

Einsparung von Kosten durch effiziente Mitarbeiterbindung

- Windenergietage, Hafendorf
Rheinsberg, 12.11.09
- GUS-Consult Semmler, Nehren



GUS-Consult Semmler

- Zur Person
- Dienstleistungsportfolio
 - Training & Coaching für Log. & Industrieunternehmen in Deutschland
 - Managementberatung & Training für Log.- & Industrieunternehmen zwischen Deutschland & Osteuropa
 - Netzwerk Ost- & Westeuropa



Ihre Branche & Situation

■ Die Unternehmen

- Vielzahl junger, dynamisch wachsender Unternehmen
- Z.T. schnelles Wachstum der Zahl der Mitarbeiter

■ Konsequenz

- Persönliche Beziehungen, das soziale Umfeld verändert sich ständig/ sehr schnell
- Der Aufbau persönlicher, stabiler, d.h. langjähriger Bindungen ist teilweise nicht möglich
- Hohe Mitarbeiterfluktuation!



Fragen

- Wie kann erhöhte Mitarbeiterbindung in schnell wachsenden Unternehmen erreicht werden?
- Welchen differentiellen Einfluss haben
 - Unternehmen
 - Team
 - Führungskräfte sowie der
 - Mitarbeiter selbst auf die eigene Bindung an das Unternehmen?



Begriffliche Grundlage

- Mitarbeiterbindung

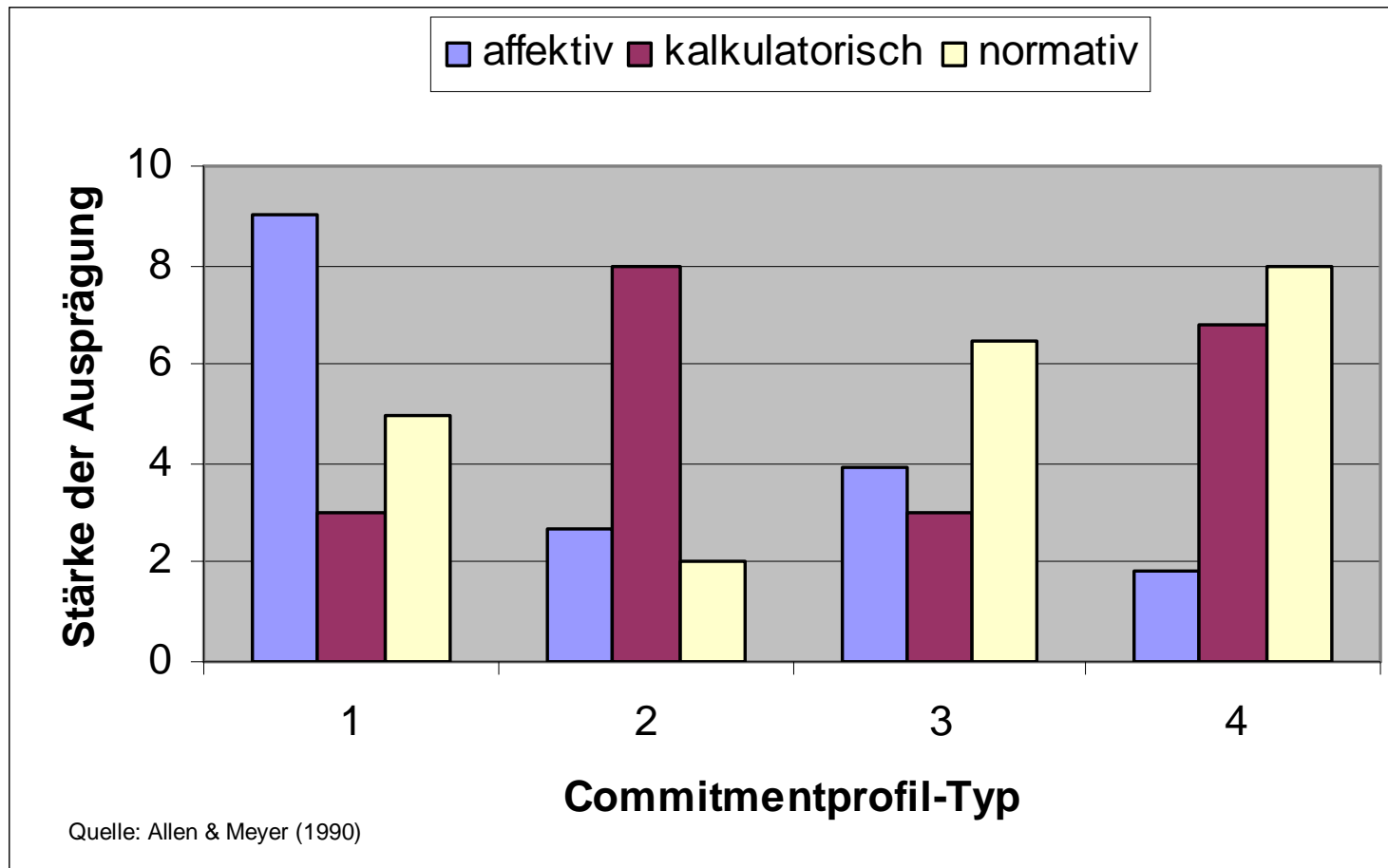
- „Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation der Mitarbeiter zum Unternehmen“

- = Commitment

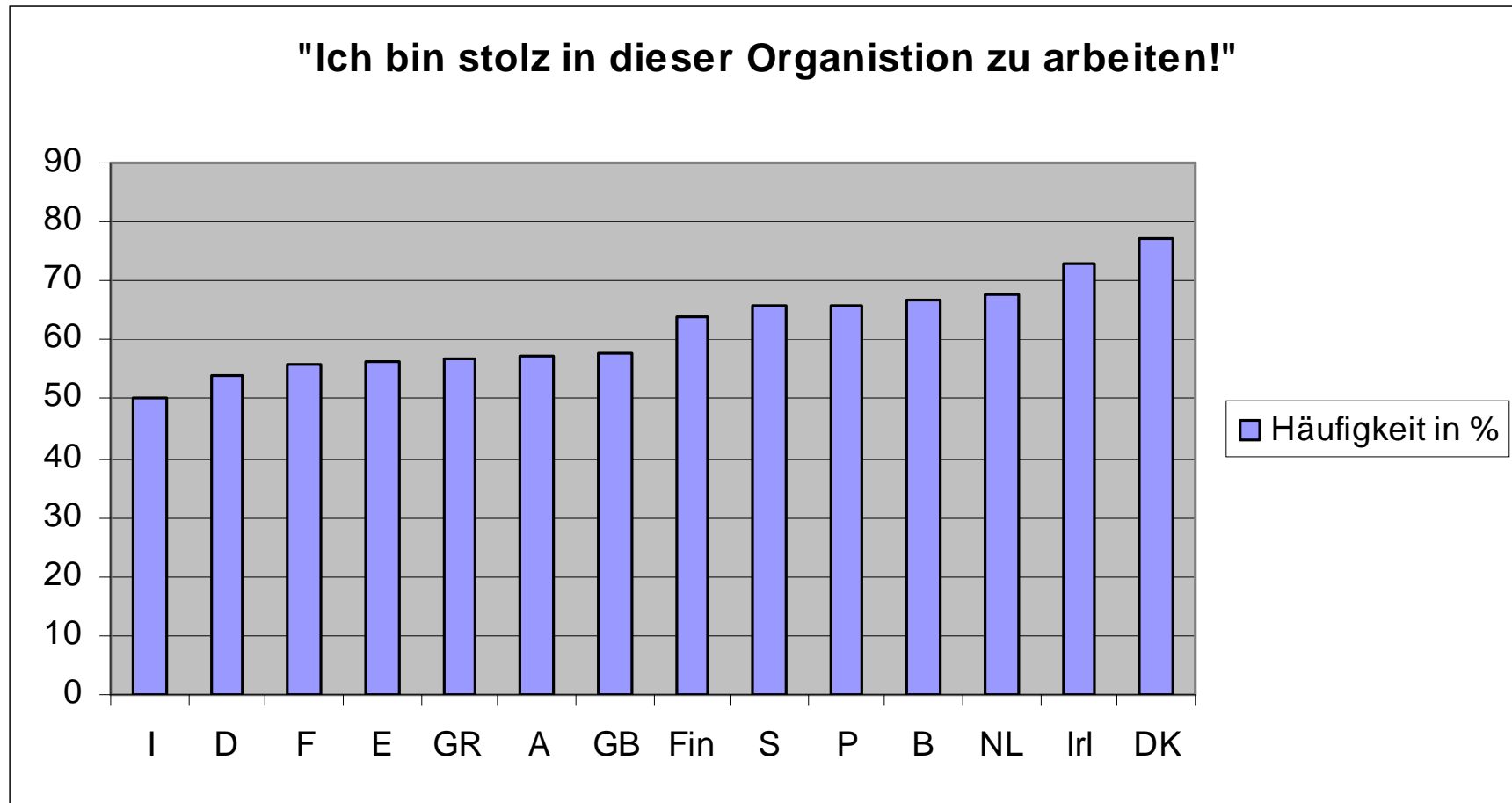
Arten von Commitment

	Affektives Commitment	Kalkulatorisches Commitment	Normatives Commitment
Commitment wird erlebt als ...	„want to“ Verbundenheit Loyalität Stolz & Freude	„need to“	„ought to“ Schuld Dankbarkeit
Basis ist /sind ...	Gemeinsame Werte und Ziele Persönliche Bedeutung	Kosten-Nutzen Investitionen Alternativen	Normen Moral Verantwortung Verpflichtung
Entstehung durch...	Arbeitsbedingungen Arbeitsrolle	Investitionen Alternativen	Sozialisation (familiär, betrieblich) Gegenseitigkeit

Unterschiedliche Personentypen: Commitmentprofile



Mitarbeiterbindung im europäischen Vergleich



Quelle: Eurobarometer, n= 6082



Einflussfaktoren

- Welche Faktoren wirken sich wie auf die Mitarbeiterbindung aus?
 - Art der Tätigkeit
 - Art der Mitarbeiterführung
 - Das Unternehmen
 - Die Persönlichkeit des Mitarbeiters



Art der Tätigkeit

- Was kennzeichnet Arbeitsaufgaben?
 - Vielseitigkeit, Abwechslung
 - Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- Ergebnisse
 - Affektives Commitment wird begünstigt durch die Art der Aufgabe
 - Kalkulatorisches Commitment wird begünstigt durch ein hohes Gehalt und durch schlechtes Betriebsklima



Mitarbeiterführung – welcher Führungsstil?

■ Grundaussage

- Charismatische („transformationale“) Führung wirkt sich positiv auf affektives und auch auf normatives Commitment aus
- Ergebnisse aus einer Vielzahl von Studien, Ergebnisse gelten kulturübergreifend!



Charismatische Führung

- Was heißt transssformationale Führung?
 - Vorbildlichkeit & Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten
 - Motivation durch begeisternde Visionen
 - Anregung zu kreativem & unabhängigen Denken
 - Individuelle Förderung der Mitarbeiter



Transformationale Führung

- Transformationale Führung
 - beansprucht, Werte & Einstellungen der Mitarbeiter zu Gunsten des Unternehmens zu beeinflussen
 - → daraus folgt positive affektive Bindung der Mitarbeiter!
 - bedeutet für die Führungskraft die *volle* Breite der Führungsstile anzuwenden, z.B.:
 - Kick-off, Teamstart, neues Projekt: charismatisch führen
 - Mitarbeiter A braucht Freiheiten: Autonomie gewähren
 - Mitarbeiter B braucht Ihre Hand: Struktur geben
 - Das Projekt läuft: sich zurücknehmen



Einflussfaktoren des Unternehmens

■ Erfolgsfaktoren

- Transformationale Führung wirkt positiv auf das Commitment gegenüber der Führungskraft
- Betriebsklima wirkt positiv auf das Commitment gegenüber dem Team
- Unterstützung durch die Firma wirkt positiv auf Commitment gegenüber Organisation, Führungskraft und Team



Prestige der Firma

Organisations- und Teamkultur

- Hohes Prestige wirkt positiv auf Identifikation mit Unternehmen
- Innovative, unterstützende Org.-kultur fördert/ bürokratische Org.-kultur hemmt das affektive Commitment
- Die Organisationskultur wirkt sich nicht so stark wie die direkte Teamkultur auf das affektive Commitment aus!



Merkmale der Person

■ Ergebnisse

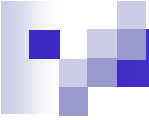
- Höheres kalkulatorisches Commitment
 - mit steigendem Lebensalter
 - Einzelverdiener > Doppelverdiener + Kinder > Doppelverdiener
 - Mitarbeiter > Führungskraft
- Keine nennenswerten Einflüsse der Persönlichkeit!



Wann und wie wirkt transformationale Führung?

■ Ergebnis:

- Sehr positive Wirkung auf Commitment in „schwachen“ Kontexten:
 - fehlende Strukturen, Pionierunternehmen & schnell wachsende Unternehmen
- Char. Führung wirkt kaum in etablierten Strukturen (Öff. Verwaltung und Privat)!
- Äußere Bedrohung polarisiert!



Unmittelbare vs. strukturelle Führung

- Strukturelle & unmittelbare Führung
 - Pos. Wirkung transformationaler Führung durch die direkte Führungskraft kann *teilweise* durch „Führungssubstitute“ ersetzt werden :
 - Führungssubstitute („strukturell“):
 - Aufgabentyp, Handlungsspielraum
 - Formalisierungsgrad, Lohn- und Anreizsystem; Unternehmensvision und –ziele



Konsequenzen

- Gehalt ist wichtig, jedoch nicht alleinentscheidend
- Transformationale Führung bedeutsam!
- Unmittelbare Teamkultur wichtig!
 - Auswahl von Mitgliedern für Projekte bzw. Abteilungen
 - Befähigung der Teamleiter zur Führungskraft
- Führungssubstitute können Ausgleich schaffen
- In unsicheren, sich entwickelnden Strukturen ist der Einfluss charismatischer Führung auf die Mitarbeiterbindung noch höher!
- Transformationale Führung ermöglichen durch
 - Personalauswahl („Wer kann wie führen?“) &
 - Personalentwicklung („Wen wollen wir wohin bringen?“)



GUS-Consult: Unser Angebot

- Verbesserung der Mitarbeiterbindung durch:
 - Analyse der Bindungssituation
 - Aktives Bindungsmanagement entsprechend der Bindungsprofile
 - Teamauswahl & -optimierung mit der Teammanagement Methode (TMS)
 - Führungskräftetraining
 - Nutzung ggf. weiterer Spezialisten
- Das komplette Angebot:
 - www.gus-consult-semmler.de

Wir danken für Ihre Aufmerksamkeit:



- Dipl. Psych. C. Semmler
- GUS-Consult Semmler
 - J.-C.-Schneiderstr. 6
 - 72147 Nehren
 - 07473-9533575
 - cs@gus-consult-semmler.de
 - www.gus-consult-semmler.de

