



**HSPV**NRW

# Mitarbeiterbindung als bedeutsames Element des strategischen Personalmanagements

17. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor am 07.11.2023 in Gelsenkirchen

Prof. Dr. Susanne Schulte • Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW

“

Wenn Menschen bei ihrer Arbeit glücklich sein sollen, braucht es dafür drei Dinge: Sie müssen es gerne tun. Sie dürfen nicht zu viel davon tun. Und sie müssen das Gefühl von Erfolg in ihrer Arbeit haben. (Autor: John Ruskin)

”

# Auswirkungen von emotionaler Bindung auf die Organisationsleistung

! ● 18 % bis 43 % geringere Fluktuation (43 % bei Unternehmen mit einer niedrigen Fluktuation, 18 % bei Unternehmen mit einer hohen Fluktuation)

81 % weniger Fehlzeiten

64 % weniger Arbeitsunfälle

41 % weniger Qualitätsmängel

10 % bessere Kundenbewertungen

14 % höhere Produktivität

# **Beschäftigte in Deutschland bewerten ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt so gut wie selten zuvor**

Vier von fünf Befragten denken, dass es eine gute Zeit ist, einen neuen Job zu finden (2022: 81 %, 2021: 52 %, 2020: 37 %, bisheriger Höchstwert 2019: 72 %).

# AGENDA

Was ist eigentlich Mitarbeiterbindung? Wie lässt sich dieses Konstrukt verstehen?

Ist der Öffentliche Dienst attraktiv für Arbeitnehmende?  
Können wir gleichzeitig attraktiv und unattraktiv sein?

Wie können wir unsere LeistungsträgerInnen binden?

## Was ist eigentlich Mitarbeiterbindung? Konzept von Meyer & Allen (1997)

# Commitment – die drei Formen der Bindung

### AFFEKTIVES COMMITMENT

Die emotionale Verbundenheit mit dem Arbeitgeber:

- “Ich gehöre dazu!”
- “Genau meine Werte!”

### NORMATIVES COMMITMENT

Das Gefühl der Verpflichtung aus moralisch ethischen Gründen:

- “Ich möchte nicht undankbar erscheinen.”
- “Ich möchte nicht von anderen verurteilt werden.”
- “Man wechselt im öD nicht den Arbeitgeber.”

### KALKULATORISCHES COMMITMENT

Das Fehlen von Alternativen:

- “Woanders habe ich keine Chance.”
- “Ich habe schon viel erreicht und müsste wieder ganz von vorne anfangen.”



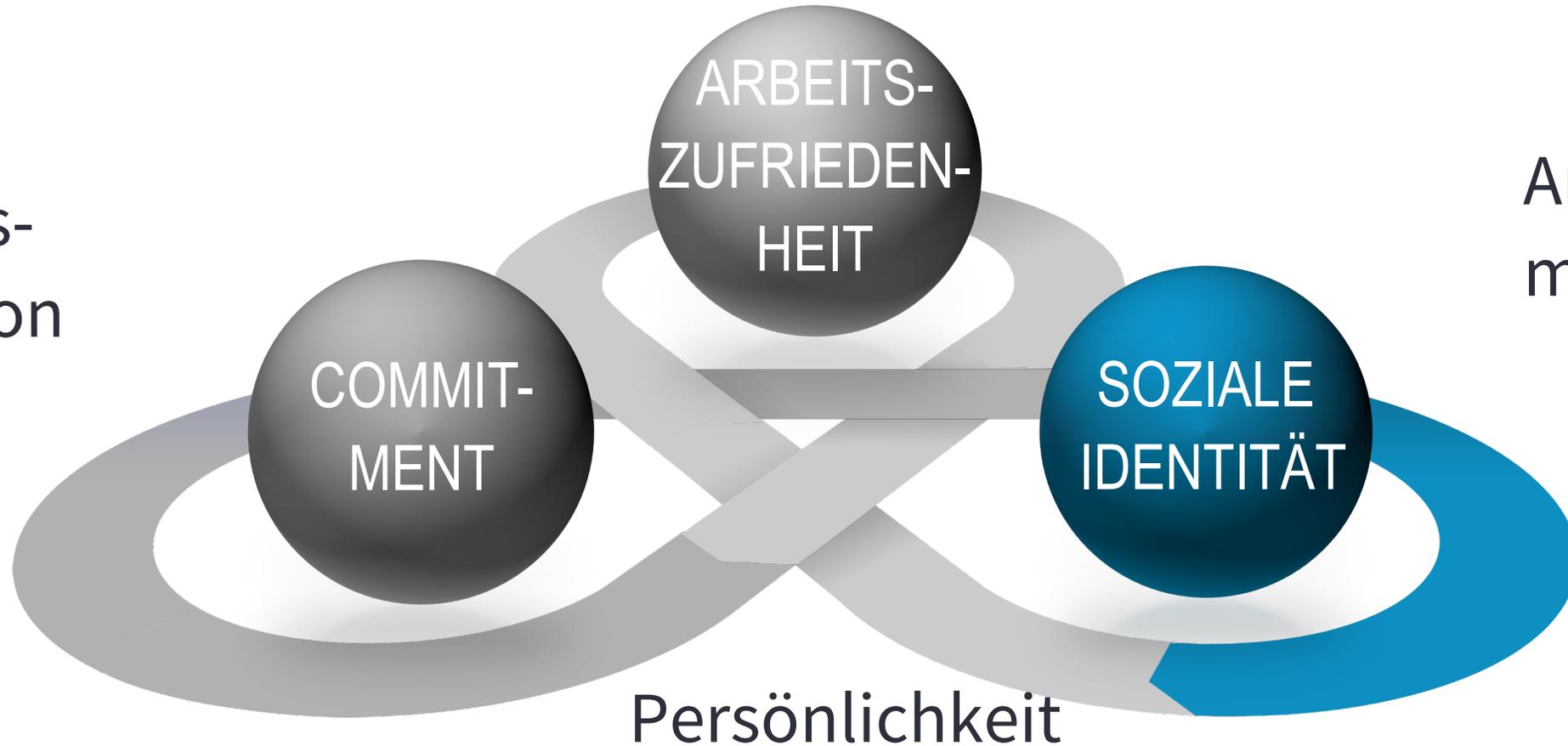
Was ist eigentlich Mitarbeiterbindung?

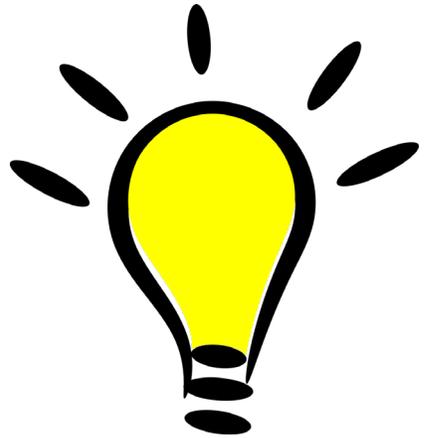
# Größere Zusammenhänge

Arbeitsbedingungen

Lebens-  
situation

Arbeits-  
markt





**1. Erkenntnis:** Die Bedürfnisse von Mitarbeitenden sind sehr verschieden! Sie bedürfen passgenauer Anreize!

▶ Arbeitgeber sollten den unterschiedlichen Bedürfnissen in Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung Rechnung tragen!



Ist der Öffentliche Dienst attraktiv für Arbeitnehmende?  
Können wir gleichzeitig attraktiv und unattraktiv sein?

Kann ein Arbeitgeber gleichzeitig attraktiv und unattraktiv sein?

# Was ist attraktiv am Öffentlichen Dienst?

- Arbeitsplatzsicherheit
- Exzellente Altersvorsorge
- Transparente Besoldung
- Geldwerte Vorteile
- Attraktive Lohnnebenleistungen
- Geregelter Aufstieg
- Mobile Working
- Flexible Arbeitszeiten
- Keine unbezahlten Überstunden
- ...
- Familienfreundlichkeit
- Interne Wechselmöglichkeiten
- Karrierewege schaffen
- Entwicklung fördern
- Partizipation ermöglichen
- Feedbackinstrumente nutzen
- Gesund führen (BGM)
- Arbeitsklima
- Organisationskultur
- ...

Kann ein Arbeitgeber gleichzeitig attraktiv und unattraktiv sein?

# Was ist unattraktiv am Öffentlichen Dienst?

Starre Hierarchien

Fehlende moderne  
Arbeitswelten

Wenig flexible  
Arbeitszeiten

...



Haltung und Glaube

Organisationskultur

Führungskultur

...

► Fragen Sie KollegInnen, die wechseln möchten (Exit-Interviews)

# Die Sicht der Quereinsteiger



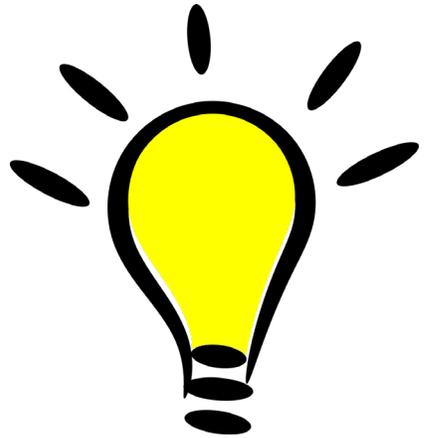
Weg von  
... dem alten Arbeitgeber

- Drohender Arbeitsplatzverlust
- Belastende Arbeitssituation
- Probleme mit Führungskraft oder Kollegen
- Fehlende Karrierechancen



Hin zu  
...dem neuen Arbeitgeber

- Arbeitsplatzsicherheit
- Lebenssicherheit (Flexibilität in schwierigen Lebenssituationen)
- Geregelte Arbeitszeit, weniger unbezahlte Überstunden
- Sinnstiftende Aufgabe
- Entwicklungs- und Karriereperspektiven
- Organisationskultur (nicht Benefits!)



**1. Erkenntnis:** Die Bedürfnisse von Mitarbeitenden sind sehr verschieden! Sie bedürfen passgenauer Anreize!

**2. Erkenntnis:** Arbeiten wir an den Schwächen des öD, mit den Stärken sollten wir werben!

▶ Die Schwächen zu identifizieren, um daran zu arbeiten ist der schwierigere Teil! Und er ist nicht nur für die Mitarbeiterbindung wichtig.

Wie können wir unsere Leistungsträgerinnen und Leistungsträger interessieren und binden?



Fragen wir die Mitarbeitenden

- im Onboarding
- im Personalentwicklungsgespräch
- über Umfragen
- im Exit-Gespräch

„Wir sind gekommen, um zu bleiben“

# Onboarding-Programme



Wie lässt sich dieser Prozess digital unterstützen?

Was wird immer wieder erneut erklärt? Mit Videos Einarbeitung unterstützen!

Kontaktzeiten für Beziehungsaufbau und Fragenklärung nutzen!

# Zugang zur Ausbildung und die Berufsorientierung

SchülerInnen über die Berufsbilder informieren!

Vorteile der Ausbildung herausstellen!

Dort werben, wo sich Jugendliche informieren!

Jugendliche selbst werben lassen!

Ergebnisse im Überblick:

- Ein Drittel der befragten Auszubildenden muss regelmäßig Überstunden machen.
- Der Anteil derjenigen Auszubildenden, deren Ausbilder:innen »selten« oder »nie« am Ausbildungsplatz verfügbar sind, liegt bei 11,6 Prozent.
- 11 Prozent der befragten Auszubildenden müssen »immer« oder »häufig« ausbildungsfremde Tätigkeiten erledigen.
- Mehr als ein Drittel der Auszubildenden hat keinen betrieblichen Ausbildungsplan.
- Fast jede:r sechste Auszubildende würde die Ausbildung in ihrem/seinen Ausbildungsbetrieb nicht weiterempfehlen.
- Jede:r vierte Auszubildende hat sich bei der Berufswahlentscheidung durch die Berufsberatung der Agentur für Arbeit beraten lassen.

# Mit Wertschätzung und Anerkennung zum Erfolg

In Beziehung  
bleiben

Gesund  
führen

Alle fördern, jedoch  
die Leistungsträger  
besonders

Toolbox zur  
Mitarbeiter-  
entwicklung

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

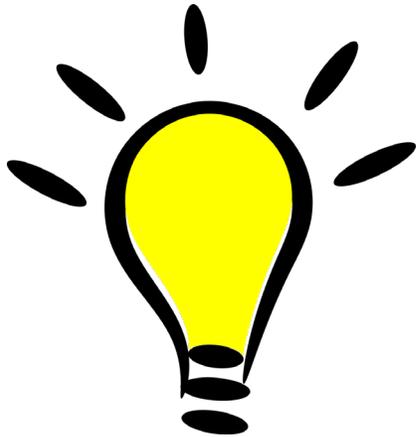
- Fehlende Kommunikation und Interaktion schaden der Unternehmenskultur
- Arbeitskräftemangel bedeutet für Mitarbeitende in erster Linie zusätzliche Arbeit und längere Arbeitszeiten ohne entsprechende Vergütung
- Berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind der wichtigste Entscheidungsfaktor bei der Jobsuche
- Weniger als jeder fünfte Arbeitgebende hat noch immer Schwierigkeiten, basierend auf erhaltenem Feedback konsistente Maßnahmen zu ergreifen

**1. Erkenntnis:** Die Bedürfnisse von Mitarbeitenden sind sehr verschieden! Sie bedürfen passgenauer Anreize!

**2. Erkenntnis:** Arbeiten wir an dem Schwächen des öD, mit den Stärken sollten wir werben!

**3. Erkenntnis:** Mitarbeitende wollen gesehen werden und Anerkennung erhalten. Dafür leisten sie.

► Mitarbeitende werden durch Förderung zu Leistungsträgern. Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitenden Erfolge und feiern diese mit ihnen!



# FAZIT

Jede Führungskraft kann in ihrem Wirkkreis die Beziehung zu den eigenen Mitarbeitenden gestalten.

Gleichbehandlung ist keine Lösung. Coachen Sie Ihre LeistungsträgerInnen. Belohnen Sie Erfolge.

Die Authentizität der Führungskraft ist entscheidend.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

[Susanne.schulte@hspv.nrw.de](mailto:Susanne.schulte@hspv.nrw.de)