

Personalgewinnung und -bindung in der ehren- und hauptamtlichen Wohlfahrts- und Sozialarbeit des DRK – Herausforderungen und Lösungswege

Oder „Die Geheimnisse besonders erfolgreicher Kreisverbände“



Alice Salomon Hochschule Berlin
University of Applied Sciences



Deutsches
Rotes
Kreuz

Prof. Dr. Lutz Schumacher
Alice Salomon Hochschule Berlin

18.11.2016

Gliederung



1. Ausgangssituation: *Was müssen Kreisverbände in Zukunft leisten?*



2. Vorstellung der Studie: *Was waren die Fragestellungen und wer wurde befragt?*



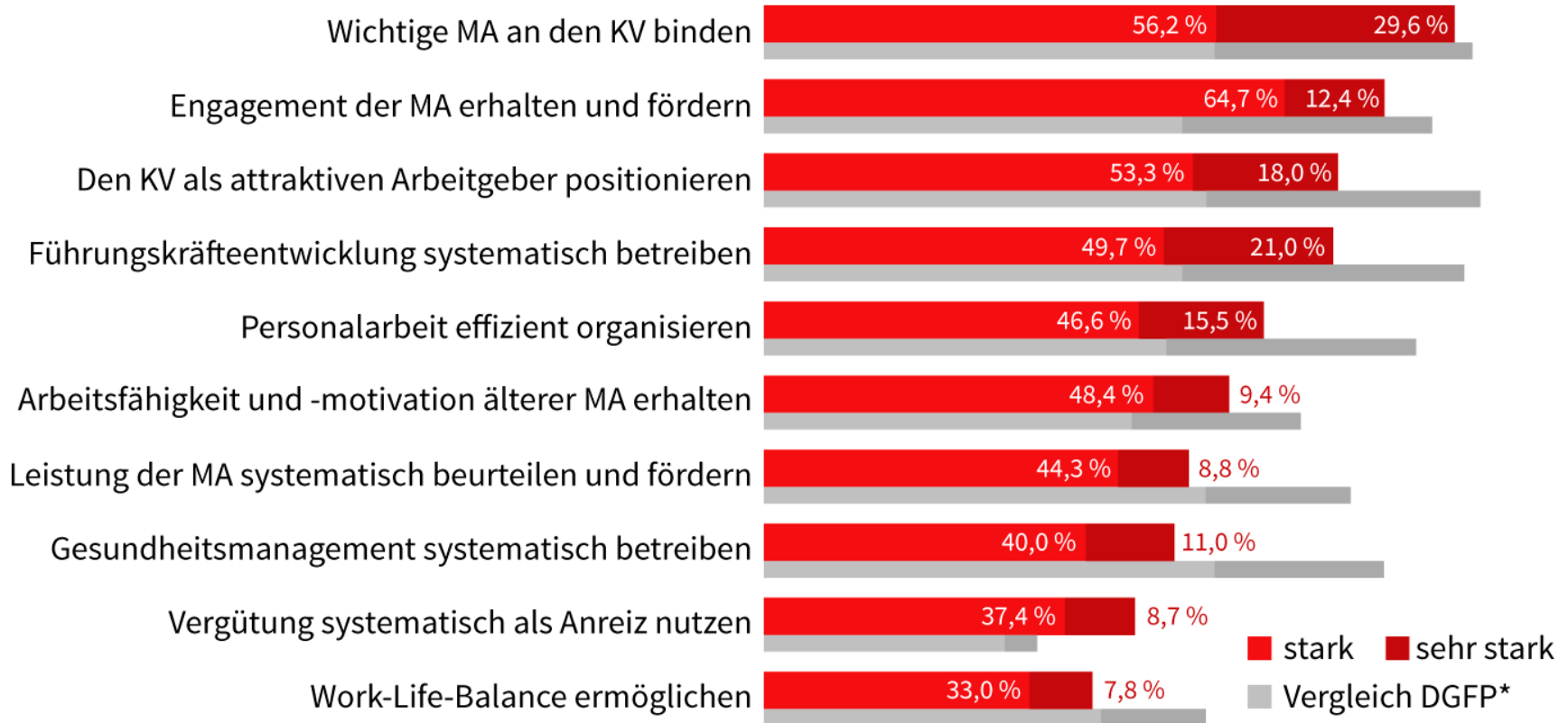
3. Besonders erfolgreiche KV: *Was sind die Treiber Ihres Erfolgs?*

Ausgangssituation: Was sind die zentralen Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft für die DRK-Kreisverbände?



Zukünftige Herausforderungen im Personalmanagement

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



Was müssen Organisationen leisten, um nachhaltig erfolgreich zu sein?

Anforderungen der Umwelt

- Zunehmender (internationaler) Wettbewerb
- Technologische Entwicklungen / Digitalisierung
- Veränderung der Wünsche und Bedarfe der Kunden / Klienten
- Wertewandel
- Demographischer Wandel
- Fachkräfteengpässe / War for Talents
- ...

→ Wachsende Komplexität und Dynamik

→ Innovationsdruck



Fähigkeiten der Organisation

- Innovations- und Veränderungsfähigkeit
- Markt- und Wettbewerbsorientierung
- Gewinnung und Bindung leistungsstarker Mitarbeiter/-innen
- Ausschöpfung der Potentiale der Mitarbeiter/-innen
- Erhaltung von Arbeitsfähigkeit / Gesundheit der Mitarbeiter/-innen
- ...

→ Zunehmende Bedeutung des Personalmanagements

Vorstellung der Studie: Was waren die Fragestellungen und wer wurde befragt?



Ziele der Studie

1. Bestimmung der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für die Personalarbeit im Haupt- und Ehrenamt des Deutschen Roten Kreuzes
 - Wie gestaltet sich die Personalsituation im Haupt- und Ehrenamt?
 - Was sind die dringendsten Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft?
2. Identifizierung erfolgreicher Maßnahmen zur Gewinnung, Bindung, Förderung und Motivierung von hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern
 - Welche Maßnahmen der Gewinnung und Bindung neuer Mitarbeiter sind Erfolg versprechend?
 - Wie können Engagement und Leistung gefördert werden?
 - Wie sieht ein Personalmanagement aus, welches einen Beitrag zum Erfolg von Kreisverbänden und Einrichtungen leistet?
 - Was zeichnet ein erfolgreiches Ehrenamtsmanagement aus?

→ *Entschlüsselung der Geheimnisse besonders erfolgreicher Kreisverbände*

Beschreibung der Studie

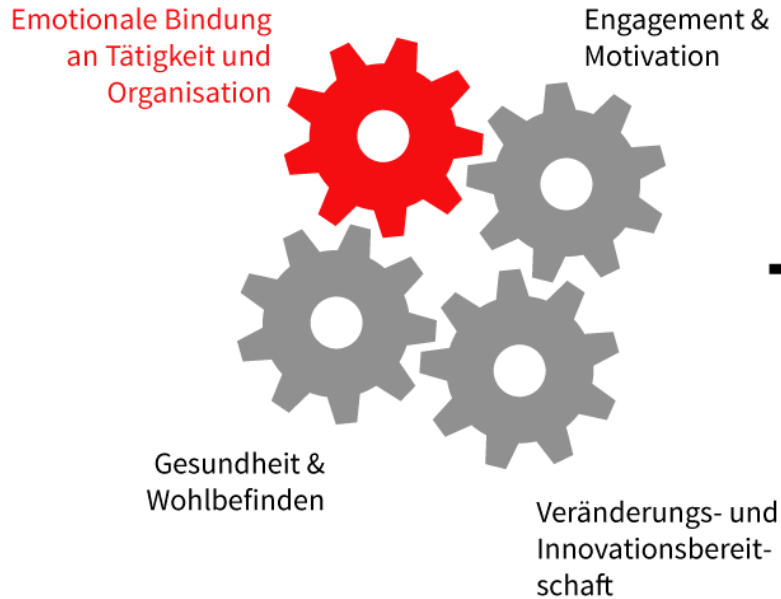
- **Bundesweite Befragung** von Kreisgeschäftsführungen, Einrichtungsleitungen sowie Leitungen der Gemeinschaften Wohlfahrts- und Sozialarbeit im Deutschen Roten Kreuz
 - **Befragungszeitraum:** 10. Februar bis 31. März 2016
 - **Beteiligung:**
 - Kreisgeschäftsführer/-innen: 232 auswertbare* Datensätze
(Rücklaufquote: 49,89 Prozent)
 - Einrichtungsleiter/-innen: 160* auswertbare Datensätze
 - Leitung der Gemeinschaften WuS: 69* auswertbare Datensätze
- * ausreichend viele Angaben
- **Fallstudien** zu 6 besonders erfolgreichen Kreisverbänden
(„Was zeichnet diese Kreisverbände aus und wie haben sie sich entwickelt?“)

Besonders erfolgreiche KV: Was sind die Treiber ihres Erfolgs?

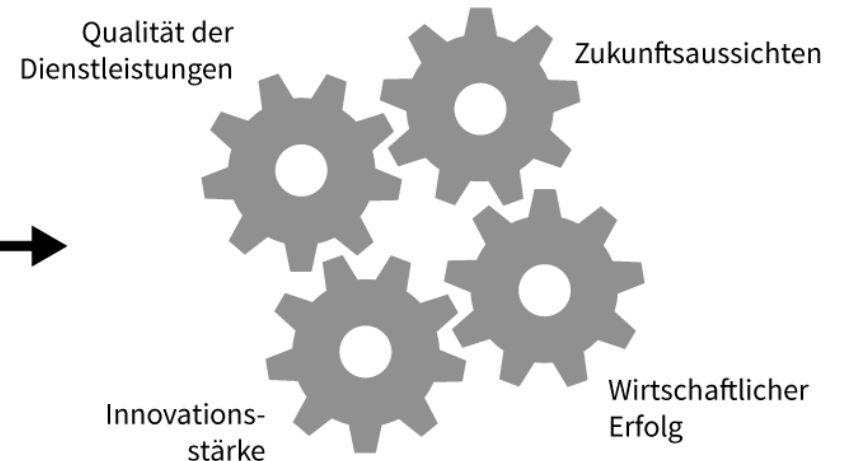


Woraus schöpfen Organisationen ihre Kraft?

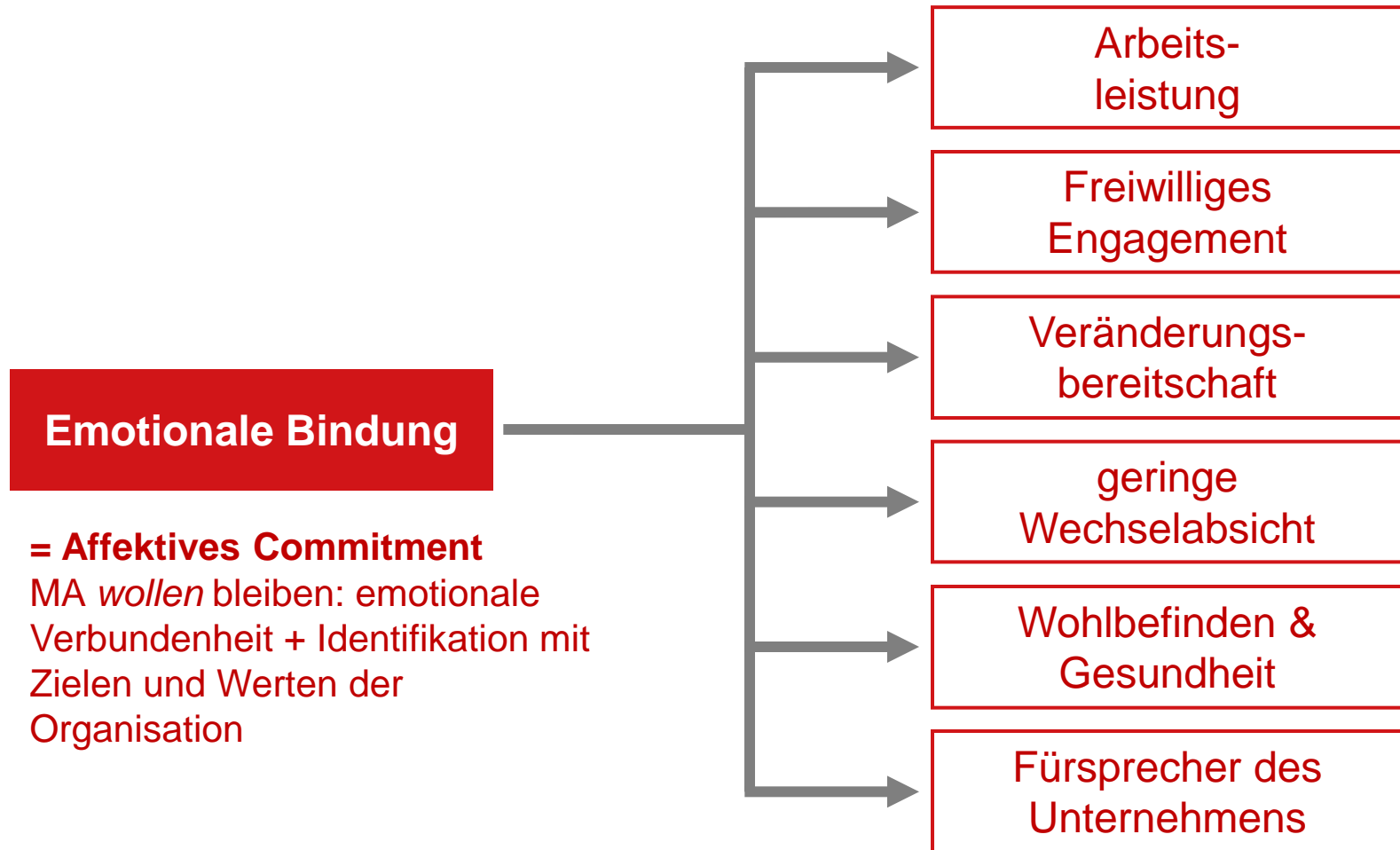
Emotionale Bindung & Engagement



Wirtschaftliche Stärke & Zukunftsaussichten

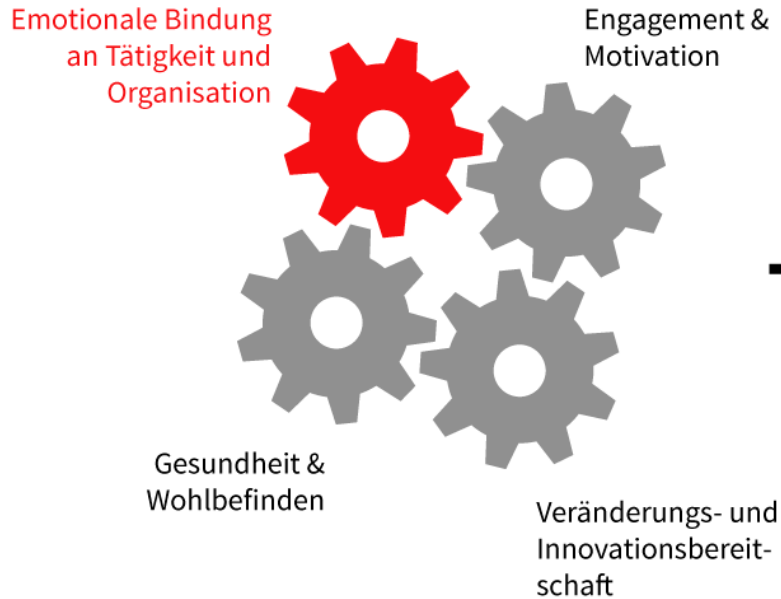


Emotionale Bindung der Mitarbeiter/-innen als Kernelement starker Organisationen

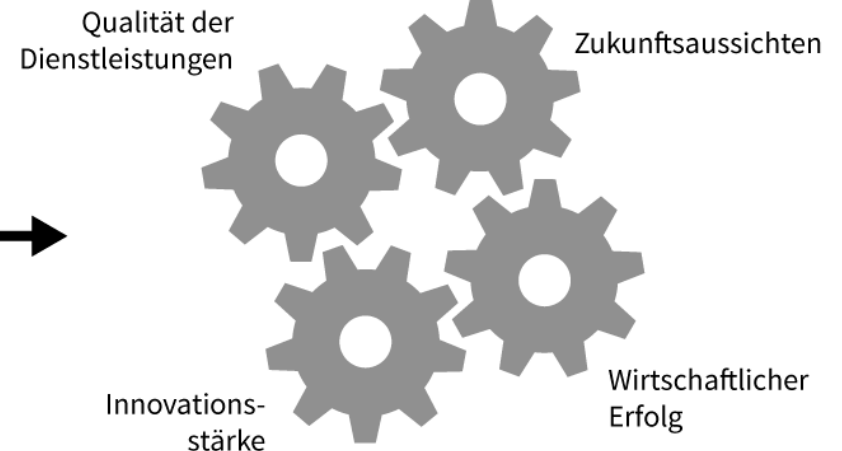


Woraus schöpfen Organisationen ihre Kraft?

Emotionale Bindung & Engagement



Wirtschaftliche Stärke & Zukunftsaussichten

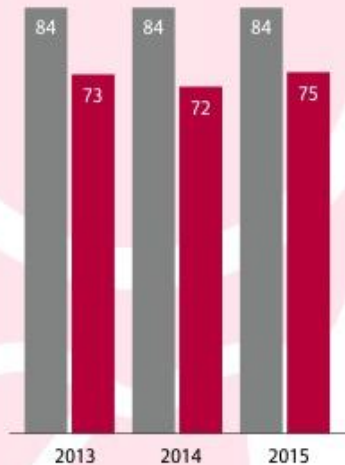


Emotionale Bindung & Engagement der Mitarbeiter/-innen als Indikator der Leistungsstärke von Unternehmen

Allianz 

Beteiligungsquote und Employee Engagement Index (in %)

■ Beteiligungsquote
■ Employee Engagement Index (EEI)



ALLIANZ GRUPPE

Deutsche Post DHL Group

Ausgewählte Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

A.64

%	2014	2015
Beteiligungsquote	77	73
KPI „Aktive Führung“ (neu)	-	73
KPI „Aktive Führung“ (alt)	71	72
KPI „Mitarbeiterengagement“ (neu)	-	73
KPI „Mitarbeiterengagement“ (alt)	72	72



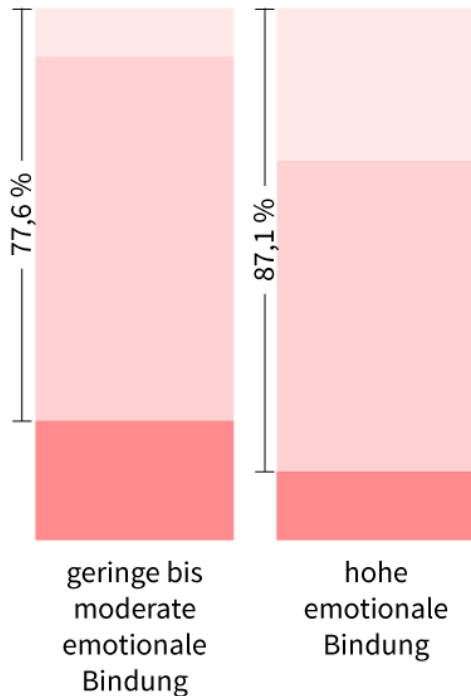
METRO

ASH
Berlin

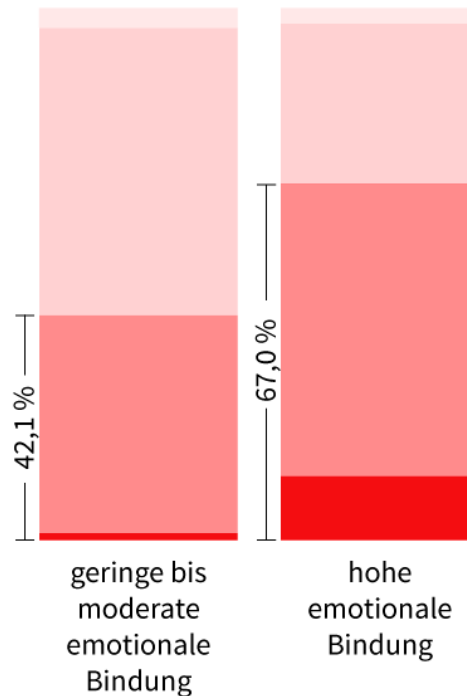
Michael Lawson

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

Krankenstand
im Branchenvergleich



Zufriedenheit
im Branchenvergleich



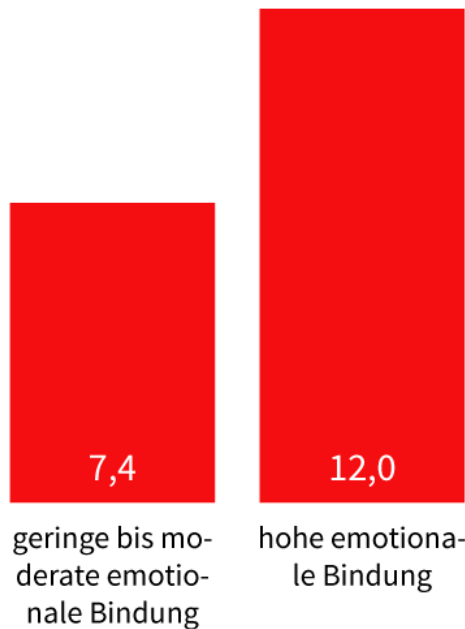
Engagement
im Branchenvergleich



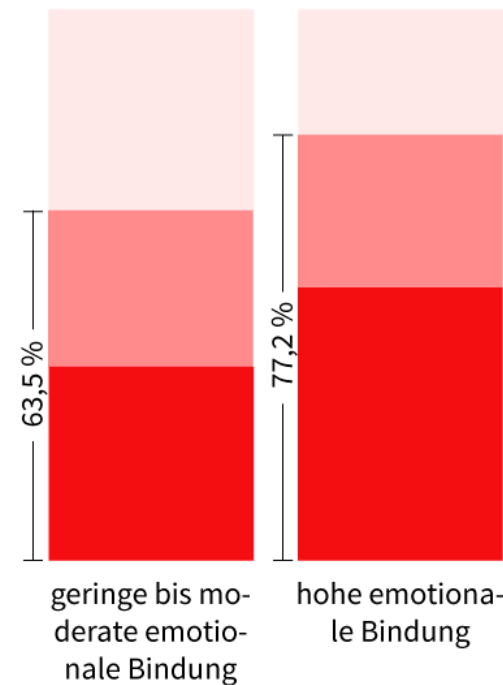
■ unter dem Durchschnitt
 ■ Durchschnitt
 ■ über dem Durchschnitt
 ■ weit über dem Durchschnitt

Emotionale Bindung => Bewerbungen ↑, Wirtschaftsstärke & Zukunftsaussichten ↑

Anzahl der Bewerbungen auf offene Stellen



Eingeschätzte Wirtschaftsstärke und Zukunftsaussichten



■ Anzahl Bewerbungen

■ moderat

■ positiv

■ sehr positiv

9-Felder-Tafel: Emotionale Bindung / Engagement & Wirtschaftsstärke / Zukunftsaussichten

- Emotionale Bindung der MA an den KV
- Identifikation mit dem KV
- Zufriedenheit und Motivation der MA im Branchenvergleich
- Engagement der MA im Branchenvergleich



Emotionale Bindung & Engagement

- Ertragslage im letzten Geschäftsjahr
- Aktuelle Wirtschaftslage
- Wettbewerbsfähigkeit im Branchenvergleich
- Innovationsleistung im Branchenvergleich
- Zukunftsaussichten



Wirtschaftliche Stärke & Zukunftsaussichten

	moderat	positiv	sehr positiv
moderat	21 11,8 %	16 9,0 %	12 6,7 %
positiv	15 8,4 %	13 7,3 %	18 10,1 %
sehr positiv	15 8,4 %	20 11,2 %	48 27,0 %

Klassifikation der Kreisverbände: Lower (LPC) vs. High Commitment & Performance (HPC)

**Lower Commitment
& Performance (LPC)
(n = 65)**

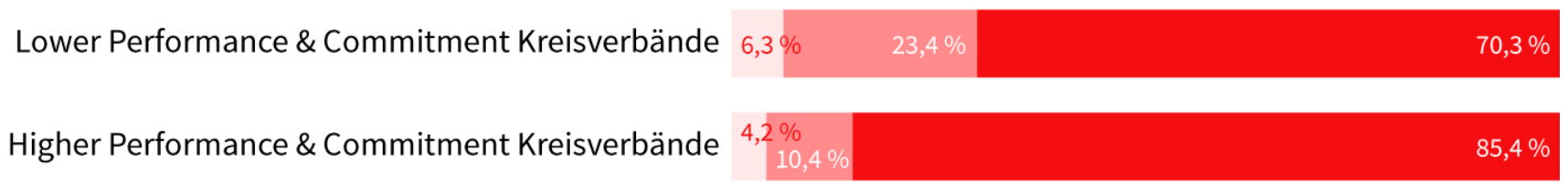
**High Commitment
& Performance (HPC)
(n = 48)**

Emotionale Bindung & Engagement

		moderat	positiv	sehr positiv
Wirtschaftliche Stärke & Zukunftsaussichten	moderat	21 11,8 %	16 9,0 %	12 6,7 %
	positiv	15 8,4 %	13 7,3 %	18 10,1 %
	sehr positiv	15 8,4 %	20 11,2 %	48 27,0 %

HPC-Kreisverbände wachsen häufiger

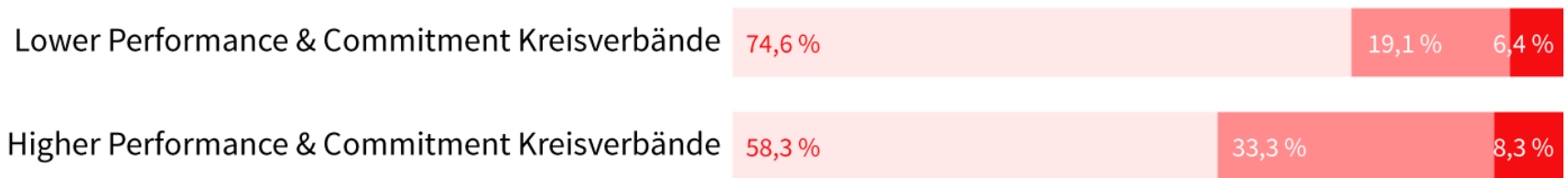
HPC- vs. LPC-KV: Entwicklung der Beschäftigtenzahl in den letzten 3 Jahren



Abnahme Stagnation Zunahme

... und haben seltener Probleme bei der Besetzung offener Stellen

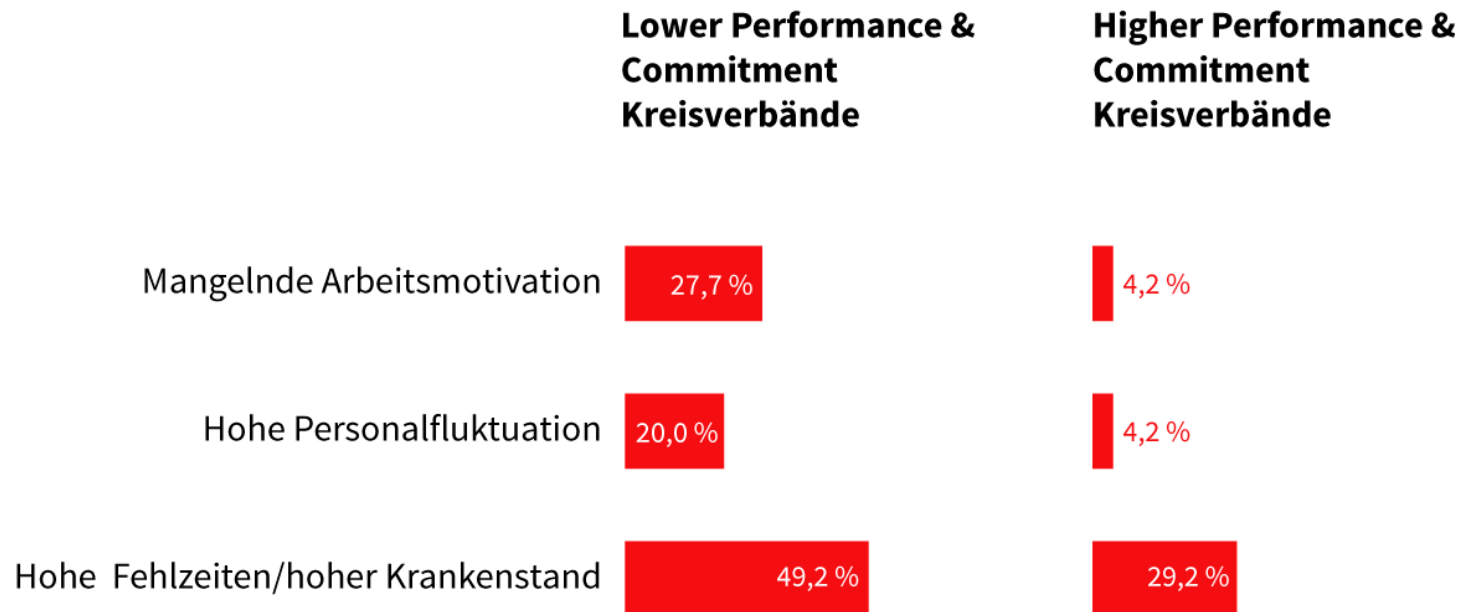
HPC- vs. LPC-KV: Können Sie in Ihrem Kreisverband derzeit offene Stellen längerfristig (mehr als zwei Monate) nicht besetzen, weil Sie keine passenden Arbeitskräfte finden?



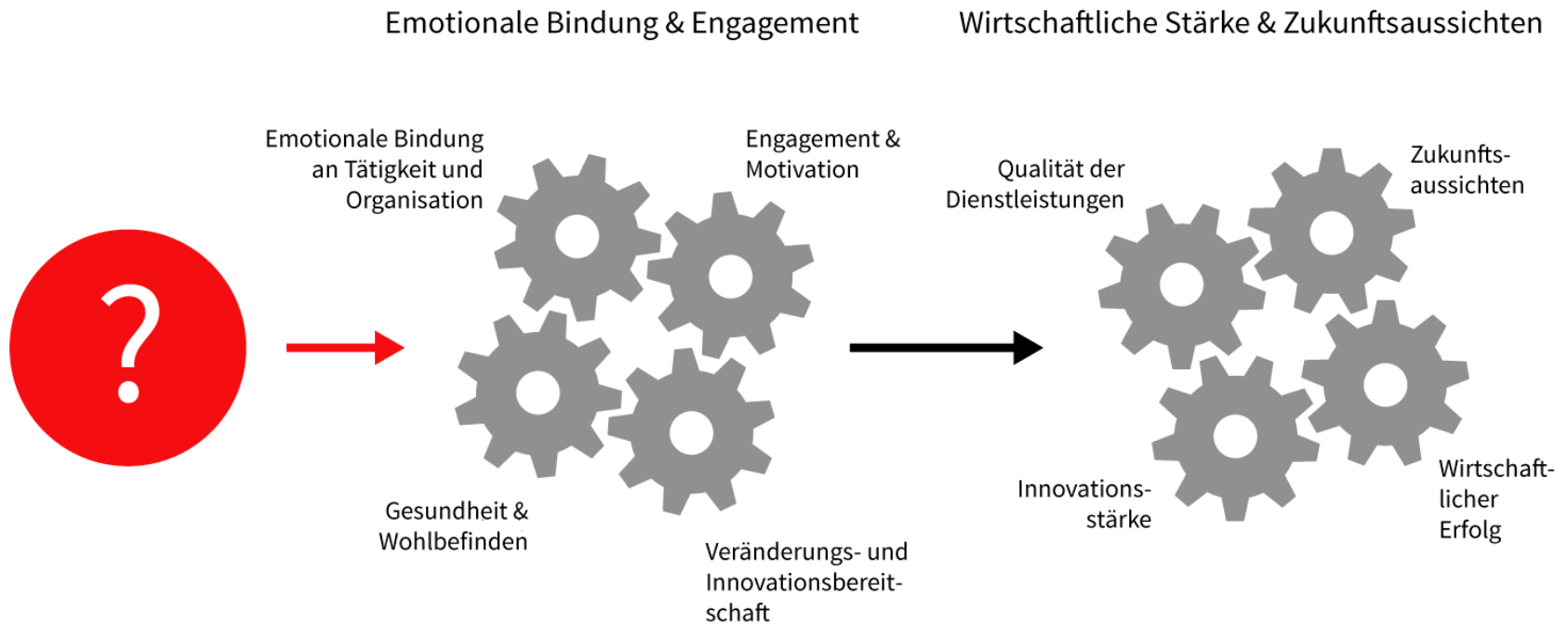
■ Ja ■ Nein, keine Probleme mit der Besetzung ■ Nein, derzeit kein Personalbedarf

... und seltener Probleme mit mangelnder Arbeitsmotivation, hoher Fluktuation und hohen Fehlzeiten

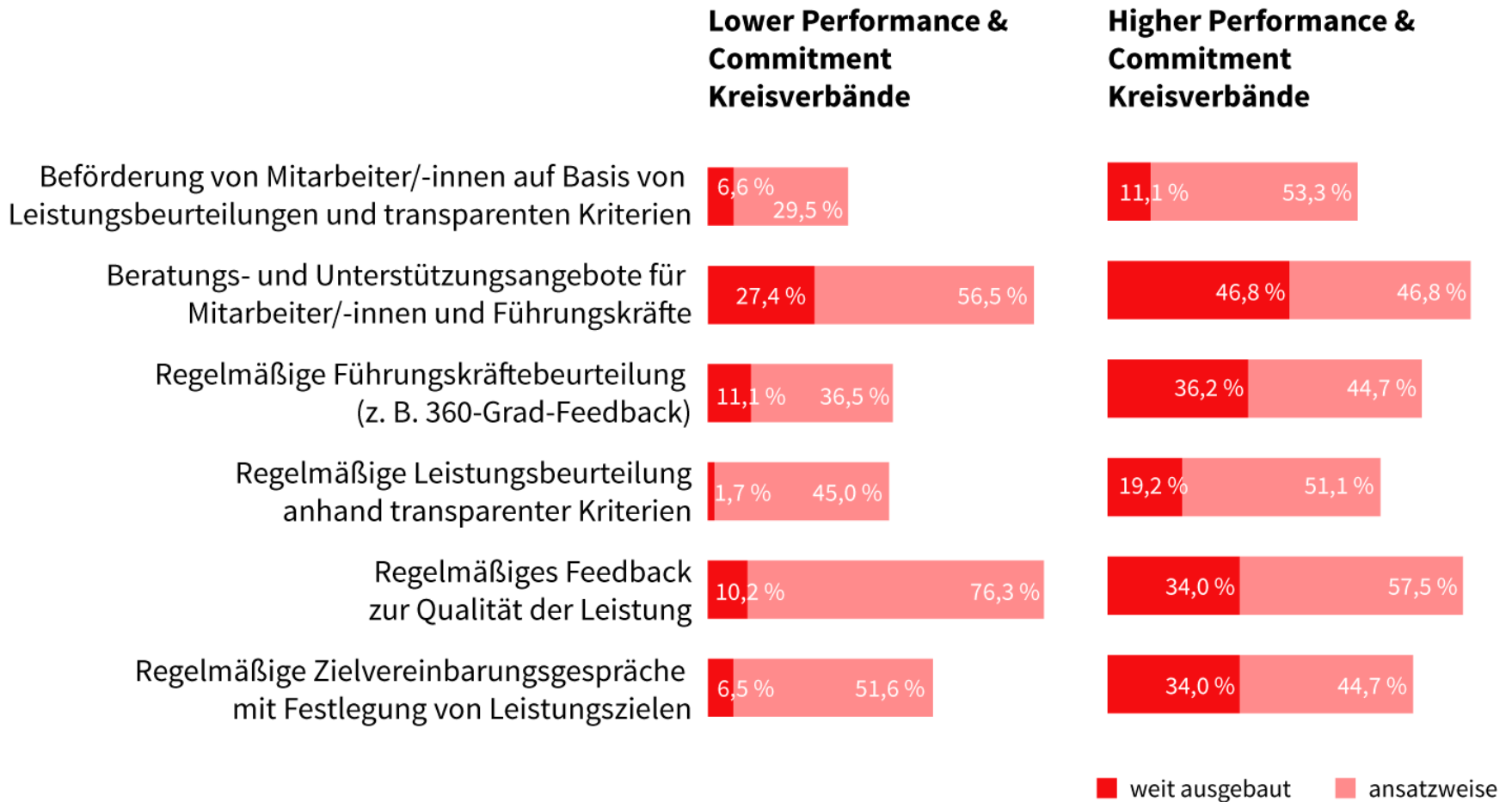
HPC- vs. LPC-KV: Herausforderungen für das Personalmanagement des Kreisverbands (Prozentuale Häufigkeit der Nennung)



Was sind die Treiber von emotionaler Bindung, Engagement und wirtschaftlichem Erfolg?

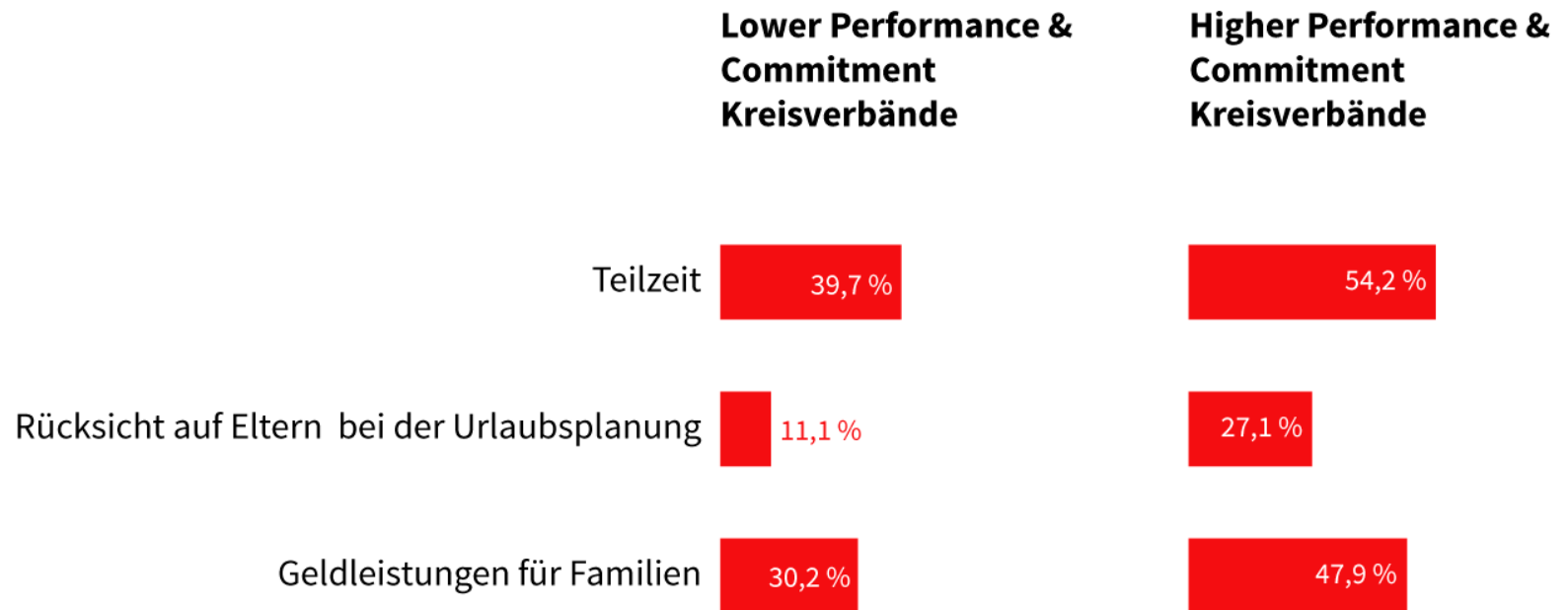


Vergleich HPC- und LPC-KV: Personalmanagement-Maßnahmen



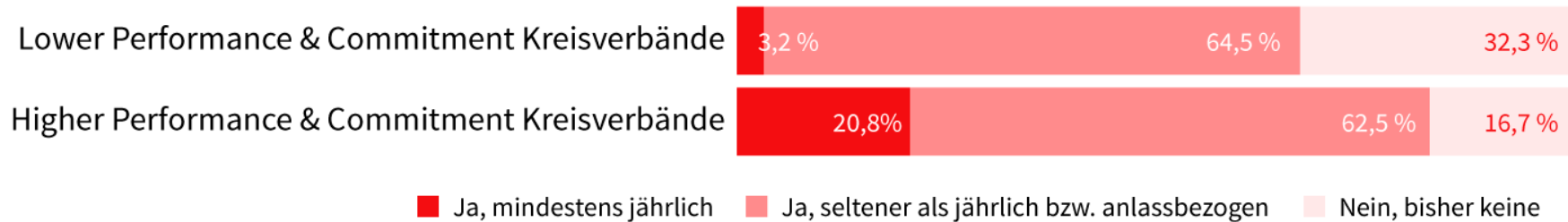
HPC- vs. LPC-KV: Nutzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

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



HPC-Kreisverbände: stärker mitarbeiterorientierte Vertrauenskultur

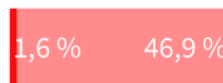
Lower Performance & Commitment Kreisverbände

Higher Performance & Commitment Kreisverbände

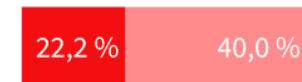
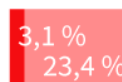
In unserem Kreisverband vertrauen die FK auf die gute Arbeit der MA, ohne sie ständig zu kontrollieren



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



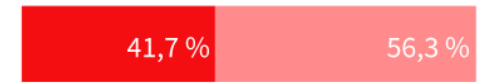
Wir sind dem Ziel verpflichtet, möglichst familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu schaffen



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



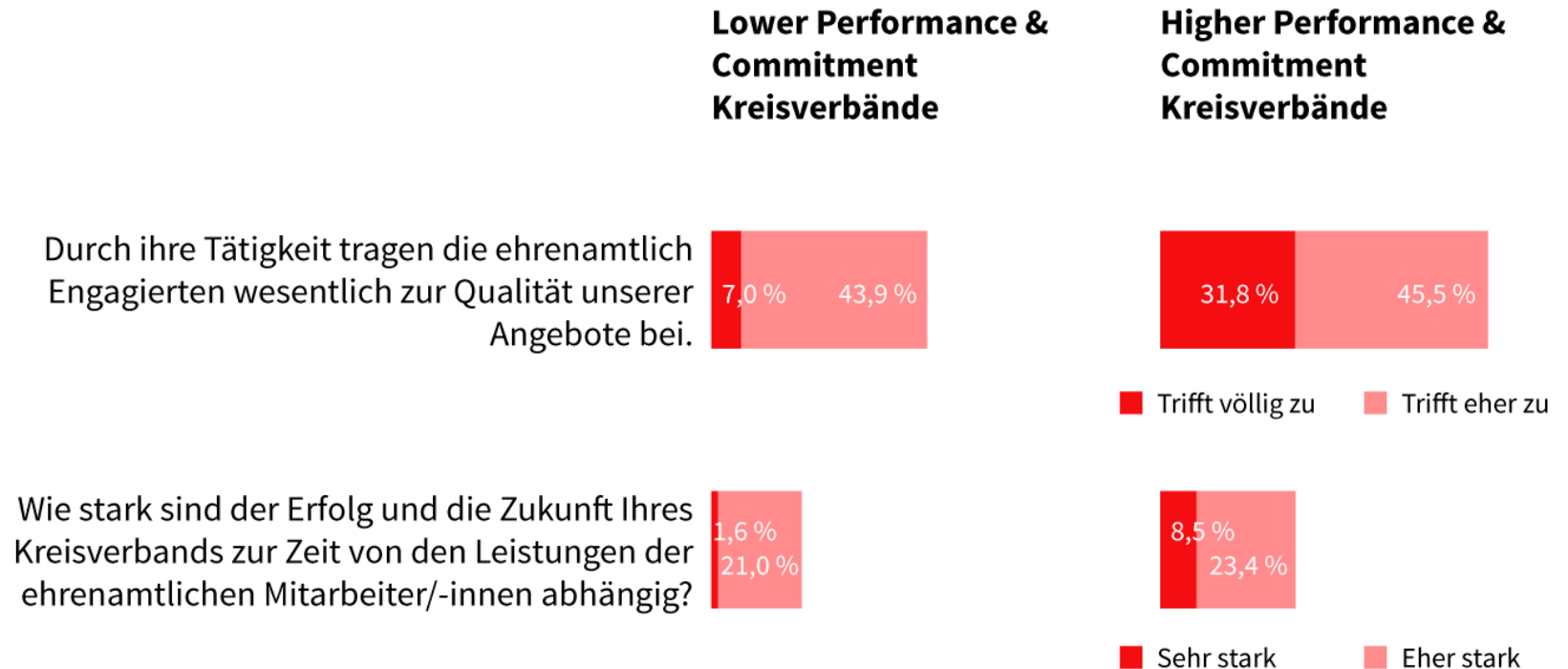
Unser Kreisverband ist dem Ziel verpflichtet, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein



■ Trifft völlig zu ■ Trifft eher zu

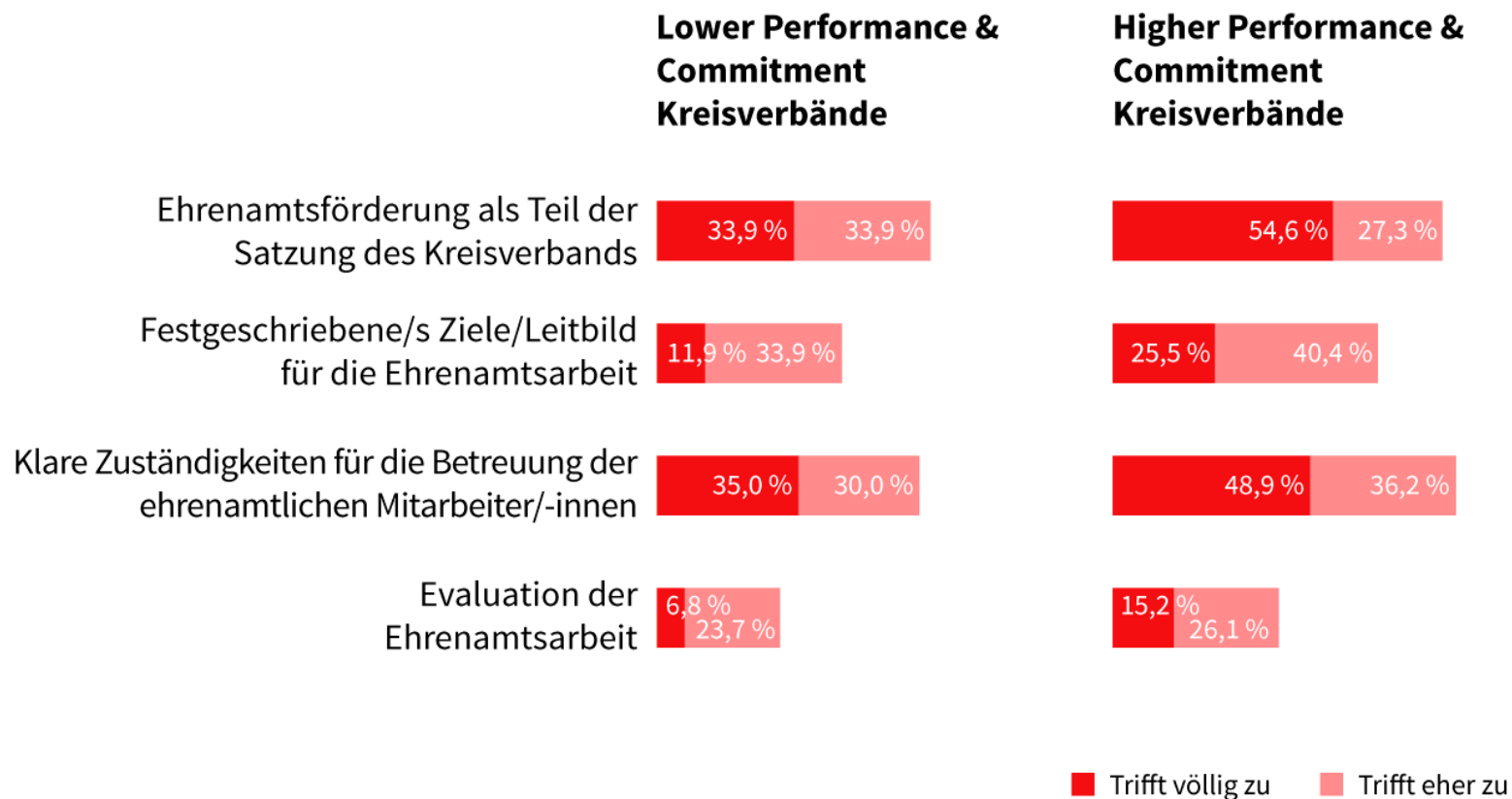
HPC-Kreisverbände: stärker wahrgenommener Nutzen des Ehrenamts

HPC- vs. LPC-KV: Bewertung des Nutzens von ehrenamtlichem Engagement



HPC-Kreisverbände: hoher Stellenwert und Professionalisierungsgrad des Ehrenamts

HPC- vs. LPC-KV: Maßnahmen bzw. Regelung zur Förderung des Ehrenamts



Fallstudien: Geheimnisse erfolgreicher Kreisverbände

Führungs- und Unternehmenskultur

Erfolgreiche KV wissen, was ihnen wichtig ist und was sie wollen

- Geteilte Überzeugungen, Werte und Ziele als Fundament
- Zukunftsorientierung / Visionen / strategische Ziele

Erfolgreiche KV vertrauen ihren Mitarbeiter/-innen und geben Ihnen Freiraum

- Vertrauen / Augenhöhe-Prinzip
- Gewähren von Freiräumen & Verantwortungsübernahme
- Förderung von Eigeninitiative & unternehmerischem Handeln
- Risikobereitschaft & Risikobewusstsein / Fehlertoleranz
- Lösungsorientiertes Handeln / Gestaltungswille

- „Ich bin stolz auf unsere Basis – die Grundsätze vom Roten Kreuz.“
- „Wir, das DRK, sind eine starke Hilfsorganisation und ein vertrauenswürdiger Partner.“
- „Wir diskutieren immer wieder über unsere Ziele und Strategien.“
- „Dieses Vertrauen, was man bekommt, ist ein Ansporn, das zu erreichen, was erwartet wird.“
- „Unsere Führungskräfte sollen wie Unternehmer denken und handeln.“
- „Ich trage niemanden zur Arbeit – der wäre bei mir fehl am Platz.“
- „Fehler zu machen, ist okay. Man muss nur etwas daraus lernen.“
- „Wenn man neue Wege gehen will, muss man etwas riskieren. Aber das Risiko sollte kalkulierbar sein.“
- „Wenn wir uns etwas vorgenommen haben, dann lassen wir nicht locker.“
- „Wir haben eine Hands-on-Mentalität.“

Fallstudien: Geheimnisse erfolgreicher Kreisverbände

Führungs- und Unternehmenskultur

Erfolgreiche KV sind ehrgeizig und wollen die Besten sein

- Streben nach Exzellenz / Ehrgeiz
- Kunden- und Marktorientierung

Erfolgreiche KV wollen sich entwickeln und streiten um die beste Lösung

- Offenheit für Neues / Innovations- und Veränderungsorientierung
- Offene und kontroverse Kommunikation / Kommunikationsfreiheit
- Problemlöse- und Lernorientierung
- Wertschätzung von Wissen & Expertise
- Vernetzung mit Wissensträgern und Ideengebern

„Ich will, dass das DRK weiter erfolgreich ist ... der Ehrgeiz ist da.“

„Kein Outsourcing. Alles was ich nicht selbst mache, kann ich nicht steuern.“

„Der Zweite ist der erste Verlierer.“

„Unsere Stärke ist, dass wir schnell auf Veränderungen in unserer Umwelt reagieren und Chancen ergreifen.“

„Neue Wege zu gehen und dabei erfolgreich zu sein, begeistert uns.“

„Das Streiten um die beste Lösung gehört dazu, aber es bleibt immer fair.“

„Man kann so sein, wie man ist und muss sich nicht verstellen.“

„Wir reden miteinander und nicht übereinander.“

„Probleme und Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und dann Lösungen zu finden, ist uns wichtig.“

„Es gibt immer einen, der die meiste Ahnung hat und auf den wird dann auch gehört.“

„Wir pflegen Kooperationen mit Hochschulen.“

Fallstudien: Geheimnisse erfolgreicher Kreisverbände

Führungs- und Unternehmenskultur

Erfolgreiche KV sind fürsorglich und unterstützend

- Anerkennungs- und Würdigungskultur
- Soziale Unterstützung / Zusammenhalt
- Mitarbeiterorientierte Führung (unterstützend, inspirierend, wertschätzend, integer, transparent, zielorientiert ...)

Erfolgreiche KV identifizieren sich mit ihrer Region und wollen zu deren Entwicklung beitragen

- Vernetzung mit der Region / regionale Verankerung
- Gestaltung der Zukunft der Region

Erfolgreiche KV betrachten das Ehrenamt als Kernelement

Erfolgreiche KV zeichnen sich durch eine enge Zusammenarbeit von GF und Vorstand aus

- „Wir feiern unsere Erfolge mit allen Mitarbeitern.“
- „Wenn der Chef sagt ‚Oh mein Gott, wie soll das weitergehen, wenn sie nicht mehr da sind‘, macht einen das stolz.“
- „Wir passen aufeinander auf.“
- „Die Führungskräfte vertrauen den Mitarbeitern und die Mitarbeiter vertrauen den Führungskräften.“
- „Wir nehmen Rücksicht auf die persönliche Lebenssituation der Mitarbeiter und unterstützen diese individuell.“
- „Wir sind in der Region sehr eng vernetzt und fühlen uns der Region verbunden.“
- „Wir betreiben mit diesem Projekt Regionalentwicklung pur.“
- „Das Ehrenamt bildet die Wurzeln unseres Baums.“
- „Ich bin stolz auf unsere Ehrenämter – das sind positiv Verrückte.“
- „Mein Vorstand und ich verstehen uns blind. Es besteht ein ganz großes Vertrauen. Wir haben ein gemeinsames Ziel.“

Fallstudien: Geheimnisse erfolgreicher Kreisverbände

Emotionale Bindung als Kernstück

Erfolgreiche KV glauben fest, dass die Ideen, die Expertise und das Engagement ihrer Mitarbeiter Garanten ihres Erfolgs sind

- Emotionale Bindung an den Kreisverband und die Tätigkeit
- Engagement & Innovationsbereitschaft
- Nutzung von Ideen und Expertise der Mitarbeiter
- Gesundheit & Wohlbefinden der Mitarbeiter

- „Wir brennen für unsere Aufgaben; wir brennen für unser Unternehmen – dadurch schaffen wir es, unsere Mitarbeiter anzustecken.“
- „Wir nehmen Menschen mit; wir begeistern. Wir brauchen eine Identifikation mit dem Unternehmen.“
- „Ich bin stolz auf unsere Leistungen.“
- „Wir ziehen alle an einem Strang.“
- „Wenn ich nachts um zwei den Alarmknopf drücke, habe ich alle Mitarbeiter hier.“
- „Die Ideen unser Mitarbeiter sind entscheidend für die Entwicklung unseres Kreisverbands.“
- „Nur mit gut qualifizierten Mitarbeitern kann ich hohe fachliche Qualität erzielen.“
- „Wenn das, was man tut, Spaß macht, hat es nichts mit Belastung zu tun.“

Fallstudien: Geheimnisse erfolgreicher Kreisverbände

Personalmanagement

Erfolgreiche KV wollen die besten Mitarbeiter/-innen gewinnen und emotional binden

Erfolgreiche KV wollen die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter/-innen fördern

- Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

Erfolgreiche KV geben ihren Mitarbeiter/-innen Feedback und würdigen deren Leistung

Erfolgreiche KV sind überzeugt, dass nur Experten Exzellenz schaffen können

Erfolgreiche KV wollen Führungskräfte, die ihre Kultur verkörpern und die Potentiale der MA ausschöpfen

Erfolgreiche KV ermöglichen eine breite Beteiligung und sorgen für Klarheit

- Willkommenstage und Willkommensmappe für neue MA
- Kita-Platz-Garantie für MA
- Schneller Bewerbungsprozess (4 Wochen von Bewerbung bis Einstellung)
- Nutzung sozialer Medien für MA-Gewinnung
- Exit-Gespräche
- Betreuungsmanagement für MA aller Generationen
- Individuelle Arbeitszeitmodelle
- Vertrauensarbeitszeit
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Jährliches Mitarbeitergespräch
- Ehrung von MA für Leistungen durch GF
- Umfangreiches Weiterbildungsprogramm
- Coaching
- Bestimmung der Potentiale der MA und individuelle Förderung
- Trainee-Programm für Führungsnachwuchskräfte
- Coaching für Führungskräfte
- Kulturdialoge für Führungskräfte
- Besuch der GF in den Einrichtungen
- vierteljährlicher Newsletter
- Wertekompass mit zentralen Werten, Zielen und Strategien
- jährliche Mitarbeiterbefragung

Erfolgreiche Kreisverbände entwickeln eine kollektive Kraft

Personal-
management

Kultur

- Vertrauen
- Freiheit
- Herausforderung
- Wirksamkeit
- Stolz
- Sinnhaftigkeit
- Wertschätzung / Anerkennung
- Gerechtigkeit
- Fürsorge
- Entwicklung
- ...

- Emotionale Bindung
- Engagement
- Gesundheit
- Innovationsbereitschaft
- Expertise

Unternehmens-
erfolg

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Alice Salomon Hochschule
Alice-Salomon-Platz 5
D-12627 Berlin

Prof. Dr. Lutz Schumacher
Tel.: +49 (0) 30 99245-425
Mobile: +49 (0) 151
43239721
schumacher@ash-berlin.eu

www.ash-berlin.eu



Alice Salomon Hochschule Berlin
University of Applied Sciences