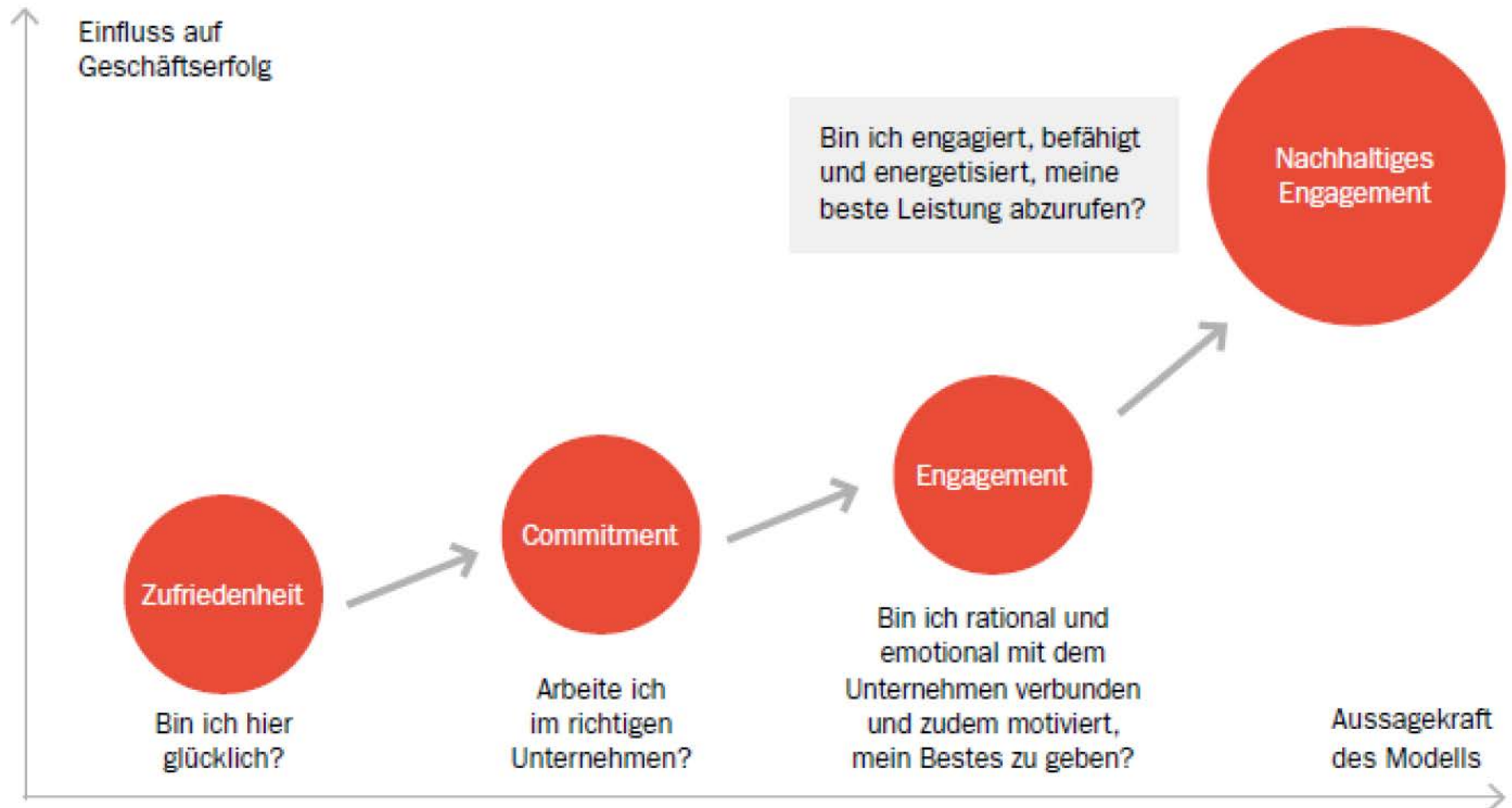


# MITARBEITERMOTIVATION – WIE KANN NACHHALTIGES ENGAGEMENT ENTSTEHEN?

Prof. Dr. Alexander Kurz, Vorstand Personal, Recht und Verwertung  
15. September 2016, Behördenleitungstagung des Bundes 2016



# Kennen wir die Motivatoren für ein nachhaltiges Engagement?



# Die Realität: Mitarbeitende zwischen Motivation und Resignation

Nur 16 Prozent der Arbeitnehmer sind mit Herz, Hand und Verstand bei der Arbeit. Die große Mehrheit, 68 Prozent der Beschäftigten, machen lediglich Dienst nach Vorschrift und 16 Prozent der Werkstätigen sind emotional ungebunden und haben innerlich bereits gekündigt.

*(Gallup Engagement Index 2015)*

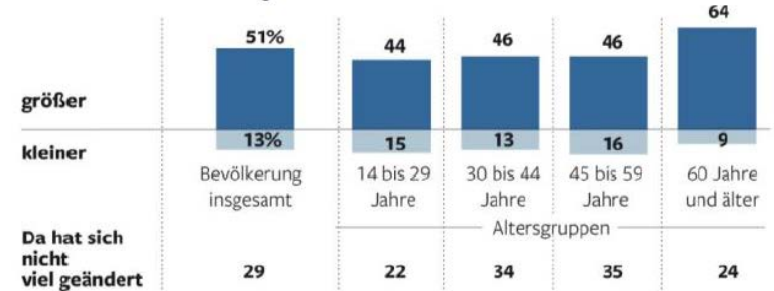
„Emotional hoch gebundene Mitarbeiter zeichnen sich durch eine Reihe von Verhaltensweisen aus, die die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen unterstützen. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Arbeitnehmer mit einer hohen Bindung weniger Fehlzeit aufweisen als Beschäftigte ohne emotionale Bindung, sie dem Unternehmen länger treu bleiben und als Markenbotschafter die Dienstleistungen und Produkte des Arbeitgebers eher weiterempfehlen.“

*(Marco Nink, Gallup Deutschland)*

# Die Weltbevölkerung wächst – die Ansprüche der Generationen steigen

- Wachsende Weltbevölkerung
- Alterung der Gesellschaften
- Schrumpfende Bevölkerungen
- Anwachsende Migrationsströme
- Selbstbestimmtes Leben bis ins hohe Alter
- Gute geistige und körperliche Fitness
- Zweiter Aufbruch in der Rentenphase
- Female Shift – Frauen auf dem Vormarsch
- Generation Y mit neuen Vorstellungen einer flexiblen und selbstbestimmten Lebens- und Arbeitsweise

Die Unterschiede zwischen den Lebenswelten von junger und mittlerer Generation sind im Vergleich zu früher...



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 14 Jahre, in Prozent, Nicht dargestellt: Unentschieden, keine Angabe  
Quelle: Jacobs Krönung-Studie, Institut für Demoskopie Allensbach, 2013



Es entsteht eine hohe Diversity in der Gesellschaft. Junge und Alte, Frauen und Männer, unterschiedlichen Kulturen, Religionen und Lebensanschauungen.

# Die Anforderungen der jungen Talente: weniger monetäre Orientierung – Nachhaltigkeit als Wertmaßstab

Millennials

GenY

MyPod Generation

Digiale Natives



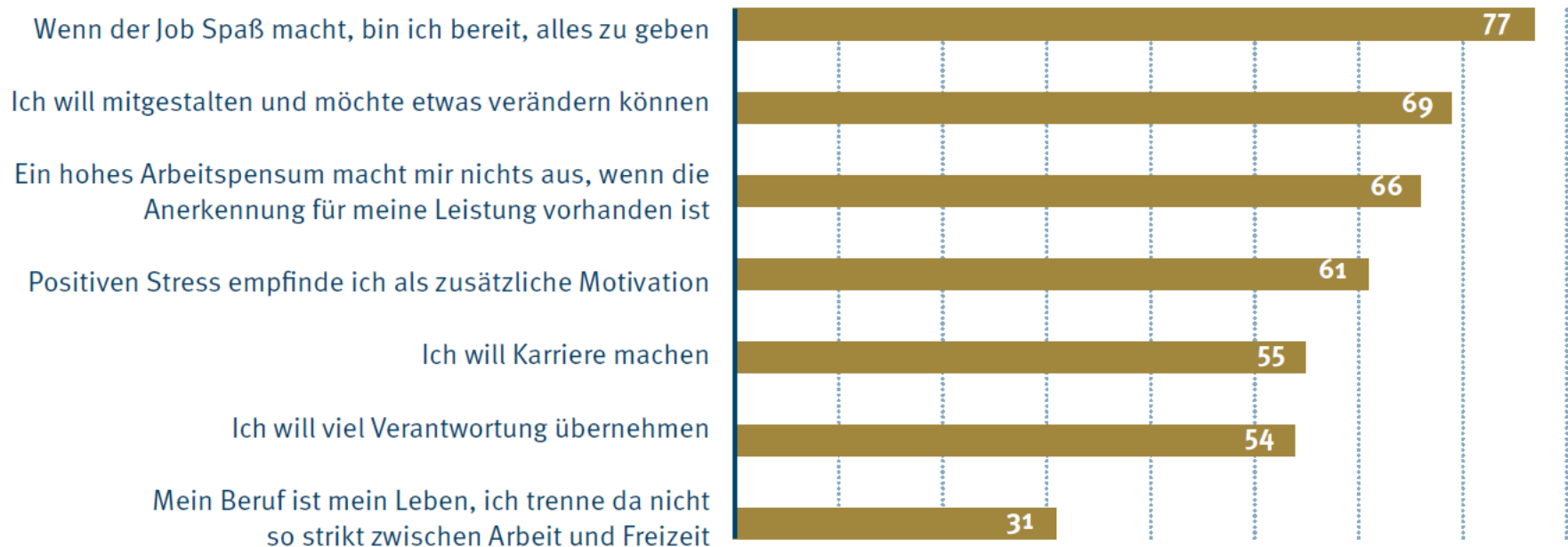
- Gutes Arbeitsklima
- Herausfordernde Aufgaben
- Förderung und Weiterbildung
- Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Image des Unternehmens
- Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens
- Flexible Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten

Die GenY bringt ihre Denkmuster, Verhaltensweisen und Erfahrungen ins Arbeitsleben ein: Lifestyle wird wichtiger als Profit!

# Die neue Generation bringt neues Leistungsdenken und Motivationsfaktoren in Unternehmen

## Neues Leistungsdenken

Wenn Sie an Ihre Arbeit/Ihren Beruf denken, wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu? (Angaben in Prozent)



Quelle: Zukunftsinstitut

# Spezifische Motivationsstruktur für eine Beschäftigung im öffentlichen Bereich - Untersuchung zum Konzept der Public Service Motivation (PSM) in vier Dimensionen

## ■ Politische Motivation

Inwieweit zeichnen sich öffentlich Bedienstete durch ein besonders hohes Interesse am politischen Geschehen aus, in-wieweit werden sie durch Möglichkeiten der Politikmitgestaltung oder durch die Nähe zum politischen Geschehen motiviert?

## ■ Gemeinwohlinteresse und gesellschaftliche Verantwortung

Inwieweit ist eine Orientierung am Gemeinwohl und an gesellschaftlicher Verantwortung, der Wunsch, dem öffentlichen Interesse zu dienen oder Loyalität gegenüber dem Staat zu zeigen, für öffentlich Bedienstete kennzeichnend?

## ■ Soziales Mitgefühl

Inwieweit motiviert eine individuell empfundene Verpflichtung, die Lebensumstände anderer zu verbessern und sozial schwächer Gestellte zu unterstützen?

## ■ Uneigennützigkeit/Altruismus

Inwieweit ist eine Bereitschaft ausgeprägt, sich uneigennützig und unabhängig von externen Normen und Erwartungen für Mitmenschen einzusetzen?

# Studierende an Hochschulen für den öffentlichen Dienst zeigen zu Beginn des Studiums eine hohe PSM

Im Vergleich zu der Wiener Befragung in allen Bereichen sind die Ergebnisse der Befragung an Hochschulen für den öffentlichen Dienst deutlich ausgeprägter.

Variable	Mittelwert' Studierende	S. D.	Vergleich Wien	
			Mittelwert	S. D.
PSM Gesamtwert	2,7	0,5	3,3	0,6
1 Politische Motivation PM (2 Items)	2,4	0,8	3,8	1,0
2 Gemeinwohlinteresse PI (5 Items)	2,4	0,6	2,7	0,8
3 Soziales Mitgefühl C (6 Items)	3,0	0,7	3,2	0,9
4 Uneigennützigkeit SS (3 Items)	2,8	0,8	3,4	0,9

*Ausprägung der PSM-Motivation Studienjahrgang 2011 (N=312)*

- Je niedriger der Mittelwert ist, umso ausgeprägter ist die PSM Motivation in jeder Dimension
- Die Aggregation der vier Dimensionen bildet den PSM-Gesamtwert.
- Werte von über 3,5 sind als kaum akzentuierte PSM zu interpretieren



# Die Fraunhofer-Gesellschaft auf einen Blick

Anwendungsorientierte Forschung zum unmittelbaren Nutzen für die Wirtschaft und zum Vorteil für die Gesellschaft



24 000

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

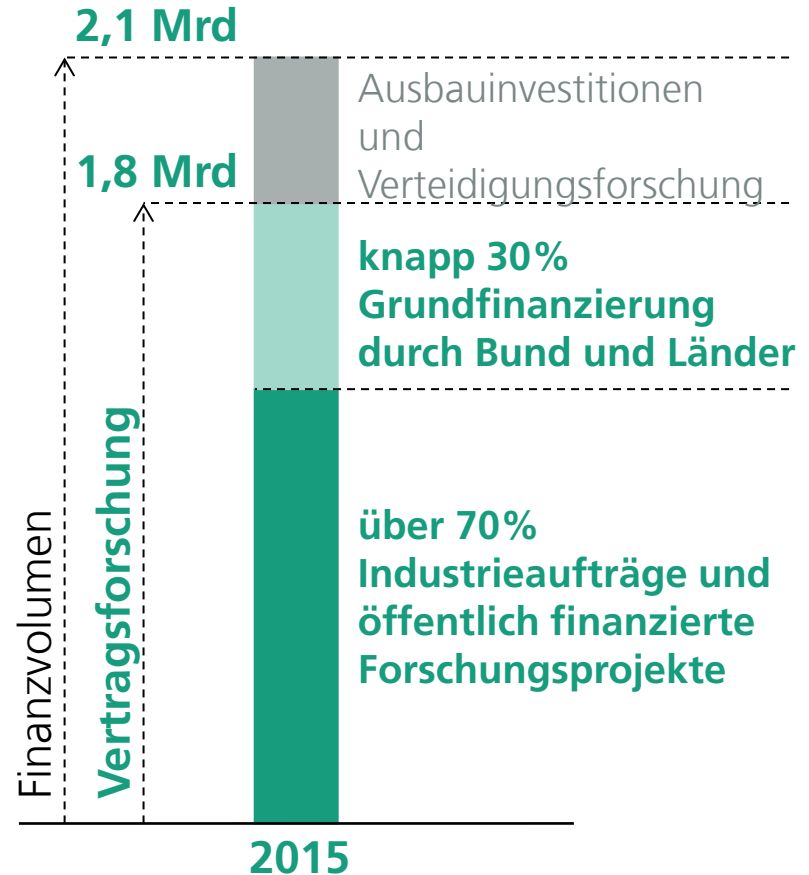
Altersdurchschnitt: 36,35 Jahre



67 Institute und Forschungseinrichtungen



7 selbstständige Niederlassungen im Ausland



# Zukunftsfähige Personalarbeit – das »Integrierte Personalmanagement« bei Fraunhofer



Führung



Personalmarketing



Karriere



## FRAUNHOFER – INTEGRIERTES PERSONALMANAGEMENT

HUMAN RESOURCES IM WISSENSCHAFTSMANAGEMENT



Org.-Entwicklung



Gesundheitsmgt.



Alumni

# Interne und externe Befragungen geben Rückmeldung über die Organisation und deren Wahrnehmung

## Fraunhofer gehört zu den begehrtesten Arbeitgebern

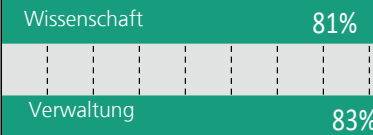
Naturwissenschaften	(2015)	Ingenieurwissenschaften	(2015)	IT/Informatik	(2015)
1. Max-Planck-Gesellschaft	(1)	1. Audi	(1)	1. Google	(1)
2. Bayer	(2)	2. Porsche	(3)	2. Microsoft	(2)
3. Fraunhofer-Gesellschaft	(3)	3. BMW Group	(2)	3. Apple	(3)
4. BASF	(4)	4. Daimler/Mercedes Benz	(5)	4. Audi	(4)
5. Novartis Pharma	(6)	5. Bosch	(9)	5. BMW Group	(6)
6. Merck	(5)	6. Volkswagen	(4)	6. SAP	(5)
7. Roche	(7)	7. Siemens	(6)	7. Facebook	(9)
8. DLR	(11)	8. Lufthansa Technik	(7)	8. Porsche	(10)
9. Boehringer Ingelheim	(9)	9. Airbus Group	(8)	9. Electronic Arts	(11)
10. Audi	(7)	10. Google	(-)	10. IBM Deutschland	(7)
11. BMW Group	(12)	11. Fraunhofer-Gesellschaft	(10)	11. Intel	(8)
12. Unilever	(23)	12. HOCHTIEF	(11)	12. Daimler/Mercedes Benz	(12)
13. European Space Agency	(14)	13. ThyssenKrupp	(12)	13. Volkswagen	(14)
14. Porsche	(15)	14. BASF	(15)	14. Bundesnachrichtendienst	(15)
15. Siemens	(19)	15. DLR	(13)	15. Amazon	(19)
16. Fresenius Group	(13)	16. Continental	(21)	16. Fraunhofer-Gesellschaft	(17)
17. Nestlé Deutschland	(18)	17. Deutsche Bahn	(14)	17. Crytek	(18)

## Universum Befragung von Studentinnen und Studenten 2016

## Fraunhofer Mitarbeiterbefragung 2015

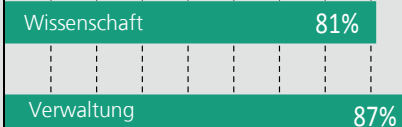
Gesamt  
82%

Die Werte und die Kultur von Fraunhofer passen zu meinen persönlichen Werten.  
Prozent Ja-Antworten, Fraunhofer (13.649)



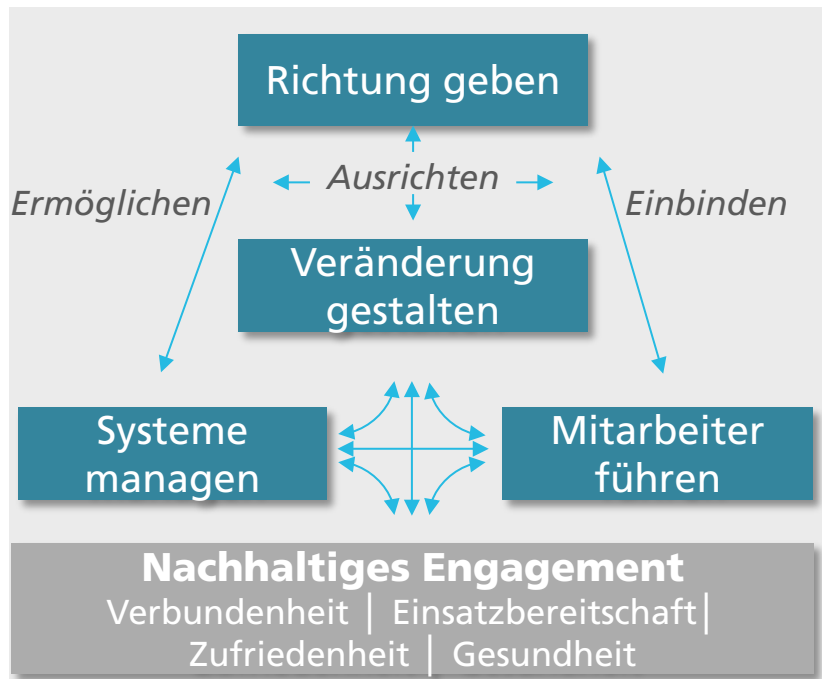
Gesamt  
83%

Ich bin stolz bei Fraunhofer zu arbeiten.  
Prozent Ja-Antworten, Fraunhofer (13.898)



## Hohe Identifikation mit Fraunhofer

# Die Mitarbeiterbefragung – Bedarfe verstehen und Entwicklungen initiieren



»Strategic-Fit-Modell« - Erfolgsfaktoren von Organisationen in dynamischen Umwelten

- Alle 4 Jahre Fraunhofer-weite Mitarbeiterbefragung
- Die Themenblöcke der Befragung
  - Meine Arbeitsbedingungen
  - Meine Arbeit
  - Führung
  - Kreativitätsförderndes Klima
  - Fraunhofer als Arbeitgeber
  - Fragen an die Führungskräfte
  - Anregungen



# Das Führungsmodell muss Anforderungsspezifika berücksichtigen und durchgängig berücksichtigt werden



Zentrale Merkmale markieren den Handlungsrahmen für **Führung bei Fraunhofer**

kreative Freiräume

Wissenschaft

Individualität

verlässliche  
Rahmenbedingungen

+

klare Ziele

Wirtschaftsorientierung

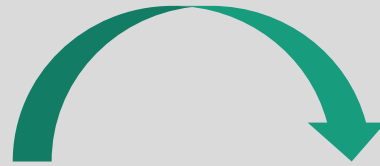
Teamwork und  
Kooperation

Dynamik und  
Veränderung

# Führungskräfte in innovations- und wissensgetriebenen Organisationen müssen »beidhändig« führen

## Aufgaben von Führungskräften im Innovationsprozess:

Gewähren von Freiraum zur Kreativität



Sicherstellen/ Kontrolle der Zielerreichung: Umsetzen der Ideen

## »Öffnendes« und »schließendes« Führungsverhalten unterstützt diesen Prozess: Das Modell »ambidextrous leadership\*«

Öffnen

- Themen definieren
- Ideen generieren
- Kreativität fördern
- Freiräume ermöglichen



Schließen

- Ideen umsetzen
- Ergebnissicherung
- Projektcontrolling
- Zielerreichung überprüfen

\*zum »Ambidextrous Leadership« vgl. Rosing/ Frese/ Bausch 2011

# Klare Botschaft: »Karriere mit Fraunhofer«

## Fraunhofer ist Teil der individuellen Karriereentwicklung

### Unser Auftrag: »Transfer durch Köpfe«

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwerben Kenntnisse und Fähigkeiten, um später auch außerhalb Fraunhofer anspruchsvolle Positionen ausfüllen zu können.

#### Befristung ist Teil unserer Personalpolitik



Jeweils zum 31.12.2015:

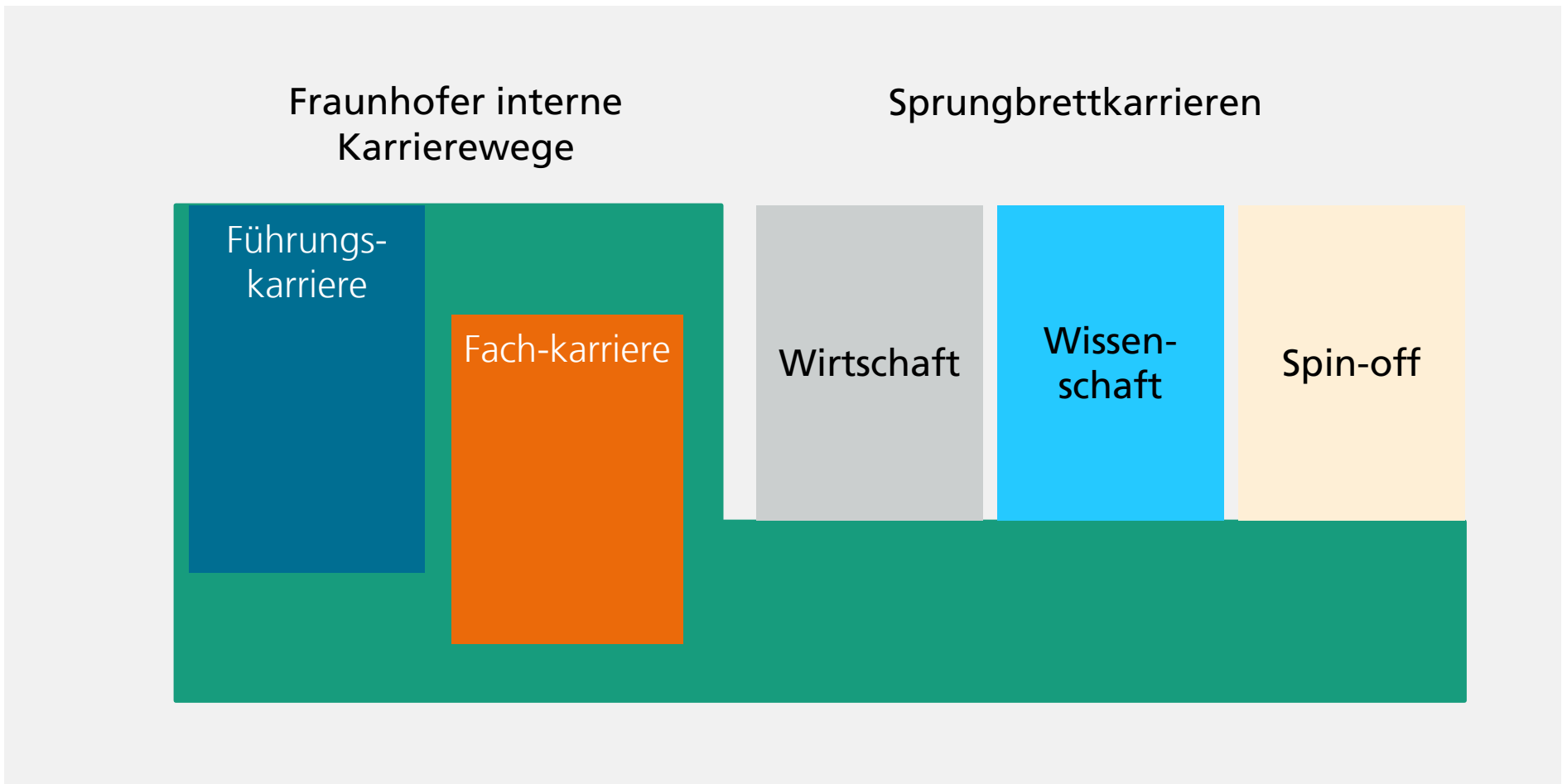
- 48,6% Befristet Beschäftigte WTA
- 61,7% Befristet Beschäftigte Wiss.
- Basis: Fraunhofer-Leitlinie Befristung 2013

#### Ausgestaltung bei Fraunhofer





# Fraunhofer bietet ein breites Spektrum an Karrierewegen und die dafür notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen



# Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben laut einer aktuellen glassdoor-Studie bei adidas, Airbus und Fraunhofer am besten

Die 10 Unternehmen mit der besten Work-Life-Balance  
*glassdoor-Studie, 30.08.2016*

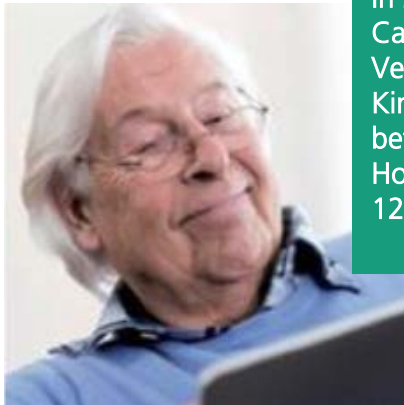


1.	Adidas Group	4,7
2.	Airbus Group	4,4
3.	Fraunhofer-Gesellschaft	4,3
4.	Robert Bosch	4,1
5.	SAP	4,1
6.	ZF Friedrichshafen	4,1
7.	Volkswagen	4,0
8.	BMW	4,0
9.	Daimler	4,0
10.	Continental	

Skala: 1 = sehr schlechte Work-Life-Balance, 5 = sehr gute Work-Life-Balance

Die Liste basiert auf anonymen Bewertungen, die Mitarbeitende auf Glassdoor im vergangenen Jahr geteilt haben.

# Initiativen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Beispiele)



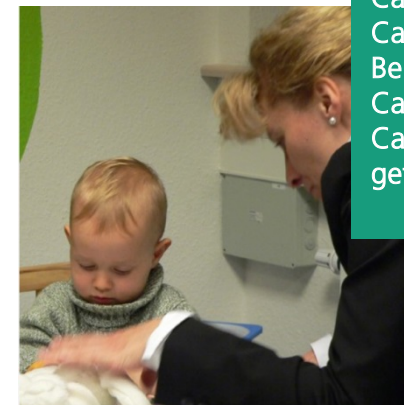
In 2015:  
Ca. 70  
Vermittlungen zu  
Kindernot-  
betreuung und  
Homecare,  
122 Tage Back – up

Kindernotbetreuung,  
Eldercare & Hotline



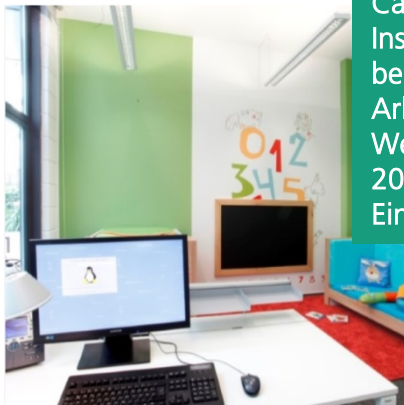
An nahezu allen  
Instituten ist die  
Nutzung  
flexibler Arbeits-  
zeitmodelle und  
Telearbeit möglich

Flex. Arbeitsgestaltung,  
Arbeitszeit & Arbeitsort



Ca. 900.000 Euro  
Ca. 180  
Belegplätze  
Ca. 50 Miki – Büros  
Ca. 50 Institute  
gefördert

Zentr. Förderprogramm  
zur Vereinbarkeit



Ca. Hälfte der  
Institute hat  
bereits Mit-Kind-  
Arbeitsplätze -  
Weitere  
20% planen eine  
Einrichtung

Mit Kind zur Arbeit –  
MIKI-Büro



Angebot für  
werdende Eltern  
und Mitarbeitende  
in Elternzeit mit 2  
Terminen im Jahr

Workshop: Vereinbarkeit  
von Beruf und Familie



Ca. 60% der  
Fraunhofer-Institute  
bieten  
Unterstützung bei  
der  
Kinderbetreuung  
an

Unterstützung zur  
Kinderbetreuung

# Variable Vergütung bei Fraunhofer – Motivation entsteht, wenn die Vergabemodelle als gerecht empfunden werden

- TVöD-Beschäftigte:
  - Tarifvertrag über das Leistungsentgelt für die Beschäftigten des Bundes
    - jährliche Bewertung der individuellen Leistungen aller Beschäftigten (LoV).
- Wissenschaftler/-innen sowie Beschäftigte im **wissenschaftsrelevanten Bereich**, wenn sie im Rahmen der Planung, Vorbereitung und Durchführung, Auswertung oder Bewertung von Forschungsvorhaben einen wesentlichen Beitrag leisten:
  - **Sonderermächtigung des BMBF**
    - Prämien zur Honorierung einer individuellen herausragenden Leistung.
    - Zulagen zur Gewinnung oder Vermeidung einer Abwanderung.
  - **Wissenschaftsfreiheitsgesetz**
    - Gehälter, Gehaltsbestandteile und Sachleistungen.

# Mitarbeitermotivation – wie nachhaltiges Engagement entstehen kann

- Partizipation -> z.B. Regelmäßige Mitarbeiterbefragung
- Führung -> z.B. Leitbild, Führungsleitbild und-leitlinien, FK-Qualifizierung, Mitarbeitergespräche
- Freiräume + Ressourcen für Innovation -> z.B. Lebensphasenorientierte Karrierewege (z.B. Fachkarrieren), Kreativitätslabore
- Zusammenarbeit -> z.B. interne Förderprogramme, Maßnahmen zur Vernetzung, Change-Beratung
- Karriereentwicklung -> z.B. individuelle Karriereplanung, Mitarbeitergespräche, durchlässige Karrierewege, flexible Arbeitszeitmodelle

**Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit!**