



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG



Personalbindung an das Unternehmen durch gezieltes Personalmanagement

Lutz Schumacher

Transferzentrum für Sozialwirtschaft

Forum Caritas München, 13.11.2009



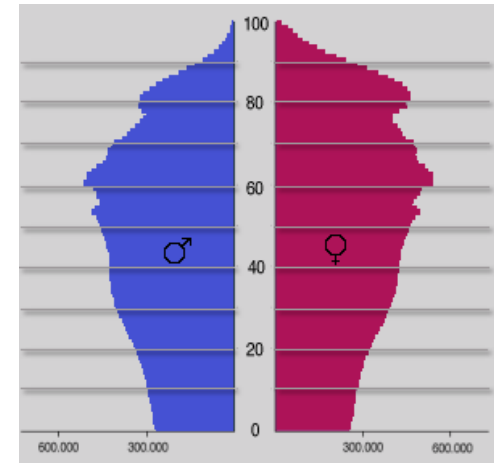
Agenda

1. Ausgangssituation
2. Fragestellungen
3. Emotionale Bindung – Entstehungsbedingungen und Effekte
4. Ausgewählte empirische Befunde
5. Möglichkeiten der Förderung einer emotionalen Bindung von Mitarbeiter/innen



Ausgangssituation

- Demographischer Wandel
 - ⇒ Fachkräftemangel
 - ⇒ alternde Belegschaften
- hochqualifizierte und (karriere-)motivierte Fach- und Führungskräfte werden zur heiß umworbenen „Mangelware“; sie leisten große Beiträge zum Erfolg von Organisationen
- zunehmender Innovations- und Veränderungsdruck
 - ⇒ Kreativität, Kompetenzen und Engagement der Mitarbeiter/innen entscheidend für die Wettbewerbsstärke von Organisationen
 - ⇒ leistungswillige und -fähige Mitarbeiter/innen als erfolgskritische Ressource von Organisationen, gilt insbesondere für soziale Dienstleistungen



„Wettbewerb um Leistungsträger“



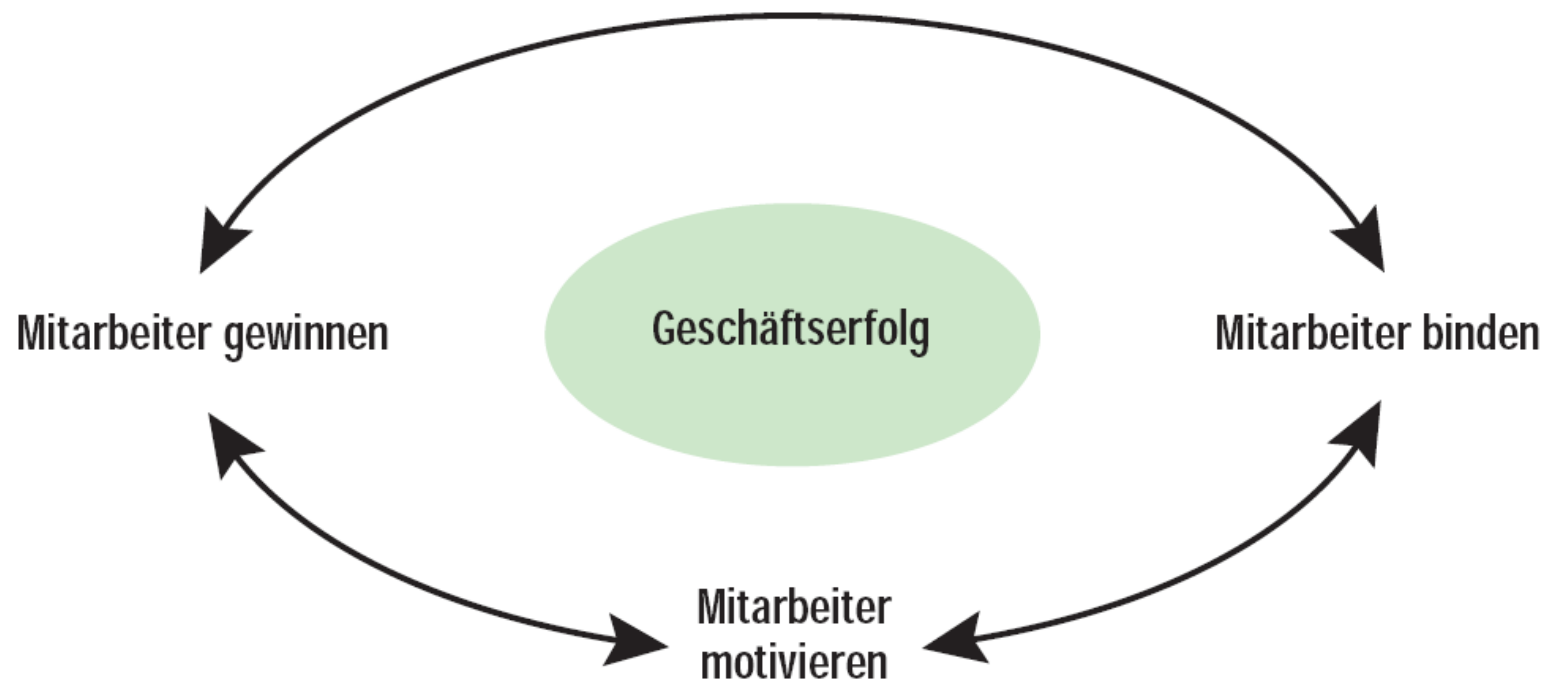
Lösungsansätze für Herausforderungen am Arbeitsmarkt: Strategisches Personalmanagement

- Strategische Personalplanung inkl. Definition wesentlicher Schlüsselpositionen
- Professionalisierung des Rekrutierungsprozesses
- Gezielte Ansätze im Umgang mit alternden Belegschaften (z.B. Gesundheitsmanagement, „Lebenslanges Lernen“)
- Positionierung als attraktiver Arbeitgeber (Employer of Choice)



Leistungsträger gewinnen und binden

- Gewinnung, Motivierung und Bindung talentierter Mitarbeiter gehört zu den wichtigsten Herausforderungen des (Personal-) Managements.





Retention Management

Ziel: Engagierte, produktive und hochqualifizierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden

Hohe Mitarbeiterbindung führt zu:

- geringer Fluktuation
- Erhalt von erfolgskritischen Kompetenzen
- geringeren Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten
- einfacherer Personal- und Nachfolgeplanung
- besserem Arbeitsklima (?)



Fragestellungen

- Welche Qualität der Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an die Organisation ist wünschenswert?
- Wie kann eine emotionale Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefördert werden?



Formen organisationalen Commitments

Ausmaß der Bindung von Mitarbeitern an eine Organisation

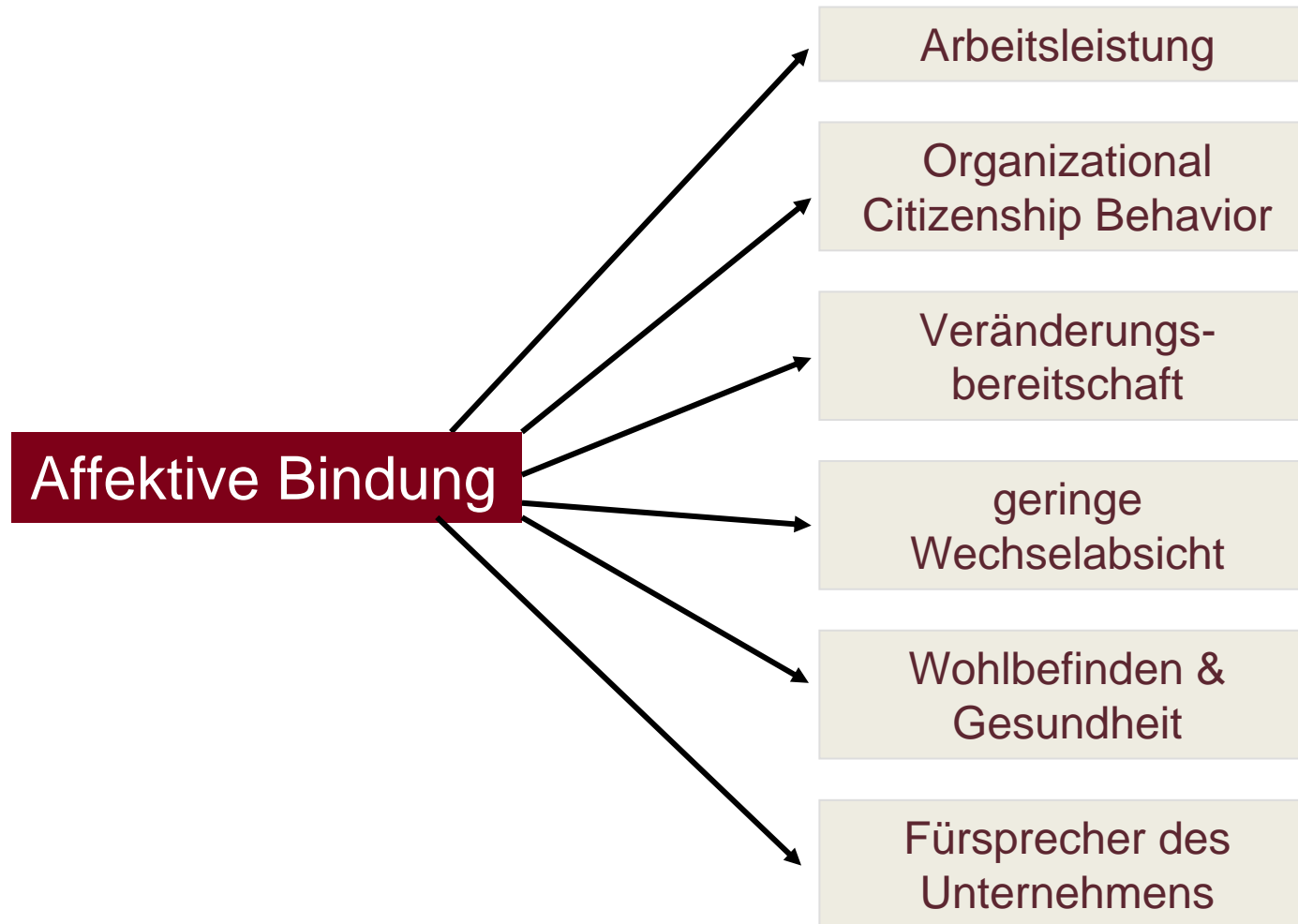
- erklärt, warum Mitarbeiter in Organisationen bleiben

Drei Formen von OC (Meyer & Allen, 1997):

- **Affektives Commitment:** MA wollen bleiben: emotionale Verbundenheit + Identifikation mit Zielen und Werten
 - Effekte: hohes Engagement, hohe Leistung
- **Kalkulatives Commitment:** MA müssen bleiben: Mangel an Alternativen und/oder hohe Kosten bei Wechsel
 - Effekte: geringes Engagement, geringe Leistung
- **Normatives Commitment:** MA bleiben, weil sie das Gefühl haben, sie sollten bleiben: Verbundenheit aufgrund moralisch-ethischer Gefühle
 - Effekte: tendenziell höhere Leistung



Effekte affektiver Bindung



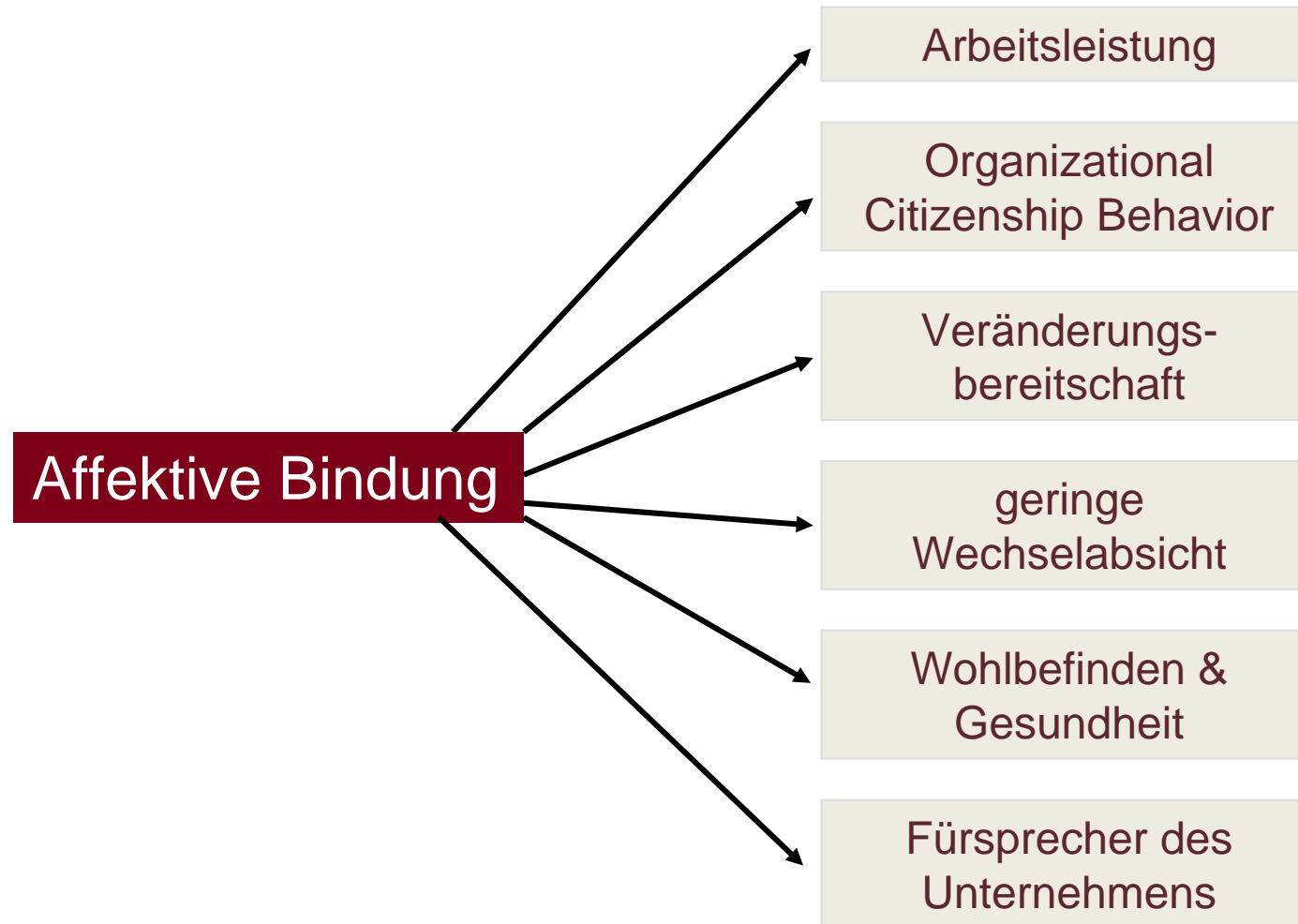


Organizational Citizenship Behavior (OCB)

- Organisationsdienliches Verhalten, welches von dem Mitarbeiter **freiwillig** erbracht wird, ohne dass es direkt belohnt wird.
 - Eigeninitiative/Engagement
 - Hilfsbereitschaft
 - Gewissenhaftigkeit
 - Unkompliziertheit
- OCB wird wesentlich durch affektives Commitment (AC) beeinflusst:
Je höher AC, desto stärker OCB

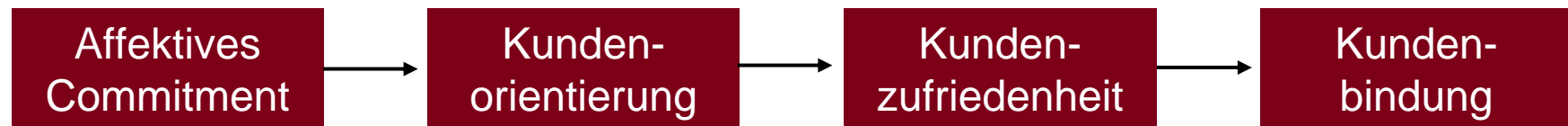


Effekte affektiver Bindung



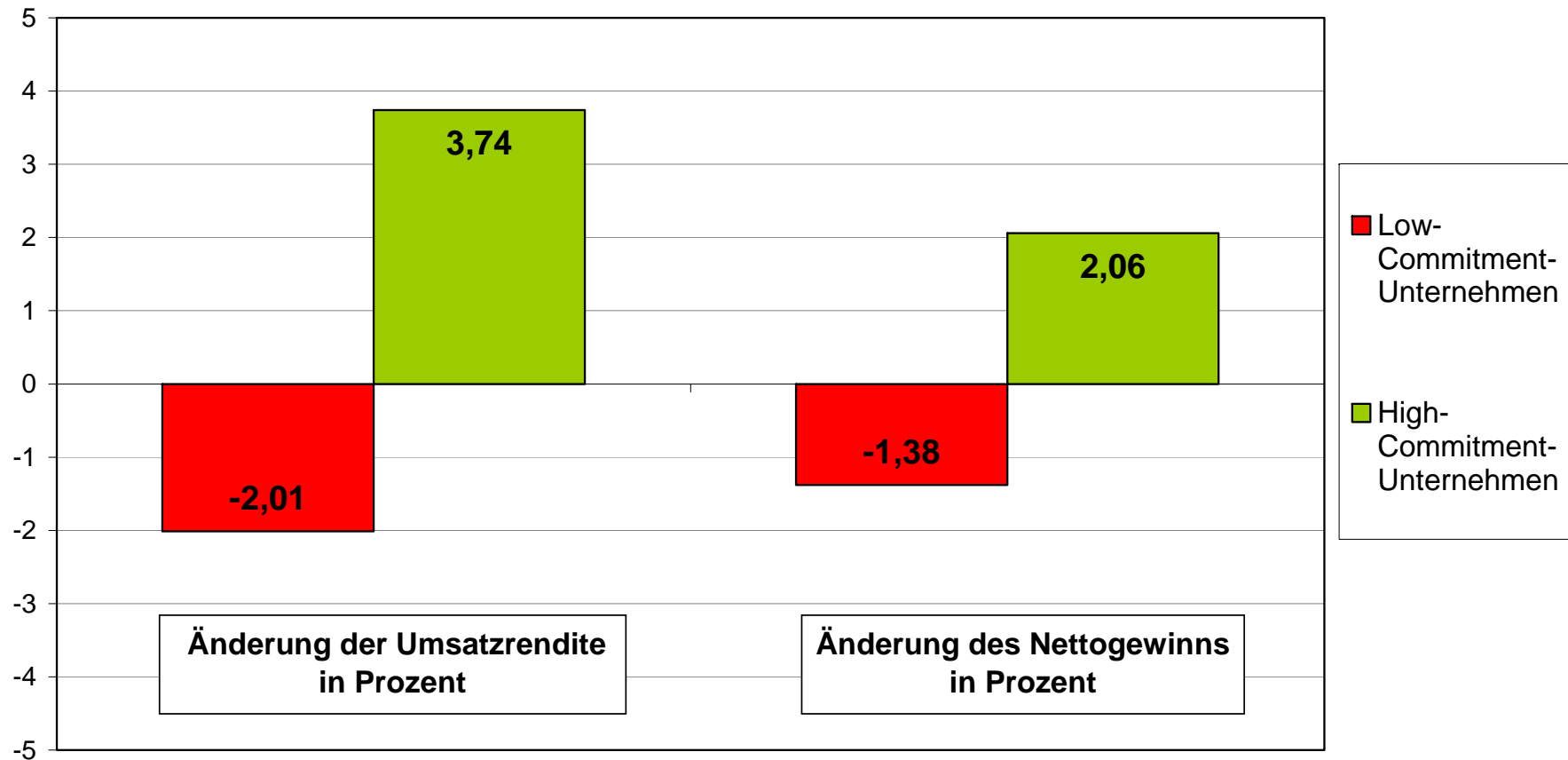


Kundenbindung durch Mitarbeiterbindung



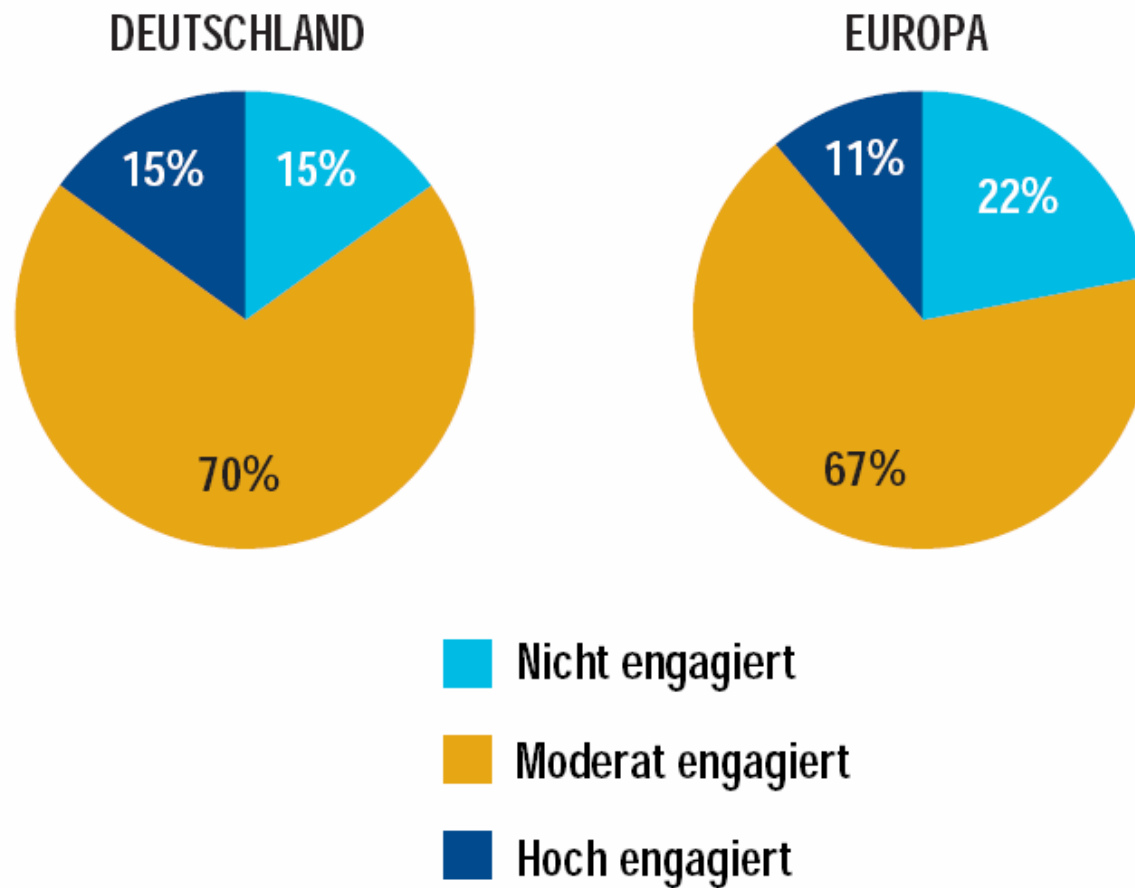


AC und wirtschaftlicher Erfolg



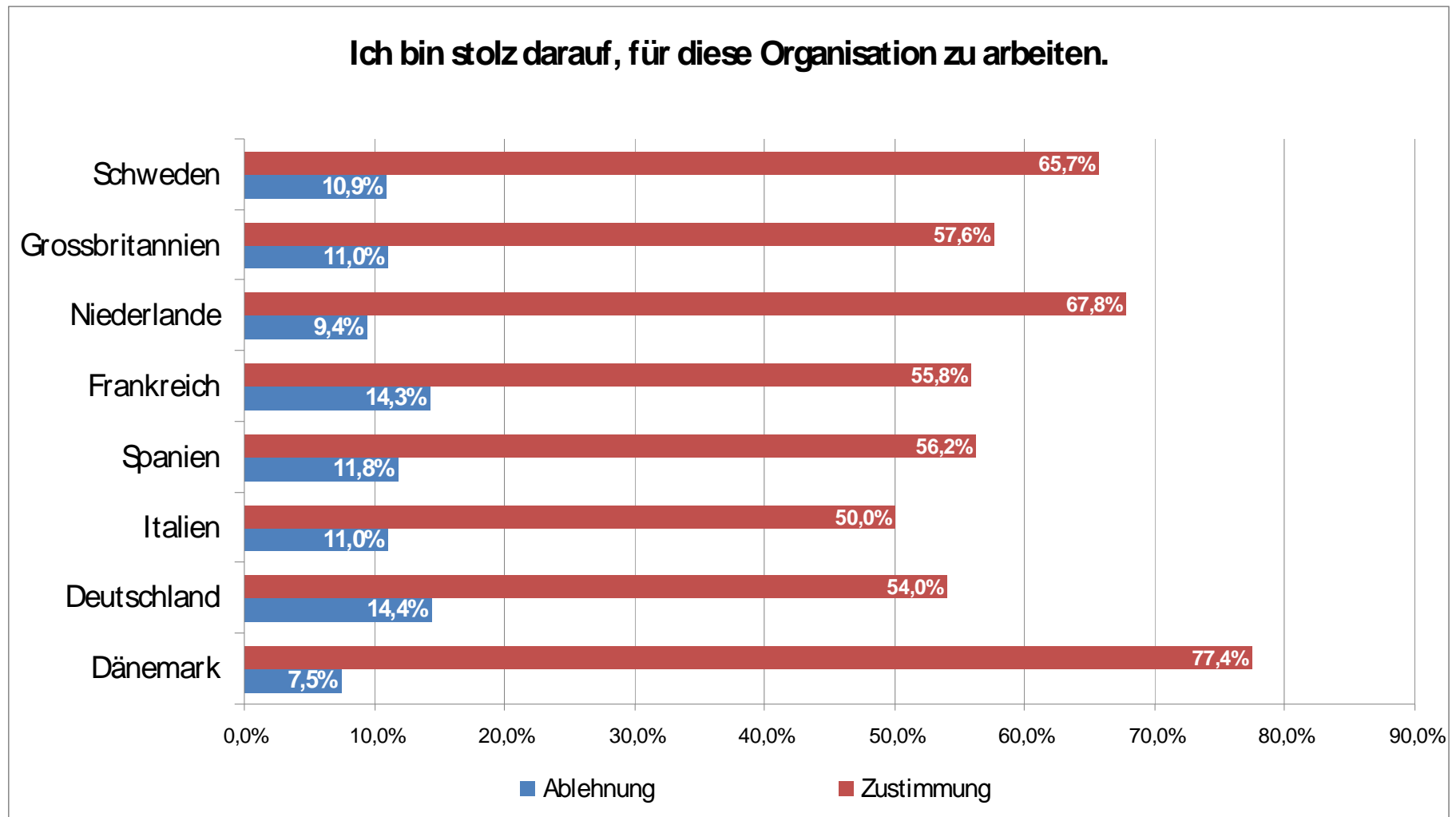


Mitarbeiterbindung /-engagement in Deutschland und Europa





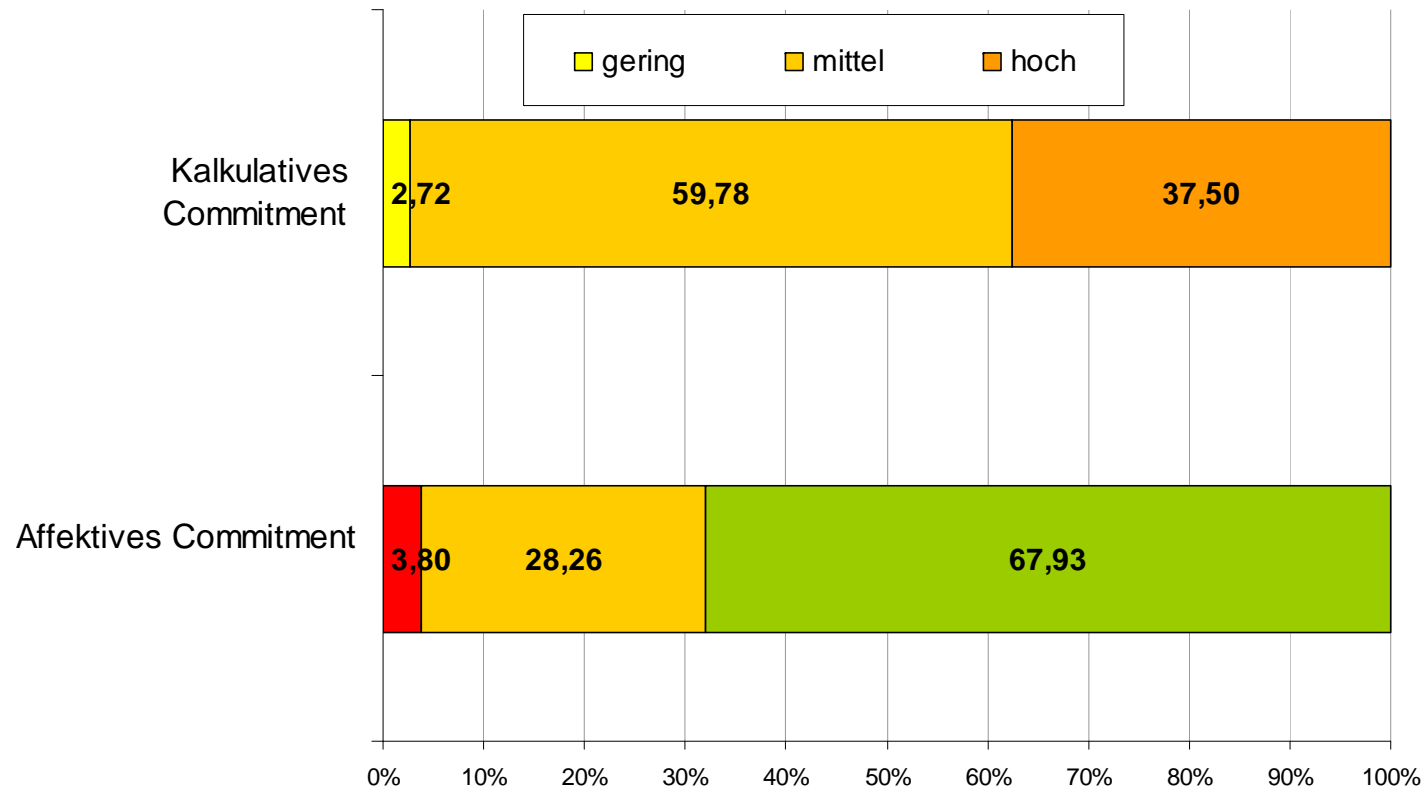
Affektives Commitment im europäischen Vergleich





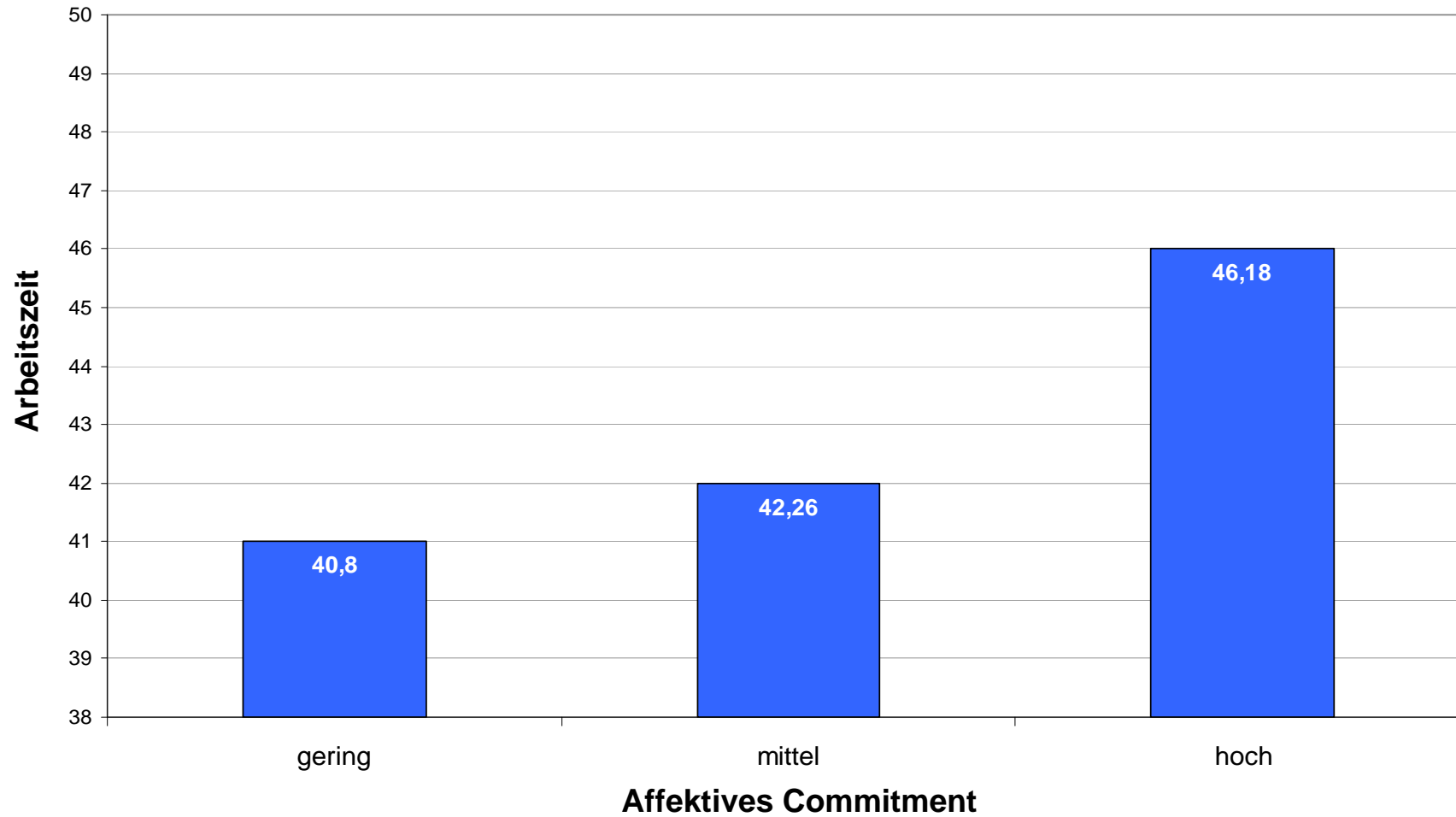
Studie zur Qualität der Bindung von Führungskräften an die AWO

- Bundesweite Befragung von Führungskräften der AWO
- 181 Führungskräfte (52 % Männer, 48 % Frauen)



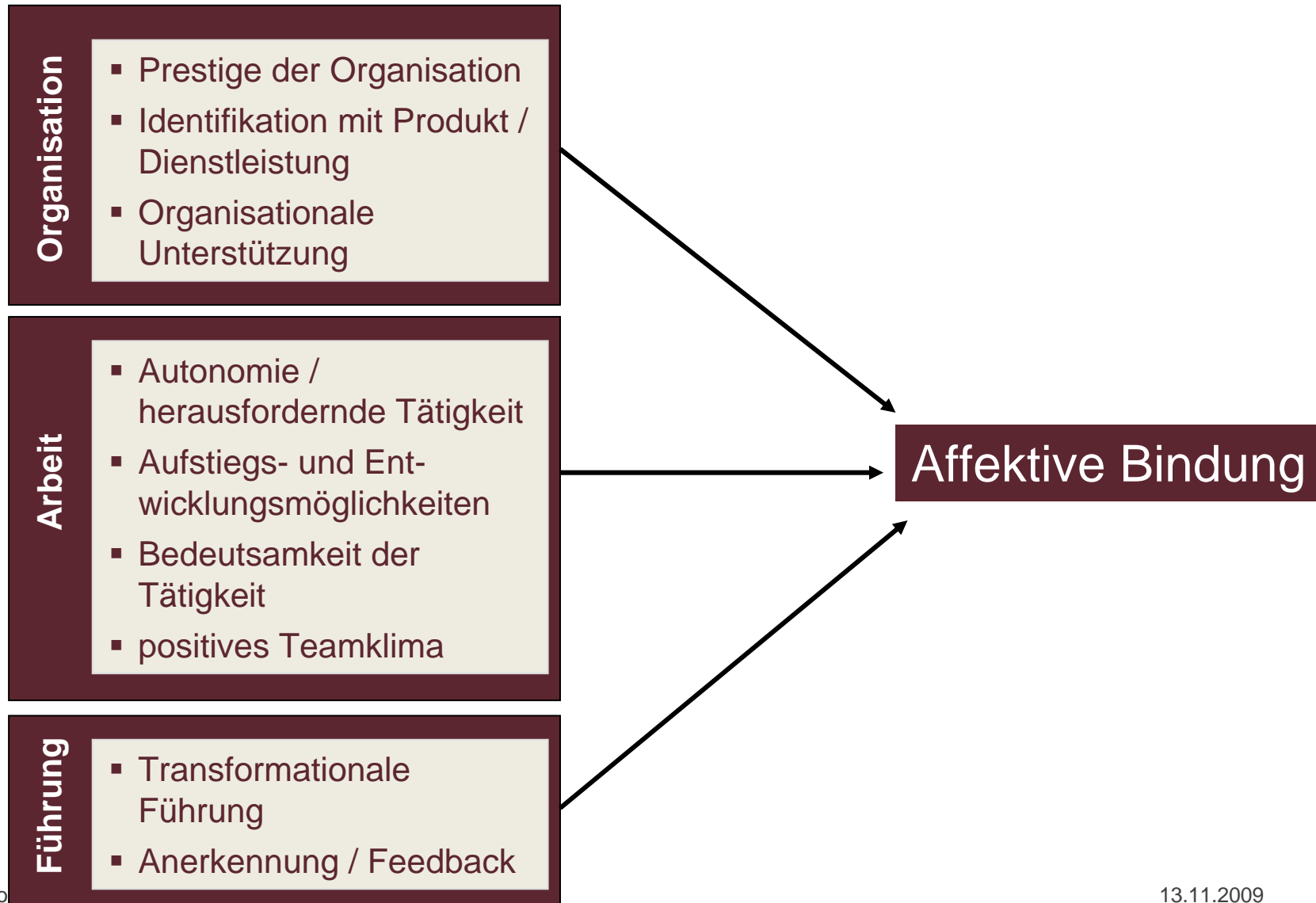


Führungskräfte AWO: AC und Arbeitszeit





Metaanalysen: Einflussfaktoren des affektiven Commitments





Transformationale Führung

- idealisierter Einfluss ⇔ Visionen aufzeigen
- geistige Anregung ⇔ Inspiration
- Vorbild sein
- individuelle Unterstützung
- Förderung von Gruppenzielen
- hohe Leistungserwartungen



Schlüsselfaktor Arbeitgeberattraktivität

- Eine starke und attraktive Arbeitgebermarke sichert den Zugang zu Talenten am Arbeitsmarkt und bindet die internen Talente und Leistungsträger stärker ans Unternehmen

Positionierung als attraktiver Arbeitgeber

Nach Außen

- die „richtigen“ Bewerber ansprechen
- Zugang zu Talenten
- (qualitativ) hohe Bewerberquote

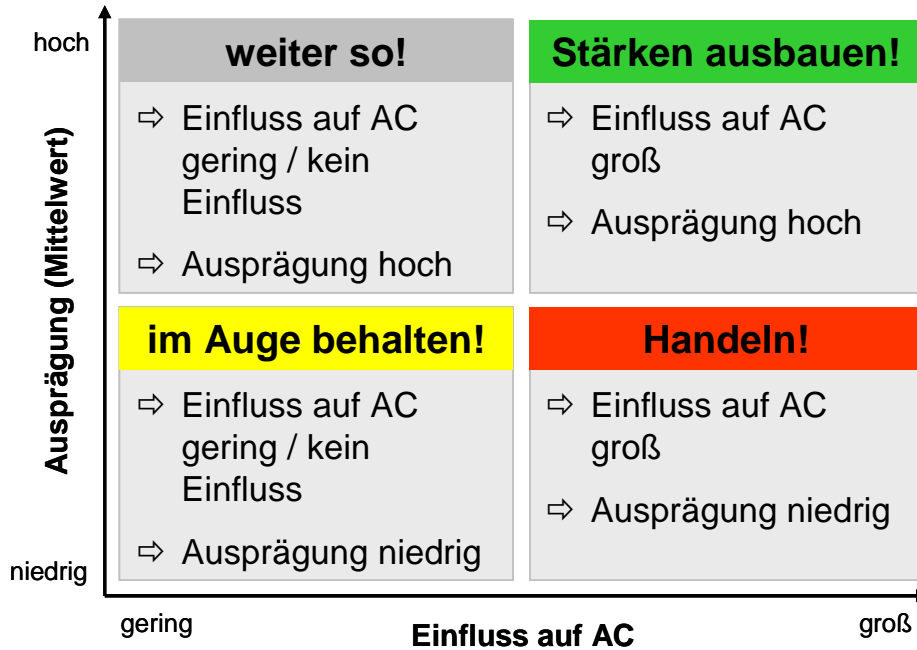
Nach Innen

- Bindung von Talenten / Leistungsträgern
- stärkere Identifikation und Motivation der Mitarbeiter, sich in besonderem Maße für das Unternehmen einzusetzen



Leitfragen für ein Retention Management

- Welche Mitarbeiter mit welchen Kompetenzen möchten Sie an Ihr Unternehmen binden?
- Wie ist die Bindung der Mitarbeiter / der Leistungsträger an Ihr Unternehmen ausgeprägt?
- Wovon wird die Bindung an das Unternehmen beeinflusst und wo liegen unsere Stärken und Schwächen?



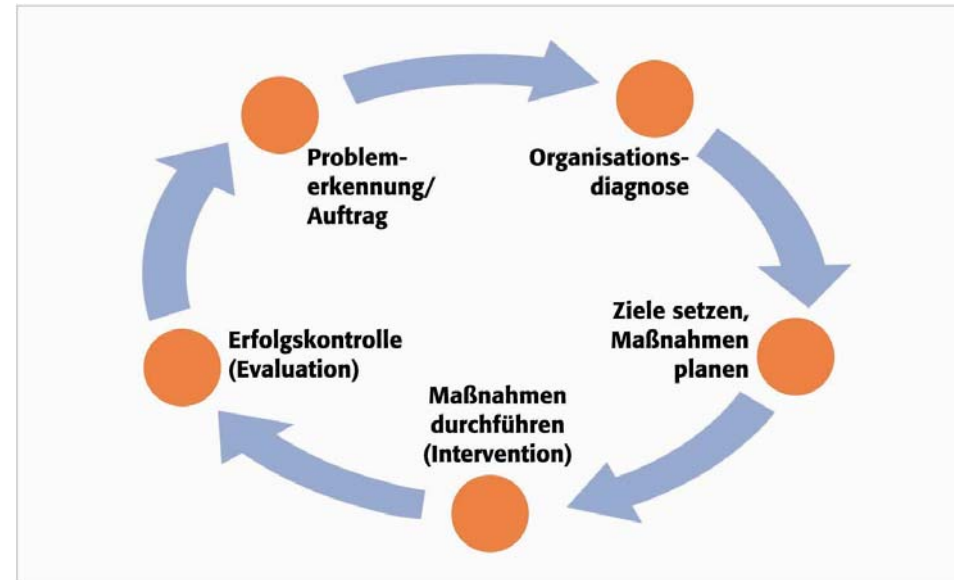
Einflussfaktoren AC	Abteilung						
	1	2	3	4	5	6	7
Teamklima							
Führungsverhalten direkte(r) Vorgesetzte(r)							
Prestige des Unternehmens							
Zufriedenheit mit Bezahlung							
Autonomie							
Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten							

■ 1. Priorität
 ■ 2. Priorität
 ■ 3. Priorität
 ■ kein Handlungsbedarf



Diagnosebasierte, zielgerichtete Maßnahmen: „Daten für Taten“

- **Diagnose:** Welche Qualität der Bindung an das Unternehmen weisen Mitarbeiter/innen und insbesondere Leistungsträger auf und wovon wird dies beeinflusst?



Indikatoren:

- Fluktuationsrate (in Abhängigkeit von der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und unterschieden nach Mitarbeitergruppen)
- Krankenstand

Differenzierte Diagnose:

- *Mitarbeiterbefragung:* Qualität der Bindung und Motivation und Identifizierung zentraler Treiber und Hemmnisse
- *Austrittsinterviews:* Befragung der ausscheidenden Mitarbeiter nach Gründen ihres Fortgangs



Zentrale Einflussfaktoren und unterstützende Personalinstrumente

Die folgenden Faktoren haben den größten Einfluss auf die affektive Bindung und Motivation der Mitarbeiter/innen

Karriere-möglichkeiten	Training & Entwicklung	Führung	Anerkennung	Persönliche Erfüllung	Kommunikation/ Strategie
<ul style="list-style-type: none">▪ Attraktive Karrierewege (für Führungskräfte und Spezialisten)▪ Transparente Laufbahnmodelle▪ Individuelle Laufbahnplanung / Entw.gespräche	<ul style="list-style-type: none">▪ Individuelle Weiterbildungsplanung▪ Trainings / Seminare (Fachwissen und auch soziale Kompetenzen)▪ Mentoring, Job Rotation	<ul style="list-style-type: none">▪ Nähe aufbauen und Unterstützung anbieten▪ Interesse an Bedürfnissen / Zielen der Mitarbeiter▪ Kontinuierliches, konstruktives Feedback	<ul style="list-style-type: none">▪ Wertschätzung und Lob der Leistungen der Mitarbeiter – durch alle Führungsebenen▪ Besondere Auszeichnungen, Veranstaltungen, “Incentives”	<ul style="list-style-type: none">▪ Herausfordernde, abwechslungsreiche Aufgaben▪ Selbstständigkeit, Entscheidungsfreiheit, Verantwortung▪ Optimaler “Job-Person-Fit”▪ Work-Family-Balance	<ul style="list-style-type: none">▪ Offene / zeitnahe Kommunikation relevanter Unternehmensinformationen▪ Klare Kommunikation der Strategie, Einbindung der Mitarbeiter in deren Umsetzung

Kienbaum, 2008



Diskussion

- Ist eine affektive Bindung der Mitarbeiter in turbulenten Zeiten noch möglich und sinnvoll?
- Gibt es nicht auch negative Effekte einer hohen affektiven Bindung?
 - ⇒ Konformität, Abschirmung, Trägheit



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!