



Miriam
Engel

Royal führen loyal handeln

Nachhaltige Wertschöpfung für Ihr Unternehmen





Miriam Engel sammelt seit 20 Jahren Erfahrung in Redaktion, Marketing und Geschäftsführung – zunächst in Anstellung, seit 2011 als selbstständige Unternehmerin. Aus einer Kommunikationsagentur erwuchs schließlich die Managementberatung loyalworks® mit Sitz in Göttingen. Sie berät und betreut Betriebe, die ihre Mitarbeiter nachhaltig binden und passende Kandidaten für das Unternehmenswachstum gewinnen wollen. So wurde aus der Kommunikationswirtin und Marketingkauffrau auch die Expertin für Loyalität im Arbeitsleben.

Miriam Engel

ROYAL FÜHREN, LOYAL HANDELN

Nachhaltige Wertschöpfung
für Ihr Unternehmen

UVK Verlag · München

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-86764-873-8 (Print)

ISBN 978-3-7398-0475-0 (E-PUB)

ISBN 978-3-7398-0476-7 (E-PDF)

© UVK Verlag München 2019

- ein Unternehmen der Narr Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz

Autorenfoto S. 2: © Harald Wenzel

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

UVK Verlag

Nymphenburger Straße 48 · 80335 München

Tel. 089/452174-65

www.uvk.de

Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Dischingerweg 5 · 72070 Tübingen

Tel. 07071/9797-0

www.narr.de

Vorwort von Anne M. Schüller

Loyale Kunden, loyale Mitarbeiter, loyales Management: Dieses Mindset prägt meine Arbeit seit Jahren. Miriam Engel spricht mir also aus dem Herzen. Mit ihrem Buch *Royal führen, loyal handeln* macht sie Loyalität zur Leitidee und zur Handlungsmaxime eines erfolgreichen Unternehmens. Darüber hinaus macht sie den Lesern Mut, die unternehmerischen Herausforderungen, die sich aus Digitalisierung, Globalisierung und Demografiewandel ergeben, aktiv anzupacken. Zugleich stellt sie dar, wie sich ein Kulturwandel in der internen Zusammenarbeit ansteuern lässt, um seine Attraktivität als Arbeitgeber zu stärken.

Auf Basis der Begriffsdefinition *loyaler Führung* zeigt sie in Form konkreter Handlungsfelder, wie Unternehmen ihre Zukunftsfähigkeit durch den Aufbau von Loyalität sicherstellen. Dem legt sie Studien zugrunde, die den aktuellen Arbeitsmarkt in Deutschland und darüber hinaus beleuchten – Studien, die genug Begründungen liefern, um genau jetzt tätig zu werden.

Doch wie ist Loyalität überhaupt zu verstehen? Loyalität ist freiwillige Treue. Man kann sie nicht erkaufen, nicht einfordern und schon gar nicht erzwingen. Man bekommt sie geschenkt. Loyale Mitarbeiter sind ihrem Arbeitgeber im Herzen treu. Sie gehen engagierter und produktiver zur Sache. Sie kümmern sich wirklich um das Wohl ihrer Firma. Sie identifizieren sich mit ihr und machen deren unternehmerische Interessen zu ihren eigenen. Sie sprechen oft, gut und gerne über die Firma – drinnen und draußen. Sie empfehlen deren Angebote und das Unternehmen als Arbeitgeber vehement weiter.

6 Vorwort von Anne M. Schüller

Solche Loyalität entsteht durch Wertschätzung, Vertrauen und Anziehungskraft, aber niemals per Dienstanweisung. Sie zeigt sich auf vielfache Weise: Leistungsbereitschaft, Verlässlichkeit und Aufrichtigkeit gehören genauso dazu wie Leidenschaft und Integrität. Dies alles bekommt ein Arbeitgeber freilich nicht wie von selbst. Mitarbeiterloyalität muss man sich, genauso wie Kundenloyalität, immer wieder neu verdienen.

Falsch verstandene Loyalität hingegen beruht auf blindem Gehorsam. Sie deckt unlautere Machenschaften und vertuscht unkorrektes Verhalten. Sie erduldet Mühsal und sitzt alles aus. Solch unreflektiertes Ja-Sagertum ist für jedes Unternehmen gefährlich. Diese Art von Loyalität ist hier also *nicht* gemeint. Wer seine individuellen Werte, seine Bedürfnisse und das, was Sinn macht, am Arbeitsplatz aufgeben muss und sich ständig verbiegen soll, kann keine echte Loyalität entwickeln. Sich voll und ganz mit einem Unternehmen identifizieren zu können heißt also auch, sich selbst treu zu sein.

Das Potenzial, das in loyalen Mitarbeitern steckt, verleiht einem Unternehmen ungeahnte Möglichkeiten: das Recruiting wird vereinfacht, die Mitarbeiter bleiben länger an Bord, sie bringen sich selbst und gute Ideen stärker ein, die Wertschöpfung, die sie erschaffen, ist höher. Zudem sind sie glaubwürdige Botschafter auf Bewerber- und Kundenseite. So holen sie sowohl gute neue Bewerber als auch gute Kunden an Bord.

Jede Unternehmensstrategie ist nur so erfolgreich wie die Menschen, die voll und ganz dahinterstehen. Loyale Mitarbeiter sind somit der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Die *loyale Führung* ist ein ganzheitlicher Ansatz, der das gesamte Unternehmen und den Umgang mit jedem einzelnen Mitarbeiter hinsichtlich Einstellung und Verhalten erfasst.

So geht es in diesem Buch um die auf Loyalität fokussierenden Führungsinstrumente. Über die drei Kategorien Recruiting, Onboarding und Mentoring

werden die dafür wesentlichen Führungsaspekte systematisch miteinander vernetzt: von der effizienten Personalgewinnung über die reibungslose Integration von Mitarbeitern bis zu qualifizierten internen Programmen des strukturierten Wissenstransfers und einer permanenten Mitarbeiterentwicklung.

Das ermutigende Fazit: Wer zukünftig die loyalsten Mitarbeiter hat, macht das Rennen.

München, im Februar 2019

Anne M. Schüller

Keynote-Speaker, Business-Coach und
Bestsellerautorin



Persönliche Worte

Liebe Leserin, lieber Leser,

zuallererst möchte ich die Frage nach dem Titel beantworten. Unter *royal* versteht man etwas Königliches, etwas Hoheitliches. Denken wir an das klassische Pyramidenmodell vieler Unternehmen, säße der Chef, der König, oben an der Spitze auf dem Thron. Früher mit Erfolg, heute nicht mehr. Die Arbeitsmarktbedingungen, die Mentalität und die Erwartungen des „Volkes“ Mitarbeiter haben sich drastisch gewandelt. So kann ein Chef heute nicht mehr von oben herab steuern, sondern hat vielmehr die Aufgabe, unten, bildlich als das Fundament der Pyramide, den Weg zu ebnet für den Erfolg seines Unternehmens und jedes einzelnen Mitarbeiters. Wird dieses nicht getan, passiert das, was wir aus der Geschichte bereits kennen: Diejenigen, die mit den Lebenswelten in den Königreichen Großbritannien, Deutschland und Frankreich nicht zufrieden waren, haben ihrem Land den Rücken gekehrt und etwas ganz Neues geschaffen, nämlich die USA, die viele erfolgreiche Innovationen hervorgebracht hat: eine moderne Demokratie, Erfindungen wie die Glühlampe, das Telefon usw. Analog für den Führungsstil in unseren Unternehmen bedeutet dies: Wer sich in einer Firma nicht wohl fühlt, wird abwandern und sich in einem anderen Unternehmen mit seinen Ideen und seinem Engagement einbringen. Und da sind wir bei meinem Thema.

ich freue mich, dass Sie sich für loyale Führung interessieren. Mein ganzes Leben lang begleitet mich die Frage nach der Loyalität. Und ich begann früh, Wege zu finden, die die Loyalität in meinen Beziehungen zu Menschen untermauerten. In meinen beruflichen Erfahrungen seit 1998 musste ich mein Verständnis von Loyalität, auch getrieben von einigen Turbulenzen, hinterfragen, definieren und festigen. Insbesondere die Beziehung zu Vorgesetzten,

10 Persönliche Worte

Kollegen und Mitarbeitern, später zu meinen Kunden, betrachtete ich aus verschiedenen Blickrichtungen. Es reichte mir nicht, Bücher über Vertrauen und Ratgeber über das Führen von Beziehungen zu lesen. Ich musste es selbst erfahren. Aus diesem Grund kam ich schon jung zu einem beträchtlichen Umfang an Lebenserfahrung. Erst jetzt, aus den Erfahrungen der letzten Jahre, kann ich den Begriff „loyale Führung“ so einleuchtend zusammenfassen, dass Sie nun dieses Buch von mir in den Händen halten.

Von meinen ersten Überlegungen zu diesem Buch bis zur Druckabgabe dauerte es einige Jahre. Es war die Zeit, in der ich die lange von mir ausgeübten Kommunikationsmethoden hinsichtlich loyaler Führungskompetenzen an praktischen Beispielen übte und deren Wirkung nachvollzog. Die Resultate übertrafen meine Erwartungen bei Weitem. Und je tiefer ich in die Materie einstieg, desto mehr Menschen fand ich, die in die gleiche Richtung dachten und handelten wie ich.

Von loyaler Führung kann jeder profitieren. Dabei ist es mir wichtig, den Menschen im Unternehmen zu einem besseren Verhältnis miteinander und gemeinsam zu besseren Ergebnissen zu verhelfen – ohne dass jemand seinen persönlichen Stil aufgeben muss. Im Gegensatz dazu können Sie Ihr eigenes Verhalten und Vorgehen verfeinern und Ihr Unternehmen im Sinne aller auf einen sicheren Zukunftskurs leiten.

Da Führungskräfte in Unternehmen Multiplikatoren sind, ist das Konzept der loyalen Führung speziell auf die Anforderungen im Management ausgerichtet. Als Vorreiter für den loyalen Umgang miteinander können sie ihre Unternehmen von innen stabilisieren.

Das Ziel meiner Arbeit bei den Führungstrainings und der Integration von Kommunikationsprozessen sehe ich in der Verbesserung beruflicher Wirk-

samkeit in Verbindung mit persönlichem Wohlbefinden. Meine größte Referenz ist der Erfolg meiner Kunden.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen bei der Entdeckung des Potenzials in Ihrem Unternehmen und eine erfolgreiche Zukunft.

Mit loyalen Grüßen

Ihre

Miriam Engel

Ich möchte verständlich und flüssig lesbar schreiben. Daher verzichte ich auf geschlechtsspezifische Formulierungen. Natürlich sind alle Menschen angesprochen und niemand wird ausgeschlossen.

Inhaltsübersicht

Vorwort von Anne M. Schüller	5
Persönliche Worte	9
Abbildungsverzeichnis	19
1 Der Mensch auf dem Arbeitsmarkt.....	21
2 Der Weg zur loyalen Führung	39
3 Umsetzungsfelder für loyale Führung im Unternehmen	99
4 Summary	129
Anhang	147

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Anne M. Schüller	5
Persönliche Worte	9
Abbildungsverzeichnis	19
1 Der Mensch auf dem Arbeitsmarkt	21
1.1 Loyalität auf dem Arbeitsmarkt 2019	22
1.2 Warum schreibe ich dieses Buch?.....	26
1.3 Maskenexistenz oder offene Arbeitsbeziehung	34
2 Der Weg zur loyalen Führung.....	39
2.1 Der Arbeitgeber als Lebensbegleiter	39
2.2 Der Wandel der Arbeitswelt	41
2.3 Welche Bedeutung hat Loyalität heute?	46
2.4 Loyale Führung – gibt es die?	50
2.5 Ihr unumgänglicher Grund für den internen Loyalitätsausbau	55
2.6 Rettet die Unternehmenskultur.....	57
2.7 In fünf Schritten zu Leitwerten.....	60
2.8 Konsequenzen für die Unternehmenskommunikation	64
2.9 Die Geschichte der Führungslehre	66

16 Inhaltsverzeichnis

2.10	Ein verändertes Unternehmen fordert veränderte Führung	69
2.11	Vier Führungsfaktoren für Mitarbeiterloyalität	71
2.12	Loyalität und Ethik in der Führung	75
2.13	Loyale Führung ist unersetzlich	77
2.14	Loyale Führung schafft eine neue Fehlerkultur	80
2.15	Wie kommen Loyalität und Geld zueinander?	81
2.16	Sieben Dinge, die ein loyaler Chef anders machen sollte	84
2.17	Der Zusammenhang von Führung und Gesundheit	87
2.18	Kulturwandel im Unternehmen	92
3	Umsetzungsfelder für loyale Führung im Unternehmen	99
3.1	Recruiting: Passgenaue Personalgewinnung als Erfolgsaussicht für die Zukunft	100
3.2	Mit Auszubildenden in die Zukunft.....	105
3.3	Ihr erfolgreicher Weg zum passenden Mitarbeiter	107
3.4	Onboarding: Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter.....	111
3.5	Top-10-Praxistipps für den Onboardingprozess	113
3.6	Mentoring: Tandemsysteme zur Mitarbeiterentwicklung	116
3.7	Mitarbeiterentwicklung durch gezielte Gespräche	122
3.8	Einflussfaktoren auf die loyale Zusammenarbeit	124
3.9	Wie Sie Mitarbeiterloyalität fördern	125

4	Summary	129
4.1	Wege zu mehr Mitarbeitertreue	129
4.2	Was Ihnen im Veränderungsprozess passiert	134
4.3	Der Status des beliebten Arbeitgebers	136
4.4	loyalworks® - Haltung und Handlungsgrundlage	140
4.5	Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Zukunft: (m)eine Einschätzung	144
	Anhang	147
	Checklisten zum Onboarding	147
	Danksagung.....	152
	Glossar	153
	Literaturhinweise	157
	Quellennachweise.....	161