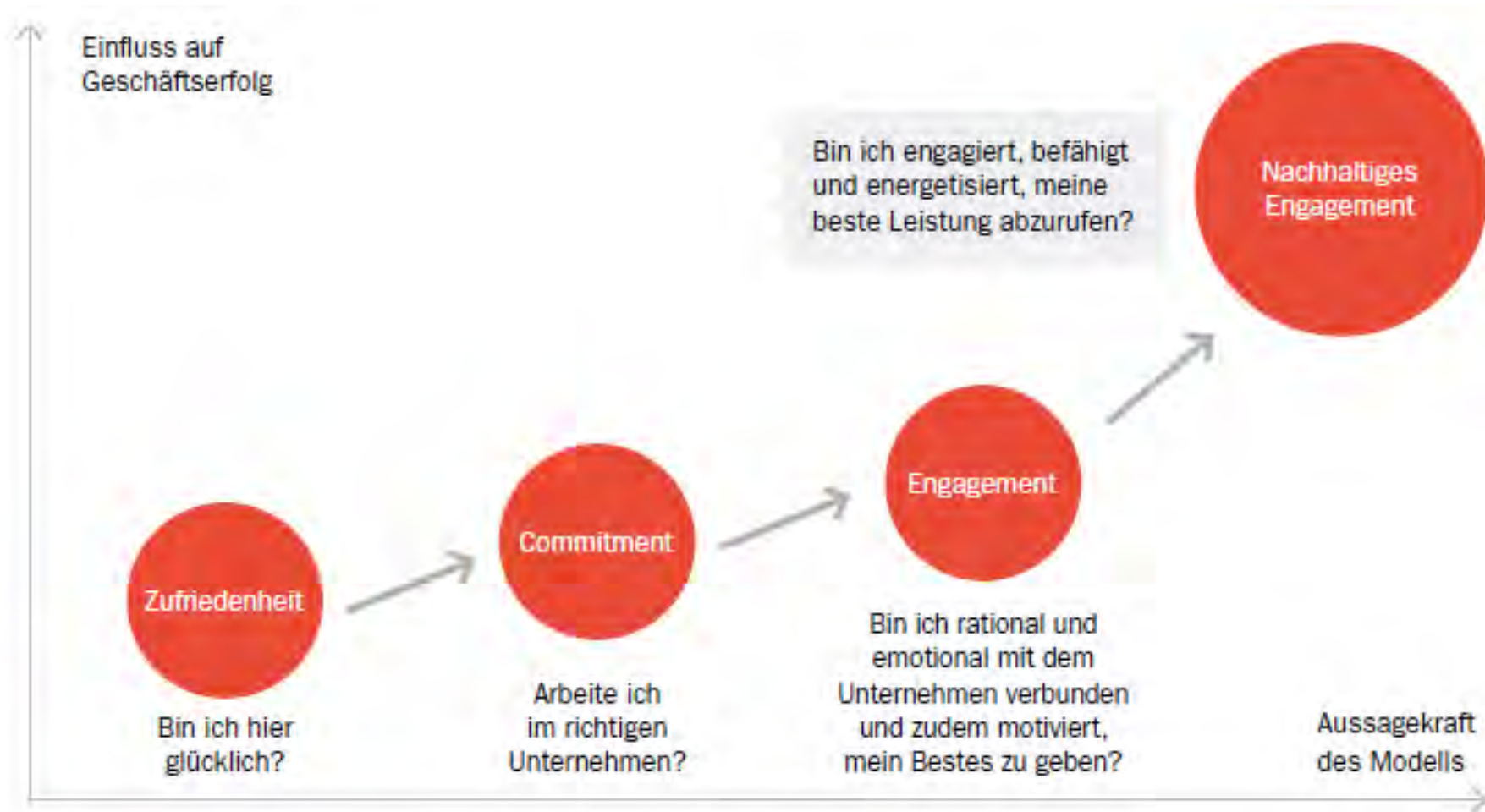


## DIE ENERGIEWENDE IN DER MOTIVATIONSFORSCHUNG: **NEUE WEGE ZU MEHR MITARBEITERENGAGEMENT**

**Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow**

**Bremen, 22. Februar 2019**

# NACHHALTIGES MITARBEITERENGAGEMENT: LEISTUNG = MOTIVATION x BEFÄHIGUNG x RAHMENBEDINGUNGEN



(Quelle: TowersWatson 2012, S. 7)

# GALLUP ENGAGEMENT INDEX: ARBEITSUMFELD UND FÜHRUNG BESTIMMEN EMOTIONALE BINDUNG, MOTIVATION & ENGAGEMENT

---



Arbeitnehmer/innen mit  
**hoher emotionaler** Bindung



Arbeitnehmer/innen mit **geringer**  
**emotionaler** Bindung



Arbeitnehmer/innen **ohne**  
**emotionale** Bindung

(Quelle: Gallup 2016, S. 11)

# MITARBEITERENGAGEMENT IN DEUTSCHLAND ...

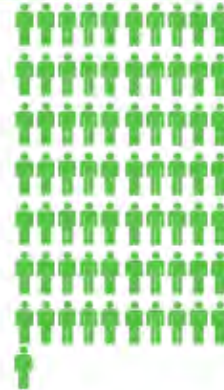
Von je **100** Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen haben ...



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**

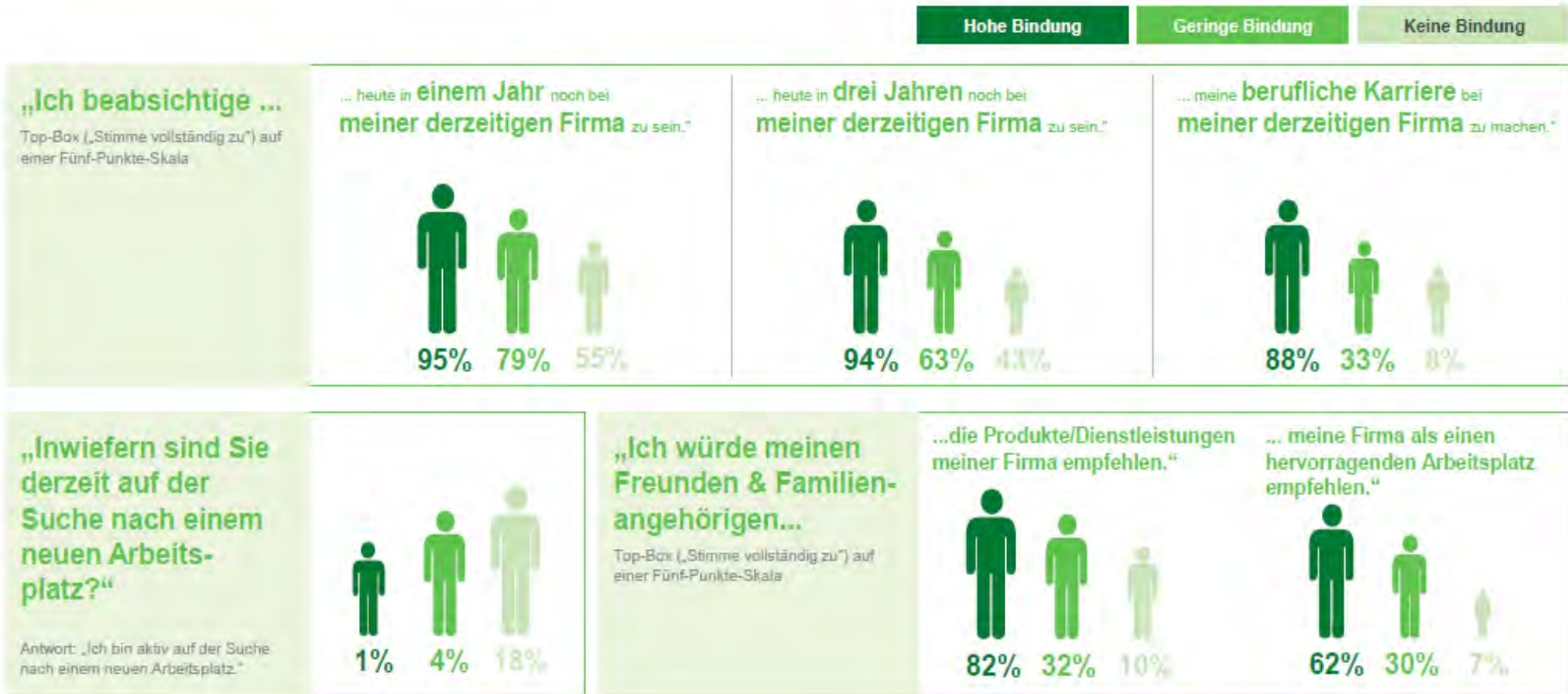
Grundlage: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre (36.720.000 = 100%)

Quelle: Statistisches Bundesamt, Arbeitsmarkt, Mikrozensus 2016.

(Befragung von 1.000 Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmern)

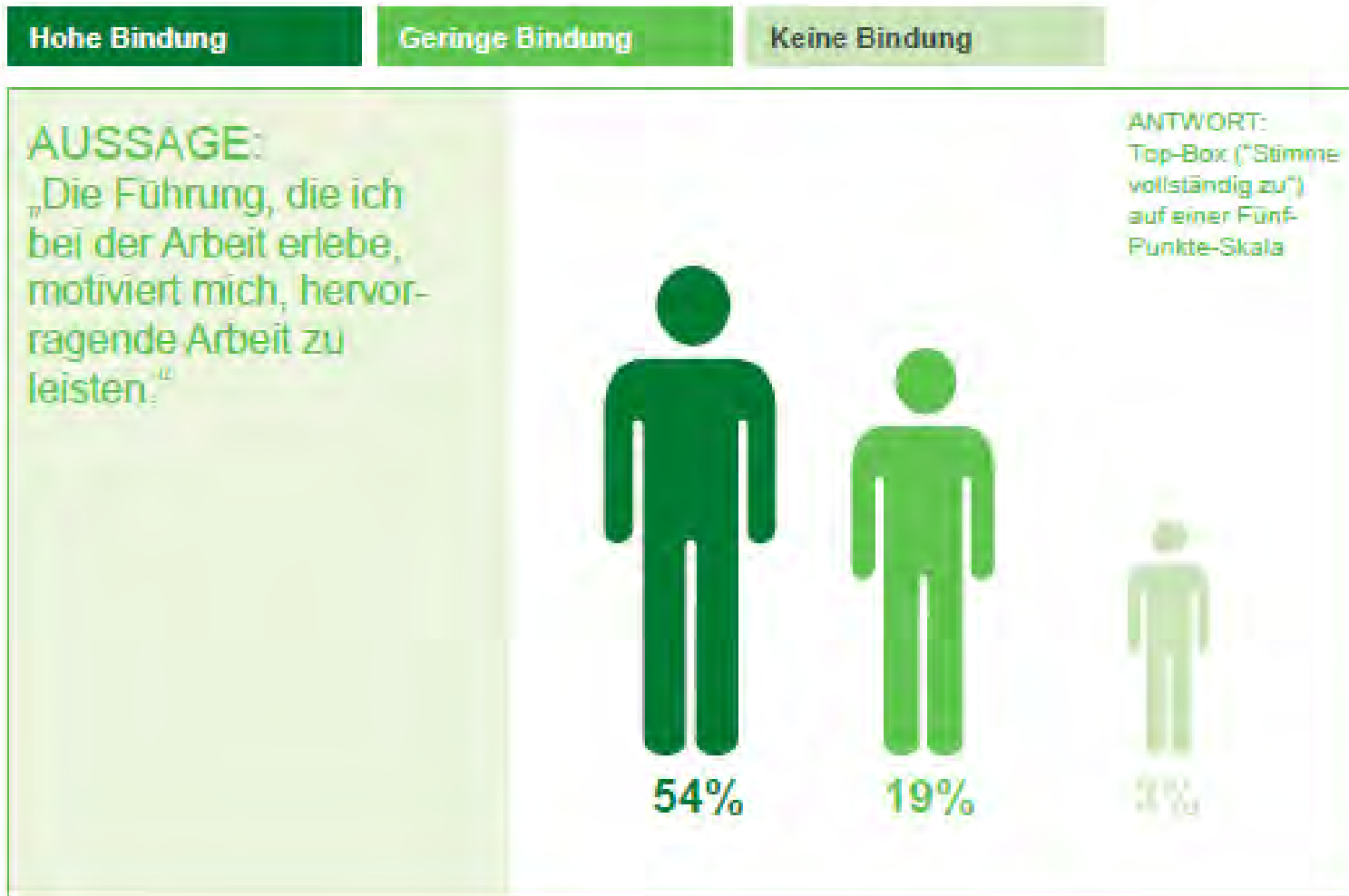
(Quelle: Gallup 2018, S. 5)

# ... MIT VIELFÄLTIGEN KONSEQUENZEN FÜR DEN UNTERNEHMENSERFOLG



(Quelle: Gallup 2018, S. 7)

# DER SCHLÜSSEL ZU MEHR MOTIVATION UND LEISTUNG: DIE DIREKTE FÜHRUNGSKRAFT...



(Quelle: Gallup 2018, S. 8)



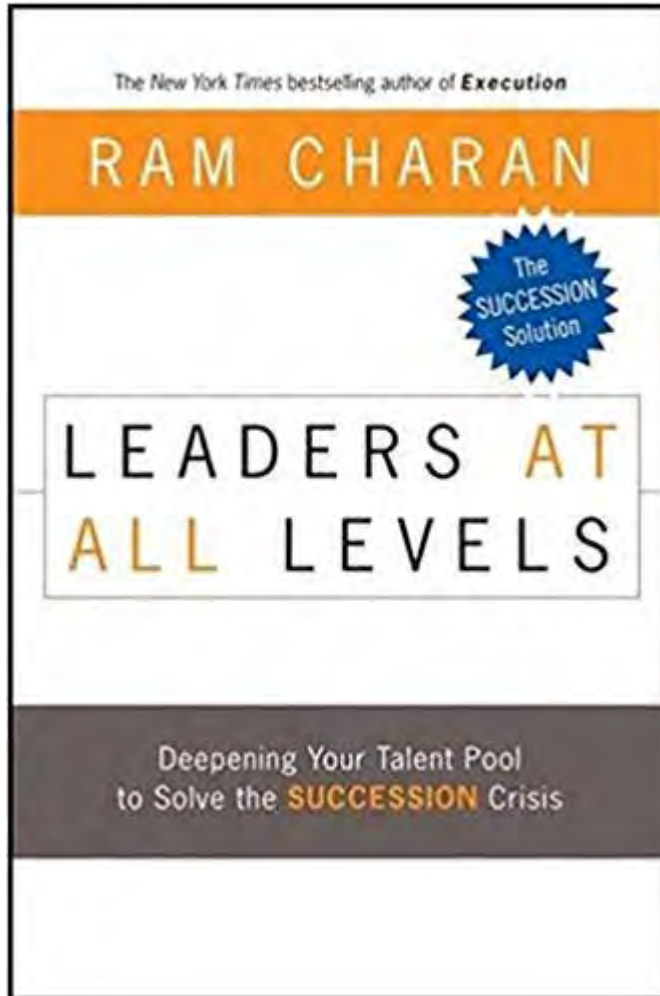
# ... SIE BESTIMMT MITARBEITERMOTIVATION UND UNTERNEHMENSERFOLG

---

**„Die geringe Bindung der Beschäftigten lässt sich fast immer auf den direkten Vorgesetzten zurückführen. Mitarbeiter mit geringer oder ohne emotionale Bindung werden hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Erwartungen von ihrem Vorgesetzten teilweise oder sogar völlig Ignoriert.“ (Marco Nink, Gallup Deutschland) (Gallup 2017)**

**„Die Fähigkeit, Führungskräfte heranzubilden, wird als Erfolgsindikator vernachlässigt! Weniger als 30% aller Führungskräfte sehen die Betreuung und Entwicklung der Mitarbeiter als Schwerpunkt der Führungsarbeit“ (RKW-Befragung von 200 Führungskräften) (RKW 2006)**

# DIE HERAUSFORDERUNG: FÜHRUNGSFÄHIGKEIT AUF ALLEN EBENEN ENTWICKELN



- Das mittlere Management hat den größten direkten Einfluss auf die Mitarbeiterbeziehungen
- und bestimmt wesentlich den Grad des Mitarbeiterengagements





# SCHLECHTE FÜHRUNG ZERSTÖRT MOTIVATION UND BINDUNG

---

## Ein Drittel der europäischen Arbeitnehmer ist mit der Mitarbeiterführung unzufrieden

Neu-Isenburg, Deutschland– 20. September 2018 – Laut einer aktuellen Studie von ADP (Automatic Data Processing) ist exakt ein Drittel (33 Prozent) der europäischen Arbeitnehmer nicht mit der aktuellen Qualität ihrer Mitarbeiterführung zufrieden. Zudem gehen 37 Prozent davon aus, dass ihr Vorgesetzter nicht in der Lage ist, ihr volles Potenzial zu erkennen. Dies sind Ergebnisse einer Untersuchung, für die mehr als 2.000 Beschäftigte in Frankreich, Deutschland, Italien, den Niederlanden und Großbritannien befragt wurden.

- *33 Prozent der Mitarbeiter bemängeln die Qualität der Führung bei der Arbeit*
- *13 Prozent gehen davon aus, dass der für sie zuständige Manager sie "kaum" kennt*
- *Mehr als jeder Zehnte hat kein Vertrauen in die Qualität der Mitarbeiterführung (12 Prozent)*
- *Unsicherheit (34 Prozent) und Unbehaglichkeit (44 Prozent) sind weitere Gründe für die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz*

Das Gefühl, nicht verstanden zu werden, geht über die direkten Vorgesetzten und das Management hinaus. 46 Prozent gaben an, ihr Arbeitgeber verstehe ihr Potenzial nicht. Knapp ein Fünftel (18 Prozent) der Befragten gab an, das Gefühl zu haben, lediglich als Nummer wahrgenommen zu werden.

**(Quelle: ADP 2018)**

# DIE HÜRDEN: KOMMUNIKATION, INSPIRATION, VERTRAUEN

---

Deutsche Manager bekommen Bestnoten im Business, aber nicht in Führungskompetenz

Mitarbeiter leisten häufiger „Dienst nach Vorschrift“ / Es mangelt an Inspiration und Kommunikation durch Führungskräfte

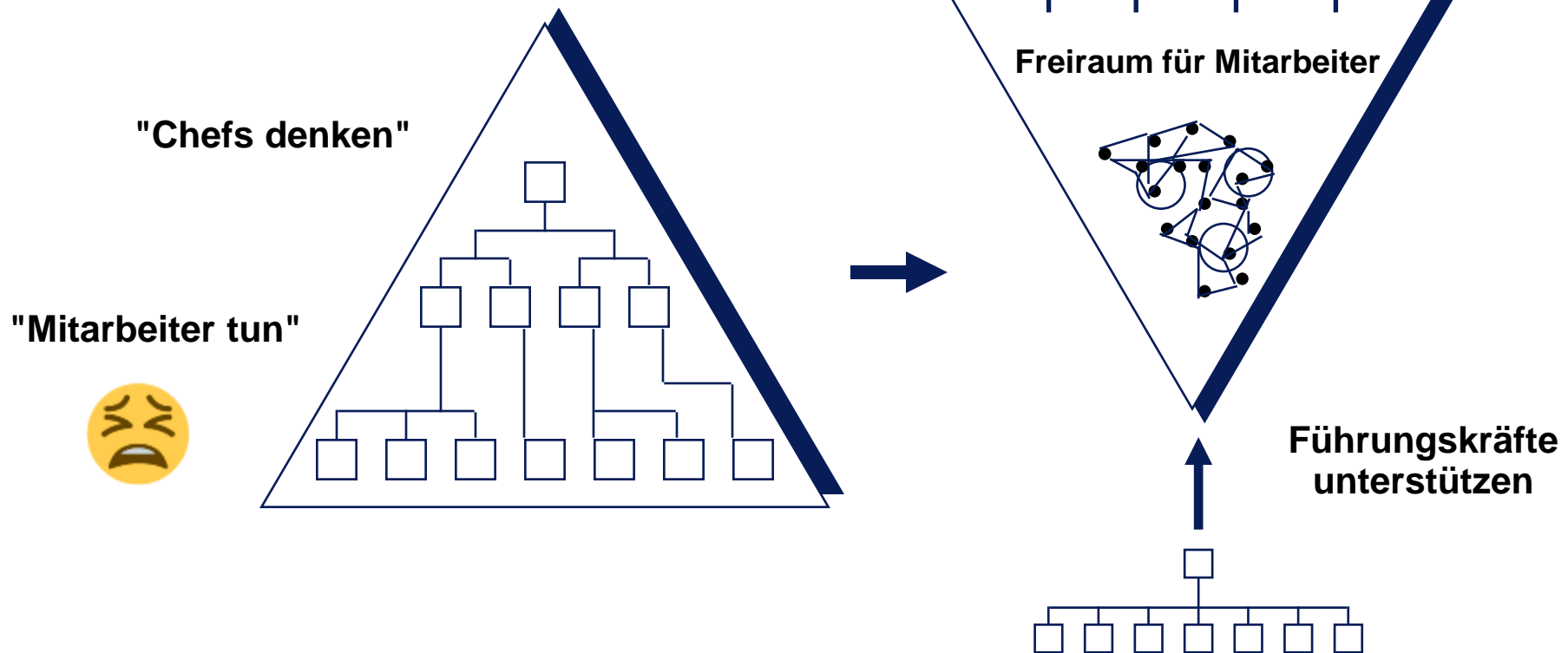
12. Oktober 2016 | Deutschland, Österreich

(Willis Towers Watson 2016)

- **Ein Arbeitsumfeld, das es allen Mitarbeitern ermöglicht, ihre Fähigkeiten langfristig gewinnbringend einzusetzen**
- **Vertrauen aller Mitarbeiter in die Unternehmensleitung und ihre direkten Führungskräfte**

# MOTIVIERENDE FÜHRUNG BEDEUTET FÜHRUNG AUF AUGENHÖHE

## PARADIGMENWECHSEL IN DER FÜHRUNG



# VERTRAUEN UND WERTSCHÄTZUNG SIND DER SCHLÜSSEL FÜR MOTIVATION UND LEISTUNG

## Mitarbeiter vertrauen darauf, dass

- ihre Leistungen wahrgenommen und anerkannt werden,
- ihre Persönlichkeit geachtet und wertgeschätzt wird,
- sie bei auftretenden Schwierigkeiten unterstützt werden,
- sich auch ihrer persönlichen Sorgen und Nöte angenommen wird.

## Vorgesetzte vertrauen darauf, dass

- Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Erfahrungen uneingeschränkt einbringen,
- Mitarbeiter sich nach besten Kräften anstrengen,
- Mitarbeiter gewissenhaft und umsichtig arbeiten,
- Mitarbeiter sich gruppendienlich verhalten,
- Mitarbeiter ehrlich und loyal sind.

**Führungskräfte müssen loslassen: „Meine Mitarbeiter schaffen das!“**

# ZIEL: EINE UNTERNEHMENSKULTUR, IN DER STÄRKEN GEDEIHEN

Eine Stärke ist eine Kombination aus:

- **Fähigkeiten/Fertigkeiten** = die Schritte einer Tätigkeit/eine Technik
- **Wissen** = was man gelernt hat
- **Talent** = auf natürliche Weise wiederkehrendes Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster, das effektiv eingesetzt werden kann




Personen, die Ihre Stärken täglich nutzen, sind **sechs Mal häufiger** emotional an ihre Tätigkeit gebunden. Teams, die sich auf ihre Stärken besinnen, sind um **12,5 % produktiver**. Coachen Sie die Mitarbeiter, die Sie führen, um ihre Leistung zu steigern.

The reality for many German workers is much different, though, as Gallup research shows. Only four in 10 German employees strongly agree that "My manager focuses on my strengths or positive characteristics" (37%). And only one in five strongly agree that they had a meaningful discussion about their strengths with their manager in the past three months (21%).

# DER SCHLÜSSEL FÜR ENGAGEMENT UND MOTIVATION

---

- **ERFÜLLUNG INDIVIDUELLER BEDÜRFNISSE & PERSÖNLICHER ERWARTUNGEN**
- **POSITIVE ARBEITSBEZIEHUNGEN & AUTHENTISCHE ARBEITSERFAHRUNGEN**



**MITARBEITERENGAGEMENT**  
**& MOTIVATION**  
**SUBJEKTIVES WOHLBEFINDEN**

- **ARBEITSUMFELD**
- **QUALITÄT DER TÄGLICHEN BEZIEHUNGEN**
- **WAHRGENOMMENE SOZIALE UNTERSTÜTZUNG**



# DER WEG ZUR HOCHLEISTUNGSORGANISATION

ERFOLGSFAKTOREN	MISSERFOLGSFAKTOREN
➤ Führung auf allen Ebenen	➤ Führung von oben nach unten
➤ Lehren und Interaktion	➤ Befehl, Gehorsam und Kontrolle
➤ Offene Kommunikation	➤ Defensives Kommunikation
➤ Teamwork	➤ Passiv-aggressives Verhalten
➤ Entwicklung von Selbstvertrauen	➤ Reduzierung von Selbstvertrauen
➤ Lehrfähigkeit auf allen Ebenen	➤ Top-Down Lehrfähigkeit
➤ Kollektives Wissen auf allen Ebenen	➤ Wissensmonopol auf Top-Ebene
➤ Jeder Mitarbeiter zählt	➤ Mitarbeiter sollen arbeiten, nicht denken
➤ Wachstum des Organisationswissen	➤ Organisationswissen wird aufgezehrt
➤ Schaffung positiver emotionaler Energie	➤ Organisation ohne emotionale Energie
➤ Grenzenlosigkeit im Unternehmen	➤ Hierarchien und Abteilungen dominieren
➤ Gegenseitiger Respekt	➤ Furcht vor Vorgesetzten
➤ Wertschätzung von Vielfalt/Diversity	➤ Einheitsdenken und Homogenität

# DER WEG ZUR HOCHLEISTUNGSORGANISATION - BEISPIEL: HOTELKETTE UPSTALSBOOM 2010 - 2018

**„Wir brauchen einen anderen Chef als Bodo Janssen“ (Mitarbeiterbefragung 2009)**



- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit auf 80%+
- Senkung des Krankenstandes von 8% auf 3%
- Steigerung der Weiterempfehlungsrate auf 98%
- Verdopplung des Unternehmensumsätze
- Steigerung der Produktivität

- 12 Hotels/  
650 Ferienwoh-  
nungen
- 650 Mitarbeiter
- €44 Mio Ums

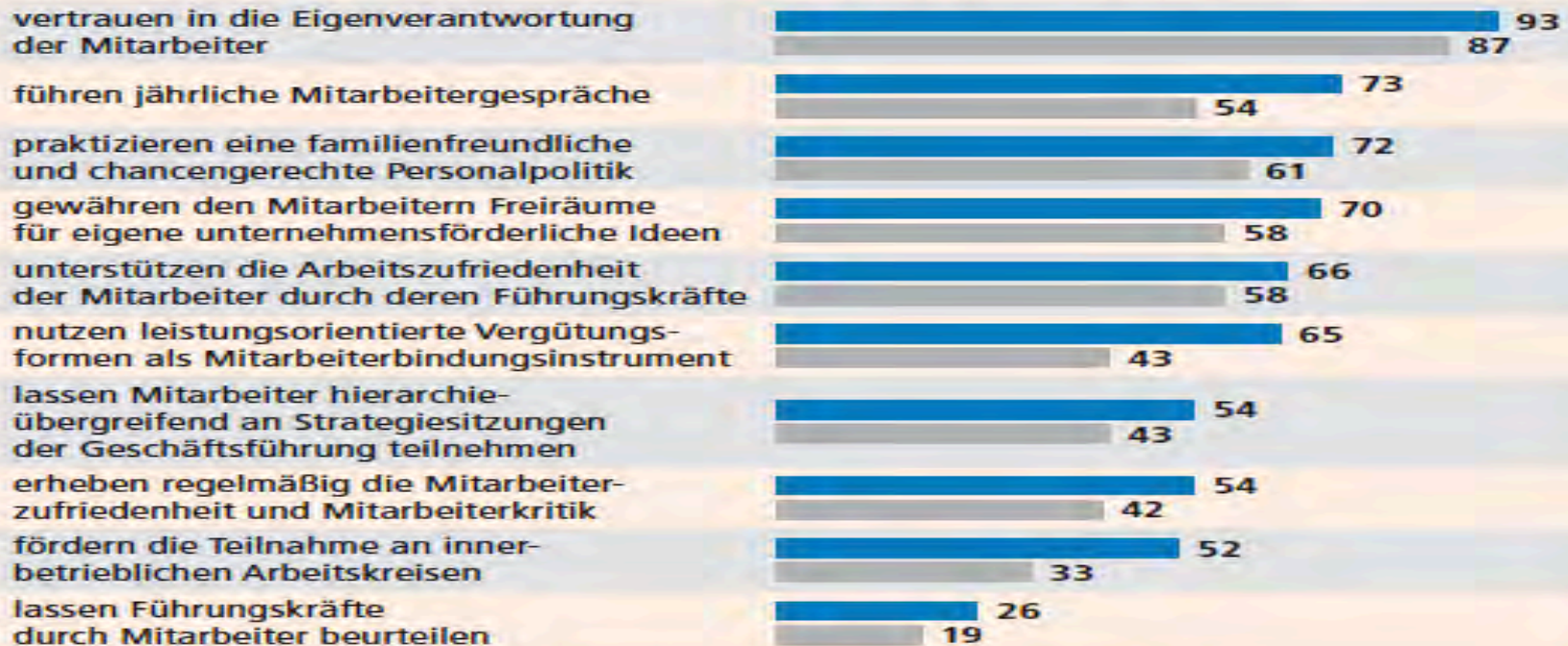
**DER UPSTALSBOOM WEG**

**„Es ist eine Herzensangelegenheit unseres Chefs,  
dass sich alle Mitarbeiter im Unternehmen wohlfühlen“ (2018)**


# EIN NEUES VERSTÄNDNIS VON FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT

## Personalpolitik: Was Erfolg verspricht

So viel Prozent der ■ sehr erfolgreichen Unternehmen ■ weniger erfolgreichen Unternehmen



Befragung von 1.853 Personalverantwortlichen im Juli und August 2010; Unternehmenserfolg: gemessen an der Umsatzentwicklung von 2008 bis 2009, der Beschäftigtenentwicklung von 2007 bis 2009 sowie den Umsatzerwartungen von 2009 bis 2012; Quelle: Personal-Panel des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln

 Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2011 WZL Köln (IWI)

# FAZIT: DER WEG ZU MEHR MITARBEITERENGAGEMENT BEGINNT BEIM DIREKTEN VORGESETZEN

---

**Es ist nicht genug zu wissen,  
man muss es auch anwenden;  
es ist nicht genug zu wollen,  
man muss es auch tun.**

***Johann Wolfgang v. Goethe***



# DAS BUCH: HR-TRENDS 2019



- + **HR-STRATEGIE: Arbeiten 4.0 & Agile Führung**
- + **HR-DIGITALISIERUNG: Innovation & Technologie**
- + **HR-DIVERSITÄT: Internationalisierung & Talent Management**
- + **HR-DEMOGRAPHIE: Gesundheitsmanagement & Workforce Planning**
- + **HR-PRAXIS: Best Practices aus 28 erfolgreichen Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen**
- + **HR-RESSOURCEN: Aktuelle Literatur, Internetlinks, Adressen und mehr als 100 Managementstudien**

# DIE TAGUNG: HR-TRENDS 2019

---



➤ **28.03.2019**

Haus der Wissenschaft Bremen

➤ **HR-TRENDS Nord 2019**

[www.hr-trends2019.de](http://www.hr-trends2019.de)



# DIE LITERATUR

---

- ADP Employer Services (2018): Von Personalnummer zur Person – Was Ihre Mitarbeiter wirklich motiviert und wie die Personalabteilung positiv Einfluss nehmen kann, Neu Isenburg
- Buckingham, M./Clifton, D. (2016): Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt – Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung, 5. Auflage, Frankfurt/Main (Campus)
- Charan, R. (2008): Leaders At All Levels, San Francisco (Jossey-Bass)
- Gallup Organization (2016): Engagement-Index 2015 – Studie zur Emotionalen Bindung von ArbeitnehmerInnen in Deutschland, Potsdam (Gallup)
- Gallup Organization (2017): Engagement-Index 2016 – Studie zur Emotionalen Bindung von ArbeitnehmerInnen in Deutschland, Potsdam (Gallup)
- Gallup Organization (2017): Engagement-Index 2016 – Studie zur Emotionalen Bindung von ArbeitnehmerInnen in Deutschland, Potsdam (Gallup)
- Green, P. et al. (2017): The Energizing Nature of Work Engagement: Toward a Need-Based Theory of Work Motivation, Research in Organizational Behaviour, 37. Jg. , S. 1 – 18.
- Institut der deutschen Wirtschaft (2011): Mitarbeiter motivieren und halten, iwd 3/2011
- Nink, M. (2018): Engagement Index – Die neuesten Daten und Ergebnisse der Gallup-Studie, München (Redline)
- RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (2006): Deutsche Führungskräfte: Wertvorstellungen, Karriere, Arbeitsumfeld, Eschborn
- Towers Watson (2012): Global Workforce Study 2012/2013 – Ergebnisse für Deutschland, Frankfurt/Main
- Willis Towers Watson: Global Workforce Study 2016, London 2016

---

**Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow**

**CIMS Center for International Management Studies, Hochschule Bremen, Werderstr. 73, 28199 Bremen**  
**E-Mail: [karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de](mailto:karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de) - URL: [www.cims.hs-bremen.de](http://www.cims.hs-bremen.de)**

---