



MITARBEITER*INNENBINDUNG IN TURBULENTEN ZEITEN

WAS KANN IMAGO IN UNTERNEHMEN BEWIRKEN?

TEXT **LEA SIMONE BOGNER**
MARTIN SAILER

Vertrauen und Mitarbeiter*innenbindung – kritischer denn je

Der aktuelle Bericht „Risk in Focus 2022“ lässt aufhorchen, thematisiert er doch Humankapital und konkret Personalmangel als das Top-Risiko für österreichische Unternehmen. Jenseits der Grenze sieht es nicht besser aus: Nach einer IHK Umfrage vom Herbst 2021 in Deutschland sehen 55 Prozent der befragten Verbandsmitglieder im Personalmangel ein wirtschaftliches Risiko für ihr Unternehmen. Längst stehen Unternehmen in einem harten Wettbewerb im „Race for Talents“ und darin, die gewonnenen Mitarbeiter*innen auch langfristig zu binden.

Kritischer Personalmangel

Die Ursachen für den sich zuspitzenden Personalmangel sind vielfältig: der demographische Wandel, die Folgen der Pandemie (da in vielen Branchen Personal abgebaut und nicht mehr vollständig zurückgewonnen

wurde) sowie Werteveränderungen. Arbeit als primärer Lebensmittelpunkt ist immer weniger selbstverständlich. Die Frage, wie Unternehmen die Mitarbeiter*innen, die sie haben, auch halten können, ist betriebswirtschaftlich so bedeutsam wie noch nie – und für viele Unternehmen eine Überlebensfrage.

Die Problematik gewinnt dadurch an Brisanz, dass einerseits die Ansprüche an Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte stetig wachsen und sich andererseits bindungsfeindliche Trends verstärken:

- Produkte und Unternehmen werden immer austauschbarer.
- Normen und Standards erfassen immer mehr Geschäftsprozesse und verhindern das individuelle, kreative Mitwirken der Mitarbeiter*innen. So wird auch das Personal zunehmend austauschbar.

- Technologien (Digitalisierung) ersetzen Menschen und deren Interaktionen.
- Home-Office und Online-Meetings lassen persönliche Begegnungen weniger werden.

Unternehmen, die in diesem Umfeld besser als ihre Wettbewerber qualifizierte Mitarbeiter*innen und Führungskräfte binden können, sind im Vorteil. Dabei ist die Erkenntnis wesentlich, dass Bindung aus neurobiologischen Gründen nur in zwischenmenschlicher Begegnung entstehen kann.

Unternehmen brauchen wirksame Bindungsinstrumente

Bindung und Vertrauen entstehen zu Menschen, nicht zu Unternehmen oder Organisationen. Der Übersichtlichkeit halber wollen wir hier die „klassischen“ Bindungsinstrumente in vier Gruppen einteilen und kurz erläutern:

Die „klassischen“ vier Bindungsinstrumente in Gruppen

Rationale Bindung

- Gehalt, Boni
- Flexible Arbeitszeit
- Sozialleistungen
- Nähe zum Arbeitsplatz

Perspektivische Bindung

- Karriere
- Weiterbildung
- Macht, Status

Normative Bindung

- Identifikation mit den Werten und Zielen des Unternehmens
- Identifikation mit Produkten
- Unternehmensvision

Emotionale Bindung

- Beziehung zu Führungskräften
- Wertschätzender, verbindender Umgang
- Soziale Beziehungen im Unternehmen

Rationale Bindung: funktioniert in vielen Fällen kurzfristig, ist aber sehr teuer und nützt sich ab.

Perspektivische Bindung: ist in den seltensten Fällen kurzfristig veränderbar bzw. umsetzbar und nützt also bei akuten Bindungsproblemen in der Regel kaum.

Normative Bindung: kann, wenn überhaupt, nur langfristig beeinflusst werden. Führungskräfte im mittleren Management haben darauf keinen Einfluss und können auf dieser Ebene keine Bindung erzeugen.

Emotionale Bindung: aufgrund der Austauschbarkeit der rationalen und perspektivischen Bindung und der Nichtbeeinflussbarkeit der normativen Bindung kommt der emotionalen Bindung eine zentrale Bedeutung zu, besonders deswegen, weil sie auch kurzfristig verbessert werden kann.

Der Bedarf und somit der Markt für wirksame Methoden zur Steigerung von Mitarbeiter*innenbindung und Vertrauen ist groß, steigt rasch an und damit auch das Potential für den Einsatz von Imago.

Bindung durch Verbindung – Imago kann helfen

Die Imago Methode geht von der Annahme aus, dass ein Kommunikationsverhalten, welches Resonanz auslöst, für die Entstehung von Verbindung und somit von Bindung essentiell ist. Mit Resonanz meinen wir einen kommunikativen Gleichklang, der entsteht, wenn sich Menschen offen begegnen,

empathisch zuhören und abgestimmt aufeinander reagieren. Lange anhaltende positive emotionale Beziehungen stabilisieren Bindung und damit auch Vertrauen.

Die Fähigkeit „in Resonanz“ zu gehen ist von Geburt an in uns angelegt, wird aber gerade im Arbeitskontext oft nicht gelebt, weil andere Ziele, wie zum Beispiel das Erhalten oder Erlangen von Status, im Vordergrund stehen.

Mit Hilfe der Imago Methode lernen engagierte Führungskräfte sehr schnell, wie sie die Kommunikation im Team wertschätzend und verbindend gestalten können, um so die Vertrauensbasis mit den Mitarbeiter*innen zu stärken und das „Status-Gerangel“ zu mildern.

Sicherheit und Autonomie sind menschliche Grundbedürfnisse.

Sie bewirken im unternehmerischen Bereich Bindung der Mitarbeiter*innen, Entfaltung von Kreativität, Steigerung der Effizienz und fördern die effektive Nutzung von angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten. Zwei Fähigkeiten von Führungskräften sind dabei von besonderer Bedeutung:

- Vermittlung von Sicherheit, insbesondere in Krisensituationen
- Zulassen und Fördern des individuellen Autonomiebedürfnisses

Beides, Sicherheit und Autonomie, erleben Mitarbeiter*innen dann, wenn sie sich von ihren Führungskräften in ihren Gefühlen

und Bedürfnissen verstanden fühlen und die eigenen Stärken weiterentwickeln und einbringen können.

Die Bedeutung von Imago für Mitarbeiter*innenbindung

Die Stärke der Imago Werkzeuge kommt vor allem in Situationen zum Tragen, die eine rasche und effiziente Stärkung der Mitarbeiter*innenbindung erfordern, um unerwünschte Fluktuation abzuwenden. Ein gutes Beispiel sind Change Projekte, die meist starke Verunsicherung auslösen, wie Restrukturierungen und M&A-Integration (also die Zusammenführung von zwei Unternehmen nach einer Akquisition). Führungskräfte sind in solchen Szenarien gefordert, Sicherheit zu vermitteln, obwohl sie oft selbst verunsichert sind. Aufgrund der Dynamik dieser Projekte müssen Maßnahmen ergriffen werden, die rasch Vertrauen und Bindung stärken.

Warum ist die Imago Methodik für Unternehmen so gut geeignet?

Einfachheit: die Dialogtechnik kann relativ rasch praktiziert werden und erfordert keine Vorkenntnisse

Verlässlichkeit: der Aufbau von Verbindung und Vertrauen erfolgt unmittelbar und verlässlich, da der biologische Resonanzmechanismus genutzt wird

Rasche Wirkung: schon wenige Dialoge können Verbindung und Vertrauen deutlich stärken

Emotionale Verbindung: entsteht durch die Erfahrung des „Verstanden-Werdens“ und unterstützt die Bindung an die Führungskraft und dadurch an das Unternehmen

Praxistauglich: Imago kann in Einzeldialogen, bei Dyaden und Gruppengesprächen eingesetzt werden und ist daher für sehr viele betriebliche Anwendungsbereiche geeignet

Nachhaltig: die auf Beziehungsebene gefundenen Lösungen sind robuster als reine „Sachlösungen“

„Coaching bedeutet für mich, den Klient*innen einen kraftvollen Raum von Sicherheit, Vertrauen und Verbindung zu bieten, in dem neue Sichtweisen entstehen und kreative Lösungsansätze entwickelt werden können. Wie komplex die Themen auch sind, ist es doch die menschliche Resonanz, die starke Lösungen greifbar und umsetzbar macht.“

Lea Simone Bogner



„Bei allen schwierigen Projekten, die ich als Führungskraft umsetzen musste, war das Vertrauen der Führungskräfte zu den Mitarbeiter*innen und innerhalb des Teams erfolgskritisch. Dafür braucht es Kommunikation, Empathie, Ehrlichkeit – und die richtige Gesprächsform.“

Martin Sailer

Mit Imago sind daher sowohl in Standardsituationen (wie z.B. Mitarbeiter*innengesprächen, Abteilungsmeetings), in besonderen Projekten (v.a. bei Change Projekten) und für die allgemeine Stärkung der Bindung der Mitarbeiter*innen an das Unternehmen rasche und verlässliche Ergebnisse erreichbar. Darüber hinaus sehen wir auch, wie unsere Methoden der Entwicklung der Persönlichkeit im Arbeitskontext zugutekommen und die erworbenen Fähigkeiten neue Kommunikations- und Handlungsperspektiven eröffnen.

Rahmenbedingungen und mögliche Stolpersteine

Um in größeren Unternehmen mit Imago zu arbeiten, sind einige Voraussetzungen zu beachten:

Methodenrepertoire:

Vor allem bei größeren Change Projekten benötigen Unternehmen Unterstützung in den Bereichen Projektmanagement, Kommunikationsplanung, Moderation von Gruppenmeetings etc. Imago ist in solchen Projekten für die Stärkung von Vertrauen innerhalb der Projektteams, zur Förderung der Kreativität und für die Einbindung aller Beteiligten auf Augenhöhe einsetzbar. Imago ist eine von mehreren Methoden, die für die Erreichung der Projektziele erforderlich sind. Um Unternehmen effektiv in Change Projekten zu begleiten, sind die erwähnten und – je nach Aufgabenstellung – weitere Kompetenzen erforderlich.

Verwendung des Begriffes „Imago“:

Imago ist zur Zeit fast ausschließlich aus der Paararbeit bekannt. Im betrieblichen Kontext kann der Gebrauch des Namens kontraproduktiven Erklärungsbedarf verursachen („wir brauchen keine (Paar-)Therapie ...“). Das ist unnötig, denn Unternehmen kaufen keine Methodik, sondern Lösungen für spezifische Probleme. Deswegen thematisieren wir den Namen nur in jenen Situationen, wo es uns hilfreich erscheint.

Worauf es ankommt

Sichere Rahmenbedingungen schaffen: Sicherheit ist die Voraussetzung für Offenheit und bedarf großer Aufmerksamkeit, besonders dann, wenn die Kommunikation hierarchieübergreifend ist. Kommunikation auf Augenhöhe und die von der Methodik geforderte „Disziplin“ des Zuhörens wird von den Teilnehmer*innen als wertschätzend und motivierend wahrgenommen und als wohlthuende Bereicherung der betrieblichen Alltagskommunikation erlebt.

Offenheit für einen hierarchiefreien Raum: Bei Hierarchie-übergreifenden Dialogen schaffen wir einen sicheren Raum für Begegnung auf Augenhöhe. Dies stärkt die Verbindung, das gegenseitige Vertrauen und schafft eine tragfähige Gesprächsatmosphäre, in der auch die rangniedrigere Person sich mutig einbringen kann. Beide erhalten mehr und konstruktivere Informationen vom* von der Gesprächspartner*in und können so gemeinsam den inhaltlichen Output steigern.

Auch bei Gruppengesprächen wäre es kontraproduktiv, wenn hierarchische Kommunikationsmuster dominieren. Ohne die Hierarchie als solche zu ignorieren, ist es in Imago Gruppengesprächen möglich, das hierarchische Kommunikationsmuster zu pausieren. Die durch uns eingebrachte Struktur stellt sicher, dass die Beiträge aller Teilnehmer*innen von allen mit gleicher Aufmerksamkeit zugelassen und gehört werden. Das Resultat ist – frei nach Aristoteles –, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile.

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Gesprächspartner*innen/Gruppen sorgfältig zusammengestellt werden und sich insbesondere Führungskräfte als tatsächlich gleichberechtigte Teilnehmer*innen verhalten. Dies bedarf einer achtsamen Vorbereitung, so dass es nicht im Anschluss zu Rückschlägen kommt. Was wir insbesondere verhindern wollen, ist, dass Führungskräfte durch den ehrlichen Austausch die „wahre“ Meinung der Mitarbeiter*innen erfahren und diese danach ignorieren oder gar gegen sie verwenden.

Kontinuität ist unerlässlich: Selbst ein mehrtägiges Seminar, in dem Wertschätzung praktiziert wird, hat keine nachhaltige Wirkung, wenn das Verhalten in der alltäglichen Zusammenarbeit in die üblichen hierarchischen Kommunikationsmuster zurückfällt. Deswegen legen wir in unserer Arbeit Wert darauf, Führungskräfte und Teams wiederholt über längere Zeit zu begleiten, um das Gelernte in unterschiedlichen Kontexten zu implementieren.

Vision und Schlusswort

Gerade in Zeiten des Wandels werden in der Gesellschaft, und damit auch in Unternehmen, Schwächen bzw. noch unerfüllte Potentiale sichtbar und die Notwendigkeit für Entwicklung eher erkannt. Dies sehen

wir als DIE Chance, unsere Arbeit zu tun, nämlich Veränderung und Wachstum zu strukturieren und zu begleiten.

Die Zeit scheint reif zu sein, Unternehmen darin zu unterstützen, die dringend benötigte Bindung der Mitarbeiter*innen zu stärken. Für uns ist Imago ein wertvolles und zuverlässiges Werkzeug, mit dem wir nicht nur das Potential menschlicher Verbindung in Unternehmen freilegen, sondern auch dem individuellen Potential jedes*jeder einzelnen Beschäftigten einen sicheren Entfaltungsrahmen bieten. So können die Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen voll zum Tragen kommen und dem Unternehmen nützen, auf dem Markt erfolgreich zu sein und die ihm innewohnenden Visionen zu entfalten. Persönliche Weiterentwicklung und das Erleben der eigenen Wirksamkeit stärken dabei die Bindung an das eigene Unternehmen – und zwar in einer Weise, in der beide profitieren: Unternehmen und Mitarbeiter*innen.

Literaturhinweise:

Risk in Focus 2022: hot topics for internal auditors. ECIIA, Brüssel 2022

ROSENBERG M. B. (2013).

Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann

WOLF G. (2020). *Mitarbeiterbindung, Strategie und Umsetzung im Unternehmen.* Haufe Verlag.

ELIAS-LINDE S. (2013).

Personalknappheit und nachhaltiges Humanressourcenmanagement. Springer Verlag.



Lea Simone Bogner

Coaching, Kommunikationstraining und Prozessbegleitung; Imago Professional Facilitator, Psychosoziale Beraterin, Imago Consultant und Supervisorin für Imago Professional Facilitator.

A-1090 Wien, Porzellangasse 10/21
Tel. 0650 7211503

www.leasimone.at

Lea Simone Bogner begleitet seit über 20 Jahren Menschen in ihrer persönlichen und professionellen Entwicklung. Ein wichtiger Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt im Coaching von Führungskräften und Teams. Imago ist für sie das Mittel der Wahl, um Entwicklung zu fördern und Kommunikation, Verbindung und Frieden zu stärken – in und zwischen Menschen. Seit 2017 wirkt Lea Simone Bogner zudem als Gastdozentin an der FH Campus Wien. Seit 2022 ist sie Beirätin für den Vorstand der IGÖ im Bereich Imago International.



Dr. Martin Sailer

Unternehmensberater (M&A Consultant, Coaching)
Bis 2021: Vorstand der Frauenthal Holding AG, Wien

Tel. 0664 2401153
martin.sailer@hotmail.com

Nach mehrjähriger Tätigkeit als Hochschulassistent in Graz und St. Gallen war der studierte Betriebswirt über 30 Jahre in Führungspositionen im Finanzbereich in der Automobil- und Pharmaindustrie tätig. Von 2008 bis 2021 war er als Vorstand in der börsennotierten Frauenthal Gruppe (ca. 1 Mrd. Umsatz, weltweit tätig) für das Industrie- und Automobilgeschäft sowie das Business Development zuständig. Seit 2021 unterstützt er Unternehmen in M&A-Projekten und setzt als Imago Professional Facilitator (i.Z.) Imago als Instrument für Führungskräfte- und Teamentwicklung in Unternehmen und Organisationen ein.

Für die Liebe im Alltag

Zentrum
Beziehungsarbeit
Dr. Schallauer & Team
Walding OO

Bewährte Imago Paarseminare

"So viel Liebe wie du brauchst"

Anregende Aufbau-seminare

"Leicht und Lebendig - Lebenskunst im Alltag"

"Dialog und Zärtlichkeit - Lust und Liebe"

"Segelwochen für die Liebe"

Info: <https://beziehungsarbeit.at>

Online Programme für die Liebe

Bei Bedarf mit individueller Unterstützung.
Schnell - unkompliziert - kostengünstig.

Online: Imago Paarseminar "So viel Liebe wie du brauchst"

Online: Konflikte, Probleme, Krisen bewältigen

Online: Die Liebe und das Liebesleben stärken und vertiefen

Online: Imago Elternseminar

Info: <https://lieberetten.com>