

# Führung und Bindung – Erfolgsfaktoren und Praxistipps

# Vorstellung



## Annette Dietz

Senior Referentin für Personalarbeit am Institut der deutschen Wirtschaft in Köln

- Dozentin zum Thema Führung und Führungspersönlichkeiten
- Diplom-Betriebswirtin
- Master of Speech Communication and Rhetoric (Master of Arts)
- Ausgebildete Kommunikationstrainerin
- Systemische Business Coach



## Kernthemen:

- Führung und Kommunikation
- Change Management
- Diversity Management
- Unternehmenskultur

# Das KOFA

Personalarbeit erfolgreich gestalten.  
Das KOFA hilft Ihnen praxisnah und  
zielorientiert.

- **Tipps, Trends und Handlungsempfehlungen**
- **Praxisbeispiele, Tutorials**
- **Studien zur Fachkräftesituation**
- **Newsletter**
- **Podcast, Audioimpulse**
- **Vorträge, Webinare und  
Netzwerkarbeit**





# Agenda

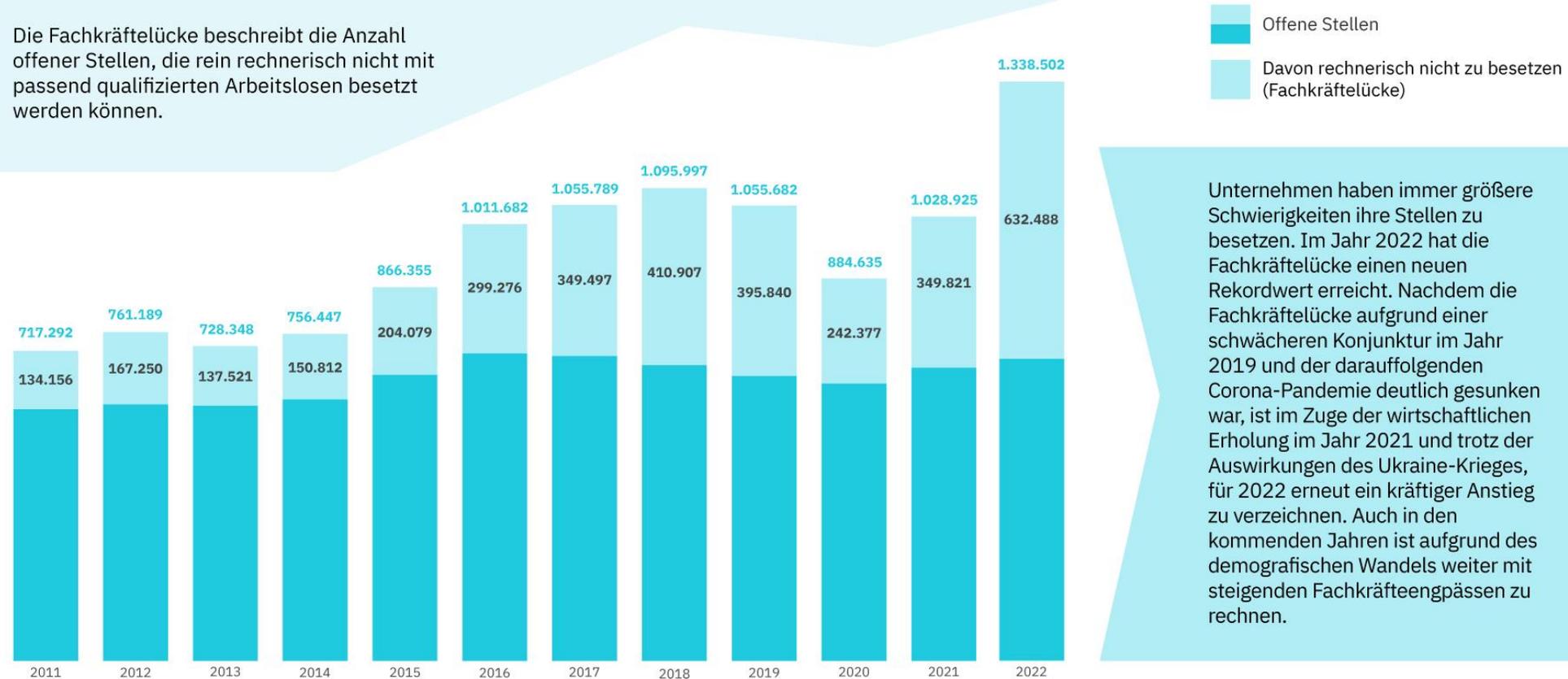
1. Bedeutung und Relevanz
2. Die Schönheit von Innen
3. Erfolgsfaktoren und Praxistipps

# Bedeutung und Relevanz

# Fachkräfteengpässe im Überblick

## Unternehmen stehen in einem starken Wettbewerb um Fachkräfte

Die Fachkräftelücke beschreibt die Anzahl offener Stellen, die rein rechnerisch nicht mit passend qualifizierten Arbeitslosen besetzt werden können.

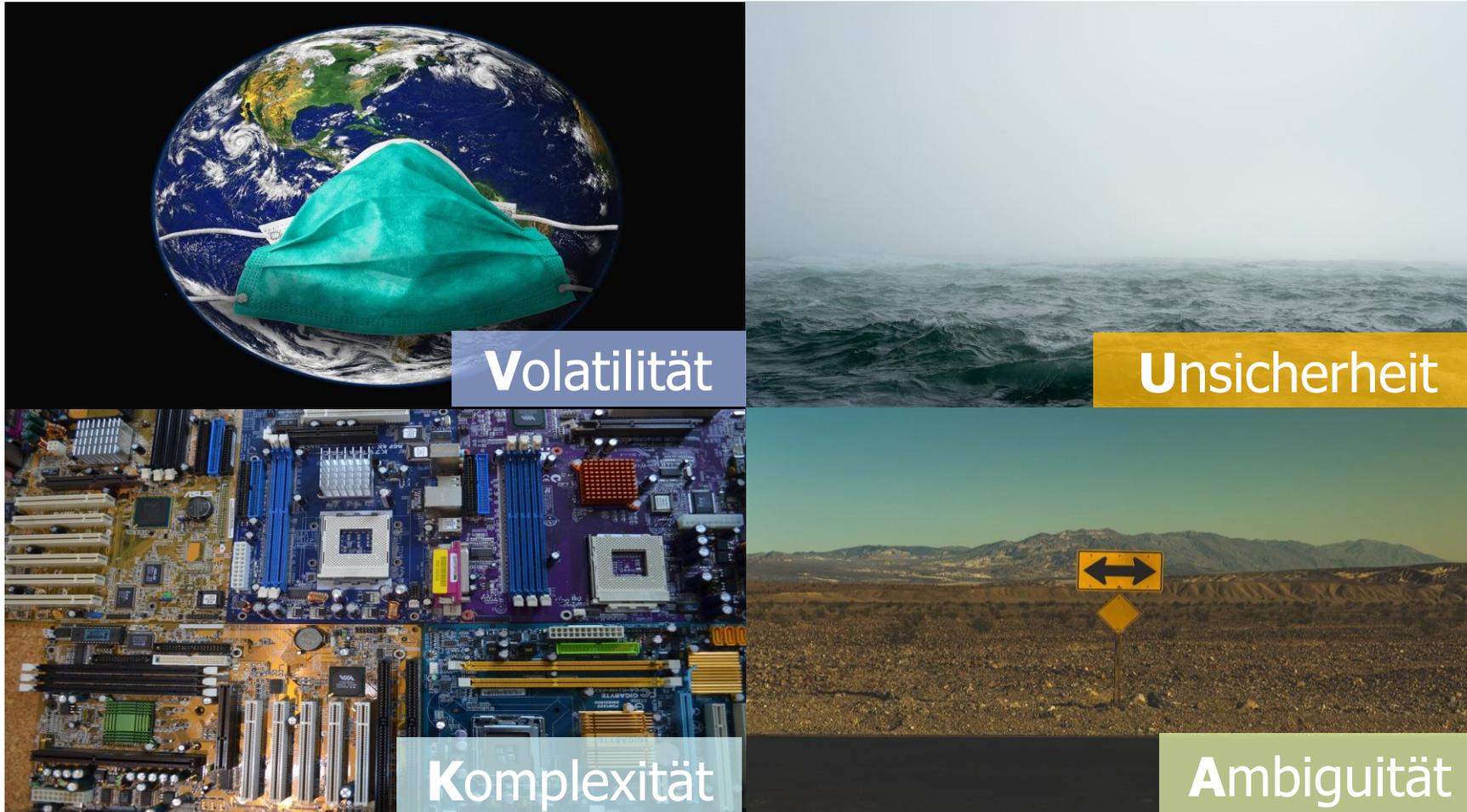


Offene Stellen  
Davon rechnerisch nicht zu besetzen (Fachkräftelücke)

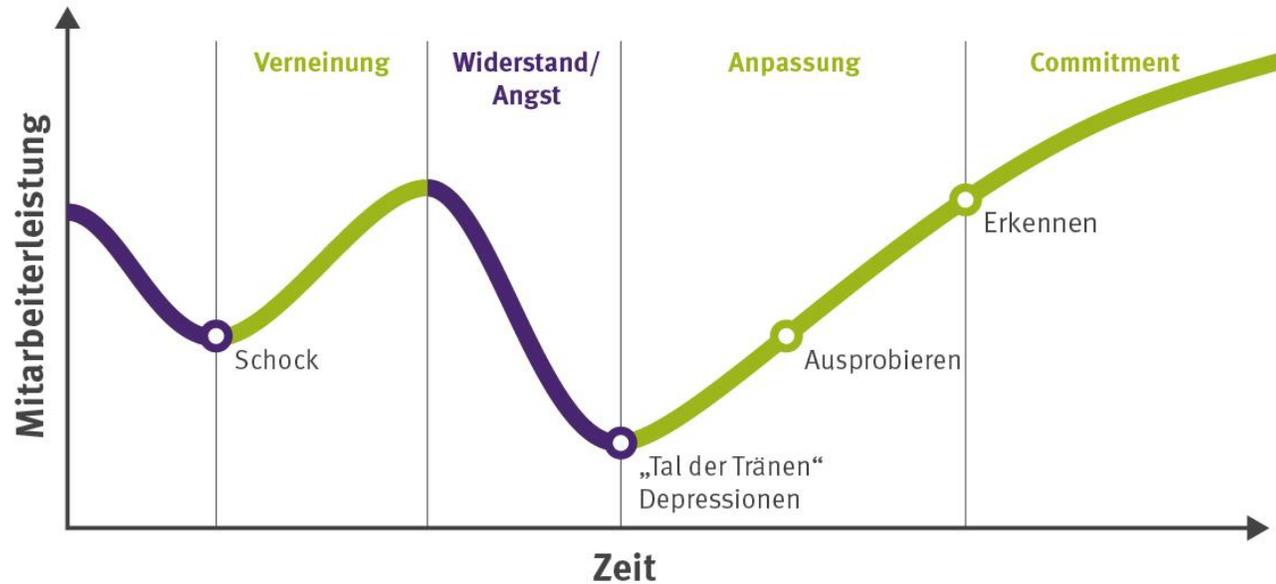
Unternehmen haben immer größere Schwierigkeiten ihre Stellen zu besetzen. Im Jahr 2022 hat die Fachkräftelücke einen neuen Rekordwert erreicht. Nachdem die Fachkräftelücke aufgrund einer schwächeren Konjunktur im Jahr 2019 und der darauffolgenden Corona-Pandemie deutlich gesunken war, ist im Zuge der wirtschaftlichen Erholung im Jahr 2021 und trotz der Auswirkungen des Ukraine-Krieges, für 2022 erneut ein kräftiger Anstieg zu verzeichnen. Auch in den kommenden Jahren ist aufgrund des demografischen Wandels weiter mit steigenden Fachkräfteengpässen zu rechnen.

Hinweis: Ohne Helfertätigkeiten; gleitende Jahresdurchschnitte  
Quelle: KOFA-Berechnungen auf Basis von Sonderauswertungen der BA und der IAB-Stellenerhebung, 2023

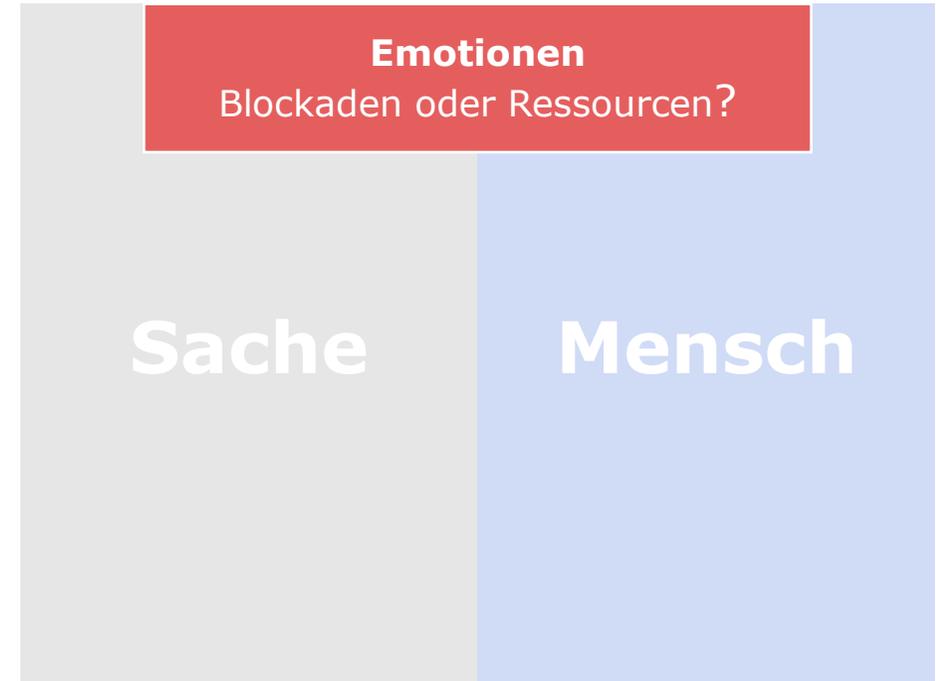
# Gesellschaftliche Trends führen zur VUKA-Welt



# Emotionen können bei Veränderungen im Team erfolgskritisch sein



Quelle: In Anlehnung an die Veränderungskurve nach Elisabeth Kübler-Ross, „On death and dying“, 1969



# Wie viel „Veränderung“ verträgt ein Unternehmen?

## **Untersuchung von Unternehmen, die über 100 Jahre bestehen (Stadler/Wältermann, 2012)**

*„Was die Jahrhundert-Champions von den Vergleichsunternehmen hingegen unterscheidet, ist ihre Fähigkeit, intelligent konservativ zu agieren, d.h. bei aller Anpassung die Kultur und Identität des Unternehmens zu wahren bzw. evolutionär zu verändern“ (ebd. 157f)*

## **Untersuchung über die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (McGrath, 2013)**

*„Langfristig erfolgreiche Unternehmen sind sowohl „rapid adopters“ als auch „champions in stability“. Sie weisen eine dynamische Balance zwischen Stabilität und Veränderung auf und setzen sich kontinuierlich mit ihrer Identität auseinander (ebd. 29ff)*



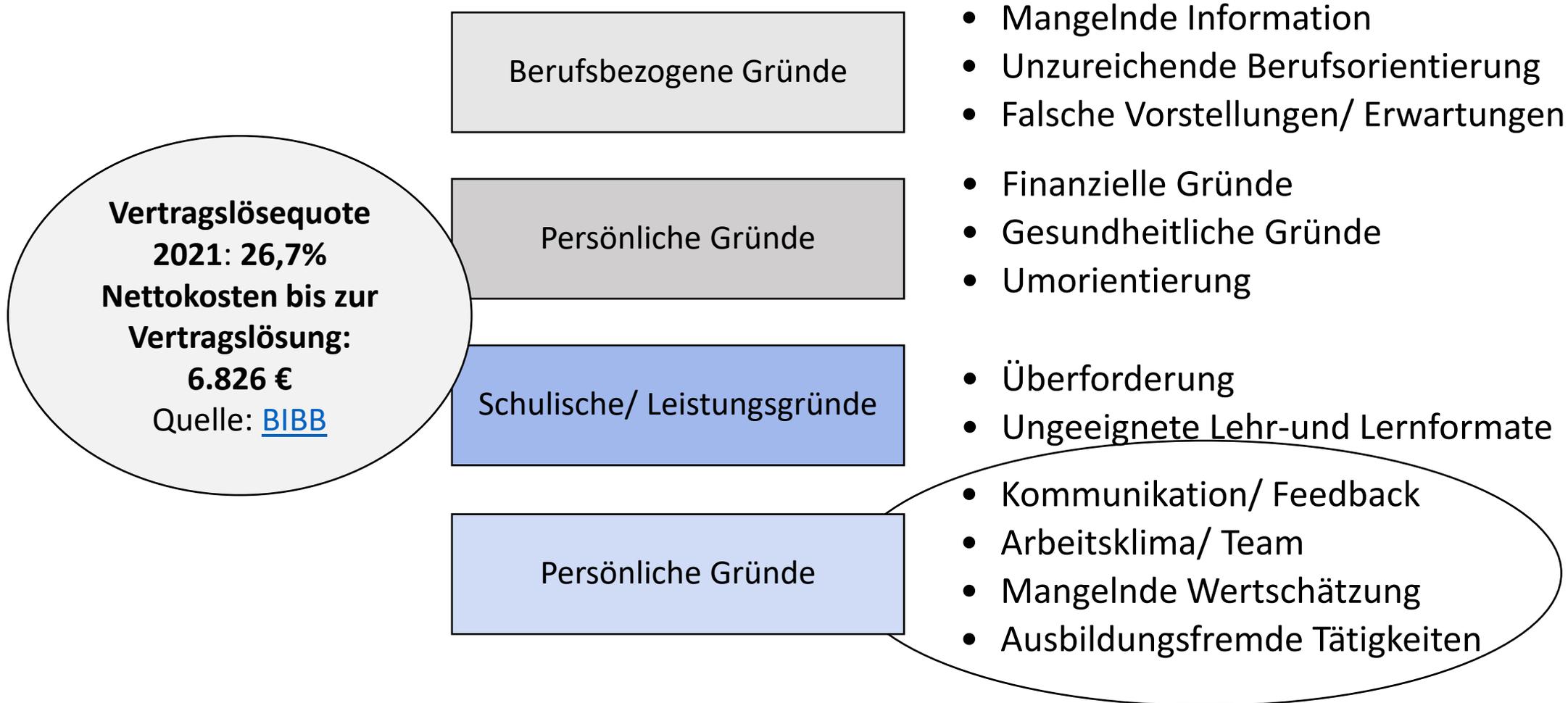
# Studien zeigen: Unternehmen haben neben dem Gehalt zahlreiche Einflussmöglichkeiten auf ihre Attraktivität als Arbeitgeber

Studie/Autor(en)	Jahr	Befragte	TOP 1	TOP 2	TOP 3
Ausbildung.de (2023)	2023	1 828 Schülerinnen und Schüler	nette Kollegen und gute Stimmung	individuelle Förderung durch das Unternehmen	Übernahme nach Ausbildungsabschluss
Organomics (2022)	2022	4 750 Schüler, Studenten und Berufstätige	Gehalt und andere materielle Benefits	Work-Life-Balance	Arbeitsplatzsicherheit
Feinstein et al. (2022)	2022	1 250 Erwachsene im Alter von 18–65 Jahren	Sicherheit des Arbeitsverhältnisses	Gehalt	Kollegialität



Quelle: © 2023 ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.  
 Fachkräftesicherung: Geld allein macht nicht glücklich: [Arbeitswissenschaft.net](http://Arbeitswissenschaft.net)

Es kann vielfältige Gründe für einen Ausbildungsabbruch geben. Ein Unternehmen kann jedenfalls viel dazu beitragen, dass Auszubildende bleiben



# Familienfreundlichkeit ist wichtig für die Attraktivität eines Arbeitgebers, auch bei nicht pflegenden Beschäftigten ohne Kinder im Grund- und Vorschulalter

**Abbildung 2-2: Familienfreundliche Maßnahmen sind dem Großteil der Beschäftigten wichtig**  
Anteil der Beschäftigten, denen familienfreundliche Maßnahmen (eher) wichtig sind, in Prozent



IW-Beschäftigtenbefragung 2023; Frage: Wie wichtig sind für Sie familienfreundliche Maßnahmen Ihres Unternehmens?

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

# Familienfreundlichkeit kann zudem ein wichtiger Bindungsfaktor sein...

## Abbildung 2-5: Wer Familie und Beruf gut vereinbaren kann, will seltener wechseln

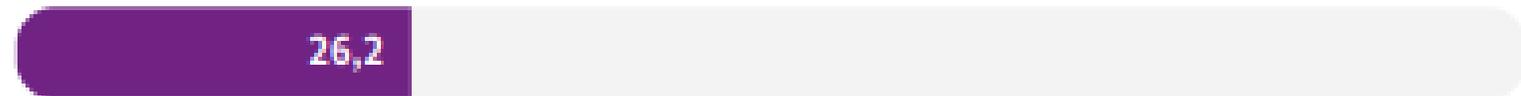
Anteil der Beschäftigten in Prozent, die in den nächsten drei bis fünf Jahren den Arbeitgeber wechseln möchten ...

an allen Beschäftigten, die mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ...

... nicht zufrieden sind



... zufrieden sind



*IW-Beschäftigtenbefragung 2023; Frage: Perspektivisch möchte ich in den nächsten drei bis fünf Jahren meinen Arbeitgeber wechseln (trifft voll/eher zu); Frage zur Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit: Wie gut lassen sich Ihre Arbeitszeiten im Allgemeinen mit Ihren familiären und sozialen Verpflichtungen außerhalb des Berufs vereinbaren? (sehr gut/gut)  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft*

# Bei der Bindung von Mitarbeitenden spielt der Eisberg und damit die Unternehmens- und Führungskultur eine entscheidende Rolle

The image shows an iceberg floating in the ocean. The small tip above the water represents the visible part of the problem, while the much larger part below the water represents the hidden, underlying issues. The background is a clear blue sky and ocean.

„People don't leave companies they leave their manager“  
Gallup Studie

**Sichtbarer Teil:**  
20 %

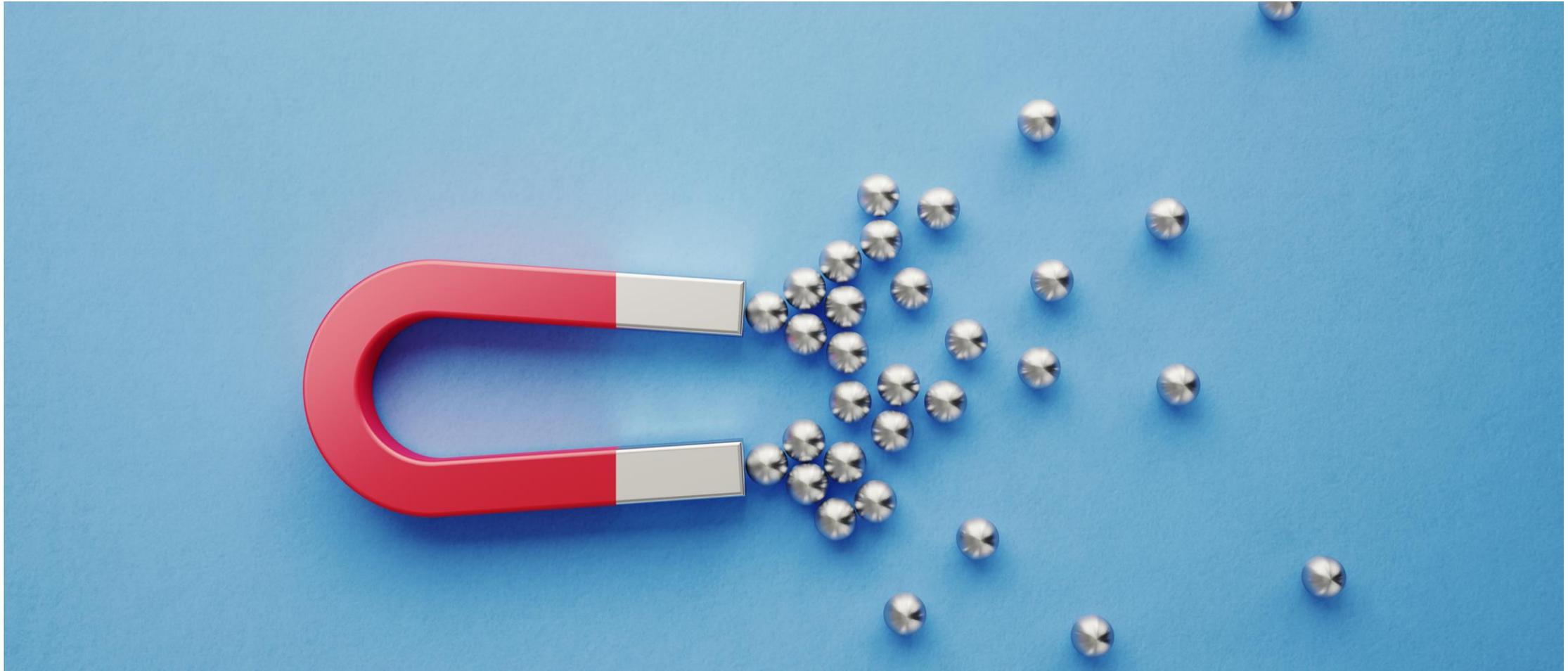
Führungskraft beantwortet die Frage seiner Mitarbeiterin, ob sie wegen ihres Kindes zu Hause arbeiten kann:  
„Ok, wenn es nicht anders geht“

**Unsichtbarer Teil: 80 %**

**Motive und Emotionen, die in der Antwort mitschwingen können:**

- Führungskraft hat zu wenig Vertrauen in seine Mitarbeiterin
- Führungskraft hat die Sorge, dass sie zu Hause weniger arbeitet
- Andere könnten dann auch mehr zu Hause arbeiten wollen

# Anziehung entwickeln und ein attraktiver Arbeitgeber sein: Von Innen nach Außen



Wir müssen GANZ schnell was machen!



Ein Unternehmens- und Führungsziel, das an Bedeutung gewinnt:

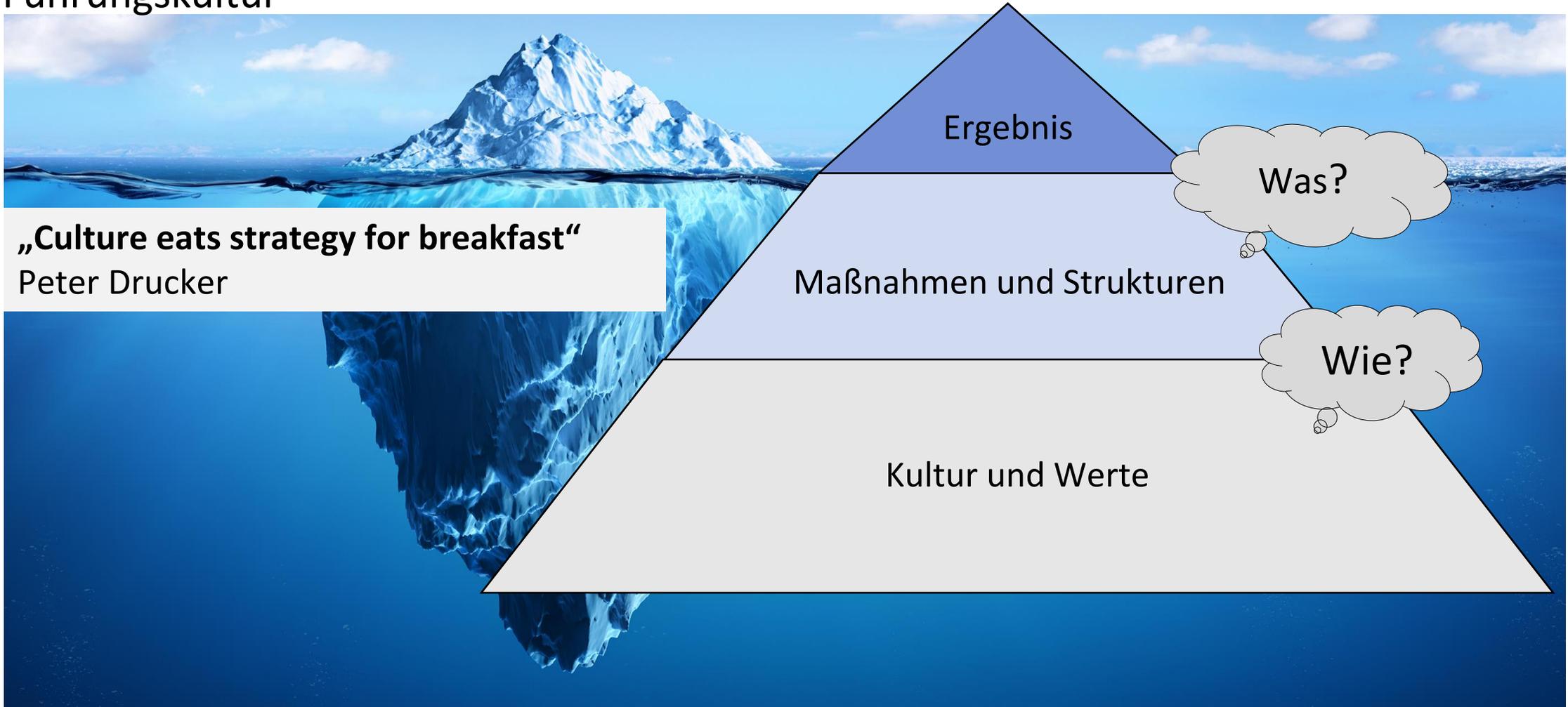
Ihre (potenziellen) Mitarbeitenden zu Fans zu machen!



Wo fange ich also an?



Bei dem oft „unsichtbaren“ Erfolgsfaktor: Einer attraktiven Unternehmens- und Führungskultur



Ein „neues“ Organisationsverständnis ist gerade heutzutage hilfreich

„Vertrauensspeicher“ bewusst gestalten und stärken



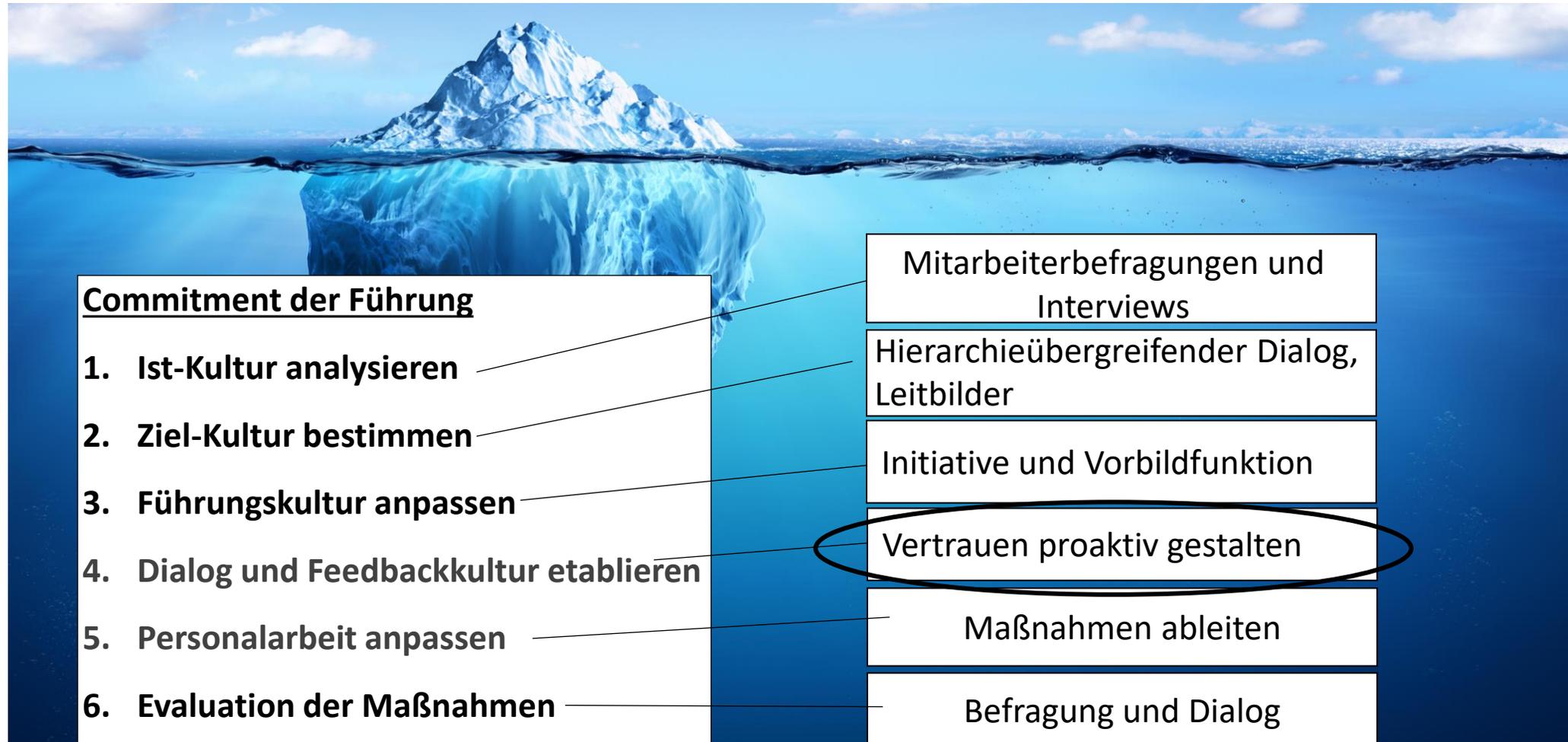
**Selbstführung**

**Partizipation**

**Sinnstiftung**

# Die Schönheit von Innen

# Orientierungspunkte für eine attraktive Unternehmens- und Führungskultur



Sie wissen was Ihre Mitarbeitenden bewegt?



Wissen Sie das wirklich?

Ist-Kultur  
analysieren

# Blinde Flecken kommen oft vor: Die Wahrnehmung von Unternehmen und Beschäftigten ist bei vielen Themen unterschiedlich

88 Prozent der Unternehmen meinen, die eigene Unternehmensleitung nehme die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtig oder sehr wichtig. Aus Sicht der Beschäftigten trifft das nur für 60% zu.

Ist-Kultur analysieren

Abbildung 6: Wichtigkeit von Vereinbarkeit für die Unternehmensleitung – Wahrnehmung von Beschäftigten und Unternehmen



Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019 vom IW Köln, herausgegeben vom Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Mitarbeiterbefragung: Nur wenn Sie nachfragen, wie Beschäftigte das Unternehmen erleben, können Sie sicher sein, Passendes anzubieten

Ist-Kultur analysieren



## Mitarbeiterbefragung

Ziele, Gestaltung, Auswertung



Erklärvideos zur Mitarbeiterbefragung:



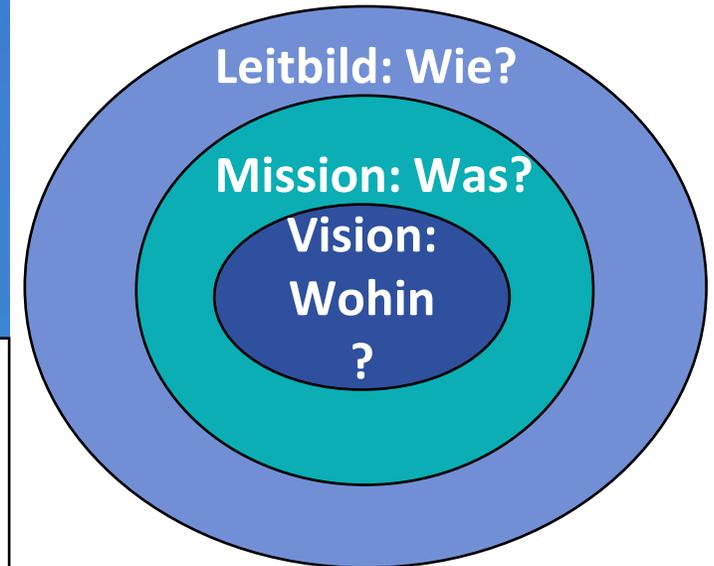
[Warum es sich lohnt und erste Schritte](#)  
[Einbindung der Beschäftigten](#)  
[Auswertung der Befragung](#)

Handlungsempfehlung: [Mitarbeiterbefragung.pdf \(kofa.de\)](#)

Zielkultur: Über einen hierarchieübergreifenden Dialog ein gemeinsames Verständnis zu Zielen und Werten schaffen



<p><b>Vision:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wo wollen Sie hin?</li><li>• Was ist ein positives, gemeinsames Zukunftsbild?</li></ul>	<p>Mit einer Vision <b>den Sinn der Arbeit vermitteln, gemeinsame Ziele finden, Verständnis und Motivation fördern</b></p>
---	--



# Führungsverständnis: In bewegten, unsicheren Zeiten eine sichere Basis schaffen

Führungskultur  
anpassen

Vorbild sein

## Psychologische Sicherheit schaffen:

Eine Atmosphäre, die es Teammitgliedern erlaubt, unangenehme Wahrheiten auszusprechen, Fehler einzugestehen und untereinander Verletzlichkeit sowie Unsicherheiten zu zeigen

Folgende Punkte in Kombination können Vertrauen im Team stärken



Dialog- und Feedbackkultur etablieren

Wie können diese Punkte am ehesten erfahrbar werden?

Über eine etablierte Dialog- und Feedbackkultur!

Sich des „Vertrauensspeichers“ und seiner Sensibilität bewusst sein

**Dialog- und  
Feedbackkultur  
etablieren**



Wie sollten wir als Unternehmen unsere Kommunikation gestalten, damit der „Vertrauensspeicher“ nicht sinkt?

Mit welcher Haltung gehe ich in Gespräche und begegne den „Widerständlern“?

# Candidate Employee Experience: Maßnahmen ableiten mit einem ganzheitlichen Blick auf Ihre Mitarbeitenden und potenzielle Fachkräfte

Personalarbeit  
anpassen

## Kontaktchancen nutzen

Wie Ihnen die **Candidate und Employee Experience** helfen kann, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.



[Candidate Experience: ein starkes Werkzeug - KOFA](#)

Die Passung der Werte eines Bewerbers, einer Bewerberin mit den Werten und Kultur eines Unternehmens ist eine Basis für Zusammenarbeit

Personalarbeit  
anpassen

Im Auswahlprozess ergänzend kulturelle Faktoren berücksichtigen, z.B.

<b>Arbeits-situationen</b>	Besonders belastbar und ausdauernd bin ich, wenn...
<b>Arbeitsinhalten</b>	Sinn bei der Arbeit erlebe ich, wenn...
<b>Arbeitsumfeld</b>	Perfekt ist eine Arbeitsumgebung für mich, wenn....
<b>Team in Auswahl integrieren</b>	Persönliche Vorlieben erfragen: „An einem Samstagabend mache ich am liebsten...“



# Erfolgsfaktoren und Praxistipps

# Was machen attraktive Arbeitgeber anders?

Den Vertrauensspeicher bewusst gestalten, auf der Verhaltens- und  
Maßnahmenebene



„Mit am wichtigsten ist es für mich, ... auf eine Person zu setzen, ihr zu vertrauen und an sie zu glauben. Wenn man das tut, weiß ich nicht, wie man keinen Erfolg haben könnte.“  
Vieve Gore, 1991

Es braucht vor allem eine Entwicklung der „Wie“ Ebene, die systematisch und individuell gestaltet werden sollte.



# Erfolgsfaktoren im Überblick



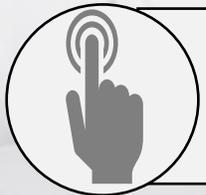
Reflexion und  
Bewusstsein  
für den Eisberg



Erwartungs-  
management



Bedürfnisse  
berücksichtigen,  
Flexibilität ermöglichen



Beziehungsbooster



Gesprächs-  
kompetenzen  
weiterentwickeln

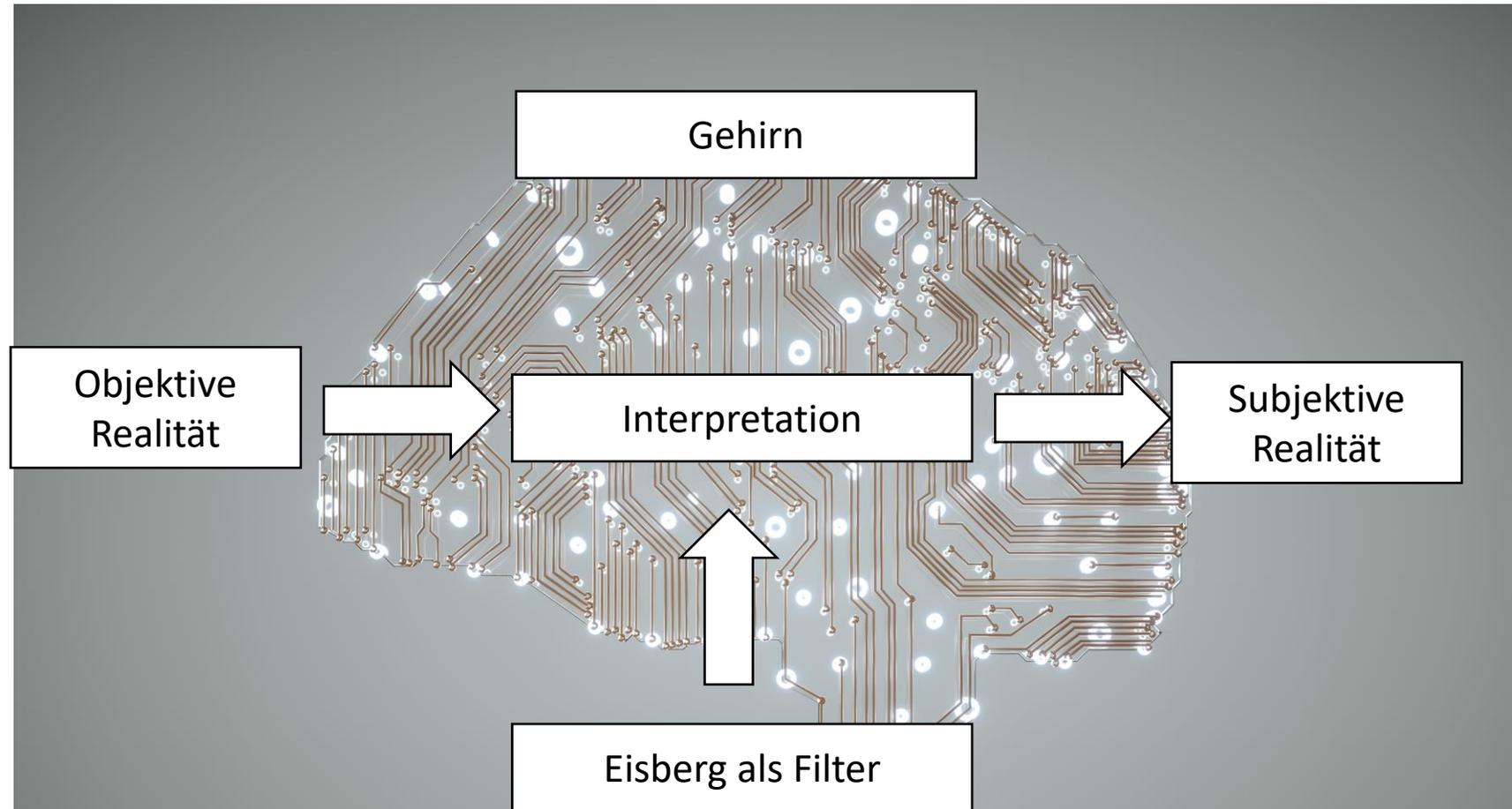


„Wer fragt, der führt“



Der Konstruktivismus wird häufig vergessen und hat eine unterschätzte Wirkung auf die Gestaltung von erfolgreicher Beziehungsgestaltung

Reflexion und  
Bewusstsein  
für den Eisberg



**“Beobachten, ohne zu bewerten, ist die höchste Form menschlicher Intelligenz.“**  
Jiddu Krishnamurti

**„Wenn du Interpretation vermeiden willst, frage nach.“**  
Marshall B. Rosenberg

Auch Ihre Gedanken können beim Gegenüber ankommen.  
Etablieren Sie daher ein passendes Mindset: Was braucht es dafür?

Zuerst einmal Ihre **offene, neutrale Haltung**,  
Zuhören und Bereitschaft in den Dialog zu gehen zu



Sorgen, Ängsten, Ärger, Frust



Bedürfnissen



dem Finden einer gemeinsamer Ebene

„Meine Güte, der  
stellt sich aber  
auch etwas an“

„Das ist ja wohl  
nicht zu viel  
verlangt, wenn ich  
mir XY wünsche/  
erwarte“

Reflexion und  
Bewusstsein  
für den Eisberg

## Reflexionshilfe: Mit einer Dokumentation im „Journal“ persönliche Muster und Bedürfnisse aufdecken

Reflexion und  
Bewusstsein  
für den Eisberg

Situation, Beispiele	Ereignis/ Entscheidung	Gefühl/ Bedürfnis dabei	Was brauche ich?
Besprechung mit dem Team um 10.00 Uhr	Deadline des wichtigsten Projekts um eine Woche verschoben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frust</li> <li>• Unzufriedenheit</li> <li>• „Ohnmacht“</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstehen, warum...</li> <li>• Ideen zur Motivation</li> <li>• Vertrauen in Mitarbeitende</li> </ul>
Bericht an die Geschäftsführung	Projekt- fertigstellung beschleunigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Druck</li> <li>• Frust</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation</li> <li>• Wertschätzung</li> <li>• Zeit und Ruhe</li> </ul>

„Wer sich selbst nicht zu führen versteht, kann auch andere nicht führen.“

*Alfred Herrhausen,  
ehemaliger Vorstandssprecher  
der Deutschen Bank*

Wenn Sie mehr Klarheit zu Ihrem Eisberg haben und wissen, was Sie brauchen, wissen Sie auch eher, wie Sie Ihre Kommunikation mit Ihren Mitarbeitenden vertrauens- und wirkungsvoll(er) gestalten können.

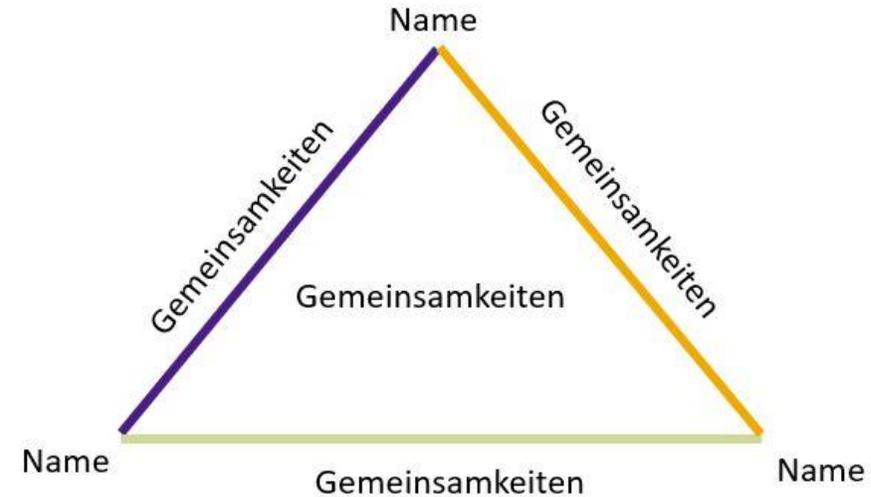
# Verbindung und Nähe im Team proaktiv fördern

## Stärkenfeedback



- Eine persönliche Stärke, Eigenschaft pro Teammitglied aufschreiben (mündlich vortragen)
- Bei einem Team von 8 Personen, erhält jede(r) sieben Feedbacks

## Verbindung über Gemeinsamkeiten



- Proaktiv nach Gemeinsamkeiten suchen (z.B. Werte, Hobby, Ansichten)
- Graphisch darstellen

Beziehungsbooster

## Vertrauensspeicher bewusst füllen: Jeden Tag/ jede Woche fünf kleine Schritte

Beziehungsbooster

1. Pro Tag/ Woche eine Person auswählen, um Vertrauensspeicher zu füllen

2. Gemeinsamer Kaffee oder anderes für kurze „Quality Time“

3. Authentisch Interesse über Fragen und Zuhören signalisieren

4. Wünsche „aushalten“, transparent Möglichkeiten/ Grenzen aufzeigen

5. Wertschätzung für persönliche und berufliche Attribute zeigen

# Erwartungsmanagement als „Kick off“ kann eine wichtige Stellschraube für eine bessere Zusammenarbeit sein

Erwartungs-  
management

## Zielsetzung:

Verbesserung der Verständigung und Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnisse

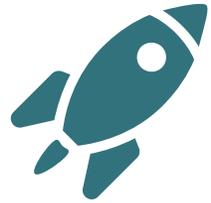
## Beispielhafte Inhalte:

Präsentation vom Eisbergmodell und Behandlung der folgenden Punkte:

- Verbindung fördern (Stärkenfeedback, Spotlight z.B.)
- Selbstreflexion zu Werten, Erwartungen und Bedürfnissen
- Gemeinsamkeiten erkennen
- „Problematische“ Unterschiede erkennen
- Ideenfindung zur Problemlösung
- Organisation und Gestaltung von Lernpartnerschaften



Retrospektiven reduzieren Reibungsverluste, schaffen Motivation und stärken den Teamzusammenhalt



*Das hat mir  
Auftrieb gegeben*

*Davon sollten  
wir weniger  
machen*



Erwartungs-  
management



*Davon sollten  
wir mehr  
machen*

*Dafür möchte  
ich Danke sagen*



# Metakommunikation kann Verstehen fördern. Verstehen fördert Bindung

Erwartungs-  
management

Metakommunikation bedeutet Kommunikation über Kommunikation, also eine "Auseinandersetzung über die Art, wie wir miteinander umgehen, und über die Art, wie wir die gesendeten Nachrichten gemeint und die empfangenen Nachrichten entschlüsselt und darauf reagiert haben".  
(Friedrich Schulz von Thun).

# „Wer fragt der führt“: Mitarbeitende „zum ehrlichen, offenen Mitteilen

„Wer fragt, der führt“

## 1. Gute Gesprächsatmosphäre schaffen

## 2. Wer fragt, der führt: Perspektive des Mitarbeitenden erfragen

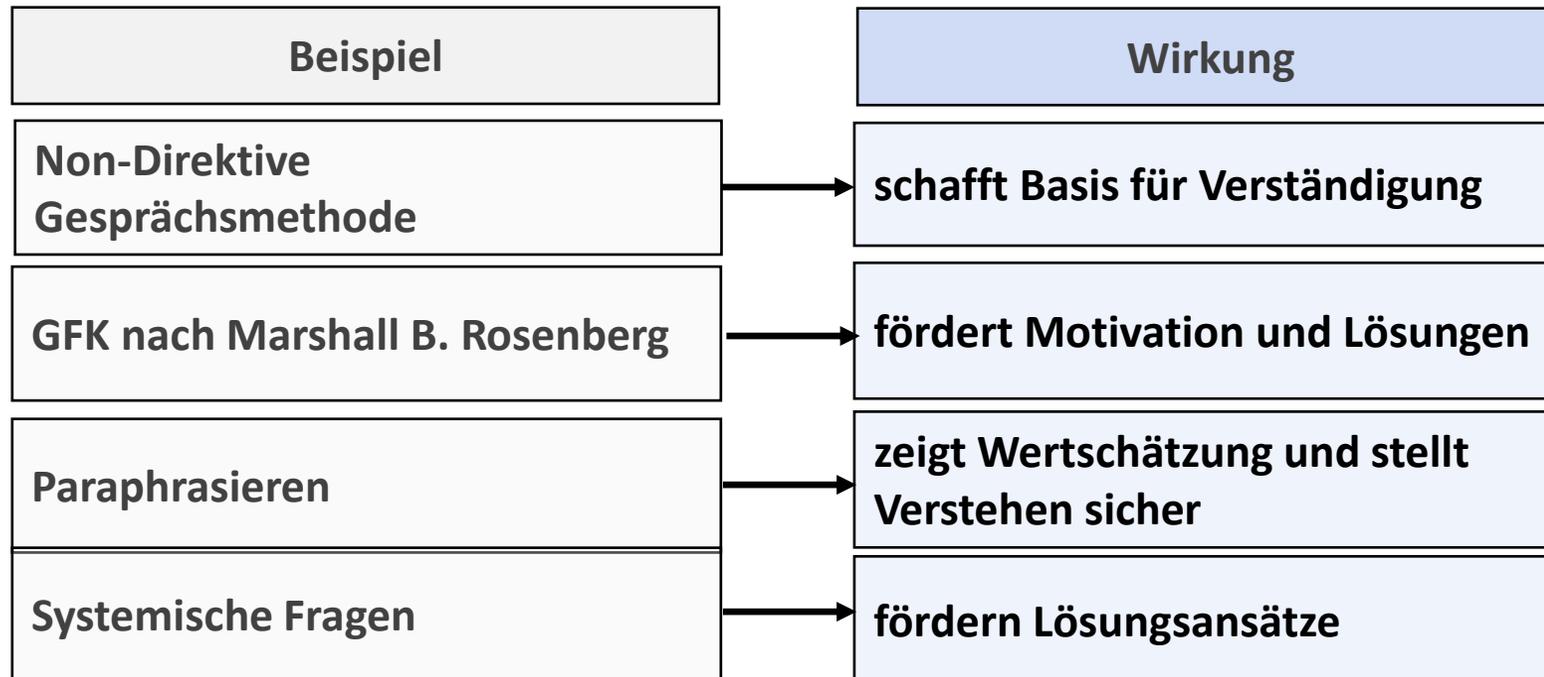
- „Was kann ich tun, damit du mir vertraust/damit du dich mir öffnest?“
- „Du kannst mir wirklich alles offen und ehrlich sagen, auch Negatives. Ich verspreche Dir, dass ich es nicht negativ bewerte/ verwende.“

## 3. Ausdauer

Regelmäßig nachfragen, wie es geht

- Persönliches (Mit-)Teilen (sich „verletzlich“ zeigen und machen)
- Informelle Gespräche
- Humor

# Persönlichen Dialog je nach Situation, Person und Kultur mit Kompetenz in Gesprächsführung gestalten



# Die gewaltfreie Kommunikation von Marshall B. Rosenberg kann Konflikte vermeiden, lösen und Motivation schaffen

**Situation:** Sie haben einen älteren Mitarbeiter, der sehr kompetent ist, auf den Sie nicht verzichten können, der sich aber gegen den Einsatz und die Nutzung eines neuen IT -Tools stellt.

	 FK als Giraffe	 FK als Wolf
<b>Beobachtung</b>	Ich hatte Sie letzte Woche gebeten, sich mit dem neuen Tool vertraut zu machen	Sie haben sich also immer noch nicht mit dem neuen Tool vertraut gemacht.
<b>Gefühl</b>	Ich bin unruhig,	Ihretwegen hinterlassen wir ggf. ein schlechtes Bild beim Vorstand.
<b>Bedürfnis</b>	weil ich dem Vorstand zugesagt habe, dass meine Mitarbeitenden bis Ende des Monats in der Lage sind, das neue Tool zu nutzen.	Sie wollen offenbar nicht.
<b>Bitte</b>	Können Sie mir bitte sagen, was Sie brauchen, damit Sie sich mit dem neuen Tool vertraut machen und es nutzen?	Machen Sie sich jetzt gefälligst mit dem neuen Tool vertraut.

Hinweis: Das Beispiel ist bewusst übertrieben dargestellt, es soll den Unterschied in den Sprachen verdeutlichen.

## Systemische Fragen, z.B. die Wunderfrage fördern Lösungsansätze über ein „Weiten“ des Denkens und Perspektivwechsel

**Beispiel:** Eine Mitarbeiterin erklärt, die Firma zu verlassen, weil sie ein gutes Angebot eines Wettbewerbers in Betracht zieht.

### **Wunderfrage:**

„Mal angenommen, wir könnten Ihnen alles bieten, was Sie sich wünschen. Wie sähe Ihre Arbeit bei uns aus und wie ginge es für Sie weiter?“



# Etablieren Sie ein passendes Mindset und eine Gesprächskultur, die attraktiv ist

„Die meisten von uns sind mit einer Sprache aufgewachsen, die uns ermutigt, zu benennen, zu vergleichen, zu fordern und Urteile zu fällen, anstatt uns bewusst zu sein, was wir fühlen und brauchen.“  
Marshall B. Rosenberg



**Diversity Trainings ermöglichen**



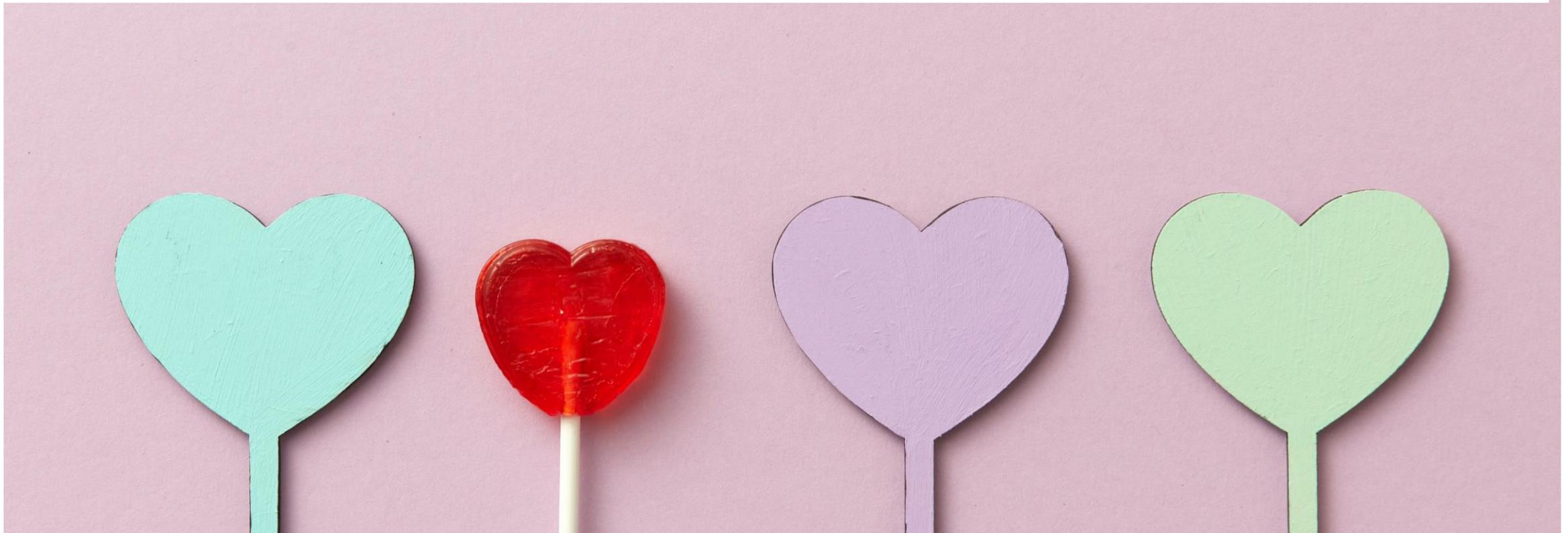
**Gesprächskompetenzen (weiter-)entwickeln**



**Coachings anbieten**

Letztendlich gilt „Beziehung first“: Fans gewinnen Sie, wenn Sie Herzen gewinnen!

**Gehen Sie daher mehr und anders in den Dialog!**



Kontaktieren Sie mich gerne!



So erreichen Sie mich:

**Annette Dietz**

Telefon: 0221 4981-796

E-Mail: [dietz@iwkoeln.de](mailto:dietz@iwkoeln.de)