

Mitarbeiter entwickeln und binden – oder: Gehalt ist nicht mehr alles, was zählt.

werbeagentur netzpepper – trends 2020

Winterberg, 27.09.2019

Ein paar Zahlen aus neueren Studien*

Die häufigsten Gründe für eine Kündigung sind danach ...

→ 45 % mangelnde Wertschätzung durch Vorgesetzte,

→ 40% ein zu niedriges Einkommen,

→ 38 % ein besseres Angebot,

→ 33 % keine Aufstiegsmöglichkeiten,

→ 20% zu hoher psychischer Druck,

* Durchführung Anfang 2019 von CompensationPartner GmbH in Kooperation mit dem Vergleichsportal Gehalt.de; insgesamt wurden 1092 Personen befragt (nicht repräsentativ).

Ein paar Zahlen aus neueren Studien*

ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2018

Von je **100** Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen haben ...



Eine hohe emotionale Bindung



Eine geringe emotionale Bindung



Keine emotionale Bindung



Hochgerechnet auf die Arbeitnehmerschaft:

5,508 Millionen Personen

26,071 Millionen Personen

5,140 Millionen Personen

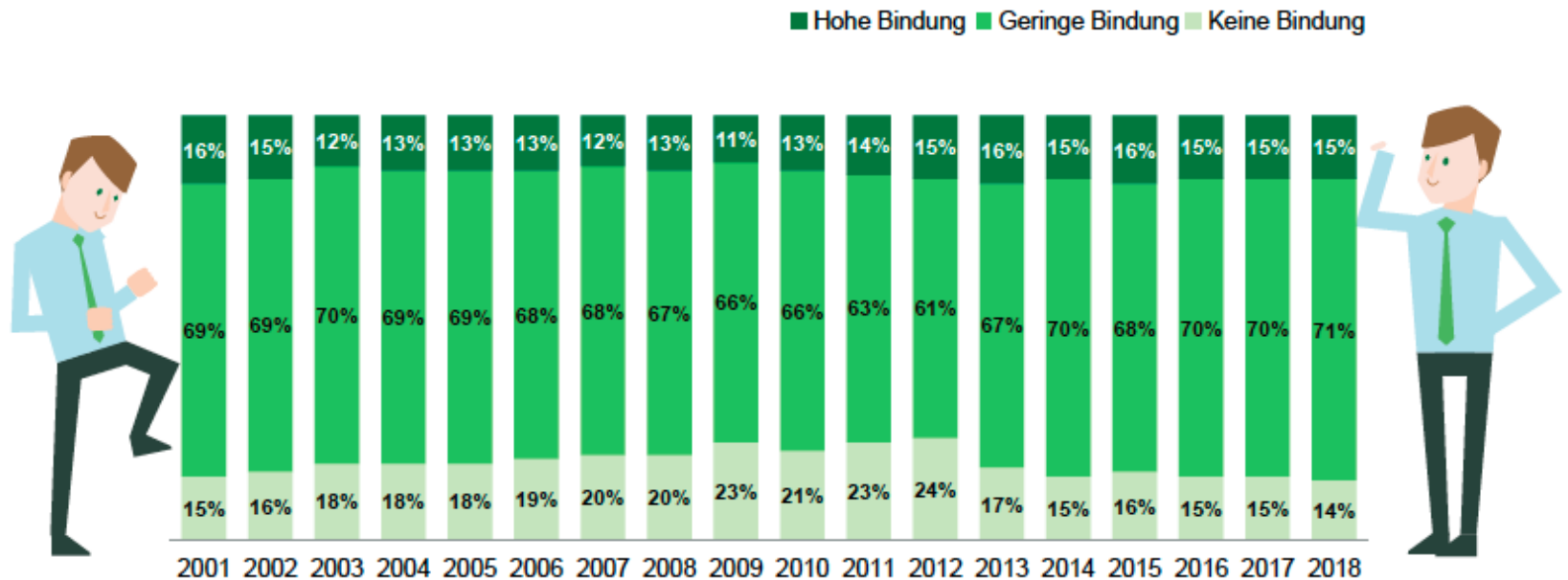
Grundlage: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre (36.720.000 = 100%)

Quelle: Statistisches Bundesamt, Arbeitsmarkt, Mikrozensus 2016.

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

Ein paar Zahlen aus neueren Studien*

GERINGE EMOTIONALE BINDUNG AN ARBEITGEBER

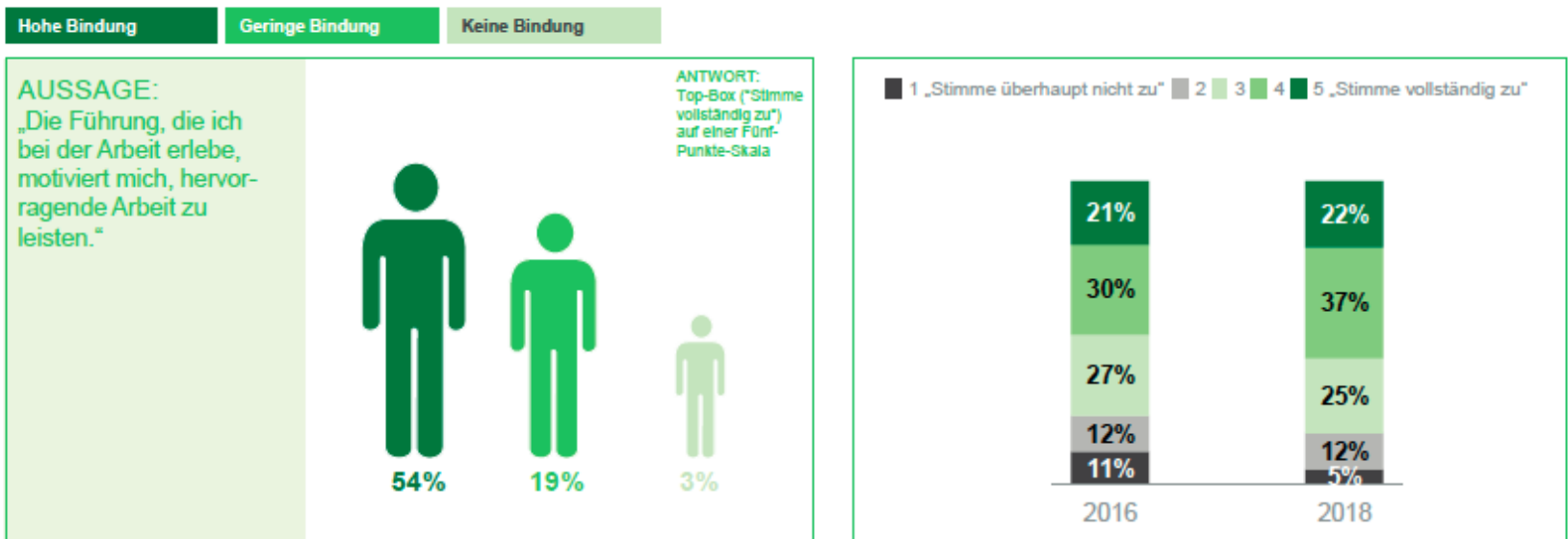


Basis: ArbeitnehmerInnen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

* Copyright © 2018 Gallup, Inc. Alle Rechte vorbehalten (repräsentative Umfrage).

Ein paar Zahlen aus neueren Studien*

ERLEBTE FÜHRUNG MOTIVIERT MITARBEITER/INNEN NICHT DAZU, DAS BESTE FÜRS UNTERNEHMEN ZU GEBEN



Basis: ArbeitnehmerInnen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

Ein paar Zahlen aus neueren Studien*

INNERE KÜNDIGUNGEN KOSTEN DEUTSCHLAND MILLIARDEN



Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung beliefen sich im Jahr 2018 auf eine Summe zwischen

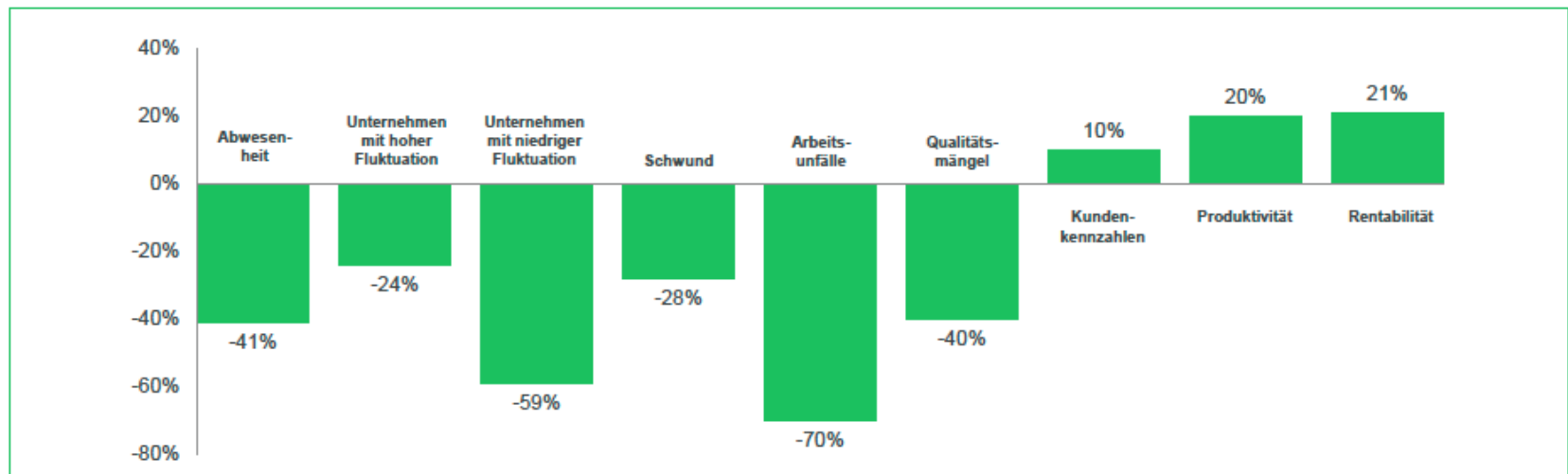
77 und **103**
Milliarden Euro.

Basis: ArbeitnehmerInnen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

Ein paar Zahlen aus neueren Studien*

EMOTIONALE BINDUNG ZAHLT SICH IN BARER MÜNZE AUS

Arbeitsgruppen mit hoher emotionaler Bindung – die oberen 25% – weisen gegenüber Arbeitsgruppen mit niedriger emotionaler Bindung – den unteren 25% – im Schnitt folgende Unterschiede auf:



Basis: 230 Unternehmen aus 49 Branchen mit knapp 1,9 Millionen Mitarbeitern aus 73 Ländern
 Quelle: Gallup Meta-Analyse 2016

* Copyright © 2018 Gallup, Inc. Alle Rechte vorbehalten (repräsentative Umfrage).

Mythen bezogen auf Mitarbeitermotivation und -bindung

Mythos: Geld fördert die Motivation, mehr Geld fördert die Motivation mehr.

- Boni-Regelungen
- Incentive-Regelungen
- Erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile
- Zielvereinbarungssysteme

Mythos: Die Führungskraft ist für die Mitarbeitermotivation verantwortlich.

- Ausschließlich extrinsische Motivation – begrenzte Wirkung.
- Der Tischkicker muss her!

Mythos: Menschen müssen angetrieben und kontrolliert werden, sie benötigen darüber hinaus genaue Vorgaben, damit sie ihre Aufgaben erledigen.

- Theorie X / Y nach McGregor
- häufig noch vorherrschendes Bild in Unternehmen
- Pyramide als Organisationsform findet darin seinen Ausdruck

Räumen Sie auf mit diesen Mythen – was kann stattdessen getan werden?

Mythos: Geld fördert die Motivation, mehr Geld fördert die Motivation mehr.

- Die Höhe des Gehalt motiviert nur bis zu einer oberen Schwelle, darüber hinaus führt mehr Geld nicht zu mehr Motivation und/oder mehr/besserer Leistung.

Stattdessen führen über ...

- das Aufbringen von mehr Aufmerksamkeit auf Seiten der Führungskraft,
- die Begegnung auf Augenhöhe,
- die Einbindung im Rahmen von Entscheidungen,
- Sinnvermittlung,
- die Förderung von Stärken,
- das Anerkennen und Wertschätzen von Unterschieden,
- das Zulassen von Selbstorganisation,
- Fehlertoleranz,
- Abgeben können und Delegation sowie
- der gemeinsame Blick auf den Kunden

was wiederum zu mehr Eigenmotivation, zu besserer Leistung, zu Kreativität, zur Übernahme von Verantwortung führt.

- Wenn monetäre Anreize, dann am ehesten bei einfachen sich wiederholenden Routineaufgaben (z.B. Akkord).

Räumen Sie auf mit diesen Mythen – was kann stattdessen getan werden?

Mythos: Die Führungskraft ist für die Mitarbeitermotivation verantwortlich.

- Führungskräfte können die Motivation der Mitarbeitenden nicht direkt beeinflussen. Sie können jedoch für **gute Arbeitsbedingungen** sorgen und das Miteinander am Arbeitsplatz positiv gestalten, indem sie auf der Basis der Theorie Y handeln und Vorbild sind.
- Führungskräfte können durch **extrinsische Motivationsanreize** versuchen, Leistung und Arbeitsqualität positiv zu beeinflussen. Die Wirkung dieser Anreize ist jedoch sehr begrenzt und die Wirkung verpufft sehr schnell. Sie entfaltet nur für die Erledigung einfacher Aufgaben Wirkung.
- Mitarbeiter sind bei entsprechender **Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen** und des Miteinanders am Arbeitsplatz von sich aus motiviert. Voraussetzung dafür ist, dass es alle ernst damit meinen, auch „die da oben“.
- Mitarbeitende sind in der Regel in der Lage, sich selbst zu organisieren. Reinhard Sprenger spricht vom **Anstand durch Abstand** und meint damit, Unternehmen sollten ihren Mitarbeitenden mehr Freiraum lassen zu wählen, wie sie eine Aufgabe bewältigen oder ein Problem lösen möchten.

Räumen Sie auf mit diesen Mythen – was kann stattdessen getan werden?

Mythos: Die Führungskraft ist für die Mitarbeitermotivation verantwortlich.

Der Tischkicker muss her!

Letztlich sind den Mitarbeitern zwei Dinge wirklich wichtig:

ERSTENS: ihre eigene Zukunft und

ZWEITENS: die Zukunft des Unternehmens

Und zwar in dieser Reihenfolge!

Der Tischkicker könnte eine Maßnahme sein, zuerst sollte jedoch geklärt sein,

1. ob jeder Mitarbeitende die Zielrichtung, in die das eigene Unternehmen steuert, versteht,
2. ob die Mitarbeitenden für eine erfolgreiche Zukunft befähigt werden und
3. ob die Mitarbeitenden ermutigt werden, neue Ideen zu entwickeln (und wie mit den dabei unvermeidlichen Fehlschlägen, die dabei entstehen, umgegangen wird).

Räumen Sie auf mit diesen Mythen – was kann stattdessen getan werden?

Mythos: Menschen müssen angetrieben und kontrolliert werden, sie benötigen genaue Vorgaben, damit sie ihre Aufgaben erfüllen.

- Menschen brauchen nicht zwangsläufig einen Tischkicker, sondern suchen nach einem tieferen Sinn, der für sie identitätsstiftend und erfüllend wirkt (nach Gerald Hüther). **Sinn und Selbstverwirklichung** wirken in der Regel auf Dauer viel belohnender als jedes monetäre oder zielorientierte Anreizsystem.
- Unternehmen, bei denen es auf kreative Lösungen und flexible Aufgabenabwicklung ankommt, stellen ihren Mitarbeitern größtmögliche **Freiheitsgrade als Rahmen** zur Aufgabenbewältigung und –erledigung zur Verfügung. Das bedeutet nicht, dass es keine Regeln gibt und Chaos herrscht.
- Teams erzielen bessere Arbeitsergebnisse, wenn sie heterogen zusammengesetzt sind und die jeweiligen Stärken sich ergänzen. Voraussetzung dafür ist, dass Verschiedenartigkeit als wertvoll erlebt wird. Sprenger vertritt diesbezüglich die Meinung, dass es sich nicht lohnt, an Mitarbeitern „herumzuschrauben“, bis sie so sind, wie ich sie haben möchte oder benötige. Es gilt, die Stärken zu erkennen, zu fördern und gewinnbringend einzusetzen.

Räumen Sie auf mit diesen Mythen – was kann stattdessen getan werden?

Mythos: Menschen müssen angetrieben und kontrolliert werden, sie benötigen genaue Vorgaben, damit sie ihre Aufgaben erfüllen.

- Unterscheiden Sie bitte zwischen Leistungsbereitschaft und Motivation. Leistungsbereitschaft kann und muss erwartet werden. Das ist vertraglich vereinbart. Rahmenbedingungen für motivierte Mitarbeitende zu schaffen, ist Kernaufgabe von Führung.
- Je komplexer eine Aufgabenstellung oder Problem, desto mehr „Zutrauen“ sollte den Mitarbeitenden durch die Führungskraft entgegengebracht werden.
- Gehen Sie ihren Mitarbeitenden bitte aus dem Weg, wenn zu erkennen ist, dass diese sich selbst organisieren können und wollen, um Aufgaben zu bearbeiten und Probleme zu lösen.

Die Aufgaben der Führungskraft bestehen darin (nach Reinhard Sprenger)

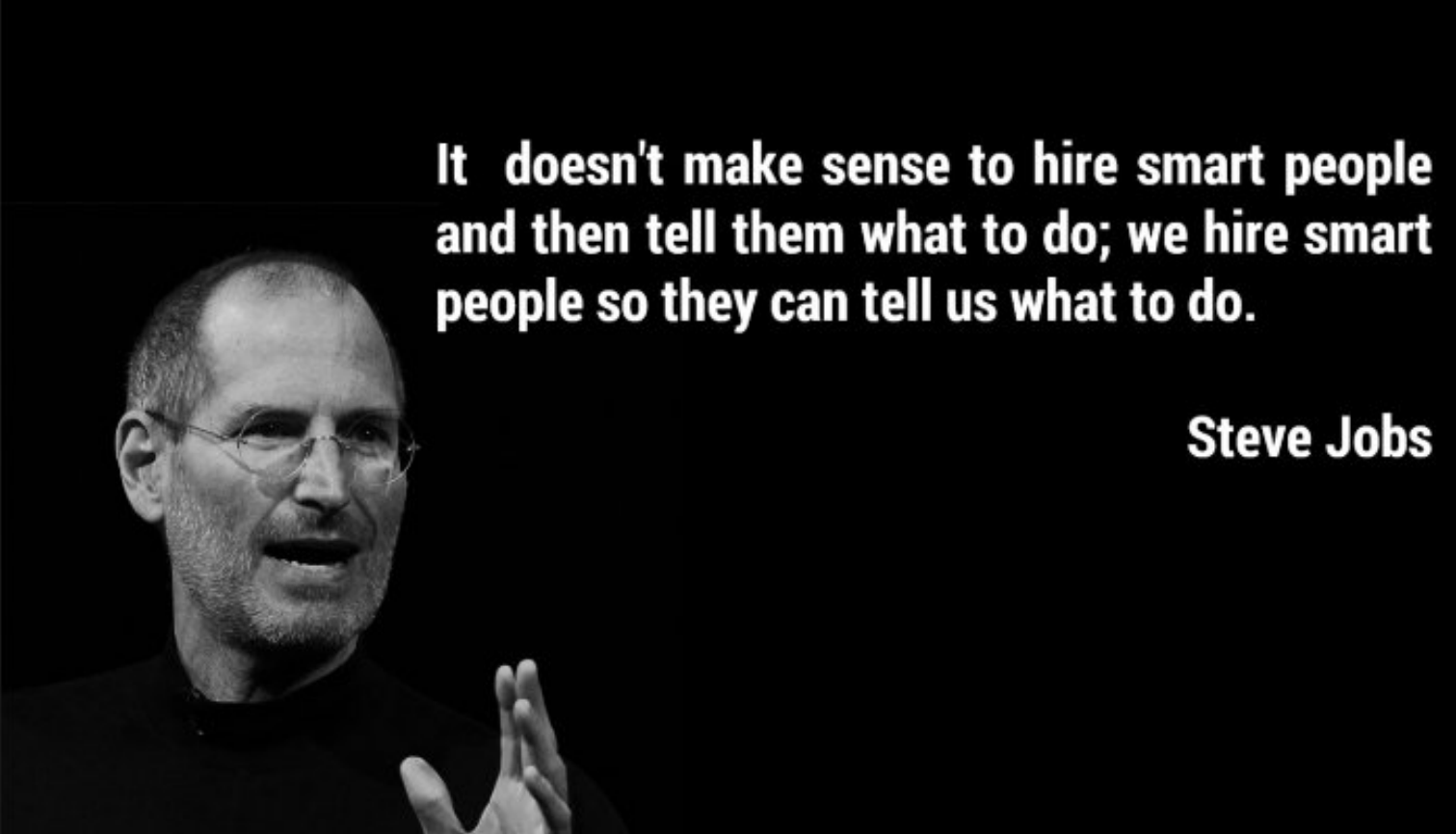
- Zusammenarbeit zu organisieren
- Transaktionskosten zu senken
- Zukunftsfähigkeit sicherzustellen
- Konflikte zu entscheiden
- Führen

Räumen Sie auf mit diesen Mythen – was kann stattdessen getan werden?

Fragen Sie sich, ...

- ... welche Aufgabe der Mitarbeiter gut erledigt hat.
- ... warum der Mitarbeiter die Aufgabe gut erledigt hat.
- ... welche besonderen Fähigkeiten er dabei zeigte.
- ... wie sein Arbeitsfeld künftig aussehen soll, damit er diese Fähigkeiten noch besser einsetzen kann.

Räumen Sie auf mit diesen Mythen – was kann stattdessen getan werden?

A black and white photograph of Steve Jobs, wearing his signature glasses and a dark turtleneck, gesturing with his hands as if speaking. The image is set against a black background.

It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do.

Steve Jobs

Aspekte	Babyboomer	Gen X	Gen Y	Gen Z
Geboren im Zeitraum:	1950 – 1964	1965 – 1979	1980 – 1994	ab 1995
Am ehesten zu charakterisieren durch:	„Leben, um zu arbeiten“	„Arbeiten, um zu leben“	„Arbeiten und Leben verbinden“	„Arbeit ist nur ein Teil des Lebens“
Das ist dieser Generation wichtig:	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzsicherheit • Arbeit als hohes Gut. • Karriere (Workaholic) 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit ist Mittel zum Zweck • Entwicklungsmöglichkeiten • Möchten vorankommen • Lebensqualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinn und Sinnverfüllung • Persönliche Entwicklung • Arbeit und Privat eng verbunden, Arbeit und Privates gehen ineinander über. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deutlichere Abgrenzung von Arbeit und Privatleben. • Sinn und Sinnerfüllung wird mehr im Privaten gesucht; • Work-Life-Balance; • Ich-Bezogenheit; • Als wertvoller Teil wahrgenommen werden und nicht als unbedeutendes Zahnradchen;
Was ist wichtig am Arbeitsplatz:	<ul style="list-style-type: none"> • Teamorientierung • Wertschätzung und das Gefühl, gebraucht zu werden • Karriere und schneller Aufstieg 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbständiges Arbeiten • Freiräume bei der Arbeitsgestaltung • Entwicklungsmöglichkeiten • Ausgeglichener Work-Life-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> • Flache Hierarchien • Vernetzung und Teamwork (Projektarbeit) • Menschen mit gleicher Wellenlänge • Leistungsbereit, wenn Projekt als sinnvoll erlebt wird. • Kollegialität 	<ul style="list-style-type: none"> • Flache Hierarchien • Kollegiale Arbeitsatmosphäre • Globale Netzwerke • Hohes Anspruchsdenken bei gleichzeitiger Tendenz zum Recht auf Individualismus; • Sinnhaftigkeit und Spaß • Eingebunden Sein und informiert werden;

Aspekte	Babyboomer	Gen X	Gen Y	Gen Z
Geboren im Zeitraum:	1950 – 1964	1965 – 1979	1980 – 1994	ab 1995
Was ist unwichtig im beruflichen Kontext:	<ul style="list-style-type: none"> • Angenehme Arbeitsatmosphäre • Work-Life-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeit ist wichtiger als Geld 	<ul style="list-style-type: none"> • Status und Prestige • Weitgesteckte Karriereziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolg im Berufsleben gerät deutlich in den Hintergrund • Identifikation mit Arbeitgeber
Und im Privaten:		<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Lebensqualität • Ausgeglichener Work-Life-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Ansprüche an Freizeit und Privatleben 	<ul style="list-style-type: none"> • Privatleben findet zum großen Teil online statt; kein Unterschied mehr zwischen analoger und digitaler Welt
Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Chef sagt, was zu tun ist und wie es getan werden soll; 		<ul style="list-style-type: none"> • Kein pauschaler Führungsstil, Führungsstil individualisiert an den Mitarbeitenden anpassen; • Verstärkt coachender Führungsstil; • Fehlerkultur ist wichtig, Mitentscheidungsmöglichkeiten; Mitarbeitende möchten eingebunden werden, Freiräume für Kreativität und sinnstiftende Tätigkeiten haben 	

Aspekte	Babyboomer	Gen X	Gen Y	Gen Z
Geboren im Zeitraum:	1950 – 1964	1965 – 1979	1980 – 1994	ab 1995
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliches Wachstum • Wertschätzung • Gefühl, gebraucht zu werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Freiheitsgrade in der Arbeitsgestaltung • Entwicklungsmöglichkeiten • Work-Life-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstverwirklichung • Vernetzt sein • Mit Menschen auf gleicher Wellenlänge zusammenarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten bei gleichzeitig angemessenem (hohem) Gehalt; • Arbeit muss Spaß machen und sinnerfüllend sein; • Bidirektionales Lernen
Mitarbeiterbindung	<ul style="list-style-type: none"> • Abwechslungsreicher Aufgabenbereich • Weiterbildung und Training • Verantwortungsübernahme 	<ul style="list-style-type: none"> • Attraktives Gehalt und Zusatzleistungen • Hochwertige Arbeitsausstattung • Offene, informelle Unternehmenskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort • Zugang zu sozialen Netzwerken • Möglichkeiten für Innovation und Kreativität 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsspielräume haben; • Ernst nehmen der Mitarbeitenden; • Eigenständig Projekte durchführen mit Unterstützung; • Hohe Wechselbereitschaft; • Hohe Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung; • Entwicklungsmöglichkeiten gewähren (Perspektiven bieten); • Zeit nehmen für den einzelnen Mitarbeitenden;
Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Chef sagt, was zu tun ist und wie es getan werden soll; 		<ul style="list-style-type: none"> • Kein pauschaler Führungsstil, Führungsstil individualisiert an den Mitarbeitenden anpassen; • Verstärkt coachender Führungsstil; • Fehlerkultur ist wichtig 	

Anregungen für den Umgang mit den unterschiedlichen Generationen im eigenen Unternehmen

- Machen Sie das Thema zum Thema in Ihrem Unternehmen. Organisieren Sie z.B. Vorträge und/oder Webinare für Führungskräfte zu den Spezifika der Generationen!
- Stellen Sie sicher, dass in der Führungskräfte-Entwicklung und in Fort- und Weiterbildung das Thema Generationen-Management ein fester Bestandteil wird.
- Mentoring-Programme und Aktivitäten über alle Generationen hinweg sollten Alltag werden! Nur so können die Jungen die Erfahrung der Älteren nutzen und die älteren Arbeitnehmer bleiben in ihrer Entwicklung nicht stehen und fühlen sich wertgeschätzt.
- Führen Sie Generationen-Workshops durch! Denn Generationen-Workshops sorgen auf Unternehmens- und auf Team-Ebene für:
 - eine bessere Wahrnehmung von typischen Vorurteilen zur Generation Z, Generation Y, Generation X und den Baby Boomern.
 - eine höhere Sensibilisierung für die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der verschiedenen Generationen.
 - eine bessere Fokussierung auf die Erkennung und Nutzung der speziellen Stärken und Potenziale in altersgemischten Teams.
 - eine höhere gegenseitige Wertschätzung und eine effektivere Zusammenarbeit in einem Mehr-Generationen-Team.
 - eine erfolgreichere Führung und bessere Ergebnisse im Generationen-Mix

Räumen Sie auf mit den Mythen – was kann stattdessen getan werden?

Es existiert ein deutliches Missverhältnis zwischen dem, was man wissenschaftlich fundiert weiß

und dem

was im Unternehmensalltag umgesetzt bzw. getan wird.

Räumen Sie auf mit den Mythen – was kann stattdessen getan werden?

**Es ist nicht so entscheidend, mit was Sie beginnen,
sondern dass Sie beginnen (oder den begonnenen Weg fortsetzen).**

**Erfolge können nur schwer
direkt einzelnen Maßnahmen zugeordnet werden – und Misserfolge auch.**

Räumen Sie auf mit den Mythen – was kann stattdessen getan werden?

Zusammenfassung:

Wenn Mitarbeiterentwicklung und –bindung gelingen sollen, denken Sie bitte ...

... daran, dass die Qualität von Führung einen wesentlichen Anteil daran hat und Führungskräfteentwicklung ein lohnendes Investitionsfeld ist (siehe Kosten durch innere Kündigung),

... daran, die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen in Ihrem Unternehmen zu berücksichtigen, wertzuschätzen und aktiv damit zu arbeiten,

... daran, dass die Motivation der Mitarbeitenden und die Bindung an Ihr Unternehmen damit steht und fällt, ob Sie ihnen auf Augenhöhe begegnen,

... daran, dass die Mitarbeitenden Sicherheit, Verlässlichkeit und Überschaubarkeit benötigen, um ihre Potentiale zeigen zu können,

... daran, dass Ziele nachvollziehbar und erreichbar sind und die nötigen Freiheitsgrade auf Seiten der Mitarbeitenden bestehen, diese auf „ihre“ Art zu erreichen



Andreas Kenk, Diplom Psychologe
Kenk - Organisationsberatung

Berater für systemische
Organisationsentwicklung, TÜV Rheinland



Mitglied im Werte-Netzwerk e.V., Kassel
Mitglied im Berufsverband für Training,
Beratung und Coaching BDVT, Köln

Bergstr. 4 | 34 508 Willingen
Tel.: +49 (0) 5632 – 966 799

www.kenk-organisationsberatung.de
office@kenk-organisationsberatung.de

Branchenübergreifend, organisationale Beratung:

- Gemeinsame Planung und Umsetzung von Veränderungsvorhaben
- Change Management
- Strategie(weiter-)entwicklung
- turn around Management
- Führungskräfteentwicklung
- Teamentwicklung / high performance team
- Führungskräftecoaching / Business Coaching
- Einzel- und Teamcoaching
- Moderation und Konfliktberatung
- Supervision

Auftakt- und Erstgespräch sind kostenfrei.