

# Den Kampf um die besten Köpfe gewinnen

Prof. Dr. Jörg Felfe

11. November, 2018



# Einführung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Helmut-Schmidt-Universität

- Gründung: 1973, UniBw  
in Hamburg and München
- Studienbetrieb: Intensivstudium, Trimester  
ca. 2400 Studierende  
und 90 Professoren
- Auftrag:
- Akademische Ausbildung
  - Zivile Karriere
  - Leitbild: Staatsbürger in Uniform
- Fakultäten: Maschinenbau, Elektrotechnik  
Wirtschafts- & Sozialwissenschaften  
Geistes- & Sozialwissenschaften  
seit 2012 Psychologie



# Herausforderungen

---

## Zwei Strategien

- ) Demografischer Wandel, Globalisierung, Arbeit 4.0
- ) VUKA: **V**olatilität, **U**nsicherheit, **K**omplexität und **A**mbiguität
- ) Kompetenz & Engagement: Wettbewerb um die besten Köpfe
- ) Gewinnung und **Bindung**
- ) .. join companies, but  
leave managers (75 %, Gallup)
- ) Bindung ist Führungsaufgabe

# Gründe für

## Engagement und Verbleib



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

... warum verlassen MA ein Unternehmen, obwohl sie eigentlich ganz zufrieden sind ?

... warum engagieren sich einige mehr als andere, obwohl sie sich hinsichtlich ihrer Zufriedenheit nicht unterscheiden ?

... warum verlassen MA ihr Unternehmen nicht, obwohl sie eigentlich mit vielen Dingen unzufrieden sind ?

# Mitarbeiterbindung

---

1. Was ist Mitarbeiterbindung
2. Konsequenzen
3. Ursachen und Maßnahmen

# Mitarbeiterbindung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

Was ist Bindung ?



... ist das **psychologische Band**

... beschreibt die Qualität der **Beziehung**

... bedeutet auch **Verbundenheit, Identifikation, Loyalität**

Chart 6



# Bindung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Woran ?

... soziale Gruppen

... Verein

... Hobby

... Marken



# Bindung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

Woran - und warum ?

Wie wichtig ist es, Mitglied  
von xy zu sein?

Wie sehr fühlen sie sich als .. ?

Wie sehr bereit, Kosten ... ?

... Zugehörigkeit, Gemeinschaft

... Identität und Selbstwert

... Instrumentalität

... Reziprozität





# Bindung

---



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

Was bedeutet Bindung

... Engagement (serve)

... positive Darstellung nach außen (say)

... Treue halten (stay)

*gerade in schwierigen Zeiten, oder  
wenn es attraktive Alternativen gibt*

?

# Mitarbeiterbindung

und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ?



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

... stolz, emotionale Bedeutung,  
Teil meiner Identität

... kann die anderen nicht im  
Stich lassen und  
es wäre undankbar

... keine Alternative,  
Vorteile aufgeben

# Mitarbeiterbindung

## Organisationales Commitment



... ist das **psychologische Band**

... beschreibt die Qualität der **Beziehung**

... **drei Komponenten**



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg



Felfe & Franke (2012)

Chart 11

# Mitarbeiterbindung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

## Organisationales Commitment - 3 Komponenten

### Affektiv / Emotional

Identifikation ermöglichen

- ) Erfolge kommunizieren
- ) Werte vermitteln
- ) Gemeinsamkeit erlebbar machen
- ) Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit
- ) persönliche Entfaltung

### Rational / Kalkulatorisch

Bilanz nicht überbelasten

- ) Gehalt, Prämien, Betriebsrente
- ) Wettbewerbsverbote
- ) Rückzahlungsverpflichtung
- ) *Wer wegen Geld kommt, geht auch wieder wegen Geld*
- ) *fördert Leistungsoptimierer*

### Normativ / Wertorientiert

Loyalität, Verlässlichkeit  
und Vertrauensvorschuss

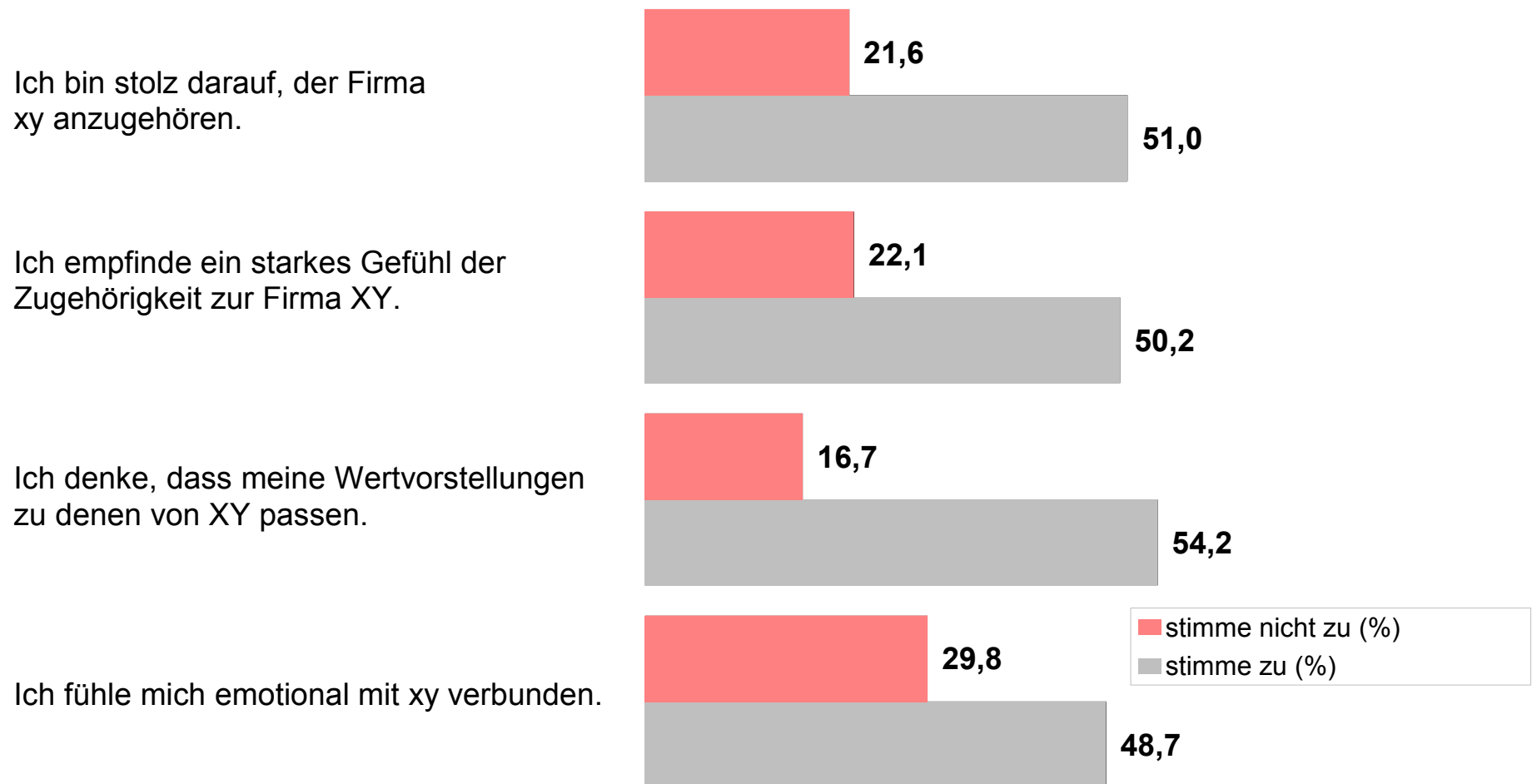
- ) Regeln und Zusagen einhalten
- ) Verlässlichkeit und Vertrauen
- ) Fairness und Gerechtigkeit
- ) Unterstützung anbieten

# Mitarbeiterbindung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

Was sagen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland?



N= 12.685

Chart 13

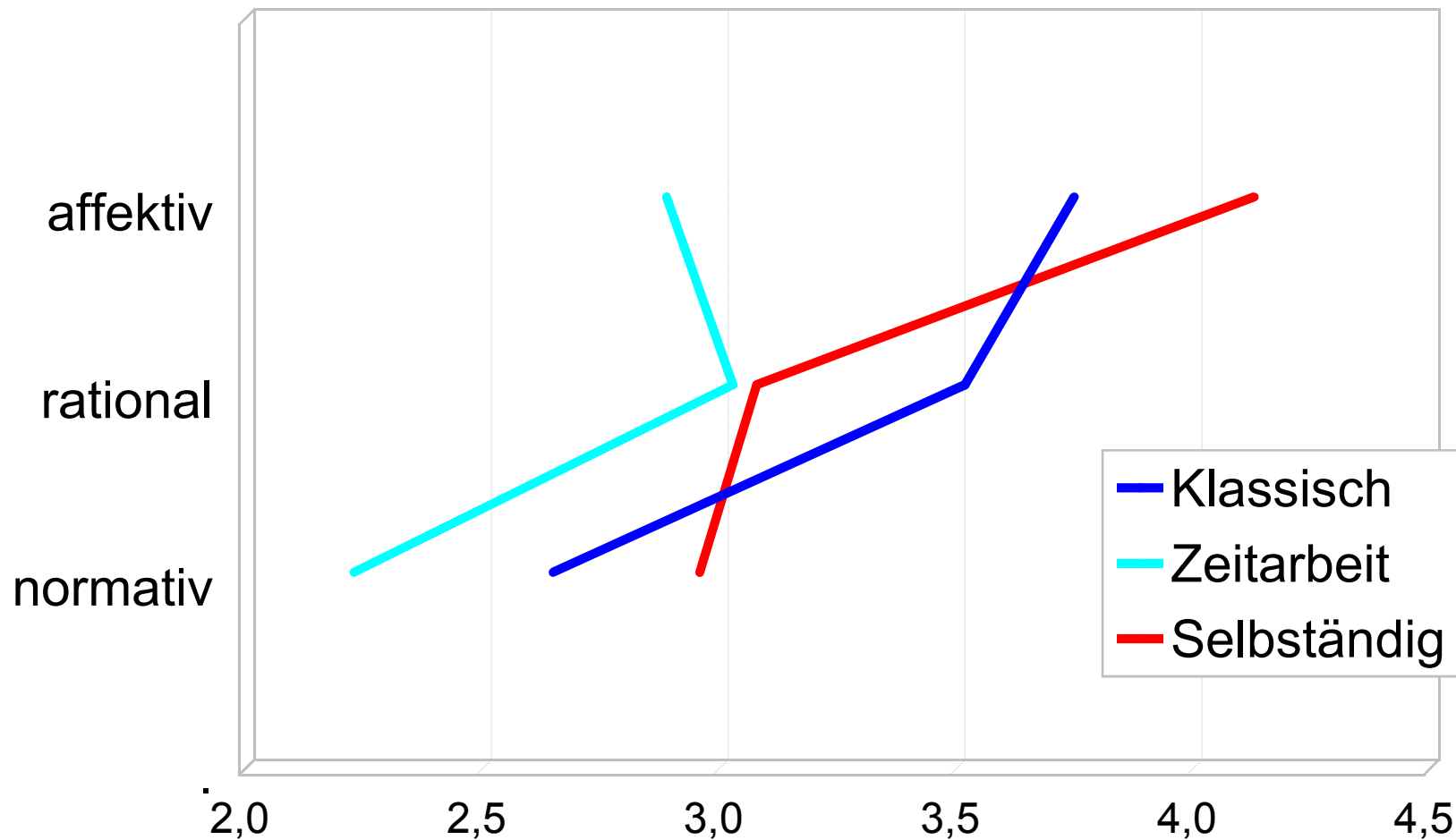


# Mitarbeiterbindung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

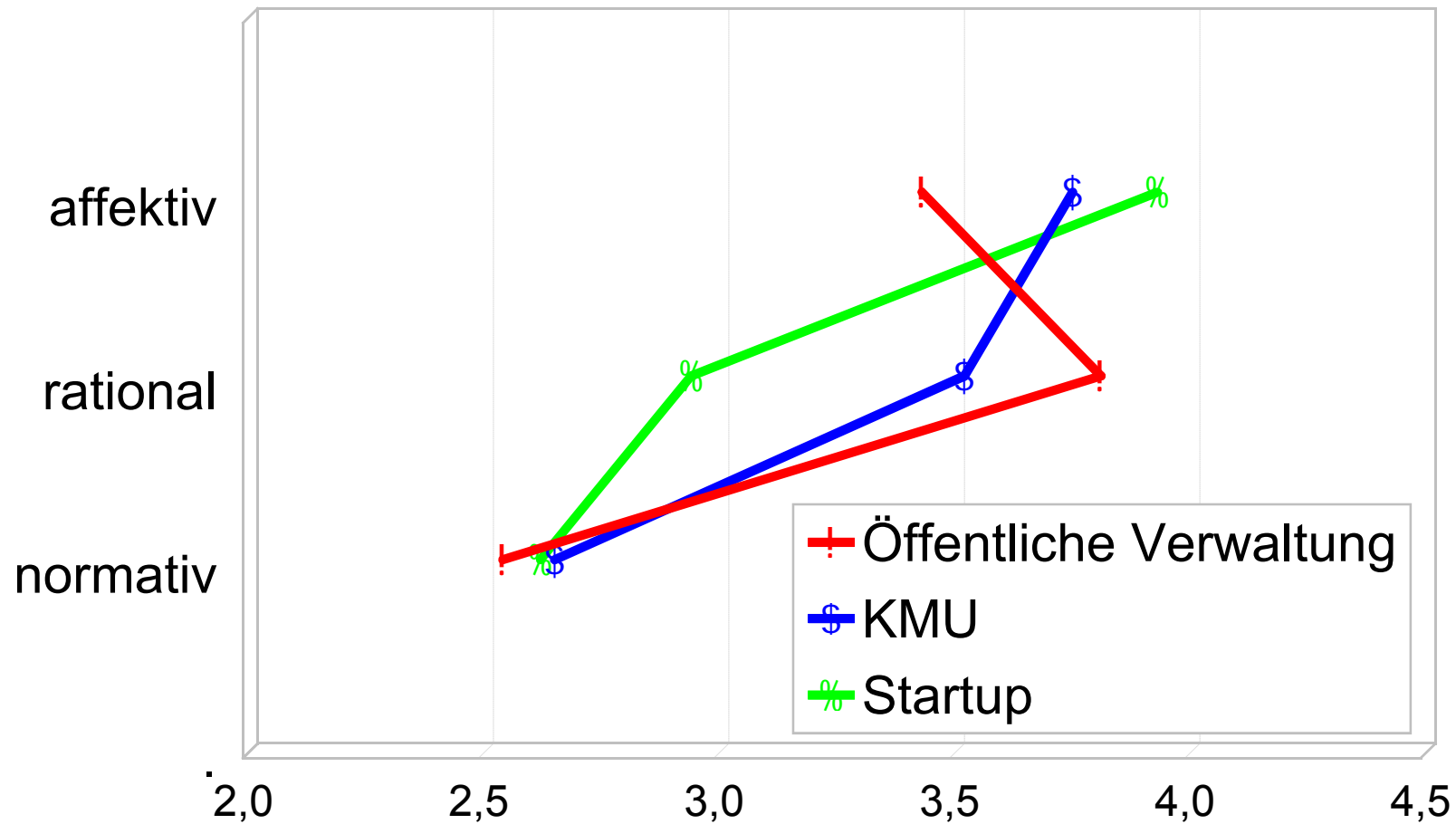
## Unterschiede zwischen Beschäftigungsformen



# Kontexteinflüsse



Unterschiede zwischen Organisationstypen



Felfe et al. (2008)

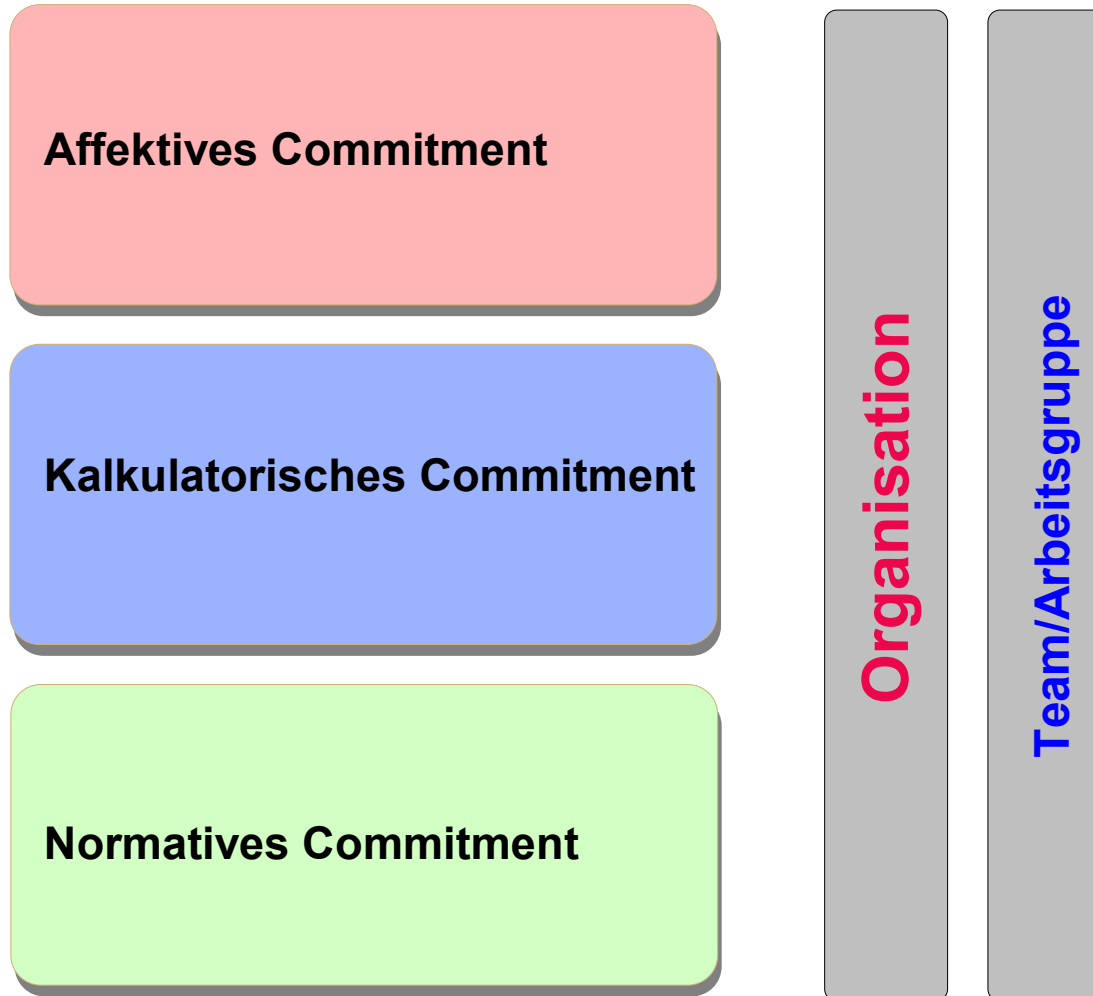
Chart 15

# Mitarbeiterbindung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

## Organisationales Commitment - 3 Komponenten



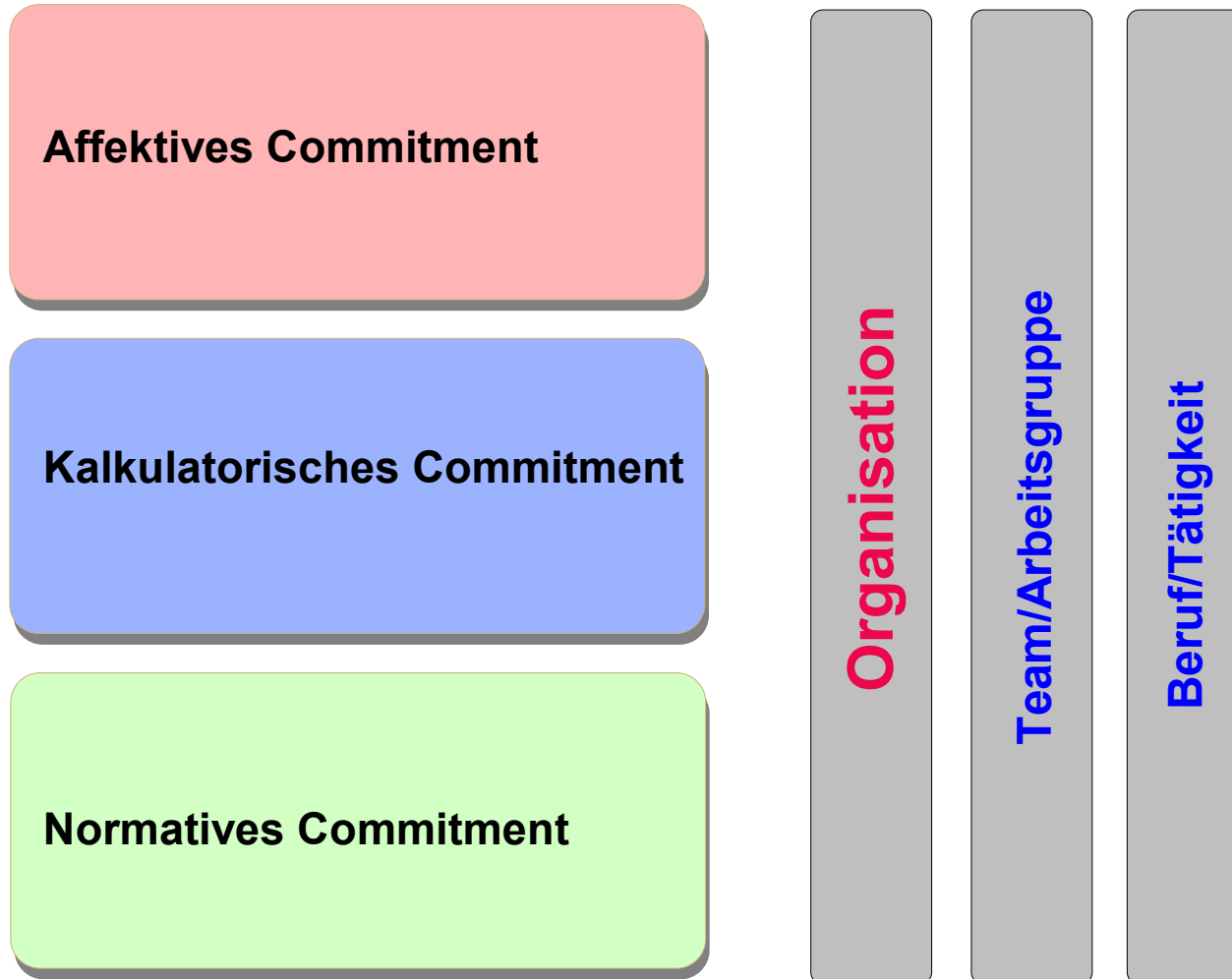
Große, globale Organisationen  
Digitalisierung, Virtualität

# Mitarbeiterbindung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

## Organisationales Commitment - 3 Komponenten



Experten, Fachkräfte

# Gegenteil von Commitment

## Organisationaler Zynismus

## Wahrnehmung von Unglaubwürdigkeit

- Was bei uns gesagt wird, und was tatsächlich getan wird, sind zweierlei Dinge.
- Wenn etwas angekündigt wird, bezweifele ich, dass das wirklich so umgesetzt wird.
- Was offiziell erwartet wird, und wofür man letztlich belohnt wird, ist was ganz anderes.

## Negative Emotionen

- Ich ärgere mich, wenn ich an mein Unternehmen denke.
- Es ist mir unangenehm, wenn andere erfahren, dass ich bei xy arbeite.
- Wenn ich an xy denke, fühle ich eine innere Anspannung.

## Distanzierung

- Wenn Ankündigungen gemacht werden, tauschen wir vielsagende Blicke aus.
- Ich spreche mit anderen darüber, wie die Dinge bei xy wirklich laufen.
- Wir machen uns über die Projekte und Initiativen bei uns lustig.



# Mitarbeiterbindung

---

1. Was ist Mitarbeiterbindung
2. Konsequenzen
3. Ursachen und Maßnahmen

# Konsequenzen



## Zusammenhänge mit Commitment

themen einzeln (def, korr, diagramm, beispiel)

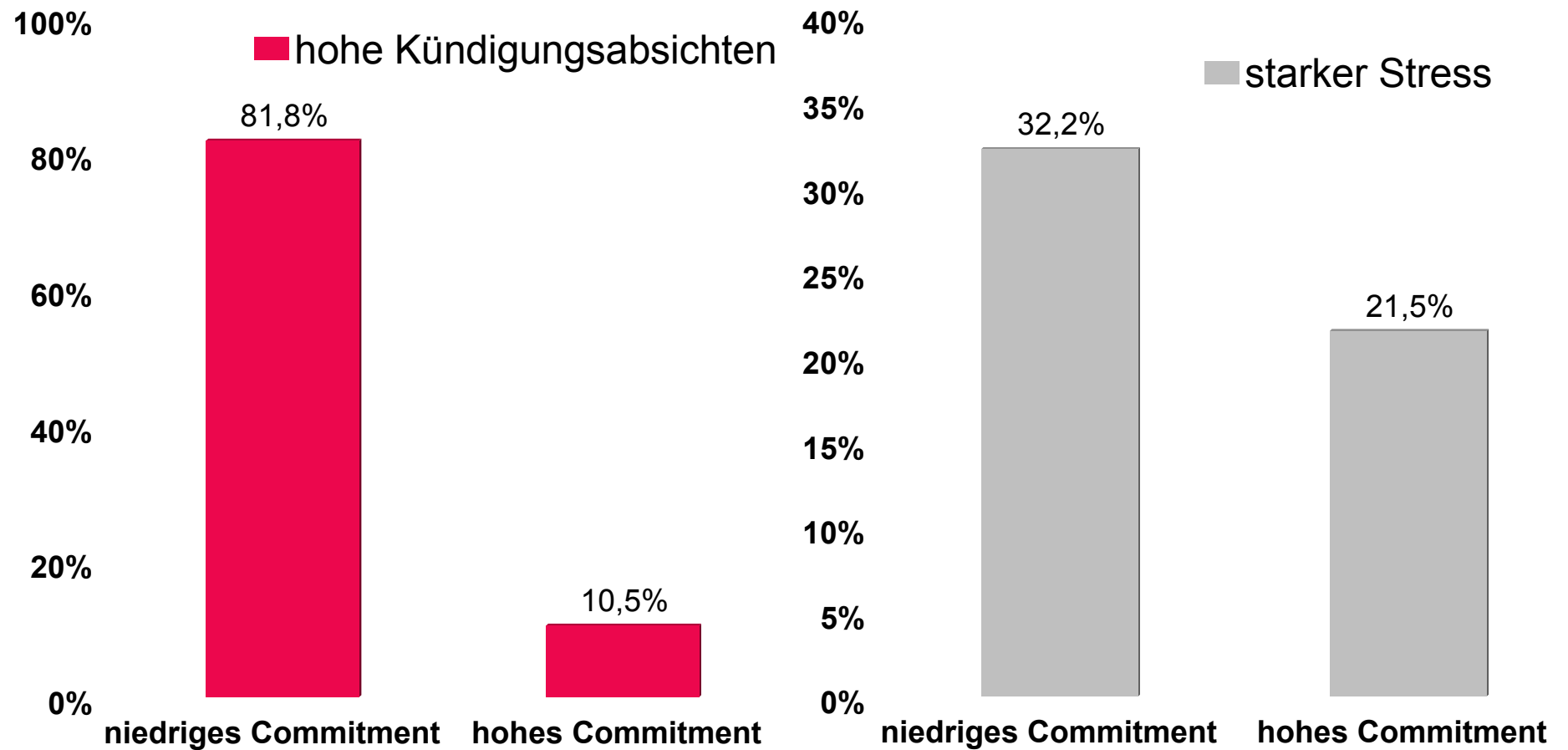
|                          | affektiv | kalkulativ |
|--------------------------|----------|------------|
| Leistung                 | 0,22     | -0,05      |
| Engagement               | 0,35     | 0,05       |
| Kundenbindung            | 0,45     | 0,22       |
| Kündigungs-<br>absichten | -0,57    | -0,21      |
| Stress                   | -0,21    | 0,14       |

# Konsequenzen



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

## Fluktuation und Gesundheitsrisiken



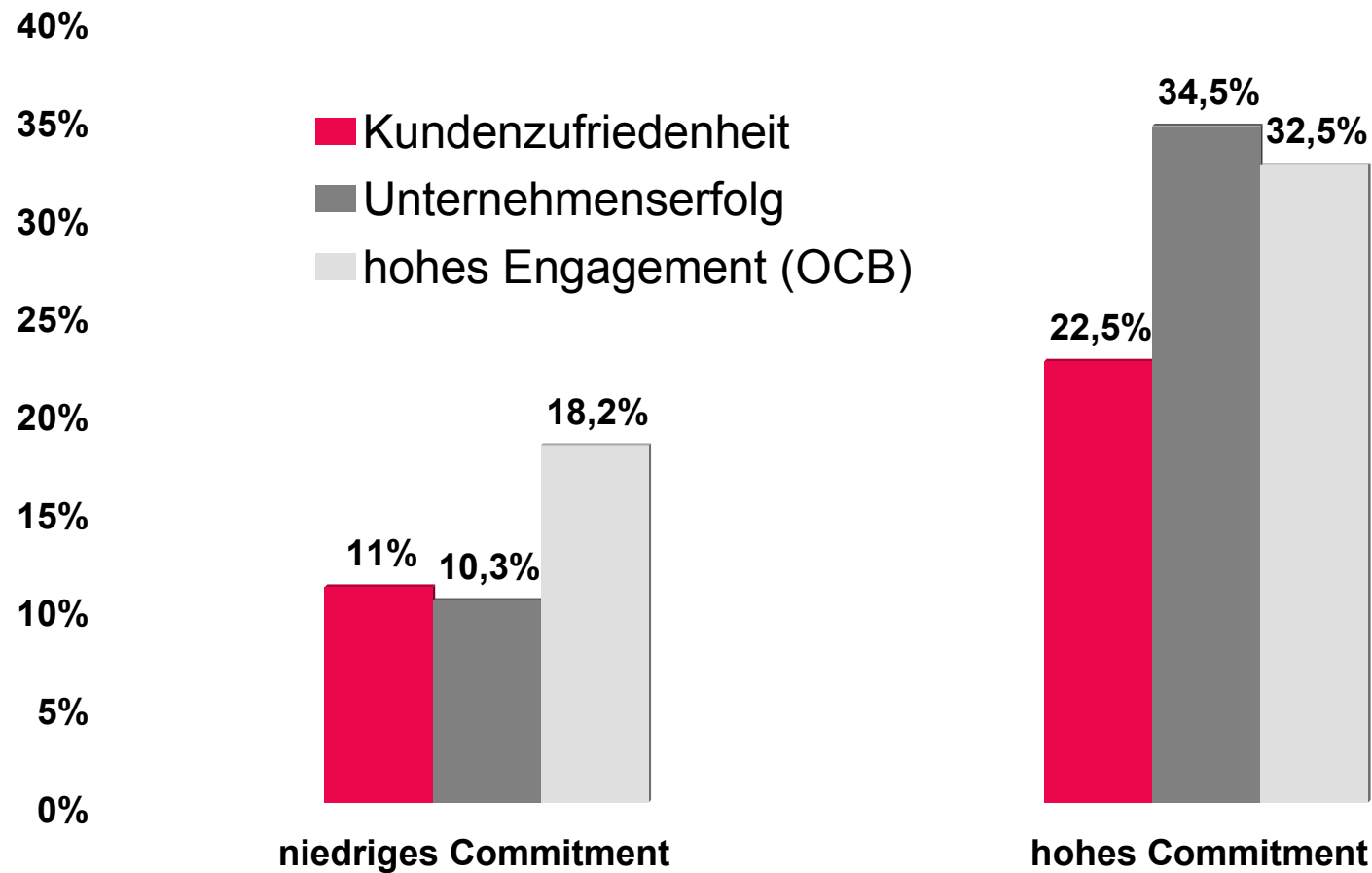
# Konsequenzen

## Erfolgsindikatoren



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg



# Konsequenzen

## Systematische Zusammenhänge auf Gruppenebene



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

|                  | affektives Commitment |
|------------------|-----------------------|
| Anfechtungsquote | -0,24                 |
| Durchlaufzeit    | -0,26                 |
| Stress           | -0,41                 |

Schmidt (2006)  
111 Veranlagungsstellen

| Leistung    | 0,20 - 0,35 |
|-------------|-------------|
| Absentismus | -0,12       |
| Fluktuation | -0,21       |

Harter, Schmidt & Hayes (2002)  
2600 Organisationseinheiten

| Gewinn, Wachstum, Marktanteil | 0,24 |
|-------------------------------|------|

Gong et al. (2009)  
463 Firmen



# Mitarbeiterbindung

---

1. Was ist Mitarbeiterbindung
2. Konsequenzen
3. Ursachen und Maßnahmen

# Ursachen

## Zusammenhänge mit Commitment



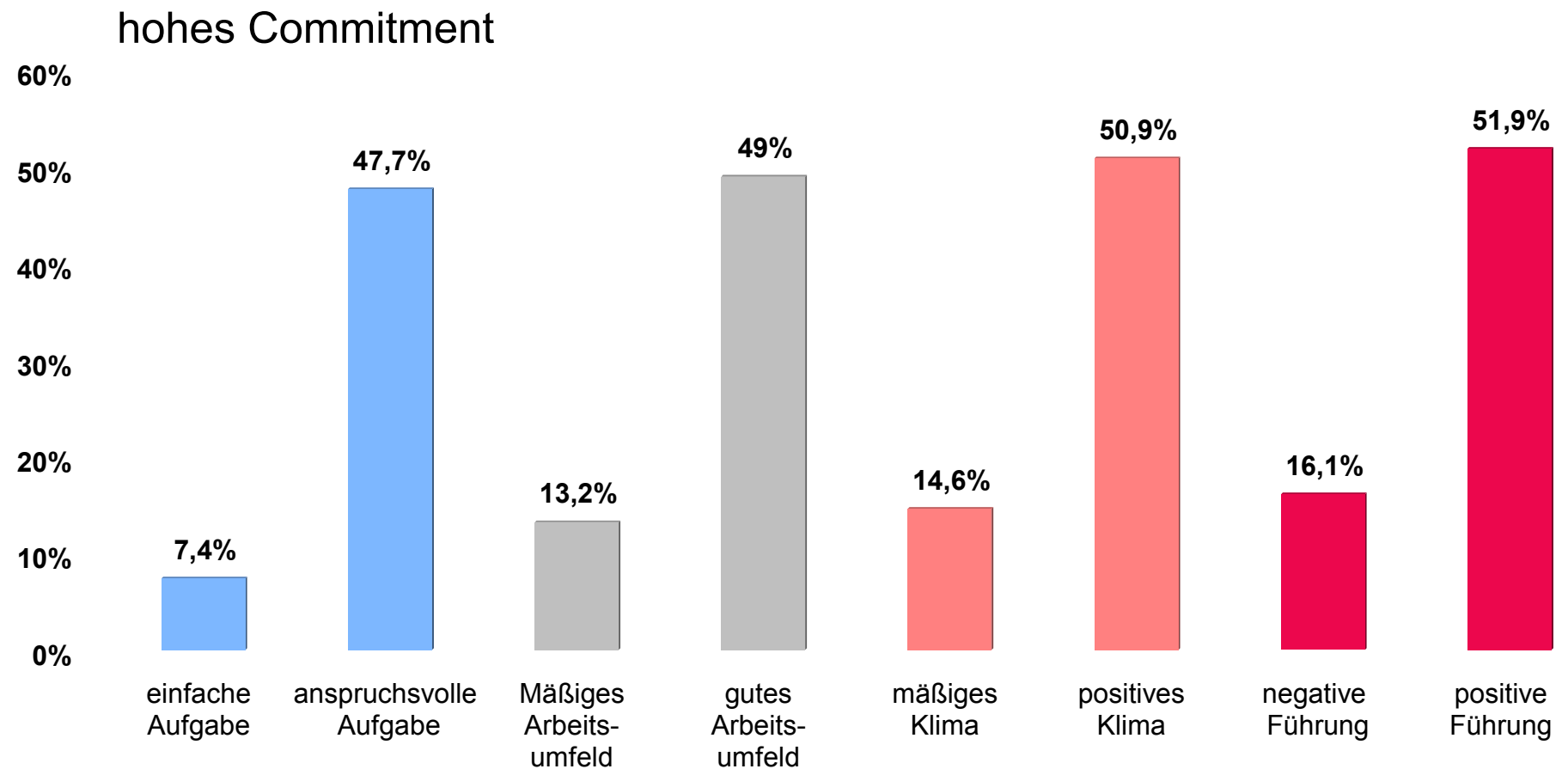
|                        | affektiv | kalkulativ | normativ |
|------------------------|----------|------------|----------|
| Aufgabeninhalt         | 0,41     | 0,07       | 0,16     |
| Rollenkonflikte        | -0,31    | 0,13       |          |
| Technik                | 0,43     | 0,02       | 0,21     |
|                        |          |            |          |
| Führung                | 0,45     | -0,02      | 0,34     |
| Klima                  | 0,24     | 0,01       | 0,12     |
|                        |          |            |          |
| Arbeitsplatzsicherheit | 0,28     | 0,15       | 0,32     |
| org. Gerechtigkeit     | 0,37     |            |          |
| Prestige               | 0,56     |            |          |

# Ursachen



## Führung und Rahmenbedingungen

*Bindung entsteht durch erfolgreiches Handeln mit anderen*



# Zwischenfazit & Ausblick

---

Mitarbeiterbindung zahlt sich mehrfach aus:

- ) niedrige Fluktuation - niedrige Fluktuationskosten
- ) Leistung, Engagement und Gesundheit
- ) positives Image als attraktiver Arbeitgeber
- ) ist Ergebnis gemeinsamen, erfolgreichen Handelns
- ) ... ist Führungsaufgabe auf allen Ebenen

# Mitarbeiterführung

Was motiviert und bindet?

- ) Leistung und effektives Arbeiten ermöglichen
  - eindeutige Entscheidungen
  - Aufgaben und Ziele mit klaren Prioritäten
  - erforderliche Ressourcen, Feedback
  - faire Belohnung mit sicherer Perspektive
  
- ) Wertschätzung und Selbstbestimmung
  - Respekt, Rücksicht und Unterstützung
  - Lob und Anerkennung
  - Spielräume, Beteiligung und Verantwortung
  
- ) Transaktionale Führung = Fairer Deal !
  
- ) geht noch mehr?



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg



# Mitarbeiterführung

Was motiviert und bindet?

## ) Was motiviert und bindet besonders ?

- Emotionen: Stolz, Leidenschaft, Begeisterung
- Werte, Sinn und Bedeutung
- Dazugehören, Bindung und Identifikation
- Sich selber entwickeln, wachsen
- Als Individuum gesehen werden

# Transformationale Führung

## Leadership



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg



Wenn Du ein Schiff bauen willst, trommle nicht die Männer zusammen, um die Aufgaben zu verteilen, sondern wecke die Sehnsucht nach dem Meer.  
(Saint-Exupery)

## Herausragende Führung

- besonders motiviert und begeistert
- emotionale Bindung
- besondere Anstrengung

## Transformationale Führung

- Visionen und Inspiration
- Vorbild und Glaubwürdigkeit
- Anregung und Stimulierung
- Individuelle Förderung und persönliches Interesse

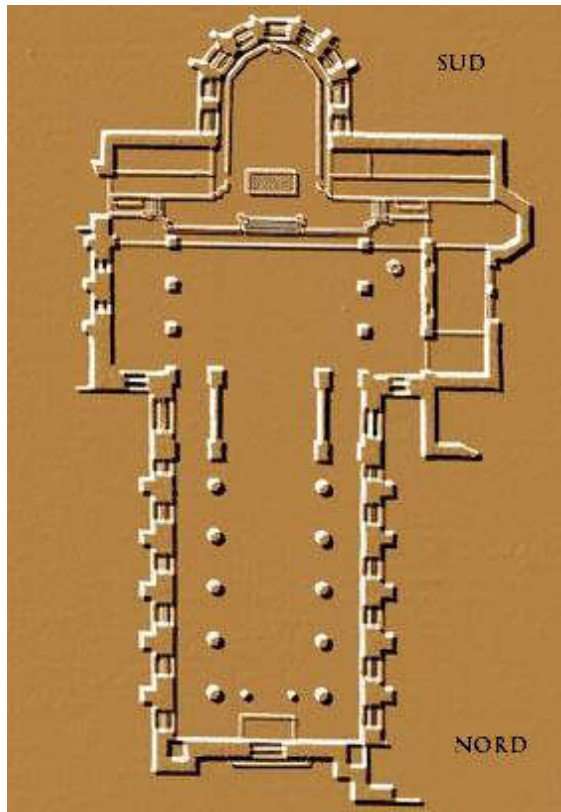
# Transformationale Führung

## Leadership



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg



- Frage an die drei  
Steinmetze:  
Was tut Ihr hier?
- Ich bearbeite diesen  
Stein.
  - Ich arbeite an  
einem Portal.
  - Ich baue mit an  
einer Kathedrale.





# Transformationale Führung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

vier Dimensionen - Bindung und Motivation

## ***durch begeisternde Ziele/Visionen (Inspirational Motivation)***

- haben Sie eine Vision, ein konkretes attraktives Bild für die Zukunft ?
- wie attraktiv: d.h. emotional ansprechend, sinnstiftend und inspirierend ?
- kennen und teilen alle die Vision ?

## ***durch Vorbildfunktion und Glaubwürdigkeit (Idealized Influence)***

- wo und wie überzeugen Sie durch Ihre Persönlichkeit ?
- was macht Ihre Mitarbeiter stolz und erzeugt Respekt ?
- wie können Sie mit Ihrer eigenen Begeisterung andere "anstecken" ?

## ***durch Anregung zu kreativem und unabhängigen Denken (Intellectual Stimulation)***

- wo geben Sie neue Wege vor, eröffnen neue Perspektiven ?
- ermutigen zu unabhängigem Denken ?

## ***durch individuelle Förderung (Individualized Consideration)***

- wie individuell fördern und entwickeln Sie die Stärken ?
- wie gut kennen Sie die individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele ?
- wieviel Zeit nehmen Sie sich für Ihre Mitarbeiter ?

# Transformationale Führung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

Was sagen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland?

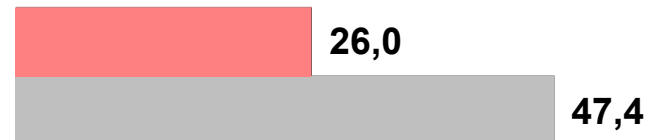
spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.



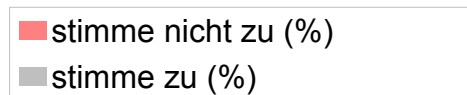
formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.



handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt



hilft mir, meine Stärken auszubauen



erhöht meine Bereitschaft, mich stärker anzustrengen



# Führung und Entwicklung

von Führungskräften

## Orientierung:

Leitbild, Leitlinien

Diagnose, Führungsstilanalyse

## Operative Umsetzung:

Führungsinstrumente, Zielvereinbarung, Beurteilung, Mitarbeitergespräche

## Feedback Kontrolle:

Vorgesetzten- und Mitarbeiterbeurteilung, 360-Grad Feedback

## Entwicklung:

Weiterbildung, Training, Coaching, Mentoring

Auswahl



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

# Fazit & Ausblick

Bindungsmanagement: Bindung erhalten und fördern

Es gibt nicht nur eine Bindung

) aff

nicht von kalk dominieren lassen

- ) Erfolge kommunizieren
- ) Werte und Sinn vermitteln
- ) Gemeinsamkeit erlebbar machen
- ) Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit
- ) Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten

Nutzen bedeutung erkennen

- ) Gehalt, Prämien, Betriebsrente
- ) Vorteile kommunizieren

affektives fördern

- ) Fairness und Gerechtigkeit
- ) Zusagen einhalten



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

# Fazit & Ausblick



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

Bindungsmanagement: Bindung erhalten und fördern

## Bindung analysieren

- ) Mitarbeiter und Führungskräfte befragen
- ) Bindung "verstehen"

## Identifikation ermöglichen

- ) Erfolge kommunizieren
- ) Werte und Sinn vermitteln
- ) Gemeinsamkeit erlebbar machen
- ) Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit
- ) Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten

## Nutzen verdeutlichen - Kosten kontrollieren

- ) Gehalt, Prämien, Betriebsrente
- ) Vorteile kommunizieren

## Verlässlicher Partner sein

- ) Fairness und Gerechtigkeit
- ) Zusagen einhalten

# Literatur

## Bücher und Instrumente



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg



- Felfe, J. (2008). Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe.  
Felfe, J. (2009). Mitarbeiterführung. Göttingen: Hogrefe.  
Felfe, J. & Liepmann, D. (2008). Organisationsdiagnostik. Göttingen: Hogrefe.  
Felfe, J. (2005). Charisma, transformationale Führung und Commitment. Köln: Kölner Studien Verlag  
Felfe, J. & Franke, F. (2012). Commit Verfahren zur Erfassung von Commitment. Göttingen: Hogrefe.  
Felfe, J. & Franke, F. (2014). Führungskräfte-Trainings. Göttingen: Hogrefe.  
Felfe, J., Elprana, G., Gatzka, L. & Stiehl, S. (2012). *FÜMO. Hamburger Führungsmotivationsinventar*. Hogrefe: Göttingen.



Felfe

2018



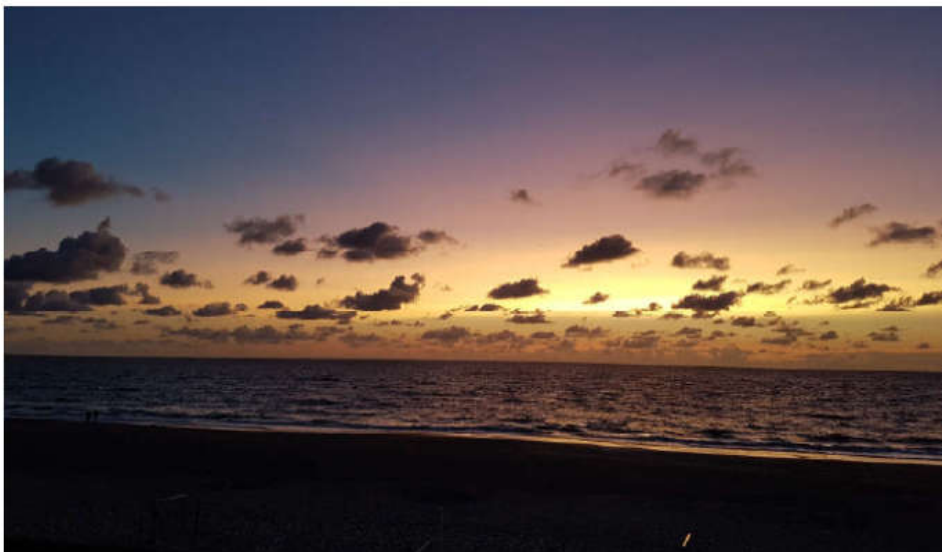
# Vielen Dank

für Ihre Aufmerksamkeit



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg



Bindung an eine Insel?

Felfe

2018