

Gekommen um zu bleiben!?

Personalbindung in kath. Kindertageseinrichtungen“

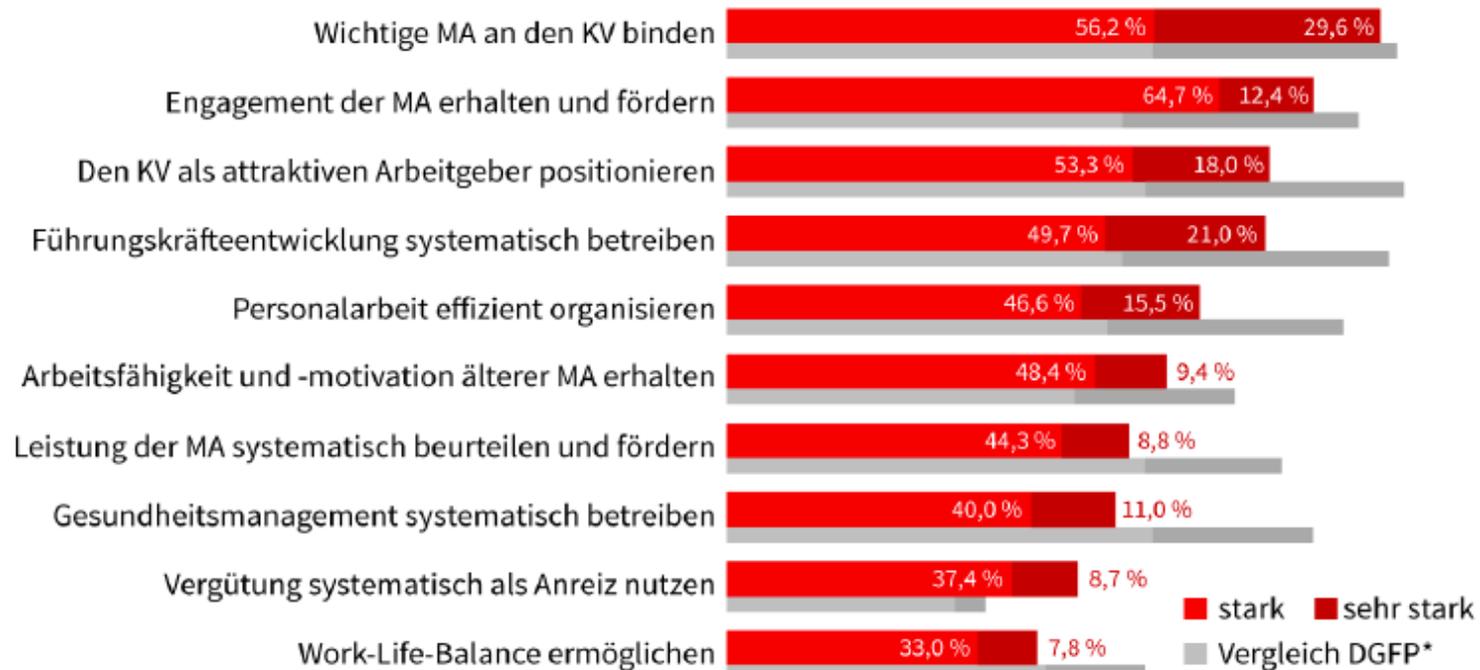
Prof. Dr. Ralf Haderlein

KTK-Delegiertenversammlung
Diözesan-AG-Freiburg
11. Oktober 2017
St. Bernhard, Rastatt



Zukünftige Herausforderungen im Personalmanagement

Prägende Aufgaben des Personalmanagements in Ihrem KV in den nächsten Jahren
(Angaben in Prozent, n = 175–203)



Schumacher, 2016; ASH Berlin

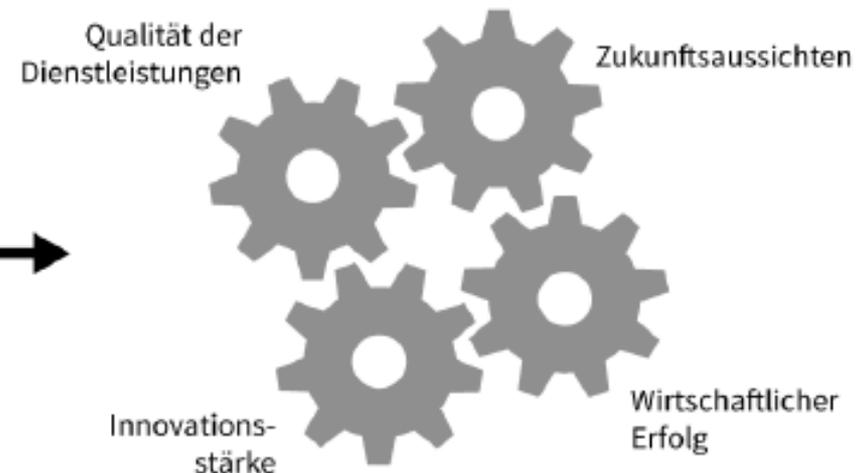
* DGFP-Studie: „Megatrends und HR-Trends 2013“, N = 114 Personalmanager aus Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche

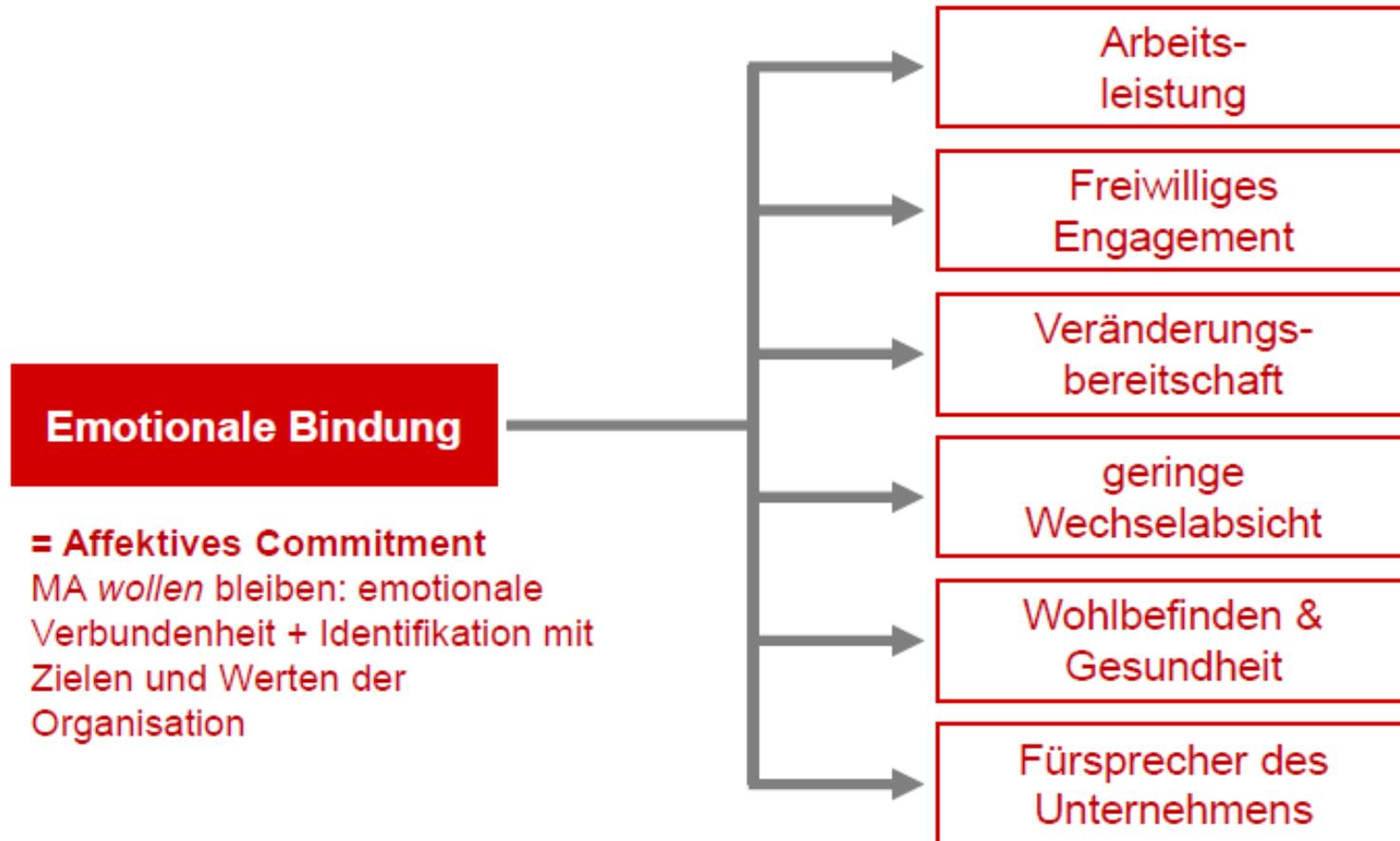
Der Kraftmotor der Organisationen

Emotionale Bindung & Engagement



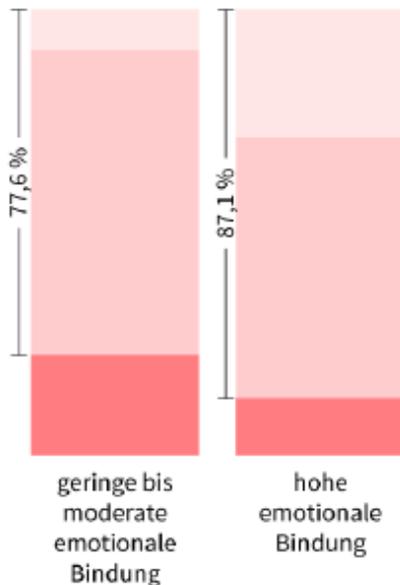
Wirtschaftliche Stärke & Zukunftsaussichten



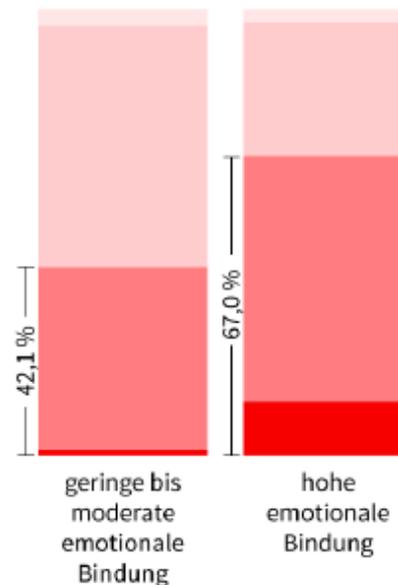


Emotionale Bindung => Zufriedenheit ↑, Engagement ↑
und Fehlzeiten ↓

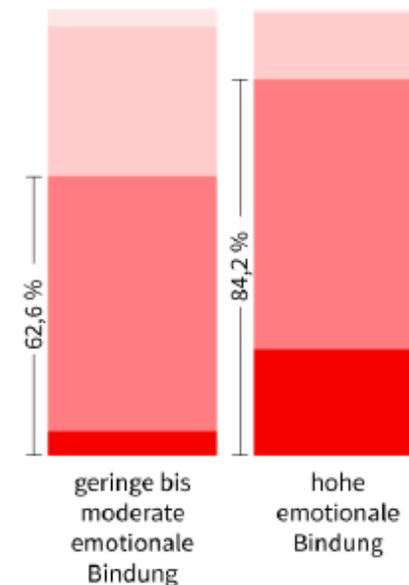
Krankenstand
im Branchenvergleich



Zufriedenheit
im Branchenvergleich

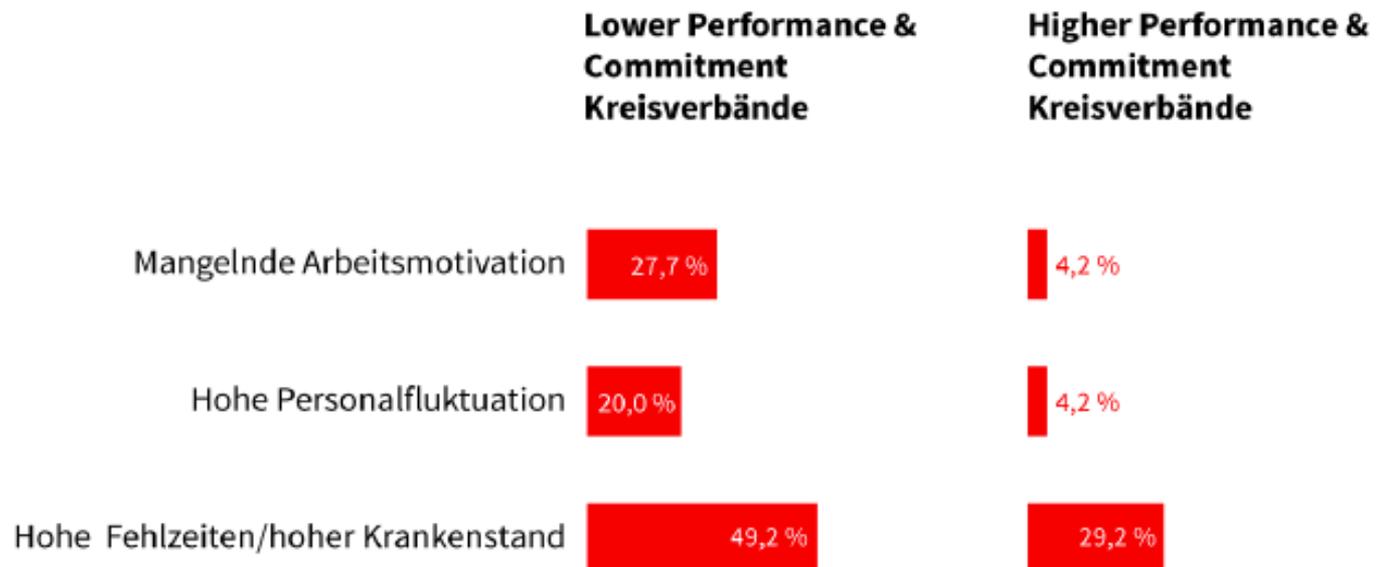


Engagement
im Branchenvergleich

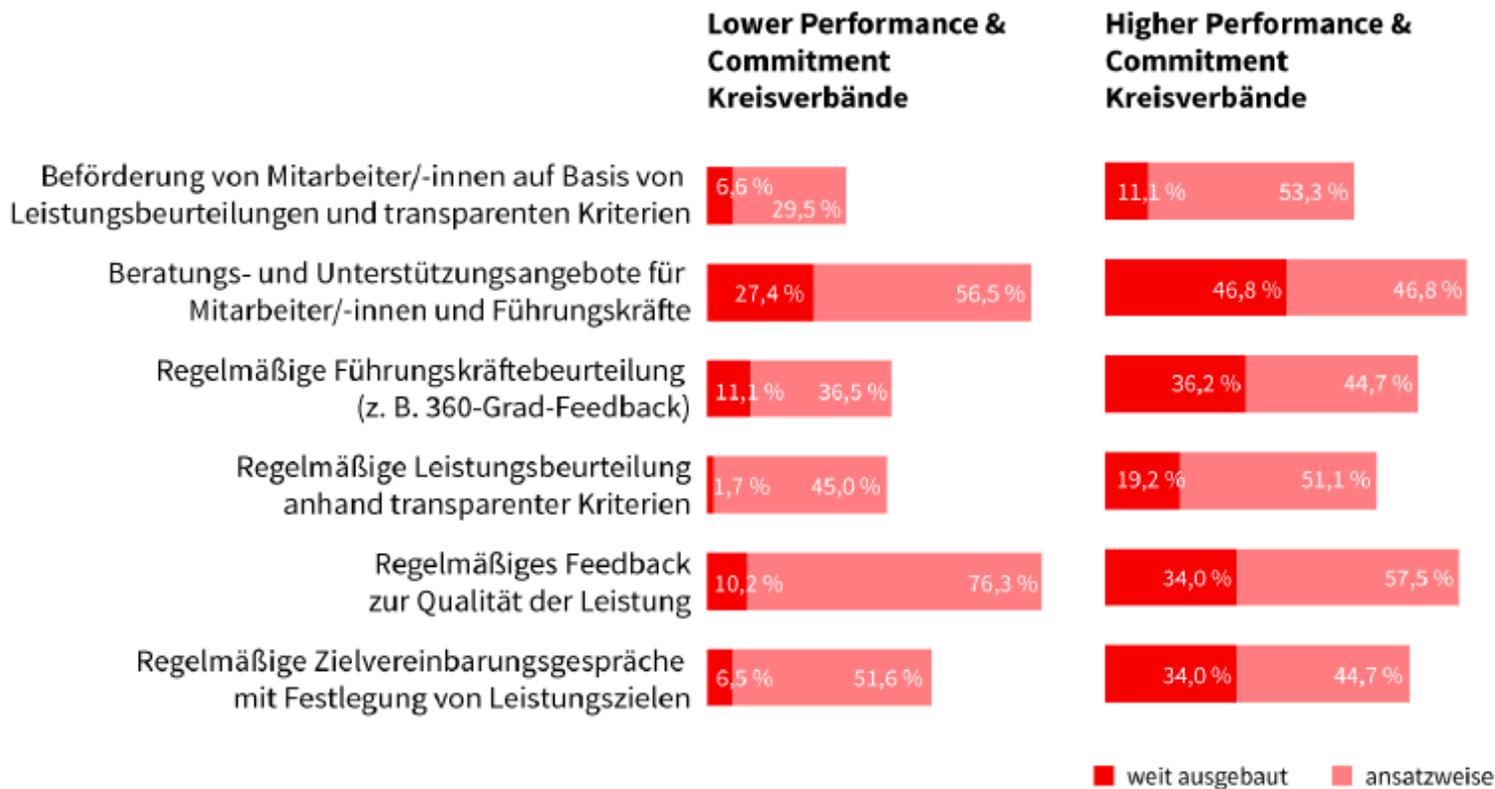


unter dem Durchschnitt Durchschnitt über dem Durchschnitt weit über dem Durchschnitt

HPC- vs. LPC-KV: Herausforderungen für das Personalmanagement des Kreisverbands (Prozentuale Häufigkeit der Nennung)

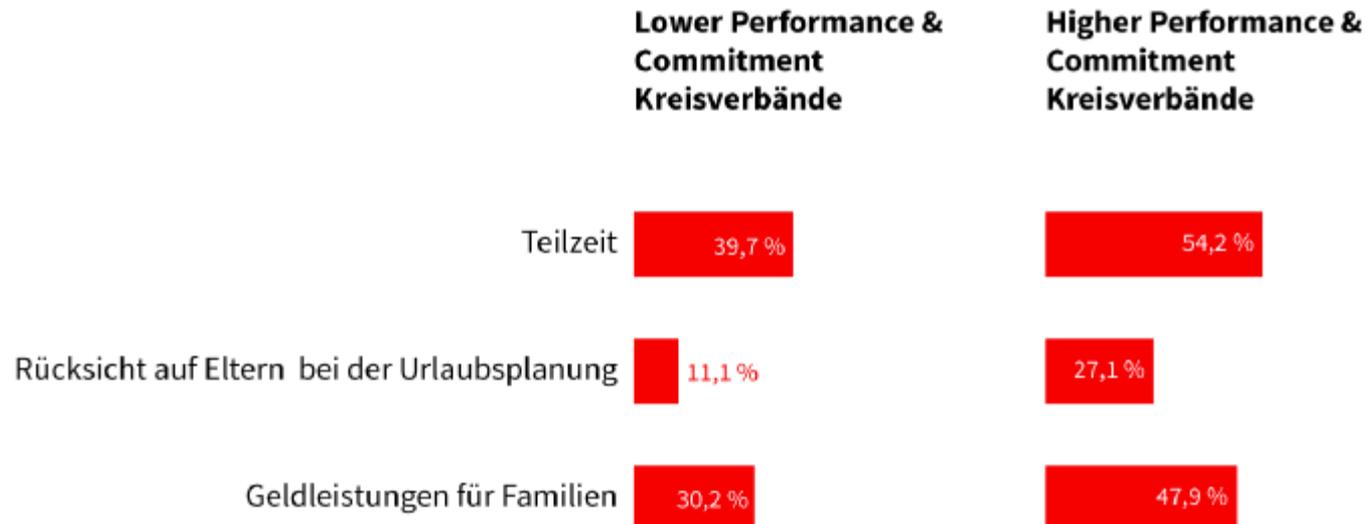


Vergleich HPC- und LPC-KV: Personalmanagement-Maßnahmen



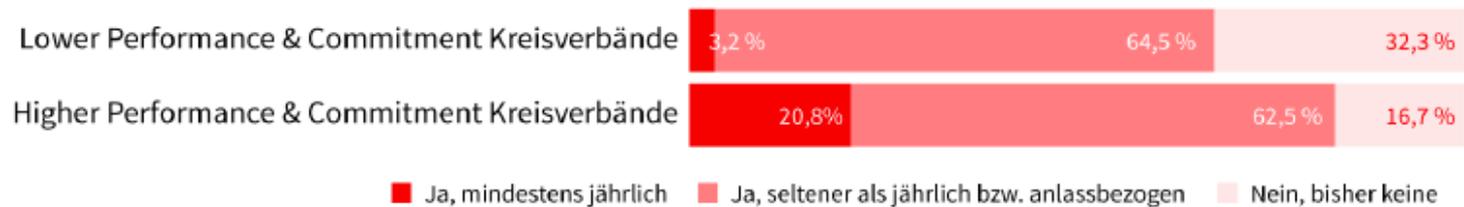
HPC- vs. LPC-KV: Nutzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

HPC- vs. LPC-KV: Nutzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Prozentuale Häufigkeit der Nennung)



HPC- vs. LPC-KV: Mitarbeiterbefragungen und Informationen zur Situation und zu Zielen des KV

HPC- vs. LPC-KV: Häufigkeit der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen



HPC- vs. LPC-KV: Regelmäßige Informationen der Geschäftsführung zur Geschäftslage und zu den Zielen des Kreisverbands



**Lower Performance &
Commitment
Kreisverbände**

**Higher Performance &
Commitment
Kreisverbände**

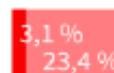
In unserem Kreisverband vertrauen die FK auf die gute Arbeit der MA, ohne sie ständig zu kontrollieren



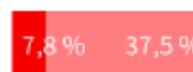
Bei uns herrscht eine Kultur der Anerkennung und Würdigung von Leistung und Engagement



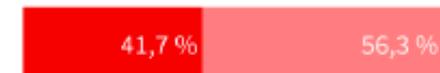
Wir sind dem Ziel verpflichtet, möglichst familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu schaffen



Für uns ist die Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter/-innen ein wichtiges Anliegen



Unser Kreisverband ist dem Ziel verpflichtet, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein



■ Trifft völlig zu ■ Trifft eher zu

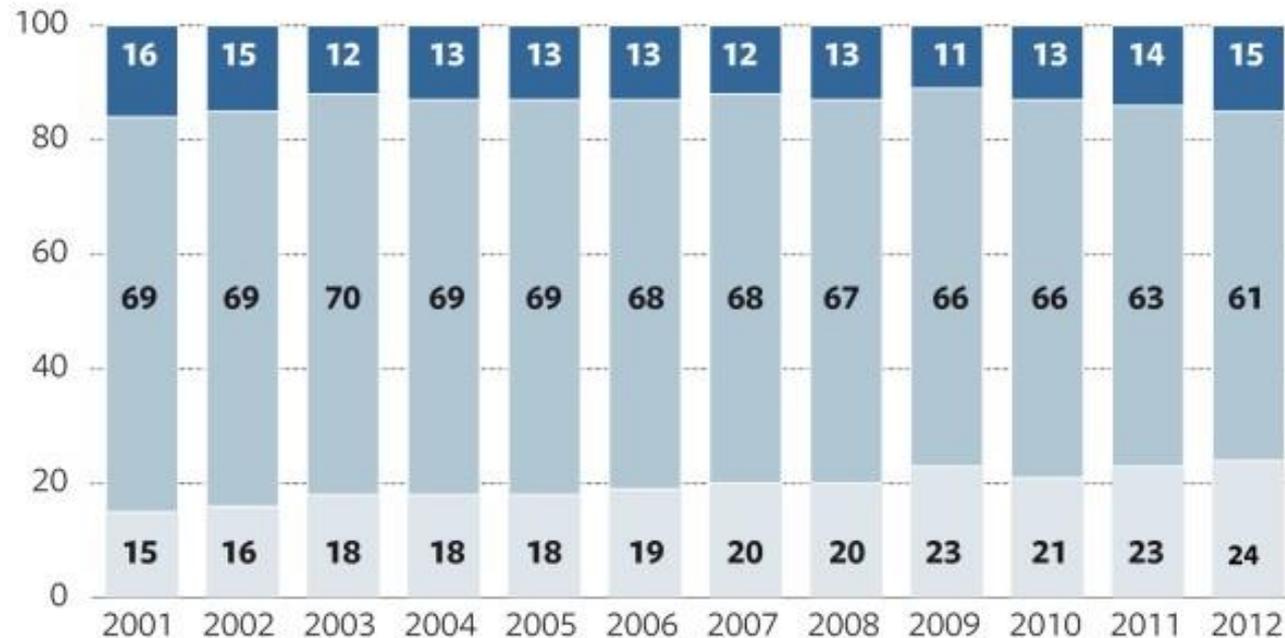


Wie steht es um die Mitarbeiterbindung?

Engagement-Index

in Deutschland, in Prozent

hohe ... geringe ... keine ... emotionale Bindung an den Arbeitsgeber



Basis: Beschäftigte ab 18 Jahre

Die Gute Nachricht: Mitarbeiterbindung ≠ Zufriedenheit mit der Arbeit

Engagement-Index

in Deutschland, in Prozent



Basis: Beschäftigte ab 18 Jahre

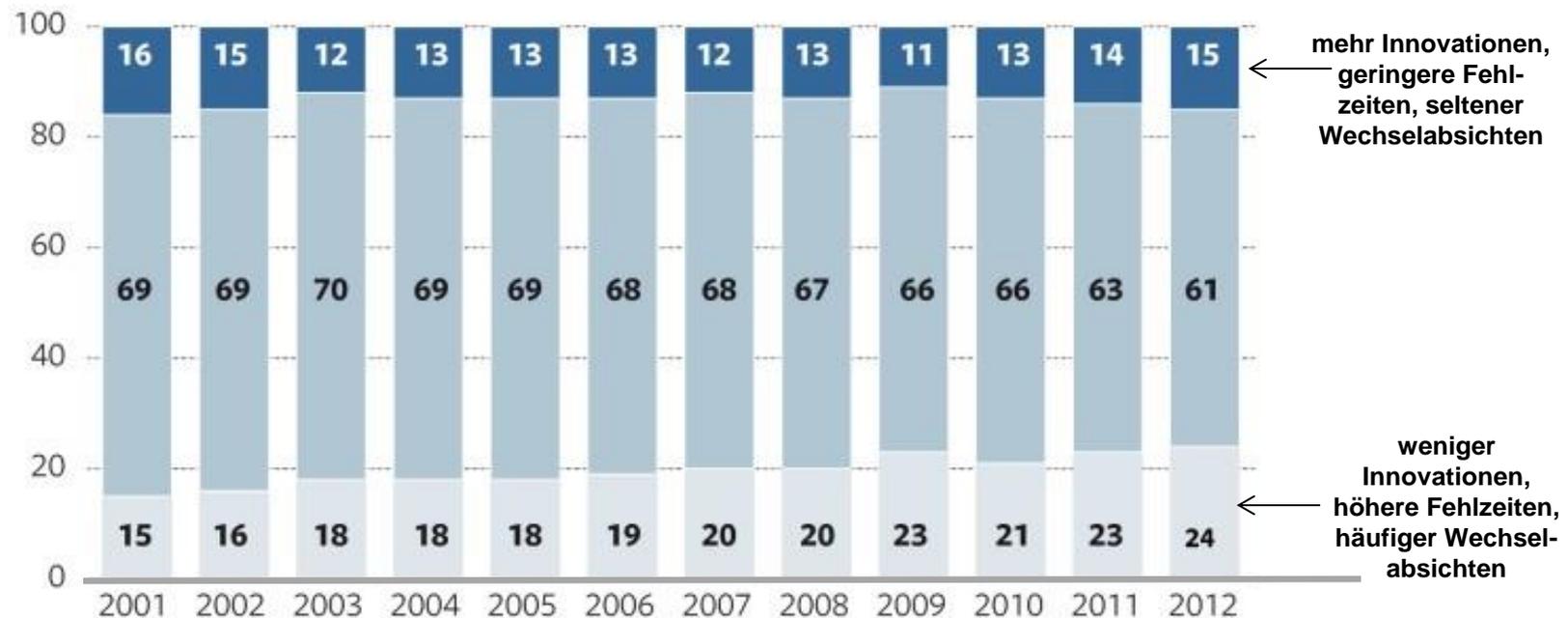
Quelle: Gallup 2012; N = 2.198

Die Schlechte Nachricht: Auswirkungen auf Innovationskraft, Fehlzeiten & Wechselabsicht

Engagement-Index

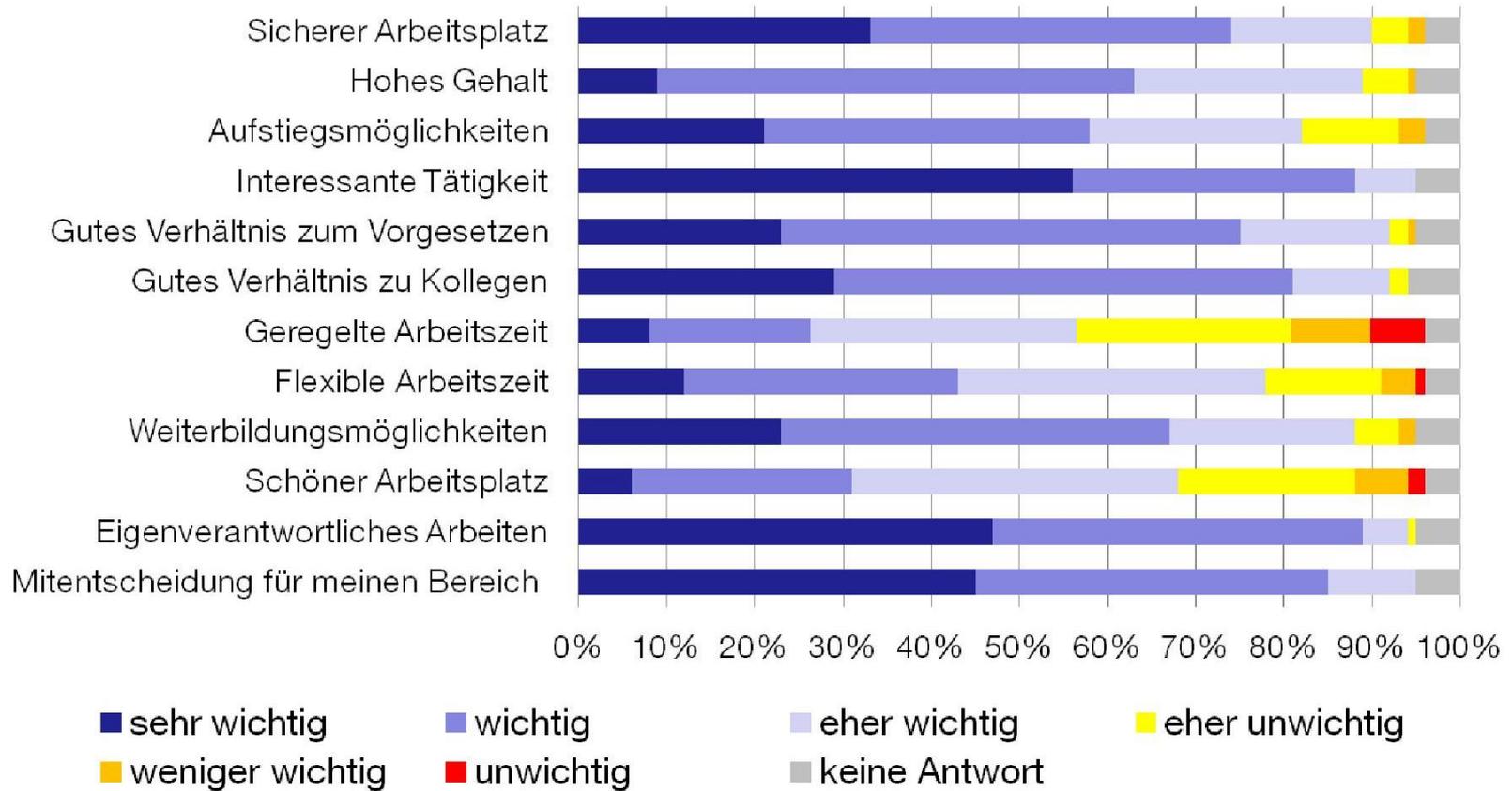
in Deutschland, in Prozent

hohe ... geringe ... keine ... emotionale Bindung an den Arbeitsgeber



Basis: Beschäftigte ab 18 Jahre

Was macht Arbeitgeber attraktiv?



Personalbindung

Personalbindung betrachtet die vom Mitarbeiter / der Mitarbeiterin **empfundene (emotionale) Verbundenheit** sowie seine/ihre (vertragliche) Gebundenheit an das Unternehmen.

Personalbindungsmanagement umfasst alle vom Unternehmen **aktiv und planmäßig betriebene und organisierte Maßnahmen**, die darauf abzielen, die Mitarbeiter und Mitarbeiterin darin zu beeinflussen, **im Unternehmen zu verbleiben** und die **Beziehung und das Arbeitsverhältnis zu stabilisieren und zu festigen**. Die Maßnahmen lassen sich grundsätzlich für alle Mitarbeiter (unternehmensweit), für ausgewählte Zielgruppen (zielgruppenspezifisch) oder für einzelne Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (individuell) umsetzen.

Bindung ist immer ein **beidseitiger Vorgang**. Zum Einen vom Unternehmen an dem Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin sowie zum Anderen vom Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin an das Unternehmen. Beide Seiten haben Eigenheiten und können sich widersprechen.

Vgl. Bröckermann, 2004

1. Mitarbeiterzufriedenheit

Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Ausmaß von Mitarbeiterbindung

2. Mitarbeiterverbundenheit

Emotionale/ Affektive Verbundenheit

- Loyalität durch gefühlsmäßigen Vorzug des Arbeitgeber anderen gegenüber
- Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen ohne emotionale Verbundenheit fehlen häufiger und äußern sich in ihrem Umkreis eher negativ über das Unternehmen.

2. Mitarbeiterverbundenheit

Situative Verbundenheit

- Vermeidung von mit einem Stellenwechsel verbundenen Veränderungen des Umfelds

Behaviorale Mitarbeiterbindung

- Beibehaltung bestehender Gewohnheiten

Normative Mitarbeiterbindung

- Moralisch-ethische Verbundenheit

3. Mitarbeitergebundenheit

Gebundenheit durch bestehende Wechselbarrieren

Vertragliche Gebundenheit

- Bestehen von juristische Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

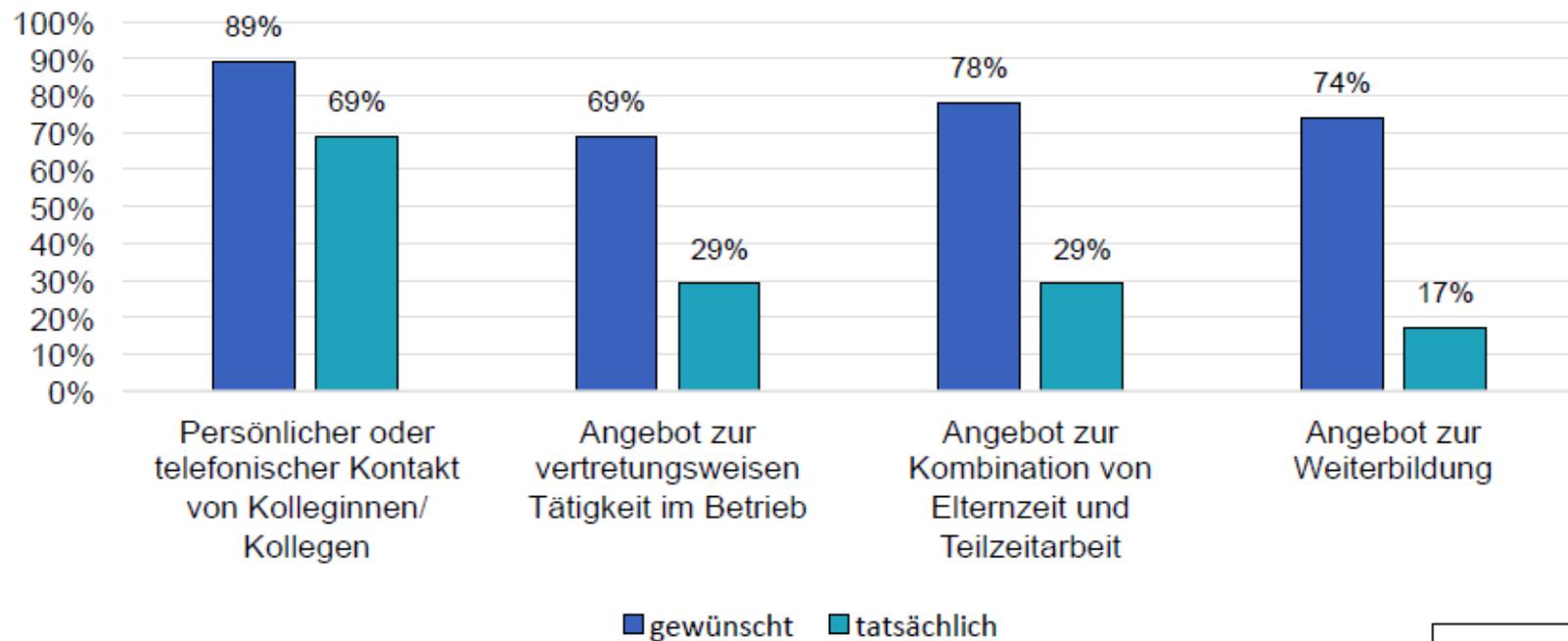
Ökonomische/ Kalkulatorische Gebundenheit

- Wirtschaftliche Nachteile machen Wechsel unattraktiv
- Vermeidung entstehender Kosten beim Verlassen des Unternehmens

Funktionale Gebundenheit

- Entstehung von erheblichen beruflichen Nachteilen bei einem Arbeitgeberwechsel

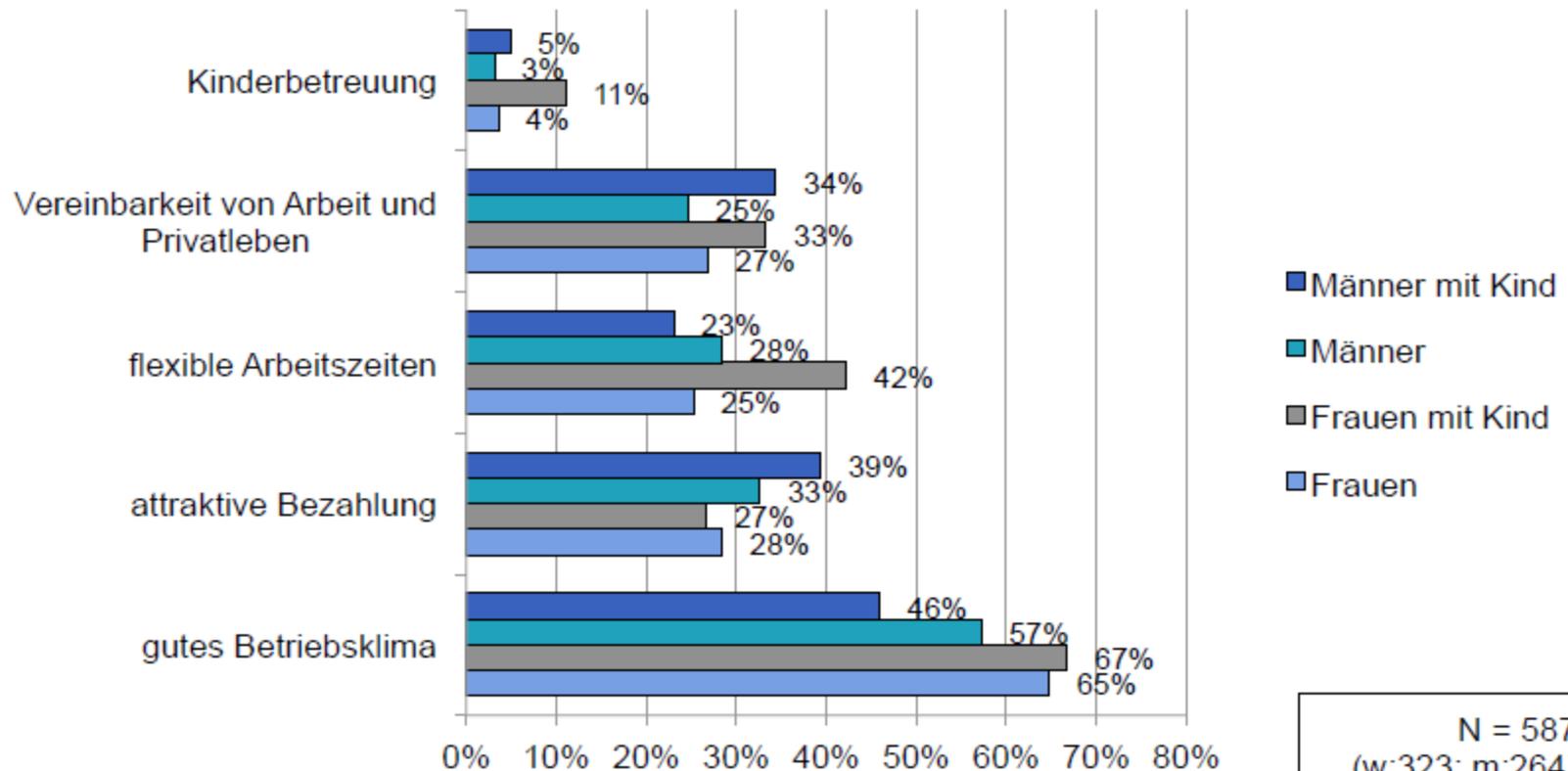
Wunsch und tatsächlicher Kontakt zum Betrieb während der Elternzeit



N = 659

vgl. Deutscher Bundestag
2005, dip21.bundestag.de

Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit



Studie Familienfreundlicher Arbeitgeber

Skoracki 2017

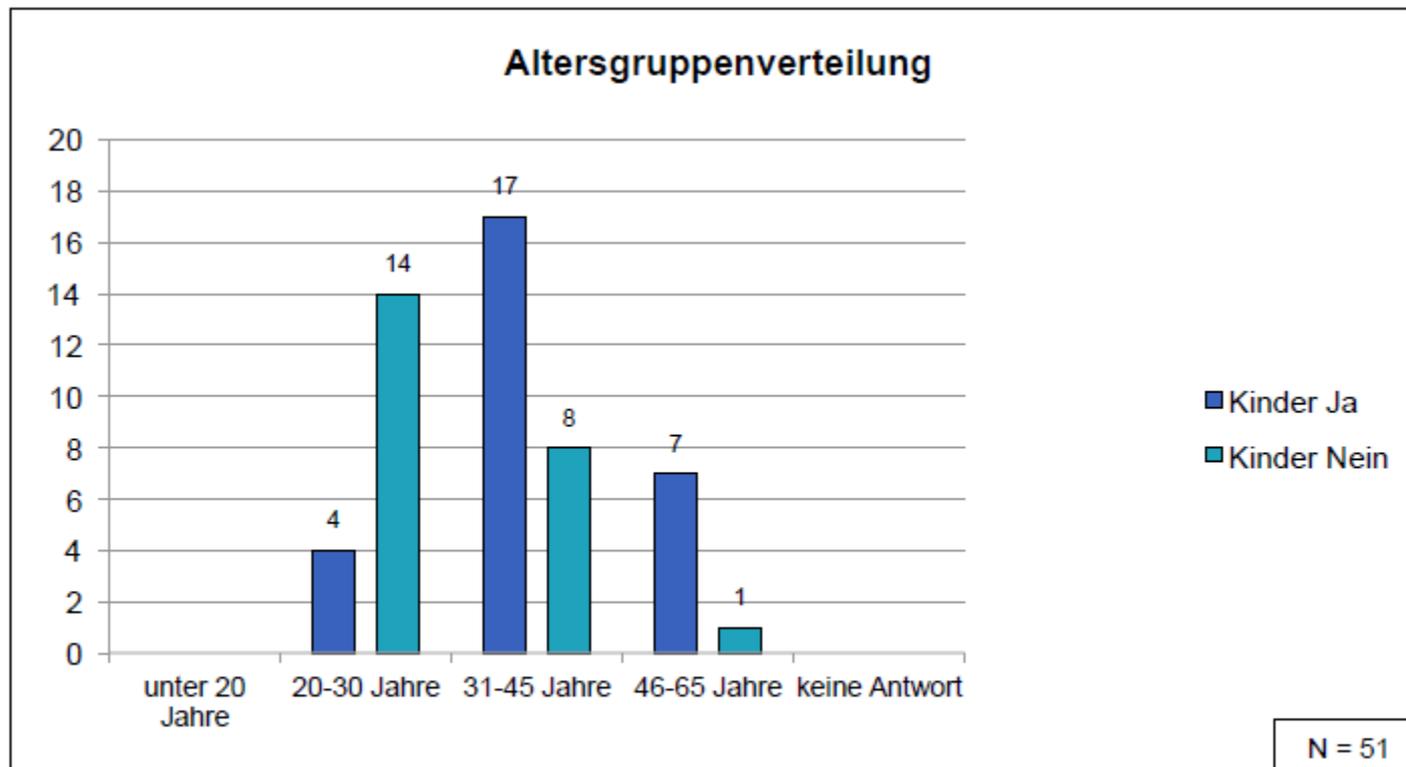


Abbildung 5: Altersgruppenverteilung der befragten Personen im Vergleich bei Befragten mit Kindern und Befragten ohne Kinder

Studie Familienfreundlicher Arbeitgeber

Skoracki 2017

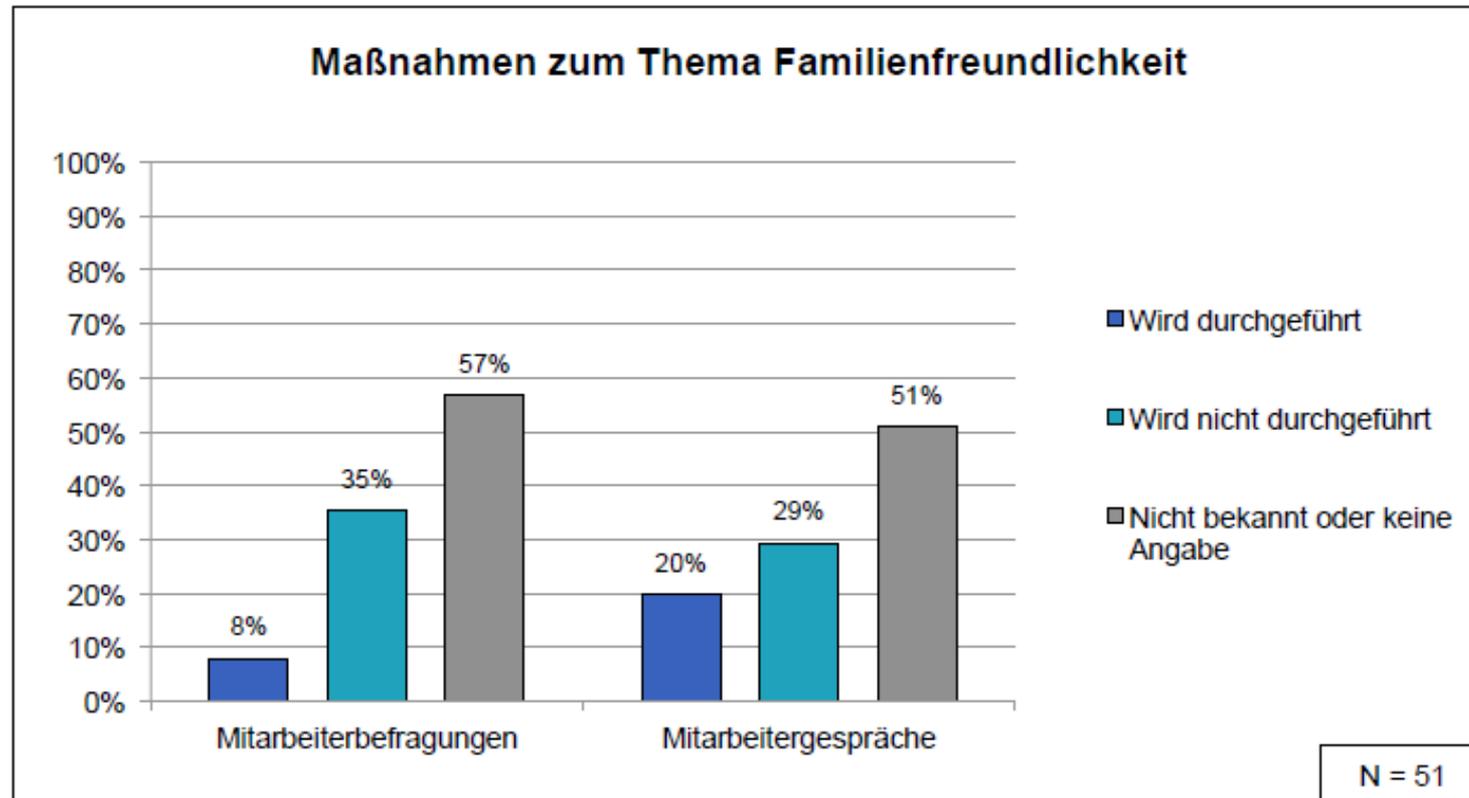


Abbildung 6: Umsetzung von Mitarbeiterbefragungen und Mitarbeitergesprächen zum Thema Familienfreundlichkeit

Studie Familienfreundlicher Arbeitgeber

Skoracki 2017

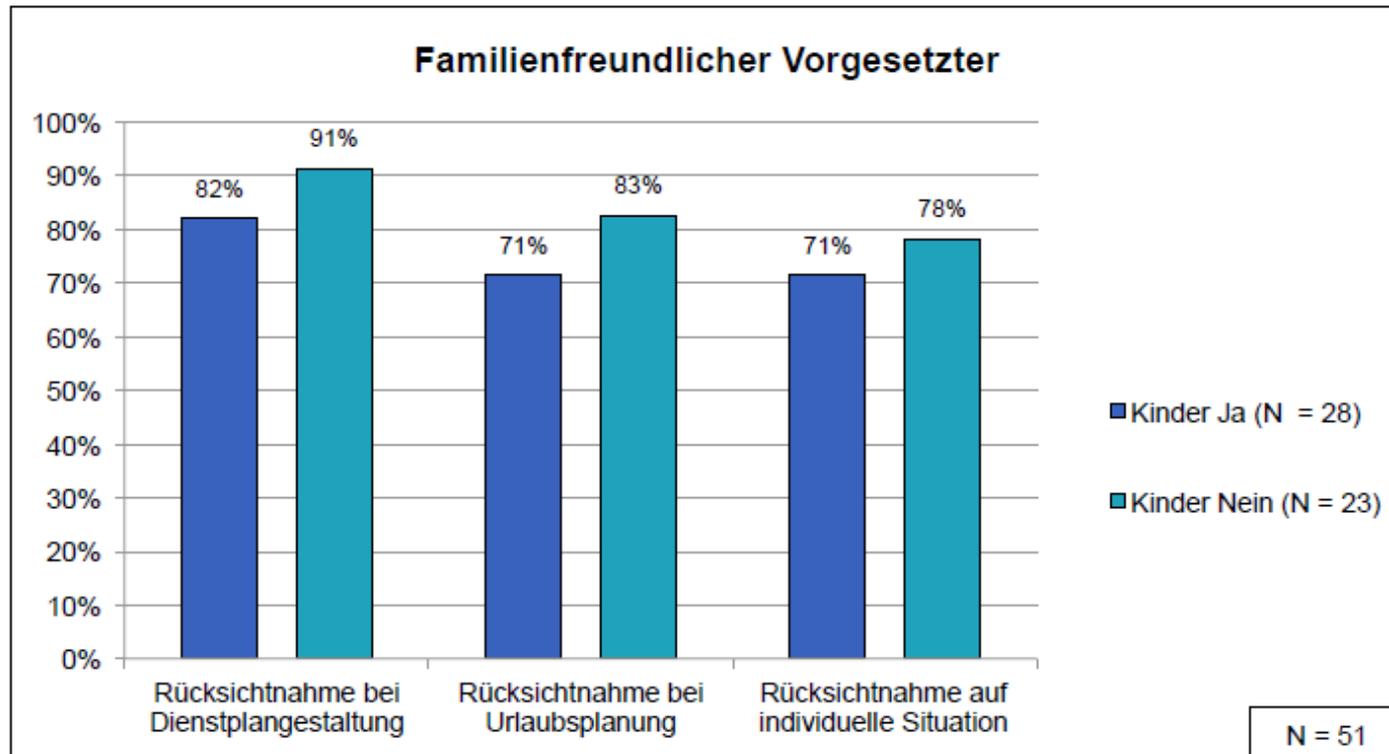


Abbildung 7: Familienfreundlichkeit des Vorgesetzten im Vergleich bei Befragten mit Kindern und Befragten ohne Kindern

Studie Familienfreundlicher Arbeitgeber

Skoracki 2017

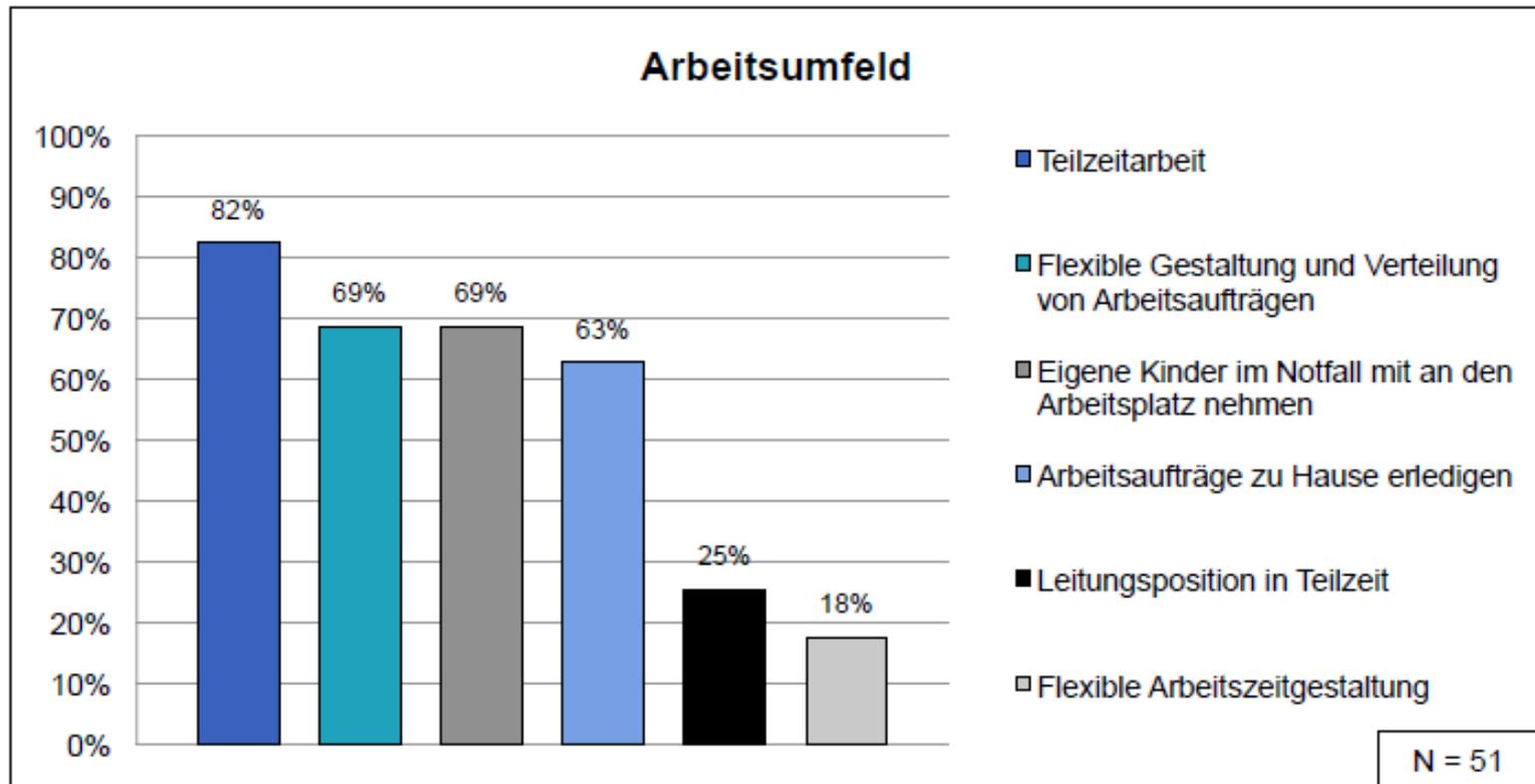


Abbildung 8: Familienfreundliches Arbeitsumfeld

Studie Familienfreundlicher Arbeitgeber

Skoracki 2017

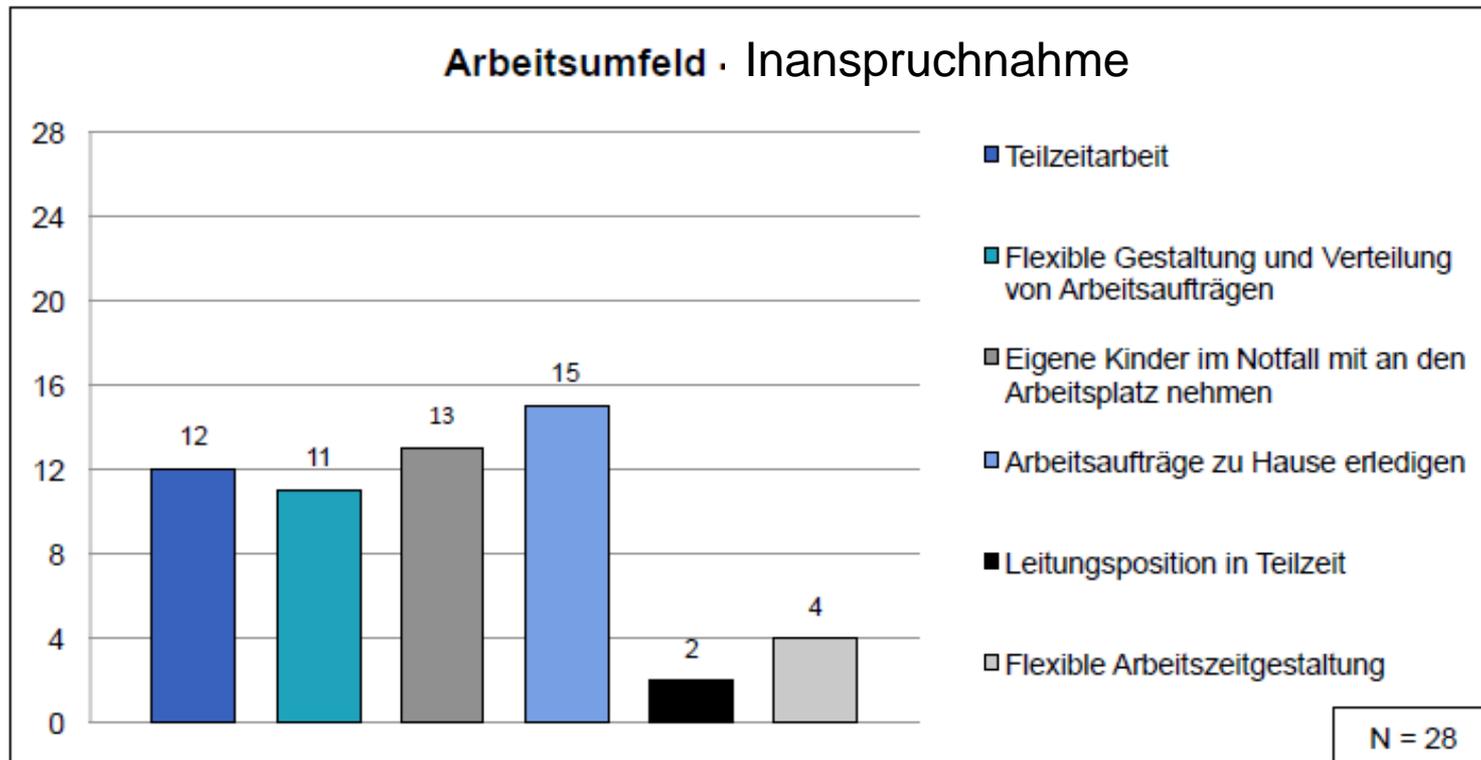


Abbildung 9: Ausprägung der Inanspruchnahme von berechtigten Personen an familienfreundlichen Maßnahmen im Arbeitsumfeld

Studie Familienfreundlicher Arbeitgeber

Skoracki 2017

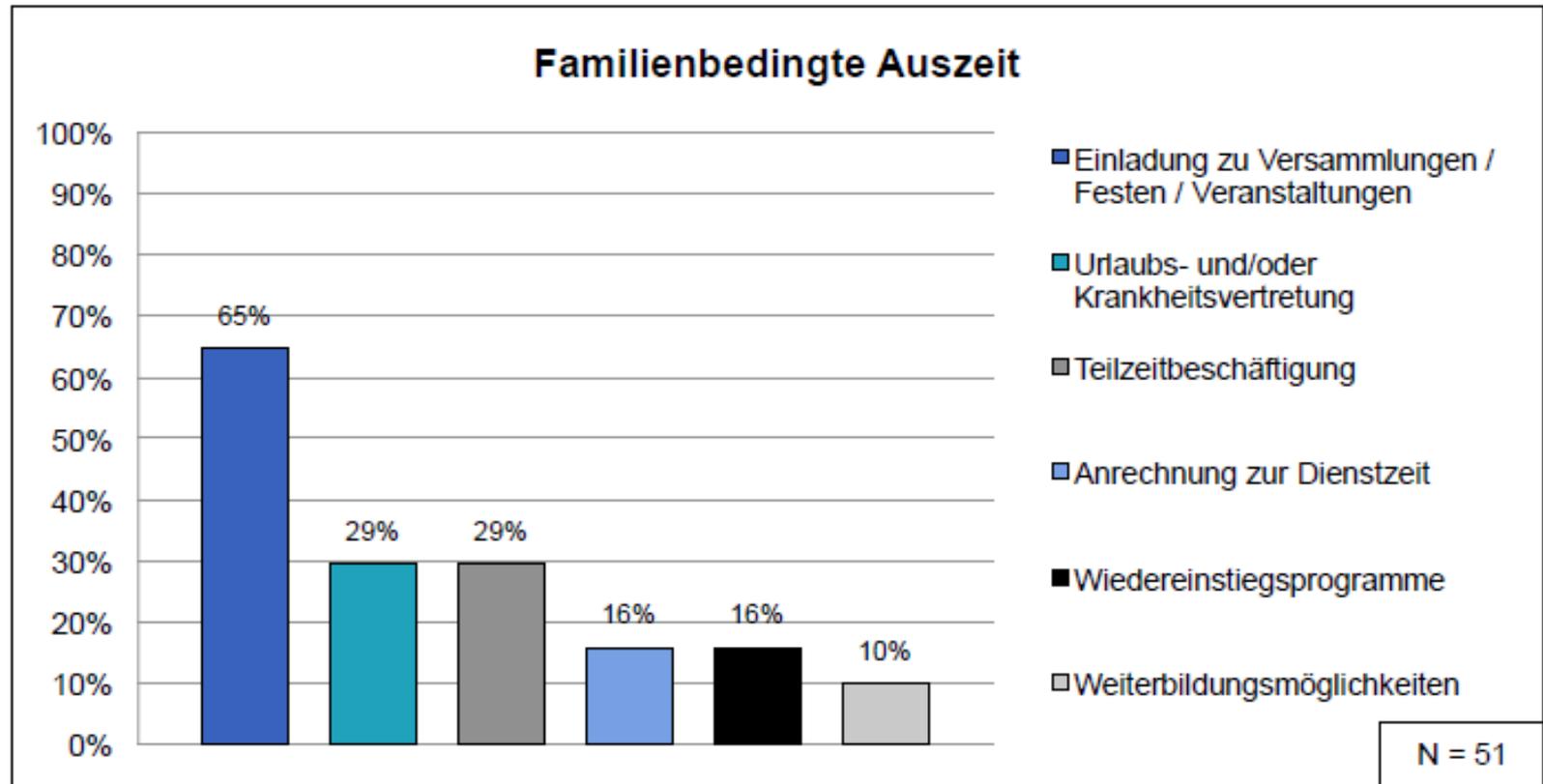


Abbildung 11: Arbeitgeberangebotene Kontaktformen während einer familienbedingten Auszeit

Studie Familienfreundlicher Arbeitgeber

Skoracki 2017

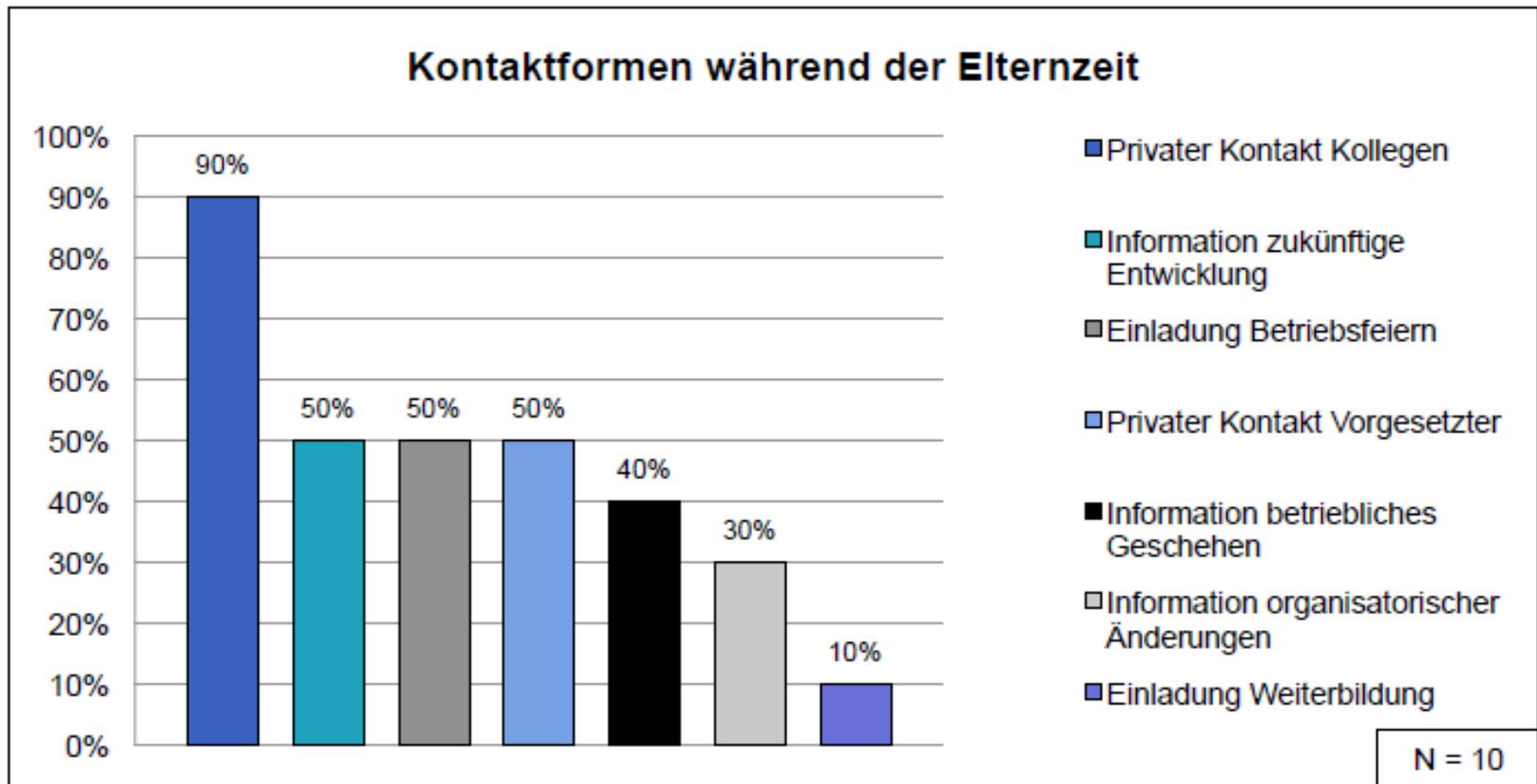


Abbildung 12: Kontaktformen während der Elternzeit

Studie Familienfreundlicher Arbeitgeber

Skoracki 2017

Zufriedenheit von Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf bei Probanden ohne Kinder

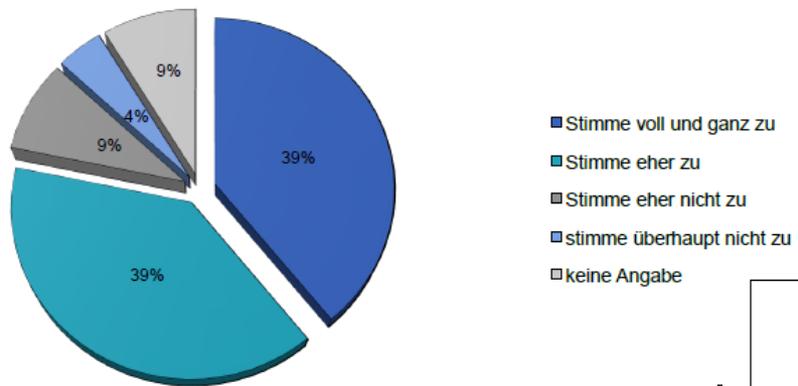
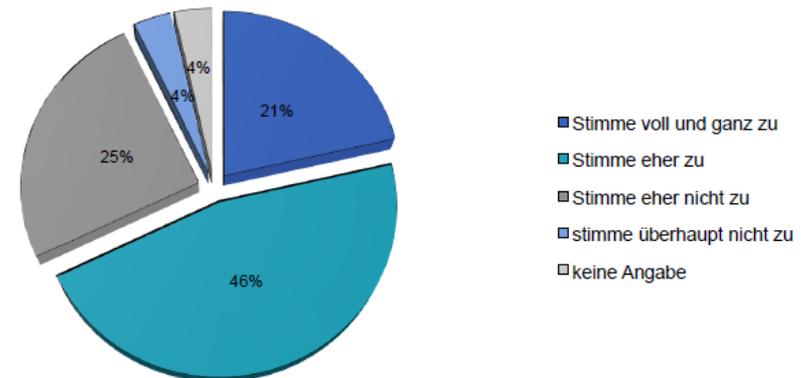


Abbildung 17: Beurteilung der Zufriedenheit von Vereinbarkeit von Familie, Privat-
Beruf bei Befragten ohne eigene Kinder

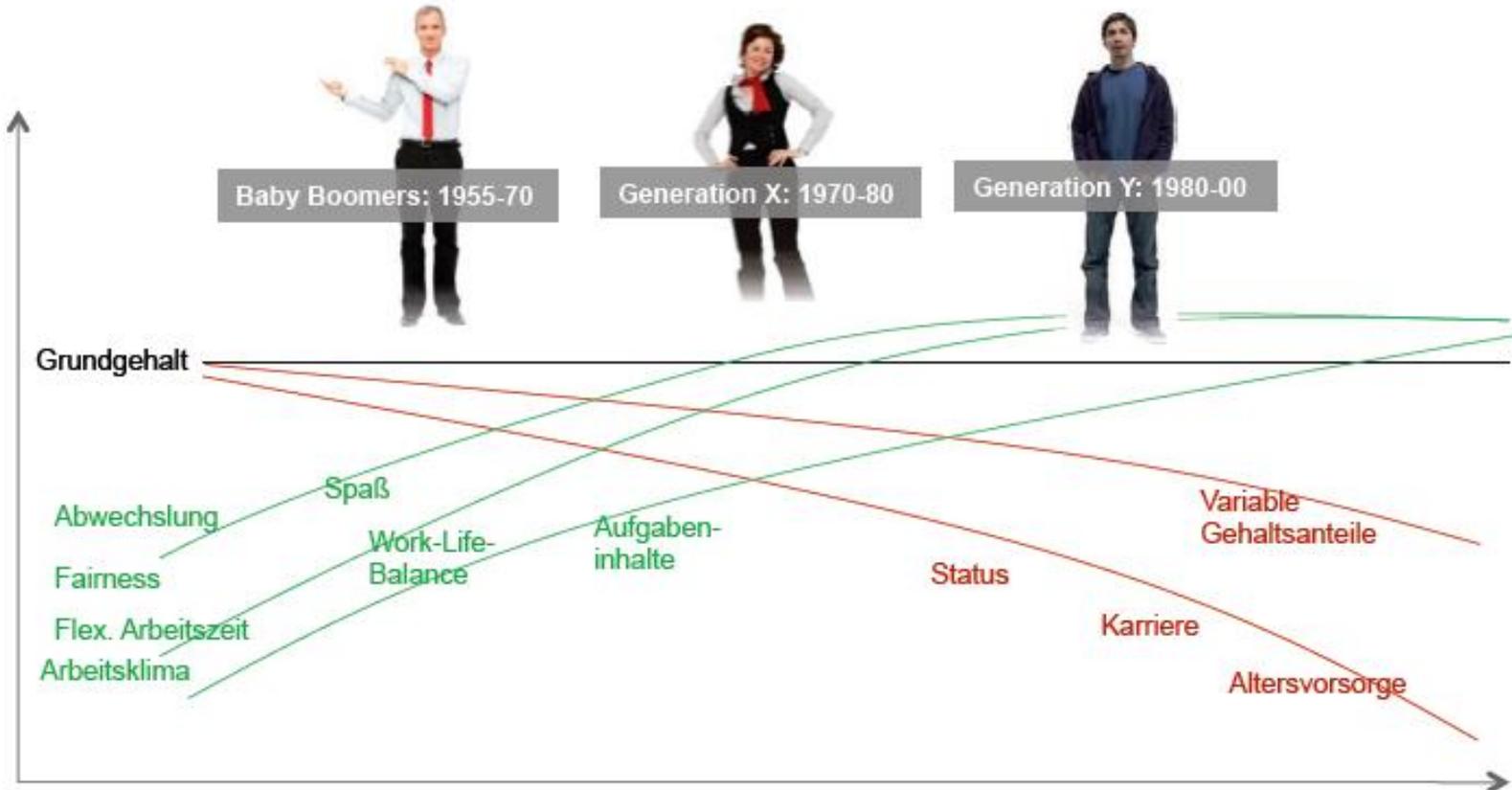
Zufriedenheit von Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf bei Probanden mit Kinder



N = 28

Abbildung 18: Beurteilung der Zufriedenheit von Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und
Beruf bei Befragten mit eigenen Kindern

Generationenfrage



Quelle: In Anlehnung an: Lufthansa-Studie zu Generationenpräferenzen in Personalmagazin 12/2008, zit. in Alfred Quenzler (2012): Wie geht Arbeitgebermarke? Wirkung nach innen und außen (Vortrag).

*Item „Sinnhafte Aufgaben“ war nicht Bestandteil der LH-Studie, wird aber durch andere Untersuchungen bestätigt.

- **Familie-Sein und Kinder-Haben**
- **Vereinbarkeit von Familie, Beruf, Freizeit**
- **Heimat finden und Heimat haben**
- **Heterogene familiäre Lebenssituationen**
- **Ausdifferenzierung sozialer Unterstützungssysteme**
- **Erziehungspartnerschaft**
- **Elternkompetenz: Erziehung, Bildung, Betreuung**

- **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**
- **demographischer Wandel**
- **Finanzierung**
- **Arbeitsplätze**
- **Bildungssystem und Bildungsverständnis**
- **Träger als „Heimat“ nicht nur als Geldgeber**
- **Träger als spirituelle Heimat**
- **Träger als religiöse Heimat**

Fort- und Weiterbildung

- **Effizienz und Effektivität allg. FoBi: Inhousefortbildung orientiert am Einrichtungskonzept mit anschließendem Maßnahmenplan für dauerhafte Implementierung**
- **Besondere FoBi (z. B. Fachkraft für Arbeitssicherheit) über Einzelfortbildungen**
- **FoBi-Konzept über z. B. Jahresgespräche hin zu einem Fort- und Weiterbildungsjahreskonzept**

Personalbindung

- **flexible Gestaltung des Arbeitsvertrages (möglichst unbefristete Stelle, Verantwortungsübernahme, Stellenbeschreibung, Verlässlichkeit des Trägers, Anpassung der Arbeitszeit an die persönliche Lebensplanung)**
- **Beteiligung an Ausbildung (Fachschule, Hochschulen, duale Konzepte)**
- **Darlegung von Aufstiegschancen beim Träger und ggf. trägerübergreifend**
- **eigener Aufgabenbereich und damit Entscheidungsmöglichkeiten**

Personalbindung

- **transparente und verlässliche Prozesse**
- **gemeinsame Werthaltung, gemeinsam getragenes und gelebtes Konzept**
- **Vergütung (aber: unter Beachtung der möglichen Nettozuwächse sind andere Faktoren bindungsmächtiger)**
- **Freistellung bei besonderen Aufgaben (z.B. Leitung)**
- **entgegengebrachte Wertschätzung**

Aufstiegschancen

- **vertikale und horizontale Veränderungsmöglichkeiten**
- **Ermöglichung von Aktivitäten im Bereich der Weiterbildung (intern/extern), der Ausbildung (FS, HS, PIA)**
- **Spezialisierungen (z. B. Familienzentrum, Schulbegleitung)**
- **Nutzung von Trägerverbänden/neuen Trägerstrukturen für Spezialisierungen**

Berufseinstieg

- **frühzeitiges Marketing in FS, HS, PIA**
- **Probezeit als intensive strukturierte Kennenlernphase (Einstellungen sind schwer zu verändern!)**
- **Praktika und Anerkennungsjahre Verknüpfung mit Berufsperspektiven und Vergütung**

„Berufsausstieg“

- **„Ausstieg durch Aufstieg“**
- **Flexibilisierung der Arbeitszeiten**
- **besondere Salutogenesekonzepte**

Steigerung der Attraktivität des Wiedereinstieges

- **Mitarbeiter-PE während der Elternzeit**
- **„Aussteiger“ als Werbemedium zur Imagesteigerung**

- Andrzejewski, Laurenz; Refisch, Hermann (2015): Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung
- Belsch, Sergej (2015): Mitarbeiterbindung: So sichern Sie Ihre wertvollste Ressource
- Brautmeier, Jens (2014): Der öffentliche Dienst als Arbeitgebermarke: Employer Branding am Beispiel
- Gostick, Adrian; Elton, Chester (2007): Der unsichtbare Mitarbeiter
- Hesse, Gero; Mattmüller, Roland (2015): Perspektivwechsel im Employer Branding
- Immerschitt, Wolfgang; Stumpf, Marcus (2014): Employer Branding für KMU
- Jenewein, Wolfgang; Heidbrink, Marcus; e.al. (2014): Begeisterte Mitarbeiter
- Kaye, Beverly; Jordan-Evans, Sharon (2011): Die Kunst, gute Mitarbeiter zu halten er Stadt Herten
- Knoblauch, Jörg; Kurz, Jürgen (2013): Die besten Mitarbeiter finden und halten
- Loffing, Dina; Loffing, Christian (2010): Mitarbeiterbindung ist lernbar
- Preißing, Dagmar (2014): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel
- Rudholzer, Benjamin (2015): Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung der Generation Y
- Rumberger, Kathleen (2015): Mitarbeiterbindung durch materielle und immaterielle Anreize
- Sayegh, Christine (2015): Mehr als Mitarbeiterbindung - Organisationales Commitment
- Schmalz, Franziska (2015): Personalmarketing im Wandel: Einsatzmöglichkeiten im Web 2.0
- Wolf, Gunther (2013): Mitarbeiterbindung