

# „Ich muss nicht immer über dem Marktdurchschnitt bezahlen“

Mitarbeiterbindung ist weniger eine Geldfrage als eine Führungsaufgabe, sagt Oliver Triebel von der Denkfabrik Lead

**O**liver Triebel hat 20 Jahre lang Führungserfahrung in der Privatwirtschaft gesammelt, unter anderem bei McKinsey und der Bertelsmann AG. Im Gespräch mit „Profil“ nennt der Geschäftsführer der Berliner Denkfabrik Lead die Kernelemente der Mitarbeiterbindung und betont: Der direkte Chef hat den meisten Einfluss darauf, ob sich ein Mitarbeiter im Unternehmen wohlfühlt.

**Profil:** Wo beginnt Mitarbeiterbindung und wo hört sie auf?

**Oliver Triebel:** Ich glaube, dass es da heute keine klaren Grenzen mehr gibt. Früher haben viele Führungskräfte, die sich nicht intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt haben, gerne die Punkte Ausgleich und Belohnung genannt. Heute denkt man Mitarbeiterbindung viel weiter und fasst unter diesem Begriff alle Führungsinteraktionen und die entsprechenden organisatorischen Rahmenbedingungen zusammen.

**Profil:** Was sind in Ihren Augen die Kernelemente der Mitarbeiterbindung?

**Triebel:** Ich würde vier Kernelemente identifizieren. Zuerst einmal geht es um das Unternehmen selbst, welches Selbstverständnis es von sich hat. Dazu gehören Schlagworte wie Firmenkultur und -werte sowie die Reputation des Unternehmens und sein gesellschaftlicher Anspruch. Der zweite Bereich ist der Umgang der Führung mit den Mitarbeitern. Hier ist insbesondere die Beziehung zum direkten Vorgesetzten wichtig. Wir wissen aus verschiedensten Studien, dass wichtige Mitarbeiter, die kündigen, häufig ihren direkten Chef verlassen, weil sie mit ihm nicht klarkommen. Natürlich sind die Signale, die von der Top-Führung ausgesendet werden, von großer Bedeutung, aber aus meiner Sicht ist der direkte Chef noch wichtiger. Der dritte Punkt ist der Job selbst. Da geht es um Arbeitsinhalte und Entwicklungsmöglichkeiten des einzelnen Mitarbeiters. Mit unserem offenen Trainingsprogramm bei Lead machen wir immer wieder die Erfahrung,

dass Mitarbeiter es schätzen, wenn sie in Weiterbildungen mit Personen aus anderen Hintergründen in Kontakt kommen. Aber auch die Schlagworte Freiheit am Arbeitsplatz, Coaching und Feedback gehören dazu. Das Grundgehalt sowie andere Zuwendungen würde ich zwar als viertes Kernelement dazuzählen, aber nachrangig behandeln. Das gehört heute zum Standard.

**Profil:** Würden Sie beim Thema Mitarbeiterbindung Unterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen machen?

**Triebel:** Überhaupt nicht. Im Gegenteil würde ich sogar sagen, dass es für kleinere Unternehmen einfacher ist, bestimmte Elemente der Mitarbeiterbin-



Oliver Triebel

## Lead Berlin

Die Berliner Denkfabrik Lead unterstützt Entscheider, Führungsverantwortung zu übernehmen. Neben der Beratung zu Themen wie Führung, Organisationskultur und Weiterbildung bietet Lead mit dem Lead-Curriculum ein umfangreiches Trainingsprogramm für Führungskräfte aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Außerdem erscheinen regelmäßig Studien zu Führungsthemen, zuletzt „Die Haltung entscheidet. Neue Führungspraxis für die digitale Welt“. Lead ist unter der Internetadresse [www.le-ad.de](http://www.le-ad.de) erreichbar oder Sie scannen den QR-Code. fc



dung zu realisieren, nämlich die Wertschätzung und die direkte Ansprache durch den Chef. Familiengeführte Unternehmen können diese Elemente der Führung sehr stark leben und darüber sehr viel Bindung aktivieren.

**Profil:** Welche Rolle spielt das Gehalt, um Mitarbeiter im Unternehmen zu halten?

**Triebel:** Beim Geld gibt es eine Schmerzgrenze. Wenn ich diese unterschreite, dann wird der Mitarbeiter gar nicht erst bei mir anfangen. Aber ich muss nicht immer über dem Marktdurchschnitt bezahlen, um gute Mitarbeiter zu halten. Es gibt Spitzenleute, die genau wissen, dass sie woanders das Doppelte verdienen könnten. Aber sie bleiben, weil sie an den Sinn ihres Tuns glauben.

**Profil:** Können Genossenschaften mit ihrer regionalen Verwurzelung und dem Anspruch, ihre Mitglieder zu fördern, in dieser Hinsicht punkten?

**Triebel:** Absolut!

**Profil:** Würden Sie den Genossenschaften empfehlen, diese Werte zu einem zentralen Punkt ihrer Mitarbeiterbindung zu machen?

**Triebel:** Ganz klar ja, allerdings mit einer Einschränkung: Diese Werte müssen tatsächlich gelebt werden. Heute kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, etwas zu kommunizieren, was nicht der Realität entspricht. Unter anderem durch die Sozialen Medien ist die Transparenz so groß geworden, dass Widersprüche eigentlich immer auffliegen.

**Profil:** Worauf sollten Chefs im Umgang mit ihren Mitarbeitern besonders achten?

**Triebel:** Führungskräfte sollten zum Beispiel nicht davon ausgehen, dass alle Mitarbeiter mit der gleichen Motivation in die Arbeit gehen. Menschen werden durch unterschiedliche Dinge motiviert. Damit binde ich sie auch durch unterschiedliche Botschaften. Nur von mir selbst auf andere zu schließen, ist zu kurz

gesprungen. Als Führungskraft muss ich mir überlegen, welche Botschaften ich aussende – und das können eben zum Teil auch welche sein, die nicht unbedingt die richtigen für mich selbst wären. Wenn ich deshalb gerne zur Arbeit gehe, weil ich Teil eines tollen Teams bin, dann mag das für mich stimmen. Ein anderer Mitarbeiter stellt dagegen mehr den Sinn seiner Tätigkeit in den Vordergrund.

**Profil:** Was motiviert Menschen, zur Arbeit zu gehen?

**Triebel:** Ich zähle fünf Grundmotivationen: Dazu gehören der finanzielle Aspekt, die Kollegen und die Arbeitsinhalte selbst. Die vierte Motivation ist die gesellschaftliche Wirkung meiner Tätigkeit. Darunter fällt das Streben, durch meine Arbeit die Verhältnisse ein bisschen besser zu machen. Und dann gibt es noch auf einer persönlichen Ebene die Wertschätzung: Ich arbeite für jemanden, weil ich ihn sehr schätze.

**Profil:** Welche Rolle spielt das gesellschaftliche Ansehen eines Unternehmens bei der Mitarbeiterbindung?

**Triebel:** Das ist durchaus ein Thema, spielt aber nur eine untergeordnete Rolle. Mitarbeiter sind intelligent genug, um zu differenzieren. Sie wissen es zum Teil sehr zu schätzen, in kleineren Organisationen zu arbeiten, wenn andere Dinge stimmig sind, wie zum Beispiel Arbeitsinhalte oder das Team.

**Profil:** Es gibt viele Angebote wie Altersteilzeit, eine Auszeit vom Beruf oder die Kinderkrippe im Unternehmen – müssen Firmen das komplette Programm anbieten?

**Triebel:** Nein. Ich sollte vielmehr schauen, was im Rahmen meiner Möglichkeiten liegt und mir nichts halbherzig auf die Fahnen schreiben, was ich dann nicht umgesetzt bekomme. Das führt nur zu Unzufriedenheit im Unternehmen. Es ist deutlich besser, einige Angebote klug auszuwählen, die ich dann auch herausstellen kann.

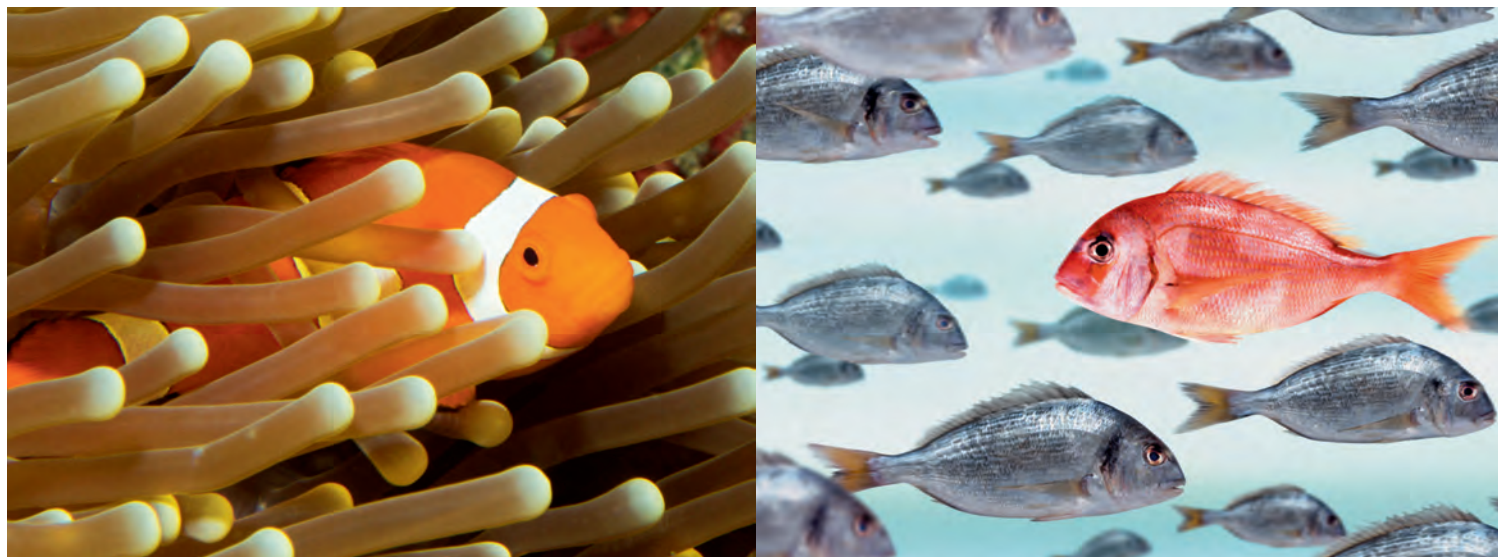
**Profil:** Bei der Mitarbeiterbindung spielen nicht nur die unterschiedlichen Motivationen eine Rolle, sondern auch die unterschiedlichen Lebensphasen. Inwiefern müssen diese berücksichtigt werden?

**Triebel:** Wenn ich tatsächlich konkrete Maßnahmen anbiete, muss ich mein Angebot auf jeden Fall differenzieren. Für einen 50-Jährigen sind Karriereaussichten vielleicht nicht mehr so attraktiv wie für einen 30-Jährigen, der noch 20 Berufsjahre mehr vor sich hat.

**Profil:** Was können Führungskräfte tun, damit das Thema Mitarbeiterbindung nachhaltig im Unternehmen verankert ist?

**Triebel:** Die Haltung der Führungskraft ist entscheidend. Das hat zum einen etwas mit Führungskultur und zum anderen mit den Fähigkeiten der Vorgesetzten zu tun. Wenn ich nicht weiß, wie ich bestimmte Standardformate wie Feedback-Runden oder Zielvereinbarungsgespräche nutze, um meine Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, dann kann ich das lernen. Dazu gibt es zahlreiche Trainingsmöglichkeiten. Ich muss als Führungskraft das Thema Mitarbeiterbindung leben, aber auch das Repertoire haben, um es anzuwenden.

**Profil:** Herr Triebel, herzlichen Dank für das Gespräch! *fc*



## WIR FÖRDERN SICHERHEIT UND MUT

Bayerns Mittelstand ist stark in seiner Vielfalt. Doch scheitert die Finanzierung mutiger Vorhaben oft an mangelnden Sicherheiten. Von unseren Förderprogrammen für den Mittelstand profitieren auch die Partnerbanken der LfA. Denn mit einer Risikoübernahme oder einem Darlehen der LfA stärken Sie langfristig die Bindung zu Ihren Firmenkunden – und behalten auch unter Basel III volle Handlungsfreiheit.