachstumspläne: Bis 2030 wollen sie das Team auf 40 bis 50 Köpfe erweitern. Die Unterstützung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist den Unternehmern bei diesem Vorhaben wohl sicher. ■



IMMER WIEDER NEUES LERNEN

ANDREAS ALBRECHT (42) Servicemitarbeiter bei Allgäu Batterie

„Was mich bei Allgäu Batterie hält, sind, neben der guten Zusammenarbeit und dem Rückhalt im Team, die Entwicklungsmöglichkeiten: Wer sich ausprobieren oder weiterbilden möchte, muss nur Bescheid geben. So konnte ich 2015 zum Beispiel nebenberuflich die Weiterbildung zum Industriemeister Elektrotechnik machen. Als ich damals gesagt habe, dass ich noch mal etwas lernen will, wollte der Seniorchef sofort die Kosten übernehmen. Er hat mich während der zwei Jahre auch stets ermuntert, früher Feierabend zu machen, um pünktlich im Unterricht zu sein. Ich habe mir noch weitere Zusatzqualifikationen erarbeitet und bekomme regelmäßig Schulungen, um die neuesten Batterietechnologien kennenzulernen. Diese Vorwärtsgewandtheit ist mir sehr wichtig.“