



## Mitarbeiterloyalität: Wie man sie erhält und wie sie Unternehmen erfolgreich macht

Eines der auffälligsten Erfolgskriterien bei den ‚Hidden Champions des 21. Jahrhunderts‘ sei deren extrem niedrige Mitarbeiter-Fluktuationsrate von durchschnittlich 2,7 Prozent, meint Unternehmensberater Hermann Simon in seinem neuen Buch. In manchen Branchen liegt der jährliche Mitarbeiterschwindung hingegen zwischen 25 und 50 Prozent. Wie will ein Unternehmen erfolgreich sein, wenn Jahr für Jahr die Hälfte seines wertvollsten Kapitals spurlos verschwindet? Dies verursacht nicht nur Wissens- und Produktivitätsschwund sowie hohe Kosten für das Finden und Einarbeiten der ‚Neuen‘, nein, schlimmer noch: Unternehmen, die eine hohe (natürliche oder betrieblich verordnete) Mitarbeiterfluktuation haben, werden auch viele Kunden verlieren. Denn Menschen pflegen Beziehungen zu Menschen und nicht zu Unternehmen.

Vor allem in kundennahen Bereichen wirkt sich Mitarbeiterschwindung gravierend aus. Zu manch austauschbarem Dienstleister geht man ja nur wegen dieser einen freundlichen Person, die einen schon so lange kennt. Kunden sind also oft dem Mitarbeiter gegenüber treu und nicht dem Unternehmen. Und Verkäufer nehmen gerne ihre Kunden mit, wenn sie das Unternehmen wechseln. Neue Kunden wird man wohl schwerlich zu Stammkunden machen können, wenn diese immer nur auf Anfänger treffen. Ausnahmsweise kann das ja mal Charme haben, wenn ein Kunde den ‚Neuen‘ ständig sagen muss, wie die Dinge laufen, wo was zu finden ist und wen er warum ansprechen soll. Aber irgendwann nervt's. Langjährige, gut geschulte Mitarbeiter verstehen es viel besser, Kunden zu loyalisieren. Und Kunden, die immer wiederkommen, bestätigen dem Mitarbeiter, im richtigen Unternehmen zu arbeiten. Das macht stolz! Und loyal!

### Was Mitarbeiterloyalität heute bedeutet



Loyale Mitarbeiter sind ihrem Arbeitgeber (wenn auch heute nicht mehr auf Lebzeiten) treu, sie spüren eine emotionale Verbundenheit. Sie machen sich Gedanken um das Wohl und Wehe ihres Unternehmens. Sie identifizieren sich mit ihrer Firma und machen die unternehmerischen Interessen zu ihren eigenen. Sie sprechen oft und gut, begeistert und leidenschaftlich gerne über ihre Firma – drinnen und draußen.

All dies bekommt ein Unternehmen freilich nicht geschenkt. Mitarbeiterloyalität muss man sich, genauso wie Kundenloyalität, immer wieder neu verdienen. Hierbei geht es natürlich *nicht* um den blinden Gehorsam und das selbstlose Pflichtgefühl früherer Zeiten, sondern vielmehr um eine mündige, freiwillige Form der Loyalität – nennen wir sie doch ganz trendig Loyalität 2.0. So sprechen wir auch nicht mehr von der guten alten Mitarbeiterbindung - weil das Wort Bindung versagt. Es hat so etwas Erzwungenes, fast möchte man an Fesseln denken. Selbst ‚goldene Handschellen‘ können am Ende keine Loyalität erzwingen. Sie funktioniert vielmehr wie eine Freundschaft: Man bekommt sie geschenkt.

**Mitarbeiter-Loyalität bedeutet:**

**freiwillige, anhaltende Treue**  
**hohes Engagement und Freude an der Arbeit**  
**Ambitionen und unternehmerisches Handeln**  
**Identifikation und emotionale Verbundenheit**  
**aktive positive Mundpropaganda**

So sind hiermit eben *nicht die* Mitarbeiter gemeint, die - seit zwanzig, dreißig Jahren ein Unternehmen bevölkernd - nur noch auf die Rente warten und sich lustlos jedem Wandel verschließen. Als in unserem Sinne loyale Mitarbeiter können wir nur diejenigen ansehen, die alle Aspekte der Definition erfüllen. Und wenn Sie solche Mitarbeiter haben: Analysieren Sie diese genau – denn von der Art wollen Sie mehr! Und Ihre Konkurrenz wünscht sich diese am meisten. Loyale Mitarbeiter sind zweifellos die wertvollsten Mitarbeiter eines Unternehmens. Und sie sind die besten Kundenloyalisierer. Denn Käufer- und Mitarbeiterloyalität stehen in einem engen Zusammenhang. Sie verstärken sich gegenseitig – im Positiven wie im Negativen.



## Wie sich Mitarbeiterloyalität messen lässt

Eine Reihe von Indikatoren ermöglichen Rückschlüsse auf die Zufriedenheit und Motivation eines Mitarbeiters und damit auch auf seine Loyalität. Hierzu zählen beispielsweise: die Aktivität in Workshops und Diskussionsrunden, die Teilnahme an Projektgruppen und Fortbildungsmaßnahmen, der Wunsch nach Aufstiegsmöglichkeiten, das Interesse an Kundenbelangen, das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen, die Bereitschaft zu Überstunden, die Fehlerquote, die Nörgelhäufigkeit sowie die Anzahl der Kranktage. Ein weiterer Index: Mit welcher Freude tragen die Mitarbeiter sichtbare Zeichen der Zugehörigkeit wie etwa das Firmenlogo? Oder vermeiden sie dies, womöglich aus Scham und Angst vor unangenehmen Fragen und hämischen Bemerkungen ihrer Umgebung?

Unengagierte, illoyale Mitarbeiter sind die größten Umsatzvernichter eines Unternehmens. Sie hemmen dessen Innovationsfähigkeit, das organische Wachstum und die betrieblichen Zukunftschancen. Denn (chronisch) unzufriedene Mitarbeiter sind nicht nur öfter krank, sondern vor allem auch destruktiv. Die auf diese Weise entstehenden Produktivitätseinbußen schätzt man auf 20 Prozent und mehr. Und weil solche Mitarbeiter durch ihr ständiges Gejammer einen Negativ-Strudel in ihrem Umfeld erzeugen, sinkt die Produktivität der Kollegen, die dies erdulden müssen, um geschätzte zehn Prozent. Das alles ist schon schlimm genug. Schlimmer noch ist, wenn Mitarbeiter draußen schlecht über die Firma reden und so Vertrauens- und damit schließlich Kundenschwund auslösen.

So hat das 2008er Arbeitsklima-Barometer des IFAK Instituts aus Taunusstein ermittelt, dass nurmehr 12 Prozent der Befragten eine hohe Verbundenheit zu ihrem Unternehmen verspüren, wohingegen 24 Prozent keine Bindung bekunden, also innerlich bereits gekündigt haben. Geht es um die Bereitschaft, ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterzuempfehlen, so tun dies 68 Prozent der Gebundenen, aber nur 5 Prozent der Beschäftigten ohne Bindung. Der Studie zufolge hat eine hohe Mitarbeiterbindung auch einen erheblichen Einfluss auf die positive Mundpropaganda: Lediglich 16 Prozent der ‚ausgeklinkten‘ Mitarbeiter sind gewillt, die Produkte oder Services ihres Arbeitgebers weiterzuempfehlen. Bei einer hohen Bindung hingegen tun dies stolze 82 Prozent.

Wenn man nun davon ausgeht, dass in manchen BtoC-Branchen nahezu Jeder als potenzieller Kunde infrage kommt, sind loyale Mitarbeiter in dreifacher Hinsicht Erfolgsmacher: indem sie erstens ihre ganze Leistungskraft ins Unternehmen einbringen, sowie zweitens als Motivator nach innen und drittens als Botschafter nach außen agieren.



## Die größten Loyalitätszerstörer

Loyalität ist heutzutage ein rares Gut. Gerade die akute Wechselbereitschaft der wenig gebundenen MitarbeiterInnen ist laut obiger Studie deutlich gestiegen. 69 Prozent von ihnen bekundeten die Absicht, innerhalb der nächsten 12 Monate zu wechseln. Im Vorjahr waren dies nur 37 Prozent. Die Ursachen für eine solch hohe Abwanderungswilligkeit haben nicht nur mit der Arbeitsmarktlage oder verändertem Sozialverhalten zu tun - in den meisten Fällen sind sie hausgemacht. So haben viele Unternehmen die Loyalität ihrer Mitarbeiter systematisch verspielt. Und nun, da es der Wirtschaft besser geht und gute Mitarbeiter Mangelware sind, bekommen sie die Quittung: Alte Rechnungen werden beglichen. Die Mitarbeiter wandern in Scharen ab. Denn Loyalität ist keine Einbahnstraße. Sie beginnt beim Management.

Die größten Loyalitätszerstörer heißen:

- emotionale Kälte und Mangel an Menschlichkeit
- Vertrauensschwund
- ständige innerbetriebliche Umstrukturierungen sowie Unternehmensverkäufe und Fusionen
- ein schlechtes Trennungsmanagement

Wer nur allein an diesen Punkten ansetzt, kann die Mitarbeiterverbundenheit beträchtlich erhöhen und damit seine Fluktuationsraten deutlich senken. Bei genauerer Betrachtung ergeben sich übrigens drei Loyalitäten:

- die zum Unternehmen als solchem
- die zur direkten Führungskraft
- die zu den Kollegen und Ansprechpartnern

Wenn etwa Führungskräfte in schnellen Karriereschritten durchs Unternehmen gejagt werden und alle sechs Monate die Abteilung wechseln, wie soll da Loyalität entstehen? Wenn man Teams, die sich gerade erst zusammengerauft haben, zwangsweise wieder auseinander reißt, wie soll da Verbundenheit wachsen? Die unaufhörlichen Strukturveränderungen, mit denen Mitarbeiter oft ohne jede Wahlmöglichkeit konfrontiert werden, sind Gift für den Vertrauensaufbau. Nach Phasen der Hektik muss also ausreichend Ruhe einkehren, damit die Leute sich finden können. Um eine Gruppe langfristig zusammenzuhalten, müssen deren Mitglieder ihre sozialen Beziehungen zueinander pflegen können. Und das braucht Zeit.



## Illoyalität hausgemacht

Es gibt Unternehmen, die pflegen ihre Büroräume besser als ihre Mitarbeiter. Ungefragt werden dort Menschen wie Ware von einem Bereich in den anderen verschoben, neu zusammengewürfelt oder einfach abseviert. Gerade in den zurückliegenden Jahren haben viele Arbeitnehmer mit ansehen müssen oder am eigenen Leib erlebt: Loyalität lohnt sich nicht. Den Sachzwängen wurde die Menschlichkeit geopfert. Dass Mitarbeiterabbau vielfach unausbleiblich ist, sei unbestritten. Nur: Die Art und Weise, wie dies bisweilen geschieht, ist völlig inakzeptabel. Allzu oft hat man sich gerade von den Mitarbeitern, die für das Unternehmen von unersetzlichem Wert waren, ohne mit der Wimper zu zucken getrennt. Vor allem die hoch engagierten Loyalen, die das Wohl des Unternehmens im Auge hatten und deshalb auch mal unangenehme Fragen stellten, wurden wie heiße Kartoffeln einfach fallen gelassen.

Personalabbau ist für alle Beteiligten eine sehr belastende Situation und von daher eine äußerst sensible Managementaufgabe. Jede Trennung hat Einfluss auf das Beziehungsgeflecht im Unternehmen. Immer wird sehr genau beobachtet, wie die Firmenleitung mit gekündigten oder freigesetzten Kollegen umgeht. Wird Wertschätzung ausgedrückt für das in der Vergangenheit gezeigte Engagement? Verhalten sich die Vorgesetzten souverän oder zeigen sie unterkühlte Sachlichkeit? Schieben sie fadenscheinige Gründe vor? Oder wird gar die Trennungsmaßnahme durch unbegründete Kritik am scheidenden Mitarbeiter gerechtfertigt? Werden Mitarbeiter, die von sich aus kündigen, in den Dreck gezogen oder zum Tabuthema erklärt? Fairness im Umgang mit Scheidenden sorgt automatisch für eine größere Loyalität der Bleibenden.

Loyalität beginnt mit der Loyalität des Managements den Mitarbeitern, Kunden und Partnern gegenüber. Vorstände, die oben ihre Tantiemen erhöhen, während sie unten Massenentlassungen vornehmen, Bosse, die eine seelenlose Machtkultur schaffen, Vorgesetzte, die nur ihren persönlichen Ehrgeiz stillen, Spitzenmanager, die sich auf Firmenkosten persönliche Vorteile verschaffen, all die brauchen sich nicht zu wundern, wenn plötzlich auch das Personal nur noch den eigenen Vorteil sucht. Denn wenn Chefs in Hinterzimmern mauscheln, heißt das für die Mitarbeiter, sie können auch mal krumme Sachen machen.

Und: Wie sollen Mitarbeiter, die nicht (länger) daran glauben können, dass ihre Firma vollstes Engagement verdient, volles Engagement für die Kunden bringen? Können 'kleine' Angestellte überhaupt Loyalität entwickeln, wenn sich zum Beispiel ihre Chefs in Positionskämpfen mehr oder weniger öffentlich demontieren? Wenn Aktienkurse wichtiger sind als Mitarbeiter und Kunden? Wenn der Boss lautstark und bissig über die Kunden flucht? Oder der ganzen Welt erzählt, wie



schlecht seine Leute sind. Und kann ein Mitarbeiter überhaupt noch Loyalität schenken, wenn er selbst schon einmal, zweimal, dreimal von seinen Chefs enttäuscht wurde?

## Wie Loyalität entsteht

Fehlende Loyalität des Arbeitgebers erzeugt automatisch fehlende Loyalität bei seinen Arbeitnehmern. Wer also Loyalität will, muss diese - beim Topmanagement beginnend - aktiv vorleben, fördern und fordern. Von dort muss der Loyalitätsfunke auf das ganze Unternehmen überspringen. Denn alle Mitarbeiter orientieren sich an der Führungsspitze.

Loyalität hat viel mit guten Gefühlen zu tun. Sie entsteht aus einer Summe von Details und bei jedem ein wenig anders. Sinnvolle Dinge zu tun und ein geachtetes Mitglied einer Gemeinschaft zu sein, das sind wesentliche Voraussetzungen. Verbundenheit verstärkt sich durch Zuneigung, ein vertrauensvolles Miteinander und gemeinsames Handeln. Begleitet werden diese Prozesse durch einen körpereigenen Botenstoff namens Oxytocin. Das auch gerne Kuschelhormon genannte Oxytocin erhöht unser Glücks- und Genusspotenzial. Es ist neurochemischer Balsam für die Seele. Es wirkt entspannend und gesundheitsfördernd - und lässt sogar Wunden schneller heilen. Es wird dann verstärkt hergestellt, wenn es zu einer Begegnung kommt, die feste Bindungen einleiten soll. Es erhöht die Bereitschaft, Vertrauen zu schenken. Gleichzeitig stabilisiert es Beziehungen, die zu seiner Ausschüttung geführt haben. Es belohnt also positive soziale Kontakte und Geselligkeit.

„Bewusst oder unbewusst tendieren wir dazu, unser Verhalten so zu organisieren, dass es in uns zu einer Ausschüttung dieser Substanz kommen möge“, so der Gehirnforscher Joachim Bauer, und weiter: „Personen, die durch ihre Zuwendung, durch ihre Anerkennung oder Liebe unsere Oxytocin-Produktion stimuliert haben, werden zusammen mit der Erinnerung an die mit ihnen erlebten guten Gefühle in den Emotionszentren unseres Gehirns abgespeichert.“ Deshalb freuen wir uns, wenn wir gute Freunde und angenehme Kollegen sehen – und diese freuen sich auf uns. Und deshalb gehen wir für geliebte Chefs durchs Feuer – und den ungeliebten laufen wir davon.

Auch wenn die neue Arbeitswelt für viele das ‚nomadische Jobben‘ unumgänglich macht: Führungskräfte tun gut daran, Gemeinschaft und Zusammenhalt unternehmensweit zu fördern. Ein starkes ‚Wir-Gefühl‘ entwickelt sich vor allem durch gemeinsam erzielte gute Ergebnisse und durch Stolz auf die Firma. Dies trägt der Mitarbeiter durch positive Erzählungen schließlich nach draußen. Das Bindemittel par Excellence ist übrigens die zwischenmenschliche Kommunikation. Studien der Boston University haben gezeigt, dass dabei körperlich anwesende Personen tendenziell positiver beurteilt werden als virtuelle. Die höchste Qualität der dialogischen Kommunikation und damit die





größte Loyalisierungs-Chance hat demnach das gut geführte direkte zwischenmenschliche Gespräch. Wenn man Leuten von Angesicht zu Angesicht gegenübersteht, ist es viel schwieriger, ihnen die kalte Schulter zu zeigen.

Loyalität funktioniert wohl dann am besten, wenn die Werte eines Unternehmens und die persönlichen Werte seiner Mitarbeiter ein hohes Maß an Übereinstimmung zeigen. Sich voll und ganz mit einem Unternehmen identifizieren zu können heißt auch, sich selber treu zu sein.

## Zur Autorin



**Anne M. Schüller** ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre lang hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener internationaler Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und achtfache Buchautorin gehört zu den besten Keynote-Rednern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Business-Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der ‚Excellent-Speakers‘. Zu ihren Kunden zählt die Elite der deutschen, schweizerischen und österreichischen Wirtschaft.

**Kontakt: [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)**

## Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller  
**Kundennähe in der Chefetage**  
Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen

Orell Füssli, Zürich 2008, 26,50 Euro / 44.00 CHF  
255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

**[www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com](http://www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com)**

---

© 2008 Anne Schüller Marketing Consulting, München, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de).  
Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de).