

Zwischen Menschlichkeit und Wettbewerb – Mitarbeiterbindung neu denken

GABAL im Interview mit den Autor:innen: Petra Blum, Thomas Gottschlich und Jochen Kootz

In Zeiten von Digitalisierung, Fachkräftemangel und schwindender Loyalität am Arbeitsmarkt stellt sich für viele Unternehmen die Frage: Wie gelingt es, Mitarbeitende nicht nur zu halten, sondern langfristig zu motivieren? Petra Blum, Thomas Gottschlich und Prof. Dr. Jochen Kootz widmen sich in ihrem neuen Buch „*Wettbewerbsvorteil Mitarbeiterbindung*“ (Haufe) genau diesem Thema. Ihre These: Echte Wertschätzung, psychologische Sicherheit und der bewusste Einsatz von Technologie sind keine weichen Faktoren, sondern strategische Stellschrauben für Unternehmenserfolg.

Im Interview mit GABAL-impulse erläutert das Autorenteam, warum Bindung mehr ist als ein gutes Gehalt, weshalb Führung neu gedacht werden muss – und wie Unternehmen eine Kultur schaffen können, die nicht auf kurzfristige Maßnahmen, sondern auf nachhaltige Beziehungspflege setzt.

G-i: Was war der Auslöser für dieses Buch?

Welche Erfahrungen oder Beobachtungen haben Sie dazu motiviert, die Themen Wertschätzung, Motivation und Bindung so in den Mittelpunkt zu stellen?

Branchenübergreifend stellen der Fachkräftemangel, exorbitante Rekrutierungskosten sowie Frustration bei Leistungsträgern und hohe Kündigungsquoten Wachstumshemmnisse da. Unternehmen suchen oftmals kurzfristige Lösungen auf der Symptom-Ebene ohne die Ursachen dabei konsequent zu „bekämpfen“. Da dies nach unseren Beobachtungen und Erfahrungen eine zu geringe Aufmerksamkeit erfährt, haben wir uns dazu entschlossen, hilfreiche Lösungen in unserem Buch zusammen zu tragen.

G-i: Sie sprechen von einem „Wettbewerbsvorteil Mitarbeiterbindung“. Was unterscheidet diesen von klassischen Benefits oder rein monetären Anreizen? Und warum reicht ein gutes Gehalt allein nicht mehr aus?

Untersuchungen haben gezeigt, dass die wenigsten Menschen Unternehmen verlassen, weil sie mit ihrem Gehalt unzufrieden sind. Fehlende Wertschätzung und Anerkennung, schlechte Arbeitsorganisation und -atmosphäre oder ungesteuerter Leistungsdruck sind viel mehr die eigentlichen Auslöser. Letztendlich sind auch das nur Symptome einer mangelhaften Führungsleistung.

G-i: In Ihrem Buch geht es stark um zwischenmenschliche Beziehungen. Was macht echte Verbundenheit im Arbeitskontext aus – und wie lässt sie sich aufbauen?

Verbundenheit mit dem Unternehmen und der Führungskraft, dem Team oder der eigenen Aufgabe und Verantwortung sorgt für ein gesundes Zugehörigkeitsgefühl. Aus diesem Gefühl entsteht Zufriedenheit jenseits von Einkommen und Nebenleistungen. Dazu haben wir ein Konzept des Dualismus in der Mitarbeiterbindung entwickelt, welches sowohl Maßnahmen auf der emotionalen als auch auf der kognitiven Ebene verbindet. Beispielweise kommen emotionale Aspekte wie Wertschätzung und Anerkennung nicht ohne die gezielte Unterstützung in der Karriereentwicklung und der Förderung digitaler Kompetenzen aus. Wie dies aufgebaut werden kann, davon handelt unser Buch.

G-i: Sie verbinden theoretische Grundlagen mit Praxisbeispielen. Können Sie ein konkretes Beispiel nennen, das besonders gut zeigt, wie Wertschätzung Motivation freisetzen kann?

Wenn Führungskräfte nachhaltige Verbesserungen von Leistungsergebnissen suchen, stellen sie oftmals negative Beobachtungen in den Mittelpunkt und kritisieren diese. Viel schlimmer, sie verschweigen ihre Beobachtungen und reagieren erst im Wiederholungsfall emotional und dann viel zu spät. Aber wie wäre es, wenn erstmal die Anerkennung für das Geleistete in den Mittelpunkt gestellt würde und abschließend wichtige Hinweise und Tipps für noch mehr Erfolg mit auf den Weg gegeben würde?

G-i: Sie richten sich auch an Führungskräfte, die den digitalen Wandel gestalten. Welche Rolle spielt Technologie bei der Mitarbeiterbindung – und wo liegen ihre Grenzen?

Die Grenzen findet man in der Anwendungstiefe von neuen Technologien. Letztendlich kann die menschliche Intuition und das Bedürfnis nach sozialer Interaktion durch nichts ersetzt werden. Wird Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften beispielsweise immer mehr durch KI ersetzt, können Vertrauen in die eigene Leistung und in die anderer verloren gehen.

G-i: Viele Unternehmen kämpfen mit Demotivation, Burnout oder Frustration. Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten Ursachen – und wie kann man ihnen entgegenwirken?

In Unternehmen, in denen Werte wie Vertrauen, Respekt und Teamorientierung im Fokus stehen und Führungsverhalten zudem daran ausgerichtet wird, halten Demotivation, Burnout oder Frustration kaum Einzug. Wenn eine Führungskraft es schafft, echte psychologische Sicherheit im Team zu fördern, dann öffnen sich Mitarbeiter viel früher und ohne Sorge vor Stigmatisierung. Es können individuelle Maßnahmen vereinbart werden, die eine erste Entlastung bringen und dem Mitarbeiter das authentische Gefühl vermitteln, die Führungskraft steht hinter dem Team und dem einzelnen Mitarbeitenden. Der schwere Rucksack muss nicht mehr alleine getragen werden. Letztlich führt die Unterstützung in schwierigen Zeiten zu einer wirklichen nachhaltigen Bindung.

G-i: Die Rückkehr ins Büro, hybride Modelle, New Work – Sie sprechen von einer „missverstandenen Bewegung“. Was läuft Ihrer Meinung nach schief in der aktuellen Debatte um neue Arbeitswelten?

An der Oberfläche werden Maßnahmen wie Homeoffice-Tage oder Desk-Sharing häufig eingeführt, ohne sich mit den tieferliegenden Fragen der Führungskultur, des Miteinanders oder der Rollenverständnisse auseinanderzusetzen. Dabei braucht es einen fundamentalen Kulturwandel, wenn Arbeit hybrid oder remote funktionieren soll. Es geht um Sinnstiftung, Partizipation, Selbstverantwortung und Vertrauen – nicht nur um die Frage, wo gearbeitet wird, sondern wie und warum.

G-I: Ein Kapitel widmet sich auch fairen Kündigungen. Warum ist dieses Thema in einem Buch über Bindung wichtig?

Im Falle einer unvermeidbaren Kündigung gibt es im Wesentlichen immer zwei „betroffene Parteien“. Einerseits der betroffene Mitarbeitende, andererseits das „zurückbleibende“ Team. Jedes einzelnen Teammitglied bewertet den Kündigungsvorgang hoch individuell und zieht seine Rückschlüsse daraus. Gefühlt unfaire Kündigungen können in Folge ungewollte Selbstkündigungen mit sich bringen – gerecht- oder ungerechtfertigt. Dann beginnt ein Absonderungsprozess (interne Kündigung) und das Suchen nach externen Alternativen.

G-i: Wie lässt sich eine Unternehmenskultur schaffen, in der Wertschätzung nicht nur propagiert, sondern tatsächlich gelebt wird?

Hierzu bedarf es eines konsequenten Implementierungskonzeptes der Unternehmenswerte. Zwei Dinge sind dabei wichtig. Das „Obere Management“ lebt Wertschätzung konsequent vor - sonst

funktioniert es einfach nicht. Darüber hinaus müssen Werte wie Respekt und Vertrauen in das HR-Rahmenkonzept integriert werden, wenn es um die Akquisition und Entwicklung von Mitarbeitenden, die Führungskräfteentwicklung oder Mitarbeiterbefragungen geht.

G-i: Was unterscheidet gute Führung von bloßem Management – insbesondere in einer von Unsicherheit geprägten Zeit?

Management bedeutet nicht nur, Prioritäten oder Ziele zu setzen, Kontrolle und Korrekturen innerhalb der Schwerpunkte vorzunehmen oder Kapazitäten zu planen. Führung bedeutet Sinn vermitteln, Identifikation und Motivation erzeugen, persönliches Vertrauen aufbauen und ein Gleichgewicht zwischen Freiheit und Verantwortung herstellen.

G-i: Wenn Sie eine zentrale Botschaft aus dem Buch mitgeben dürften: Welche wäre das?

Nähe und wertschätzende Verbundenheit zu jedem einzelnen Mitarbeitenden herstellen und den Dualismus in der Mitarbeiterbindung beachten. Angebote der Weiterentwicklungsmöglichkeiten und faire monetäre Parameter auf kognitiver Ebene sind ebenso wichtig wie die emotionale Ebene. Das eine geht nicht ohne das andere und letztlich ist eine gemeinsame Verantwortung zwischen HR und Führungskräften. HR schafft kognitiv erlebbare Rahmenbedingungen und Führungskräfte leben Wertschätzung Vertrauen und Anerkennung im Alltag.

G-i: Abschließend: Was wünschen Sie sich von HR-Verantwortlichen und Führungskräften für die kommenden Jahre – jenseits von Tools und Trends?

Menschlichkeit und der innere Wille jeden Mitarbeitenden wertzuschätzen mit all seinen Stärken und Schwächen. People are not „Commodities“ – jeder Mensch ist wertvoll und verfügt über großartige Talente. Diese gilt es zu entdecken und zu fördern – für einen unschlagbaren Wettbewerbsvorteil.

Wertschätzung als Führungsprinzip

Was bleibt nach dem Gespräch mit den Autor:innen? Vor allem eines: Der Appell, Mitarbeiterbindung nicht länger als HR-Nebenschauplatz zu betrachten, sondern als zentrales Führungsprinzip in einer sich wandelnden Arbeitswelt. Denn wer in der Lage ist, Menschen wirklich zu sehen, ihre Stärken zu fördern und Vertrauen zu etablieren, schafft ein Umfeld, in dem Motivation entsteht – und bleibt. Das Buch „*Wettbewerbsvorteil Mitarbeiterbindung*“ liefert dafür nicht nur fundierte Hintergründe, sondern vor allem praxisnahe Wege, diesen Anspruch in die eigene Organisation zu tragen.

Ein lesenswerter Impuls für alle, die Führung heute als Beziehungsgestaltung verstehen – und den Mut haben, Bindung strategisch zu denken.

Erna Theresia Schäfer
radaktion@gabal.de

Wettbewerbsvorteil Mitarbeiterbindung

Erfolgreich mit wirksamer Führung
Haufe, 1. Auflage, 2025
ISBN 978-3-648-18455-4