

„Erfolgreiche Mitarbeiter motivieren statt verlieren“

Daniela Chudoba

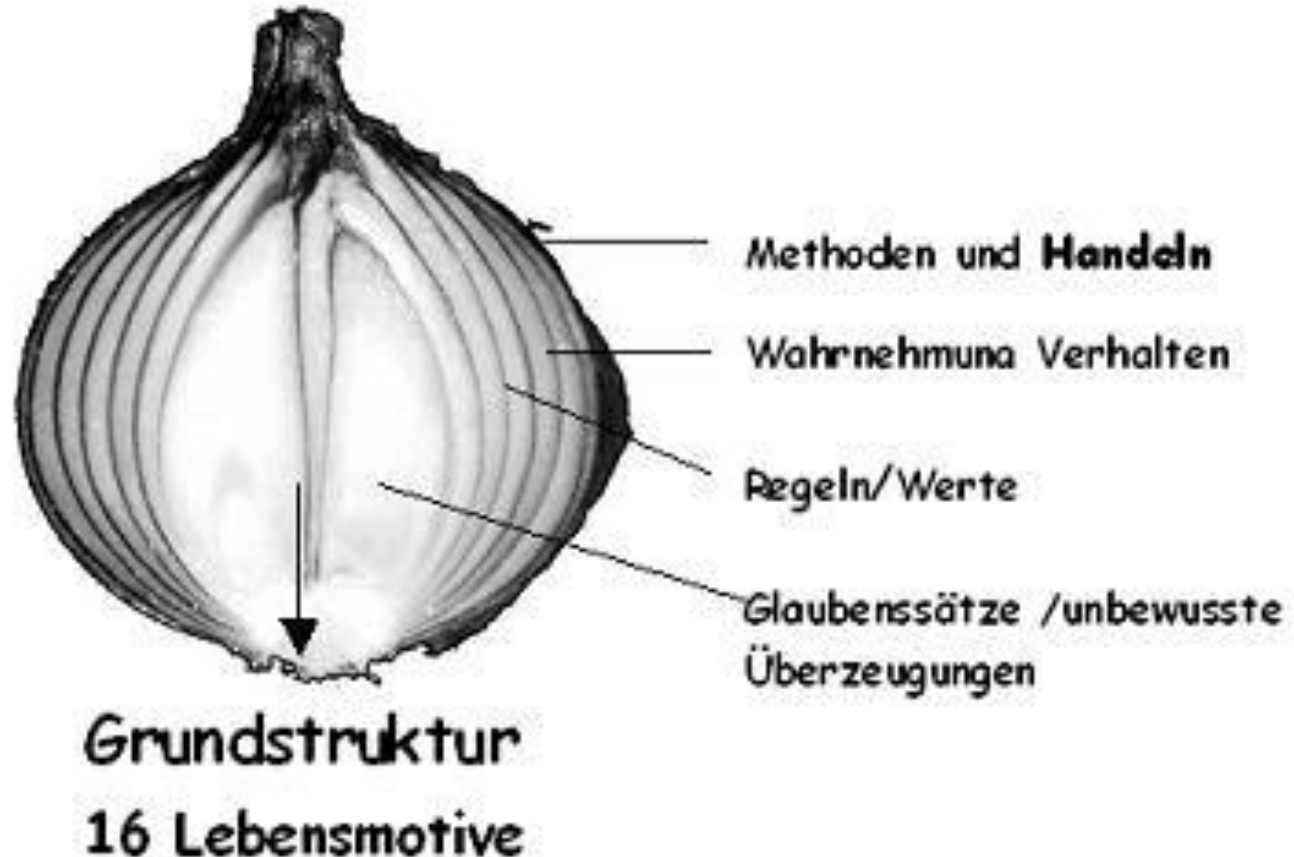
Motivation bezeichnet das auf emotionaler und neuronaler Aktivität (Aktivierung) beruhende Streben des Menschen nach Zielen oder wünschenswerten Zielobjekten. Die Gesamtheit der Beweggründe (Motive), die zur Handlungsbereitschaft führen, nennt man Motivation. Die Umsetzung von Motiven in Handlungen nennt man Volition oder Umsetzungskompetenz. Die Bezeichnung Motivation ist auf das lateinische Verb *movere* (bewegen, antreiben) zurückzuführen.

Quelle: www.wikipedia.de



Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow (1908 - 1970)

Zwiebelmodell nach Steven Reiss



Unterscheidung zwischen 2 Grundhaltungen/ Gewohnheiten

Gestaltergrundhaltung

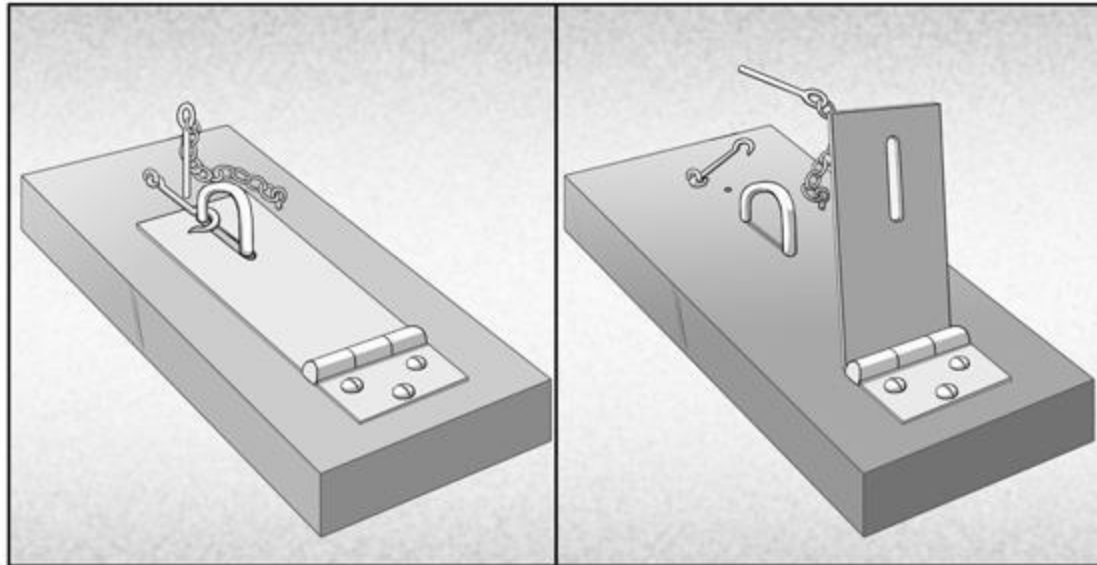
1. Handlungsorientiert
2. Können wechseln zwischen Optimismus und Problembewusstsein
3. Steuern die Gefühle, übernehmen Verantwortung und sind ihren Gefühlen nicht ausgeliefert
4. Zukunftsorientiert
5. Ziele und Teilziele und die Umwege sind sehr gut bekannt
6. Stellen sich den negativen Gefühlen und setzen sich mit den schlimmsten Szenarien aktiv auseinander
7. Bewerten Anforderungen von außen und prüfen, ob diese zum Ziel passen und entscheiden sich bewusst dafür oder dagegen

1. Lageorientiert
2. Verwalten ihre Gefühle und nehmen sie hin so wie sie sind
3. Fremdbestimmt
4. Leben in den Tag hinein
5. Mal sehen was kommt
6. Machen sich kaum bewusst was sie machen, welche Ziele sie haben und wie sie sie erreichen wollen

Opfer- und Erdladergrundhaltung

Fazit: Unterschiedliche Überzeugungen und unterschiedliche Regulationsvorgänge im Gehirn!

Intrinsische Motivation



Quelle. Was Sie wirklich motiviert - Drive, Daniel H. Pink

AUSTRITTSGESPRÄCHE & WIEDEREINTRITTSGESPRÄCHE DIE ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT BEI FLUKTUATION

Feedback	Häufigkeiten
Nicht genügend Dank & Anerkennung	46,5 %
Informationsfluss	
Infos nicht frühzeitig weitergegeben	16,2%
Infos sind nicht angekommen	16,2 %
Kommunikation allgemein war schlecht	11,6 %
Effizienz von Besprechungen	14,0%

Quelle: Weiß/Petersen/Häfner/Stock 2012: 16

Wann sind Mitarbeiter motiviert & fühlen sich gebunden?

1. Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.
2. Ich habe die Materialien und die Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.
3. Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.
4. Ich habe in den letzten 7 Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen.
5. Mein Vorgesetzter oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.
6. Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert.
7. Bei der Arbeit scheinen meine Meinungen und Vorstellungen zu zählen.
8. Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.
9. Meine Kollegen streben danach, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.
10. Ich habe einen sehr guten Freund innerhalb der Firma.
11. In den letzten 6 Wochen hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen.
12. Während des letzten Jahres hatte ich bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiter zu entwickeln.

BGW - Analyseinstrumente: ASita - Arbeitssituationsanalyse

1 Halten Sie eine Veränderung Ihrer Arbeitssituation für...

- sehr wichtig -
- teilweise wichtig -
- nicht wichtig -

2 In welchen Bereichen Ihrer Arbeitssituation sollten Veränderungen stattfinden?

- Arbeitsumgebung
- Arbeitstätigkeit -
- Arbeitsorganisation
- Zusammenarbeit mit Vorgesetzten
- Zusammenarbeit im Team (Gruppenklima)

3 An welche Veränderungen der Arbeitssituation haben Sie bei Punkt 2 gedacht?

4 Welche Lösungsideen haben Sie zur Verbesserung Ihrer Arbeitssituation?

5 Was läuft gut bei Ihrer Arbeit? Was macht Ihnen Spaß?



1. Emotionale Bindung: „Das Wohlergehen der Organisation liegt mir am Herzen. Ich will in diesem Unternehmen arbeiten.“ (Affektives Commitment.)
2. Moralische Bindung: „Ich muss der Organisation auch etwas zurückgeben.“ (Normatives Commitment.)
3. Fortsetzungsbezogenes Commitment: „Auf dem Arbeitsmarkt gibt es derzeit keine attraktiven Alternativen und wenn ich wechsle, verliere ich wahrscheinlich viele Privilegien.“ (Kalkulatorisches Commitment.)

...

Mitarbeiterbindung: Nun zu den Fakten ...

ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2012

DIE LAGE IN DEUTSCHEN BÜROS UND FABRIKHALLEN

Von je 100 Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen weisen eine

hohe emotionale Bindung

geringe emotionale Bindung

und

keine emotionale Bindung

auf:

15 Personen



61 Personen



24 Personen



Hochgerechnet auf die erwerbstätige Bevölkerung:

5,232 Millionen Personen

21,277 Millionen Personen

8,371 Millionen Personen

Grundlage: 34,880 Millionen Erwerbstätige ab 18 Jahre (ohne Selbständige, mithelfende Familienangehörige) im Jahr 2011;

Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden (Mikrozensus 2011, Fachserie I Reihe 4.1.I)

Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre (n=2.151)

Quelle: Gallup 2013: 12



Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von **innerer Kündigung** belaufen sich auf eine Summe zwischen **112** und **138 Milliarden Euro jährlich.**

Datenquelle: Gallup 2013: 13

Retention Management = Mitarbeiterbindung (Commitement):

- eine Umgebung zu schaffen, die die **Leistung und Loyalität** und damit die **Identifikation** des Mitarbeiters mit dem Unternehmen fördert.
- Das Retention Management bezeichnet dabei die Gestaltung von verschiedenen positiven Anreizen, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.
- **individuell** angepasst auf die Bedürfnisse von Unternehmen und Mitarbeitern,
- ein **dynamisches Zusammenspiel** zwischen Mitarbeiter(n), Führungskräften und Unternehmen,
- ein fortwährender, **dauerhafter Prozess.**“

Individuelle Personalentwicklung und herausfordernde Arbeitsaufgaben:

Attraktive Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Karriere-Perspektiven

Projektarbeit

Individuelle Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation:

Flexible Arbeitszeitmodelle

Unternehmensführung & -kultur :

WERT-schätzende und SINN-orientierte Unternehmensführung und -kommunikation

**Pflege von Unternehmenskultur und Betriebsklima,
Teamentwicklung**

Individuelle Work-Life-Learn-Balance:

Betreuungsmöglichkeiten für Kinder oder Kooperation mit entsprechenden Einrichtungen, Familienfreundlichkeit

Betriebliches Gesundheitsmanagement und Soziale Zusatzangebote

4 Praxistipps (I)

Tipp 1: 80/20-Lösung:

- Mitarbeiter/-innen sind in der Regel nur in 80 % ihrer Arbeitszeit für das Unternehmen produktiv.
Firmen sollten ihnen die Möglichkeit eröffnen, die „unausgelasteten“ 20% für die Weiterbildung und kreative Themen einzusetzen (Lorenz & Rohrschneider 2010).

Tipp 2: Nachhaltiger Aufbau interner Karrieren

- Durch eine systematische Karriereplanung können Unternehmen gute Mitarbeiter/-innen für leitende Funktionen aufbauen. Beispielsweise bei einer Neugliederung der Unternehmensstruktur – etwa bei eigenen Geschäftsbereichen unter dem Dach einer Holding – könnten größere Mittelständler neue verantwortungsvolle Tätigkeitsbereiche für den Führungsnachwuchs schaffen und somit die Besten langfristig für das Unternehmen begeistern (Lürssen 2003).

4 Praxistipps (II)

Tipp 3: Zeitwertkonten

- Unternehmen kompensieren Mehrarbeit nicht nur über Geld, sondern auch über Zeit. Beispiel: Überstunden werden nicht ausgezahlt, sondern auf einem Zeitwertkonto gesammelt. Dieses Kontingent können die Mitarbeiter/-innen dann auch für die Erfüllung von persönlichen Vorhaben, z.B. externe Weiterbildungsmaßnahmen, Coaching, Sabbatical oder ein soziales Projekt, verwenden (Kümmerle, Buttler & Keller 2009).

Tipp 4: Finanzierungsvereinbarung

- Unternehmen können ihren Mitarbeiter/-innen Finanzierungsunterstützung bei einem berufsbegleitenden Studium, zum Beispiel einem MBA-Studium, geben und eine entsprechende Lernpartnerschaft mit einer Hochschule schließen (Weiß 2010).

Was bringt Mitarbeiterbindung konkret?



- Die Instrumente der Mitarbeiterbindung entfalten bereits **nach einem halben Jahr erwünschte Wirkungen** (geringere Fehlzeiten, geringere Fluktuation).
- **Nach 1,5 bis 2 Jahren** wird die positive Veränderung noch einmal **deutlicher feststellbar**.

Datenquelle: Loffing/Loffing 2010: 7ff.



INNOVATION DURCH BINDUNG

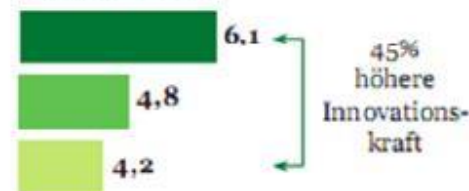
NACH DEM GRAD DER EMOTIONALEN BINDUNG (STUDIE AUS 2010/11)

Fragestellung:

„Wie viele Ihrer Ideen haben Sie in den letzten sechs Monaten ausdrücklich Ihrem Vorgesetzten/ Ihrer Vorgesetzten vorgestellt?“



Anzahl der Ideen



Hohe Bindung

Geringe Bindung

Keine Bindung

Ø Ideen/Vorschläge pro Mitarbeiter innerhalb von sechs Monaten: 4,8
Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland (n=3.054)

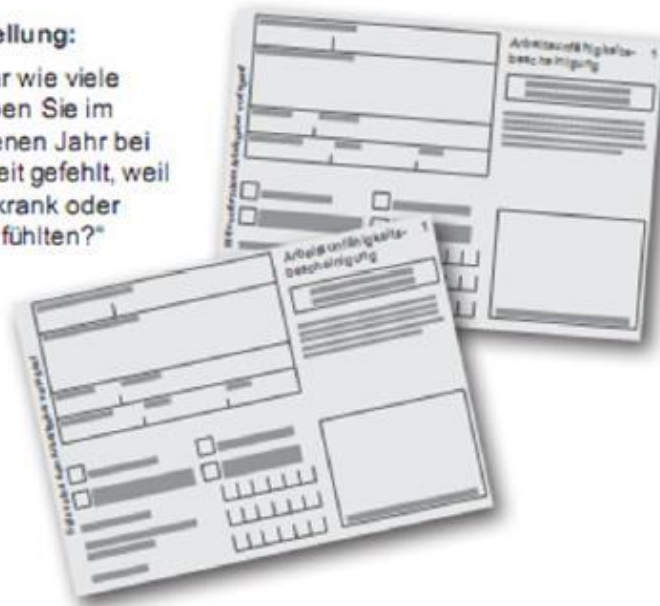
Quelle: Gallup 2013: 17

HOHE BINDUNG = WENIGER FEHLZEITEN

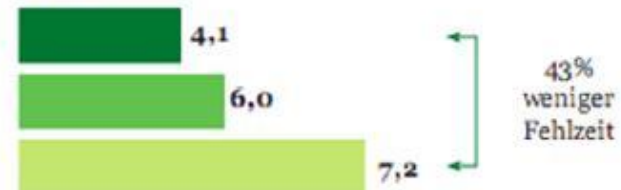
FEHLZEIT AUFGRUND VON KRANKHEIT ODER UNWOHLSEIN
NACH DEM GRAD DER EMOTIONALEN BINDUNG

Fragestellung:

„Ungefähr wie viele Tage haben Sie im vergangenen Jahr bei Ihrer Arbeit gefehlt, weil Sie sich krank oder nicht gut fühlten?“



Fehltag:



Hohe Bindung

Geringe Bindung

Keine Bindung

© 2012: 6,1 Tage
39% der Arbeitnehmer/innen haben in den letzten 12 Monaten bei der Arbeit keinen Tag gefehlt.
*Ohne Berücksichtigung von Langzeitkranken (90 oder mehr Krankheitstage pro Jahr)

[Q29]

Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

Quelle: Gallup 2013: 26

Kostenberechnung von Fluktuation

		Eigene Angaben
	Anzahl der pro Jahr ausscheidenden Mitarbeiter	
•	Kosten pro ausscheidendem Mitarbeiter und Neueinstellung (inkl. Akquisition, Auswahlverfahren, Einarbeitung etc.)	
=	Kosten der Fluktuation pro Jahr	
•	X% Einsparung durch Instrumente der Mitarbeiterbindung (Zielvorgabe)	
=	Einsparvolumen (Zielvorgabe, in Euro)	
-	Kosten für Instrumente und Maßnahmen der Mitarbeiterbindung	
+	Qualitätssteigerung und Kundenstabilität oder -zuwachs durch vertraute und zufriedene Mitarbeiter (Schätzwert)	
=	Nettoerlös durch Instrumente der Mitarbeiterbindung	

Quelle: Loffing/Loffing 2010: 9

Die potentiellen Einsparungen geben de facto ein Investitionsbudget für Instrumente der Mitarbeiterbindung frei.



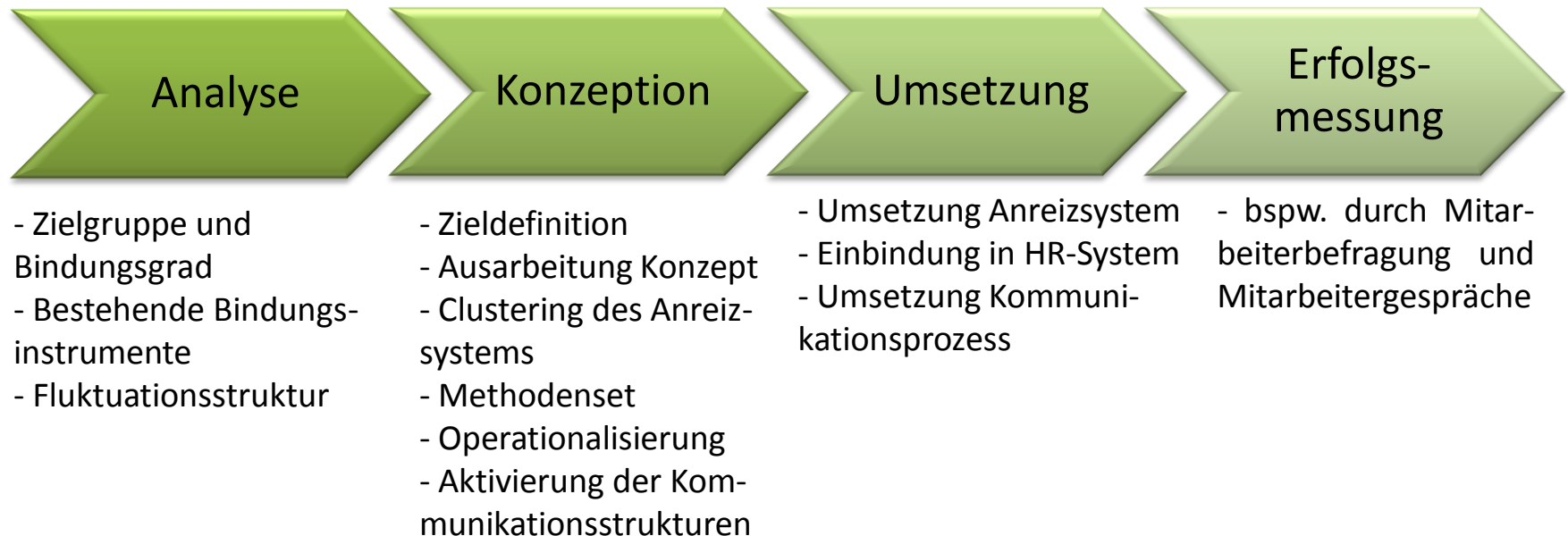
Was sind Erfolgsfaktoren für
die Bindung von Mitarbeitern?

Anforderungen an Instrumente der Mitarbeiterbindung

- ☐ Individualisiert
- ☐ Reflektiert
- ☐ Machbar



„Entwicklungsstufen“ der MB-Projekte





Dina Loffing/Christian Loffing

**„Mitarbeiterbindung ist lernbar:
Praxiswissen für Führungskräfte in
Gesundheitsfachberufen (2010)“**

Taschenbuch

ISBN: 3642051243

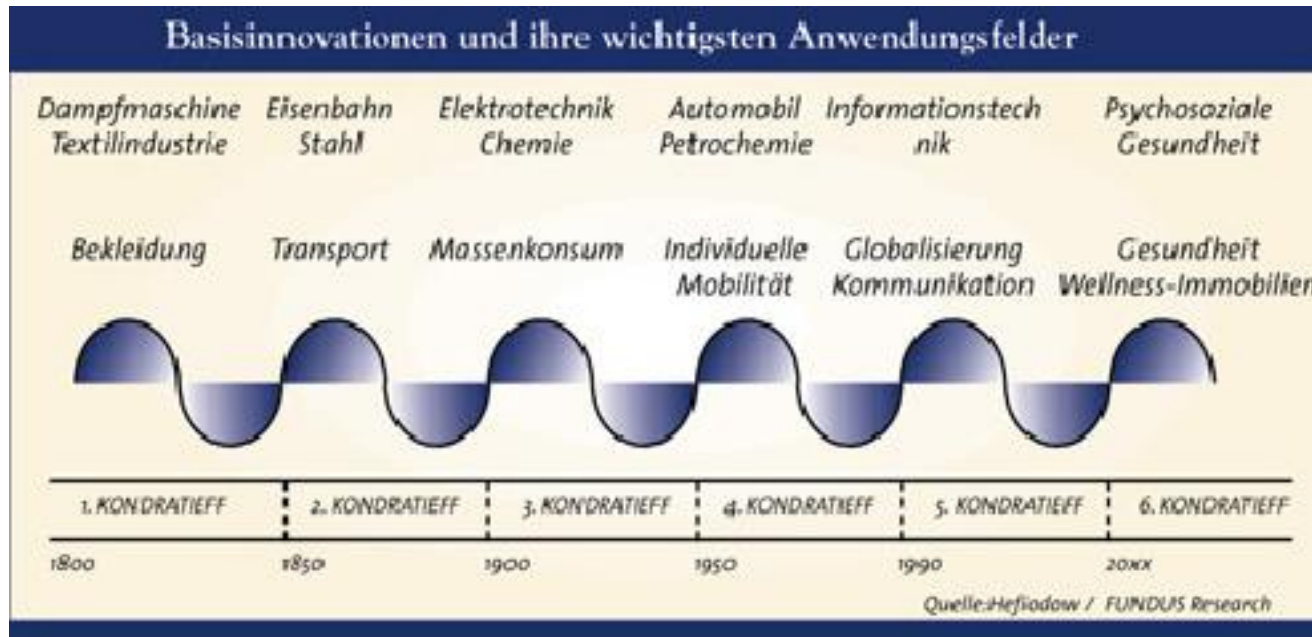
34,95€

WERT-schätzende und SINN-orientierte Unternehmensführung und -kommunikation



Ein neues Paradigma

Der sechste Kondratieff nach Nefiodow



- Aufgrund des Megatrends sind die folgenden Fakten für alle Unternehmensmitglieder bedeutend:
 - Führung
 - Persönlichkeitsentwicklung
 - Erkennen und Fördern von individuellen Geisteshaltungen
 - Werte
 - Fähigkeiten und zwischenmenschliche Beziehungen
- Defizite herrschen im psychischen, sozialen und ethischen Bereichen
- Energieraubendes Verhalten, Frustration und emotionales Erschöpfung
- Führende und Mitarbeiter müssen für ein gesundheitserhaltendes, sinn- und damit wertorientiertes Klima sorgen

- ❑ Sehnsucht nach Sinn in der Arbeitswelt
- ❑ Zukünftige Unternehmensführung orientiert sich an den 4 Säulen ...

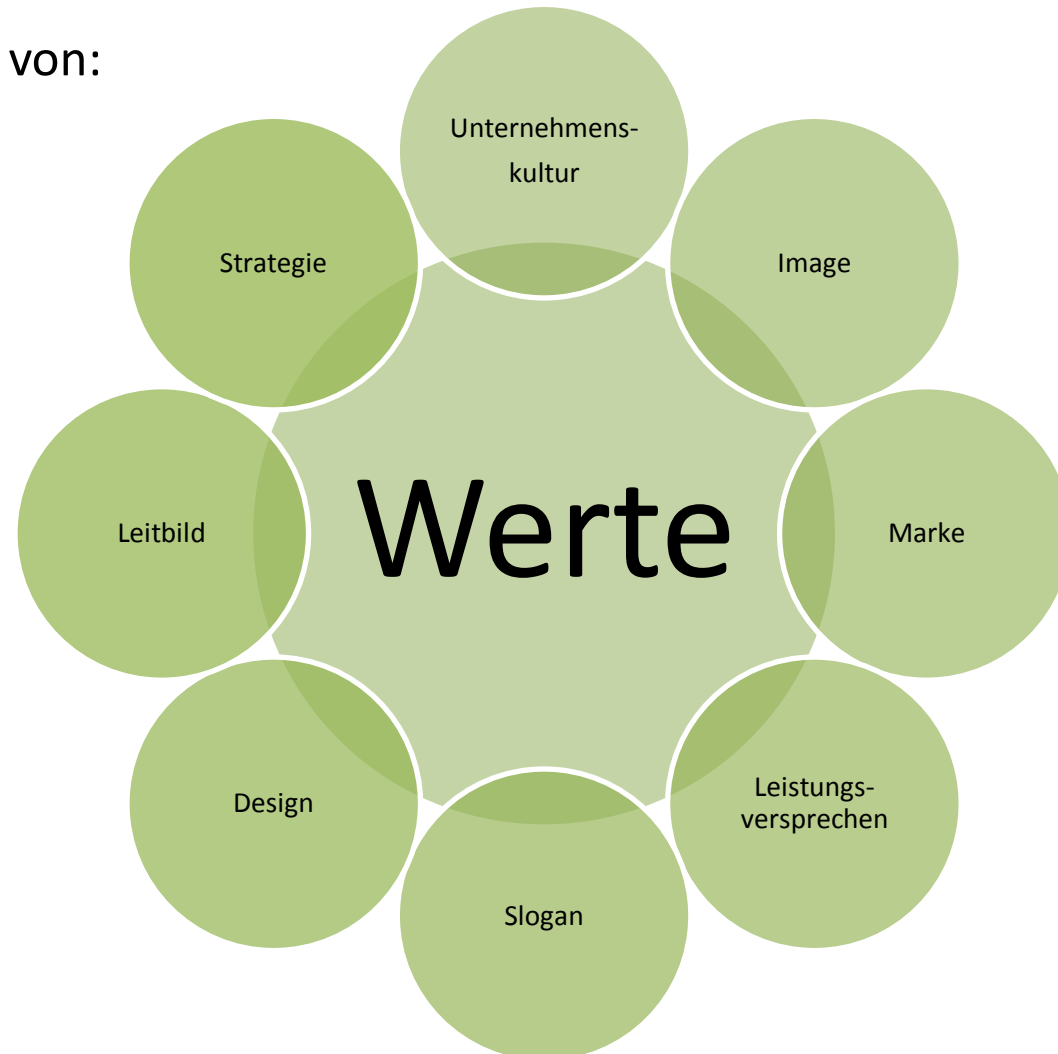
Organisations-
veränderung

Persönlichkeits-
entwicklung

Werte-
orientierung

Wert-
orientierung

Werte sind der Kern von:



Unternehmenswerte sind unternehmensspezifische Wertvorstellungen, die in ihrer Gesamtheit das Ethos eines Unternehmens bilden.
Unternehmenswerte...

- ❑ Bilden einen verbindlichen Handlungsrahmen
- ❑ Schaffen Common sense
- ❑ Ersparen detaillierte Organisationsanweisungen
- ❑ Verringern Fluktuation
- ❑ Werten Unternehmen auf
- ❑ Sind u.a. Kern von Marke, Strategie, Unternehmenskultur etc.

- ❑ Werte sind mit der (Erfolgs-)Geschichte von Unternehmen untrennbar verbunden.
- ❑ Sie bilden den Kitt zwischen der Gesellschaft, den Markterwartungen und den Menschen - von der Geschäftsleitung bis zum Mitarbeitenden.
- ❑ Damit bieten sie das Potenzial, eine Organisation tiefgreifend und nachhaltig zu verändern.
- ❑ Werte stiften Identität, schaffen Zusammenarbeit, geben Orientierung.

**Unternehmenskultur dient also als Katalysator,
Unternehmenswerte in Unternehmenswert zu transformieren.**

Die Wertekommission definiert **6 Kernwerte für wertebewusste Führung**:

- ☐ Nachhaltigkeit
- ☐ Integrität
- ☐ Vertrauen
- ☐ Verantwortung
- ☐ Mut
- ☐ Respekt

WERTE
KOMMISSION

INITIATIVE
WERTE BEWUSSTE
FÜHRUNG

Philosophie: Ethisch-moralische Idealvorstellungen

- ❑ Normativen Charakter wie christliche Werte
- ❑ Der Einzelne muss sich an sie halten

Psychologie (NLP): Persönliche, besonders wichtige Überzeugungen

- ❑ Sie ändern sich im Laufe des Lebens
- ❑ Sie sind vom einzelnen aktiv beeinflussbar

Neurologie: Emotionale Vorlieben

- ❑ Sie setzen sich unbewusst durch
- ❑ Sie sind nicht aktiv beeinflussbar

Gemeinsamer Nenner:

Werte weisen dem von den Motiven des Einzelnen ausgelösten Handeln die Richtung und geben dessen Zielen Bedeutung.

Bibliografie

Hays Institute/Institut für Beschäftigung und Employability

2013. *HR-Report 2012/13. Schwerpunkt Mitarbeiterbindung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag der Hays AG.* Mannheim/Zürich/Wien: Hays.

Herrera Diñeiro, Victoria/Christopoulou, Laura

Undatiert. *Retention Management. Instrumente zur Mitarbeiterbindung und –motivation in Veränderungsprozessen für ein zukunftsorientiertes Unternehmen.* Leinfelden-Echterdingen: Braincourt.

Institut für Performance Management

2012. *Retention Management im Mittelstand. Weiterbildung als Instrument für die Mitarbeiterbindung.* Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg.

Loffing, Dina/Loffing, Christian

2010. *Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsberufen.* Heidelberg: Springer-Verlag.

Philippeit, Tanja

2009. *Stuck in the Middle. Anforderungen an das mittlere Management in Veränderungsprozessen.* In *OrganisationsEntwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management* (2). S.: 21-31.

Schmidt, Barbara/Lanfermann, Daniela

2012. *Mitarbeiterbindung eine Führungsaufgabe?! Präsentation*, 10.07.2012. Oldenburg: Pius-Hospital Oldenburg.

Schumacher, Lutz

2009. *Personalbindung an das Unternehmen durch gezieltes Personalmanagement*. Präsentation im Transferzentrum für Sozialwirtschaft, Forum Caritas München. Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg.

Weiß, Christina/Petersen, Claudia/Häfner, Alexander/Stock, Armin

2012. *Führung und Fluktuation. Die Verantwortung der Führungskraft für die Mitarbeiterbindung*. Bad Mergentheim: Würth Industrie Service.

Wolf, Carolin/Genz, Hartmut O.

2004. *Projektmanagement – Eine Einführung*. Hamburg: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege.

contec

2010. *Personalbindung durch Wertschätzung*. Präsentation auf dem Fachtag des Fachverbands für Altenarbeit und Gemeindekrankenpflege, Halle, 06.-07. September 2010.

Bochum/Berlin/Stuttgart/München: contec.

contec

2013. *Personalmarketing, Personalgewinnung und Personalbindung – neue Konzepte des Personalmarketings*. Präsentation für ZUPF, 19.-20.03.2013. Bochum/Berlin/Stuttgart/München:

contec.

Gallup

2013. *Gallup Engagement Index 2012*. Berlin: Gallup.

Bibliografie – meine Highlights

- ❑ **Flow: Das Geheimnis des Glücks**
von [Mihaly Csikszentmihalyi](#) (Autor)
- ❑ **Die Kunst der Selbstmotivierung: Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen**
von [Jens-Uwe Martens](#) (Autor), [Julius Kuhl](#) (Autor)
- ❑ **Der Glücks-Faktor: Warum Optimisten länger leben**
von [Martin E.P. Seligman](#) (Autor)
- ❑ **Drive: Was Sie wirklich motiviert**
von [Daniel H Pink](#) (Autor)
- ❑ **Wie voll ist Ihr Eimer?: Positive Strategien für Beruf und Alltag**
von [Tom Rath](#) (Autor), [Donald O. Clifton](#) (Autor)
- ❑ **Glück kommt selten allein ...**
von [Eckart von Hirschhausen](#) (Autor)
- ❑ **Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg** von [Stephen R. Covey](#) (Autor)
- ❑ ...

Kontakt



Annette Möbus
annette.moebus@chubus.de
0173 6062020

Daniela Chudoba
daniela.chudoba@chubus.de
0171 7487204

chubus GmbH
Holsteinische Straße 56 – 12163 Berlin
www.chubus.de