

HR-REPORT 2023 **MITARBEITER- BINDUNG**

Eine empirische Studie des
Instituts für Beschäftigung und
Employability IBE und Hays



INHALT

VORWORT	3
MANAGEMENT SUMMARY	4
01 STUDIENSTECKBRIEF	6
02 SCHWERPUNKTTHEMA: MITARBEITERBINDUNG	8
Warum wir uns (erneut) mit diesem Thema auseinandersetzen	8
Einsatz von Instrumenten zur Mitarbeiterbindung	10
Der Beitrag einzelner Instrumente zur Mitarbeiterbindung	12
Umgang mit der Mitarbeiterbindung im Unternehmen	24
Mitarbeiterbindung als persönliche Entscheidung	27
03 THEMEN DER LANGZEITBETRACHTUNG	30
HR-Trends	30
Mitarbeitergewinnung	31
04 FAZIT	32

IMPRESSUM

Herausgeber: Hays AG Marketing/Corporate Communications Clemens Hoh Willy-Brandt-Platz 1–3 68161 Mannheim	Autoren: Silke Eilers, IBE Prof. Dr. Jutta Rump, IBE Frank Schabel Kathrin Möckel, Hays
Institut für Beschäftigung und Employability IBE	Gestaltung: Pikdreï, Mannheim
Chefredaktion: Kathrin Möckel, Hays	Fotos: Pikdreï, Mannheim

VORWORT

Liebe Leserin, lieber Leser,

trotz aller Digitalisierung und effizienter Abläufe: Es sind und bleiben die Mitarbeitenden, die den Unterschied ausmachen. Nur werden sie in den kommenden Jahren aufgrund der demografischen Entwicklung ein immer kostbareres Gut, das es zu hegen und zu pflegen gilt. Mitarbeiterbindung ist folglich nicht nur ein Gebot der Stunde, sondern der kommenden Jahre. Daher haben wir uns für die Mitarbeiterbindung entschieden, als wir diskutiert haben, welchen Schwerpunkt wir für den HR-Report 2023 wählen.

Nicht überrascht an den Ergebnissen hat uns, dass eine markt- und leistungsgerechte Entlohnung wie auch das so schwer greifbare Betriebsklima von den Befragten als die beiden wichtigsten Instrumente angesehen werden, um Mitarbeitende zu binden. Das war bereits vor elf Jahren so, als wir das Thema schon einmal im Fokus hatten. Weit oben steht nun zudem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die im HR-Report 2012 noch unter „ferner liefern“ lag. Das wirft nicht nur einen Blick auf das hohe Bedürfnis der jüngeren Generationen nach einer Work-Life-Balance, sondern zeigt auch, wie sich die Arbeitswelt in den letzten Jahren verändert hat.

Vor allem in diesen drei Bereichen sollten Unternehmen ansetzen, wenn sie ihre Mitarbeitenden mittel- und langfristig halten wollen. Denn, das zeigen die Ergebnisse, teils herrscht noch eine hohe Diskrepanz zwischen der Bedeutung dieser Themen und ihrer (bescheidenen) Umsetzung.

Was wir dagegen bemerkenswert finden: welch große Rolle Emotionen dabei spielen, ob sich Mitarbeitende gebunden fühlen oder nicht. Nüchtern-pragmatische Abwägungen oder eine moralische Verpflichtung dem Arbeitgeber gegenüber, die vielleicht noch die Babyboomerinnen und Babyboomer prägte beziehungsweise prägt, bilden dagegen einen vergleichsweise kleinen Part.

Natürlich ist und bleibt auch das Finden von neuen Mitarbeitenden wichtig. Das spiegelt die diesjährige Agenda der HR-Themen deutlich wider. In den kommenden Jahren werden Organisationen viel Energie in die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden stecken müssen. Doch was hilft auf den leergefegten Bewerbermärkten mehr als die Wirkkraft eines Unternehmens, das Mitarbeitende positiv bindet? Das hilft bei der Suche, denn Mitarbeitende, die sich in ihrer Organisation wohl fühlen, machen diese attraktiver für Bewerberinnen und Bewerber.

Eine spannende und aufschlussreiche Lektüre unseres aktuellen HR-Reports wünschen Ihnen

Jutta Rump und Dirk Hahn



Prof. Dr. Jutta Rump
Direktorin des Instituts
für Beschäftigung und
Employability IBE



Dirk Hahn
Vorstandsvorsitzender
der Hays AG
Foto: Daniel Lukac

MANAGEMENT SUMMARY

1 | Wichtigster Bindungsfaktor bleibt das Betriebsklima

Ein gutes Betriebsklima spielt aus Sicht der Befragten die wichtigste Rolle, um Mitarbeitende zu binden. Hierzu sollte zuallererst die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gefördert werden. Mitarbeitende am Unternehmenserfolg zu beteiligen, schätzen die Befragten als das zweitwichtigste Instrument für eine unternehmenskulturelle Bindung ein, gefolgt von einem offenen Umgang mit kritischen Themen.

5 | Schlechte Führung löst Mitarbeiterbindungen auf

Nach wie vor verlassen Mitarbeitende ihr Unternehmen auch aufgrund des schlechten Verhältnisses zu ihrer Führungskraft. Nur eine als nicht adäquat empfundene Entlohnung spielt beim Gehen eine noch größere Rolle. Von Führung erwarten Mitarbeitende vor allem, dass ihre Leistung anerkannt wird. Zweitens wünschen sie sich einen fairen Umgang zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Darüber hinaus sollte sich eine Führungskraft ausreichend Zeit für die Anliegen ihrer Mitarbeitenden nehmen.

4 | Emotionen binden an den Arbeitgeber

Für die Hälfte der Befragten ist es die emotionale Verbundenheit, die über ihr Bleiben oder Gehen entscheidet. Nur für jeden dritten sind es pragmatische Gründe, während sich jeder fünfte seinem Arbeitgeber gegenüber verpflichtet fühlt. Je höher die hierarchische Position und je älter die Befragten, umso höher ist die Bindung an ihre Organisation.

2 | Entlohnung ist komplexes Thema

Auf Platz zwei der wichtigsten Instrumente für die Mitarbeiterbindung steht die marktgerechte Entlohnung. Wenn Mitarbeitende ihren Arbeitgeber verlassen, ist eine nicht passende Bezahlung der häufigste Grund dafür. Dabei zeigen die Ergebnisse, dass es nicht nur um die Höhe des Gehalts in Relation zum Arbeitsmarkt geht. Fast genauso wichtig ist, dass die jeweilige Leistung adäquat entlohnt wird. Ebenfalls hohe Zustimmungswerte erhalten die Beteiligung der Mitarbeitenden am Unternehmenserfolg sowie ein transparentes Gehaltsgefüge.

3 | Flexible Arbeitszeiten und Work-Life-Balance rücken ins Zentrum

Flexible Arbeitszeiten folgen auf Platz drei der bedeutendsten Maßnahmen, um Mitarbeitende zu halten. Sie sind laut den Befragten in hohem Maße umgesetzt. Weit aufgerückt auf Platz vier ist die Work-Life-Balance. Bei diesem Thema gibt es allerdings noch den größten Nachholbedarf im Vergleich zu den anderen zentralen Instrumenten der Mitarbeiterbindung.



01 STUDIEN- STECKBRIEF

Hintergrund und Aufbau der Studie

Der HR-Report 2023 der Hays AG und des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE bringt ein Novum mit sich. Erstmals wird ein Themenschwerpunkt zum zweiten Mal in der nunmehr zwölfjährigen Geschichte des Reports aufgegriffen: Elf Jahre nach der ersten Fokussierung auf das Thema Mitarbeiterbindung steht es nun, im Jahr 2023, wieder im Mittelpunkt. Daneben sind wie gewohnt die Langzeitbetrachtung der zentralen HR-Trends und des Themas Mitarbeitergewinnung enthalten.

Warum fokussieren wir uns ein zweites Mal auf die Mitarbeiterbindung? Das liegt an mehreren Gründen. Zum einen ist Mitarbeiterbindung derzeit eines der drängendsten Themen auf der HR-Agenda. Zum anderen bietet der Zeitvergleich interessante Einblicke, wie sich die Instrumente für die Mitarbeiterbindung aus Sicht der Befragten entwickelt haben.

Der HR-Report ist eine jährlich durchgeführte Studienreihe der Hays AG und des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE. Bisher sind erschienen:

HR-Report 2011: Schwerpunkt Mitarbeitergewinnung
HR-Report 2012/2013: Schwerpunkt Mitarbeiterbindung
HR-Report 2013/2014: Schwerpunkt Frauenförderung
HR-Report 2014/2015: Schwerpunkt Führung
HR-Report 2015/2016: Schwerpunkt Unternehmenskultur
HR-Report 2017: Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt
HR-Report 2018: Schwerpunkt Agile Organisation auf dem Prüfstand
HR-Report 2019: Schwerpunkt Beschäftigungseffekte der Digitalisierung
HR-Report 2020: Schwerpunkt Lebenslanges Lernen
HR-Report 2021: Schwerpunkt New Work
HR-Report 2022: Schwerpunkt Organisationen unter Druck

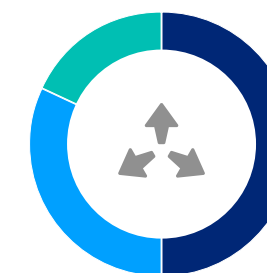
Die bisherigen Ergebnisse sind unter hays.de/hr-report sowie unter www.ibe-ludwigshafen.de/publikationen veröffentlicht.

Methodik und Statistik

Am HR-Report 2023 haben insgesamt 1.001 Entscheiderinnen und Entscheider aus Deutschland (71%), Österreich und der Schweiz (je 14%) teilgenommen. Dabei kommt die Hälfte der Befragten (50%) aus dem Dienstleistungsbereich, 32 Prozent stammen aus dem Industriesektor und 18 Prozent aus dem öffentlichen Sektor.

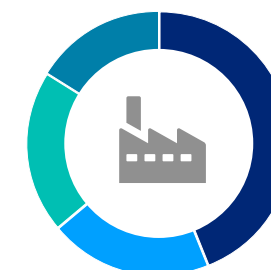
Mit 60 Prozent sind die männlichen Teilnehmenden etwas stärker vertreten. Altersbezogen stellen die 30- bis unter 40-Jährigen mit 36 Prozent die größte Gruppe dar, gefolgt von den 40- bis unter 50-Jährigen mit 24 Prozent und den 50- bis unter 60-Jährigen mit 21 Prozent. Zu etwa gleichen Teilen sind die Befragten 29 Jahre oder jünger (10%) beziehungsweise 60 Jahre oder älter (9%). Wie schon in den Vorjahren bilden die Führungskräfte aus den Fachabteilungen mit 38 Prozent den größten Block. Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung, Topmanager und Führungskräfte aus dem HR-Bereich sind zu je 21 Prozent vertreten.

Deutschland **71 %**
Österreich **14 %**
Schweiz **14 %**



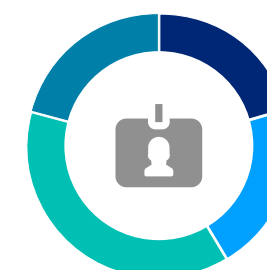
50 % Dienstleistung
32 % Industrie
18 % Öffentlicher Sektor

Unter 500 Mitarbeitende **44 %**
500 – 999 Mitarbeitende **20 %**
1.000 – 4.999 Mitarbeitende **20 %**
5.000 und mehr Mitarbeitende **16 %**

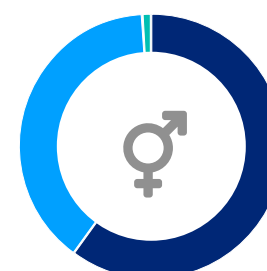


STRUKTUR DER BEFRAGTEN

Basis: n = 1.001 (alle Befragten)

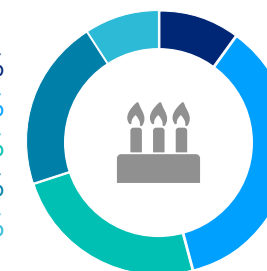


21 % Unternehmensleitung
21 % Führungskraft im HR-Bereich
38 % Führungskraft in einer Fachabteilung
21 % Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung



60 % Männlich
39 % Weiblich
1 % Divers

Bis 29 Jahre **10 %**
30 bis unter 40 Jahre **36 %**
40 bis unter 50 Jahre **24 %**
50 bis unter 60 Jahre **21 %**
60 Jahre und älter **9 %**



02 SCHWERPUNKT- THEMA: MITARBEITER- BINDUNG

Warum wir uns (erneut) mit diesem Thema auseinandersetzen

„Führt man sich vor Augen, welche Schwierigkeiten Unternehmen in zunehmendem Maße bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften beziehungsweise Experten haben [...], wird deutlich, dass sich das Interesse [...] darauf richten muss, die bestehenden Mitarbeiter zu binden.“ Dieser Satz leitete im HR-Report 2012/2013 das Schwerpunktthema Mitarbeiterbindung ein. Er hat in den vergangenen elf Jahren nichts an Relevanz eingebüßt – im Gegenteil: Der Mangel nicht nur an Fach- und Führungskräften, sondern an Arbeitskräften allgemein ist gravierender denn je. Inzwischen hat er sich zu einem limitierenden Faktor entwickelt. Er hindert Unternehmen nicht nur daran, ihre strategischen Ziele zu erreichen, sondern die Personalknappheiten beschränken auch die Produktion und das Dienstleistungsangebot. Die Folgen sind eine Mehrbelastung der vorhandenen Belegschaft, Einbrüche bei den Umsätzen sowie gesamtwirtschaftliche Wachstums- und Wohlstandsverluste.

Darauf hingedeutet hat bereits der letztjährige [HR-Report](#), in dem die befragten Entscheiderinnen und Entscheider den Fach- und Nachwuchskrätemangel mit 42 Prozent als am

stärksten limitierend einstufen. Im Verlauf des Jahres 2022 hat sich die Situation noch verschärft. Im Juli sah das ifo-Institut den Fachkräftemangel auf einem Allzeithoch; nahezu die Hälfte der befragten Unternehmen fühlte sich davon beeinträchtigt¹. Die Boston Consulting Group schätzt die durch den Arbeitskräftemangel bedingte Wirtschaftsminderleistung in Deutschland auf jährlich 84 Milliarden Euro. Darin sehen die Berater ein strukturelles Defizit, liegt doch die Anzahl der offenen Stellen inzwischen fast doppelt so hoch wie im langfristigen Mittel².

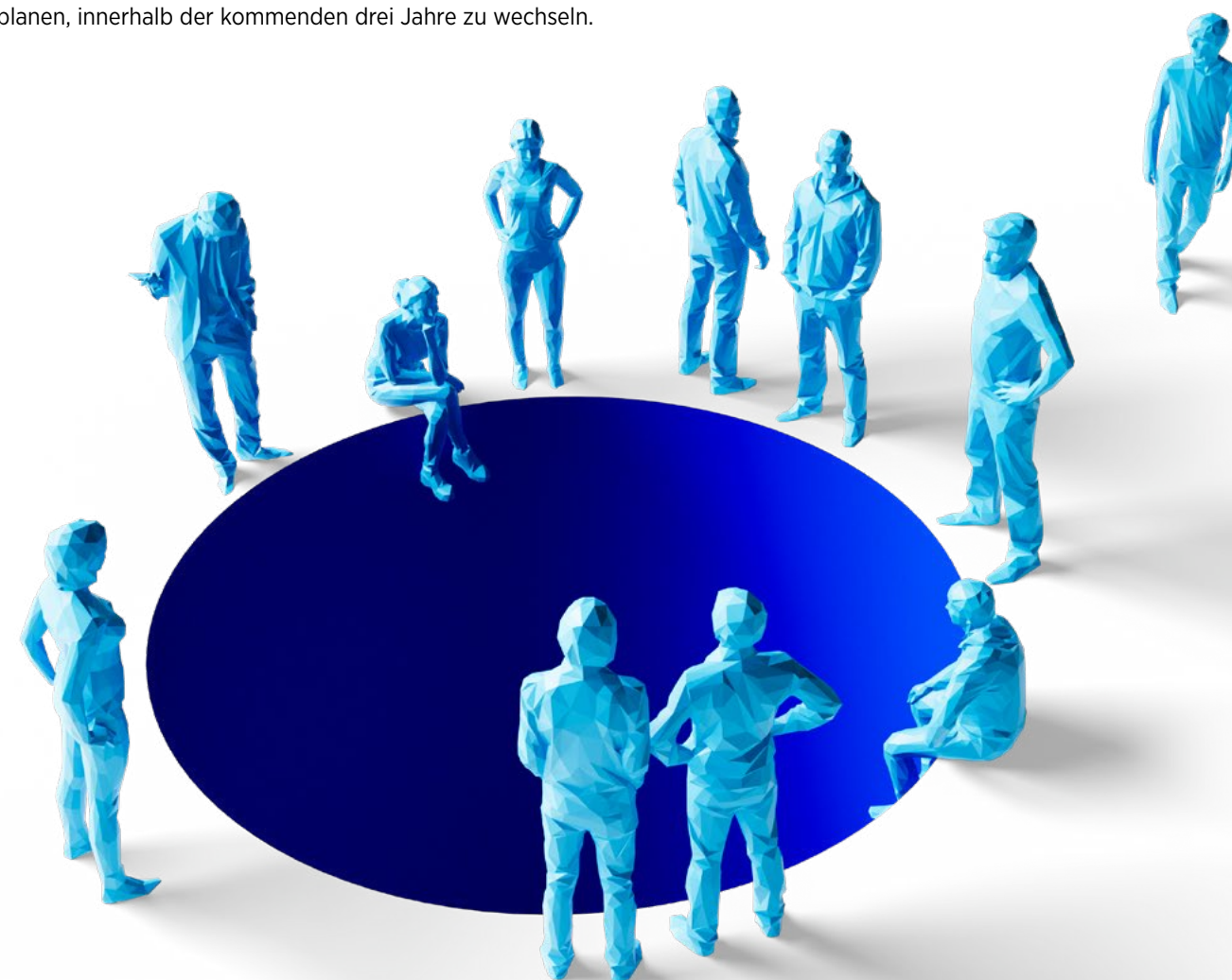
Diese Entwicklung kam wahrlich nicht über Nacht. Bereits in den späten 1990er und frühen 2000er Jahren wurde der demografische Wandel gesellschaftsweit thematisiert und der Eintritt der sogenannten Babyboomer-Generation in den Ruhestand ab den 2020er Jahren als statistisch belegbares Szenario aufgezeigt. Getan hat sich jedoch wenig. Die anhaltende Ausstiegswelle der Babyboomer trifft die Unternehmen hart und vielfach unvorbereitet. Das Institut der deutschen Wirtschaft titelt treffend: „Der Fachkräftemangel ist plötzlich Realität“ und verweist ebenfalls darauf, dass Warnungen zu lange ungehört blieben³.

Die Antwort vieler Arbeitgeber auf diese Mangelsituation lautet wie gewohnt, verstärkt nach Personal zu suchen. Allerdings erkennen Organisationen nun, dass es auch und gerade die Mitarbeiterbindung ist, auf die sich ihr Hauptaugenmerk richten muss. Denn für Beschäftigte, die das Unternehmen verlassen, findet sich auf dem Markt kein adäquater Ersatz mehr. Zudem zeigt sich deutlicher denn je: Arbeitnehmende, die die Wahl zwischen unterschiedlichen Arbeitgebern haben, schauen genau hin, welches Unternehmen für sie die besten Bedingungen bietet.

Dass es hier noch hohen Nachholbedarf gibt und die Mitarbeiterbindung weiter sinkt, fördert der aktuelle Gallup Engagement Index zutage: Nur noch ein Sechstel der Arbeitnehmenden in Deutschland fühlt sich emotional stark an den Arbeitgeber gebunden. 23 Prozent der Befragten und damit mehr als in den Vorgängerbefragungen möchten binnen eines Jahres nicht mehr in ihrem derzeitigen Unternehmen tätig sein. 42 Prozent planen, innerhalb der kommenden drei Jahre zu wechseln.

Diese mittelfristige Wechselbereitschaft ist im Vergleich zu den Vorjahren deutlich gestiegen. Betrachten wir in der Gallup-Studie dagegen die Gruppe derjenigen, die sich stark an ihr Unternehmen gebunden fühlen, dann wird erkennbar, dass sich die überwältigende Mehrheit (95%) auch in einem Jahr noch bei ihrem jetzigen Arbeitgeber sieht. Mit steigender Bindung sinkt also die Wechselbereitschaft – und übrigens auch die Wahrscheinlichkeit für ein Burn-out⁴.

Der Förderung der Mitarbeiterbindung mehr Aufmerksamkeit zu schenken, lohnt sich also in vielerlei Hinsicht. Betriebswirtschaftlich ist es sogar dringend geboten, verstärkt über das Halten der bestehenden Belegschaftsmitglieder nachzudenken. Daher lag es nahe, uns im vorliegenden HR-Report 2023 erneut mit dem Schwerpunktthema Mitarbeiterbindung zu beschäftigen.



1 ifo (2022): Fachkräftemangel steigt auf Allzeithoch, in: <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-08-02/fachkraeftemangel-steigt-auf-allzeithoch> (Zugriff: 14.11.22, 09:26 Uhr)

2 ZEIT ONLINE, dpa, mp (2022): Mangel an Arbeitskräften kostet deutsche Wirtschaft Milliarden, in: <https://www.zeit.de/wirtschaft/2022-10/fachkraeftemangel-studie-volkswirtschaftliche-schaeden-zuwanderung> (Zugriff: 14.11.22, 09:52 Uhr)

3 iw Köln (2022): Der Fachkräftemangel ist plötzlich Realität, in: https://www.iwd.de/artikel/der-fachkraeftemangel-ist-ploetzlich-realitaet-551257/?gclid=EAlaIqObChMI37C2oJ-t-wIVCq13Ch3TcgCtEAMYAiA-AEgKmEPD_BwE (Zugriff: 14.11.22, 09:48 Uhr)

4 Wolter, U. (2022): „Great Resignation“-Debatte: Gallup-Studie liefert neue Erkenntnisse, in: <https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/great-resignation-debatte-gallup-studie-liefert-neue-erkenntnisse-135239/> (Zugriff: 18.11.22); Gallup (2022): Engagement Index 2021 Deutschland, in: <https://www.gallup.com/file/de/321938/Engagement-Index-Deutschland-2021.pdf> (Zugriff: 18.11.22)

Einsatz von Instrumenten zur Mitarbeiterbindung

Der Blick auf die Einschätzung der Befragten, welche Rolle ausgewählte Instrumente zur Mitarbeiterbindung 2012/2013 beziehungsweise 2023 spielen, zeigt: Einige Prioritäten haben sich verschoben, während andere ähnlich wichtig geblieben sind.

Die Top 2 – gutes Betriebsklima und marktgerechte Entlohnung – haben sich über den beträchtlichen Zeitraum von elf Jahren nicht verändert. Ebenso bleiben flexible Arbeitszeiten weiterhin ein wichtiges Bindungsinstrument. Dagegen findet sich die Reputation des Arbeitgebers, 2012/2013 noch auf Rang 3, im diesjährigen HR-Report abgeschlagen auf dem letzten Platz wieder. Auch die Beschäftigungssicherheit schafft es nur noch ins letzte Drittel.

2012/2013 Rang 2023		
Gutes Betriebsklima	01	Gutes Betriebsklima
Marktgerechte Entlohnung	02	Marktgerechte Entlohnung
Reputation des Arbeitgebers	03	Flexible Arbeitszeiten
Flexible Arbeitszeitmodelle	04	Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
Beschäftigungssicherheit	05	Betriebliche Zusatzleistungen

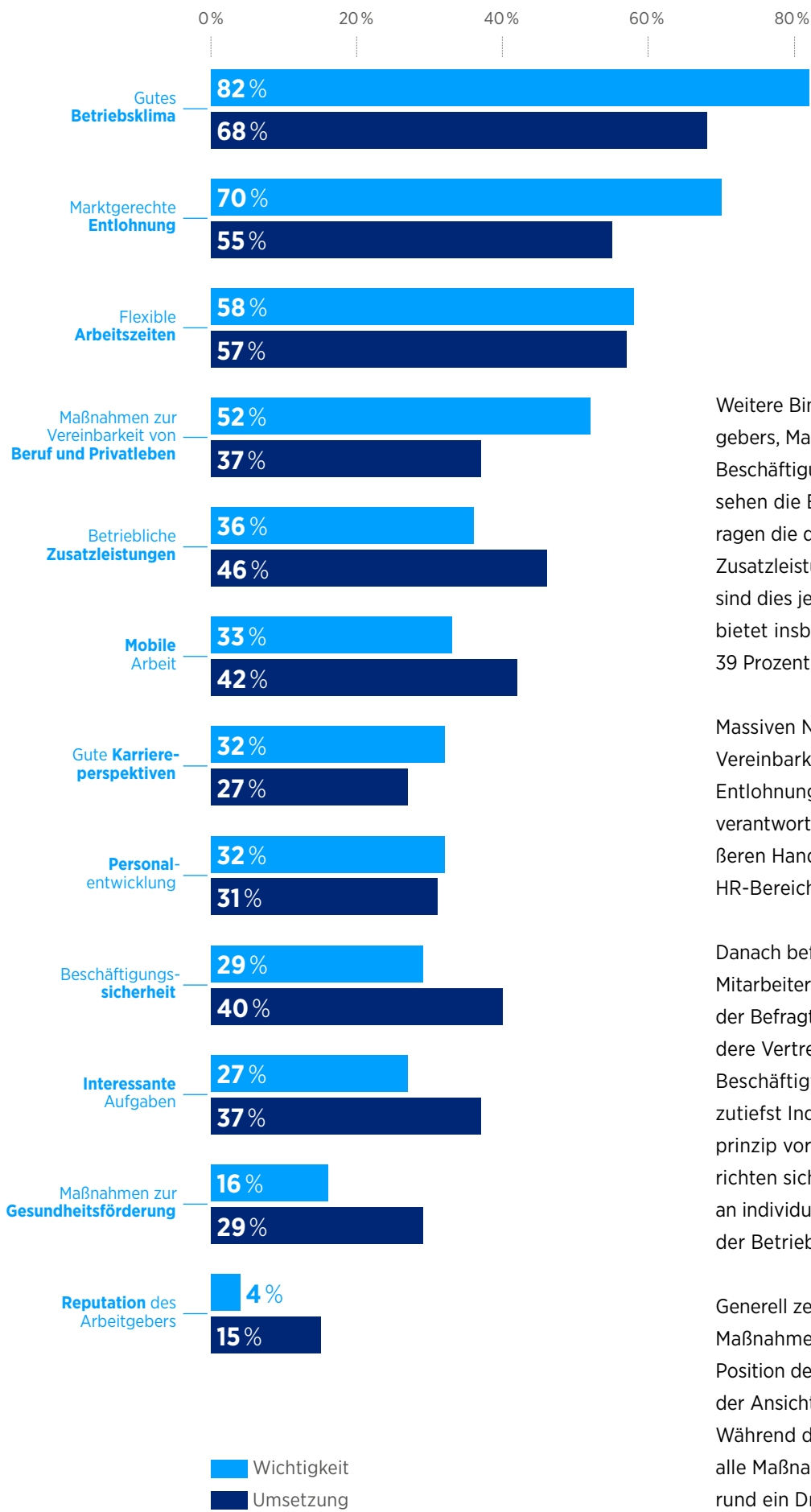
Top 5 der Instrumente, die nach Meinung der Befragten besonders gut geeignet sind, um Mitarbeitende an ein Unternehmen zu binden

Umgekehrt haben Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ebenso deutlich zugelegt wie betriebliche Zusatzleistungen. Dies spiegelt den Zeitgeist des vergangenen Jahrzehnts wider. Gerade durch den Einfluss der nachrückenden Generation Y, die heute im Vergleich zu 2012/2013 vollumfänglich im Berufsleben steht, ist die Vereinbarkeit beruflicher und privater Belange im beruflichen Selbstverständnis verankert und zu einem Attraktivitätsfaktor für Arbeitgeber geworden. Ähnlich verhält es sich mit betrieblichen Zusatzleistungen, die angesichts einer verlängerten Lebensarbeitszeit, niedrigerer Rentenerwartungen, hoher Inflationsraten sowie einer steigenden Unsicherheit ebenfalls immer wichtiger werden.

Erstaunlich ist, dass Instrumente wie eine stärkenorientierte Personalentwicklung im Zeitvergleich eher an Bedeutung eingebüßt haben. Abgesehen von der Frage, inwieweit das die tatsächliche Wahrnehmung der Arbeitnehmenden reflektiert,

zeigen sich deutliche Unterschiede im Antwortverhalten nach der Position der Befragten. Führungskräfte aus dem HR-Bereich weisen der Personalentwicklung eine deutlich höhere Bedeutung zu (45%) als Führungskräfte aus Fachabteilungen (27%), Unternehmensleitungen (29%) und Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung (33%). Im Gegenzug sind für HR-Spezialisten die marktgerechte Entlohnung und das gute Betriebsklima etwas weniger relevant für die Mitarbeiterbindung als für die übrigen Gruppen.

Wie bereits im HR-Report 2012/2013 zeigen sich nach Einschätzung der Befragten teils beträchtliche Lücken zwischen der Bedeutung und dem tatsächlichen Einsatz der Instrumente zur Mitarbeiterbindung. Nur bei den flexiblen Arbeitszeiten und den Personalentwicklungsmaßnahmen stimmen Theorie und Praxis überein. Ansonsten sind die Abweichungen teils erheblich. In den Jahren davor waren Wunsch und Wirklichkeit stärker miteinander im Einklang.



MASSNAHMEN UND INSTRUMENTE ZUR MITARBEITERBINDUNG

Basis: n = 1.001 (alle Befragten), Mehrfachnennungen

Weitere Bindungsinstrumente wie beispielsweise die Reputation des Arbeitgebers, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, interessante Aufgaben, Beschäftigungssicherheit, mobile Arbeit und betriebliche Zusatzleistungen sehen die Befragten gar als übererfüllt an. Beim letztgenannten Punkt ragen die deutschen Unternehmen hervor, von denen die Hälfte betriebliche Zusatzleistungen anbietet. Zum Vergleich: In Österreich und in der Schweiz sind dies jeweils rund ein Drittel der Betriebe. Beschäftigungssicherheit bietet insbesondere der öffentliche Sektor: 54 Prozent im Vergleich zu 39 Prozent bei den Dienstleistern und 34 Prozent in der Industrie.

Massiven Nachholbedarf gibt es bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie bei der marktgerechten Entlohnung und beim guten Betriebsklima. Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung sowie Führungskräfte in Fachabteilungen sehen hier größeren Handlungsbedarf als Unternehmensleitung und Führungskräfte im HR-Bereich.

Danach befragt, ob es in ihren Unternehmen spezifische Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung für bestimmte Zielgruppen gibt, gibt nahezu die Hälfte der Befragten an, dies sei nicht der Fall. Diese Aussage treffen insbesondere Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten. Dazu ist zu konstatieren, dass Mitarbeiterbindung etwas zutiefst Individuelles ist, dem ein Arbeitgeber, der nach dem Gießkannenprinzip vorgeht, kaum gerecht werden kann. Differenzierte Maßnahmen richten sich vor allem auf Positionen (20%) und orientieren sich seltener an individuellen Kriterien wie Lebensphasen, Alter, Geschlecht oder Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Generell zeigt sich bei der Fragestellung, Mitarbeitende differenziert mit Maßnahmen zu binden, ein stark abweichendes Antwortverhalten je nach Position der Befragten. So sind Führungskräfte aus dem HR-Bereich stärker der Ansicht, dass die Maßnahmen in höherem Maße differenziert werden. Während die anderen Befragtengruppen mindestens zur Hälfte angeben, alle Maßnahmen sprechen alle Mitarbeitenden gleichermaßen an, sind nur rund ein Drittel der HR-Führungskräfte dieser Meinung.

DER BEITRAG EINZELNER INSTRUMENTE ZUR MITARBEITER- BINDUNG

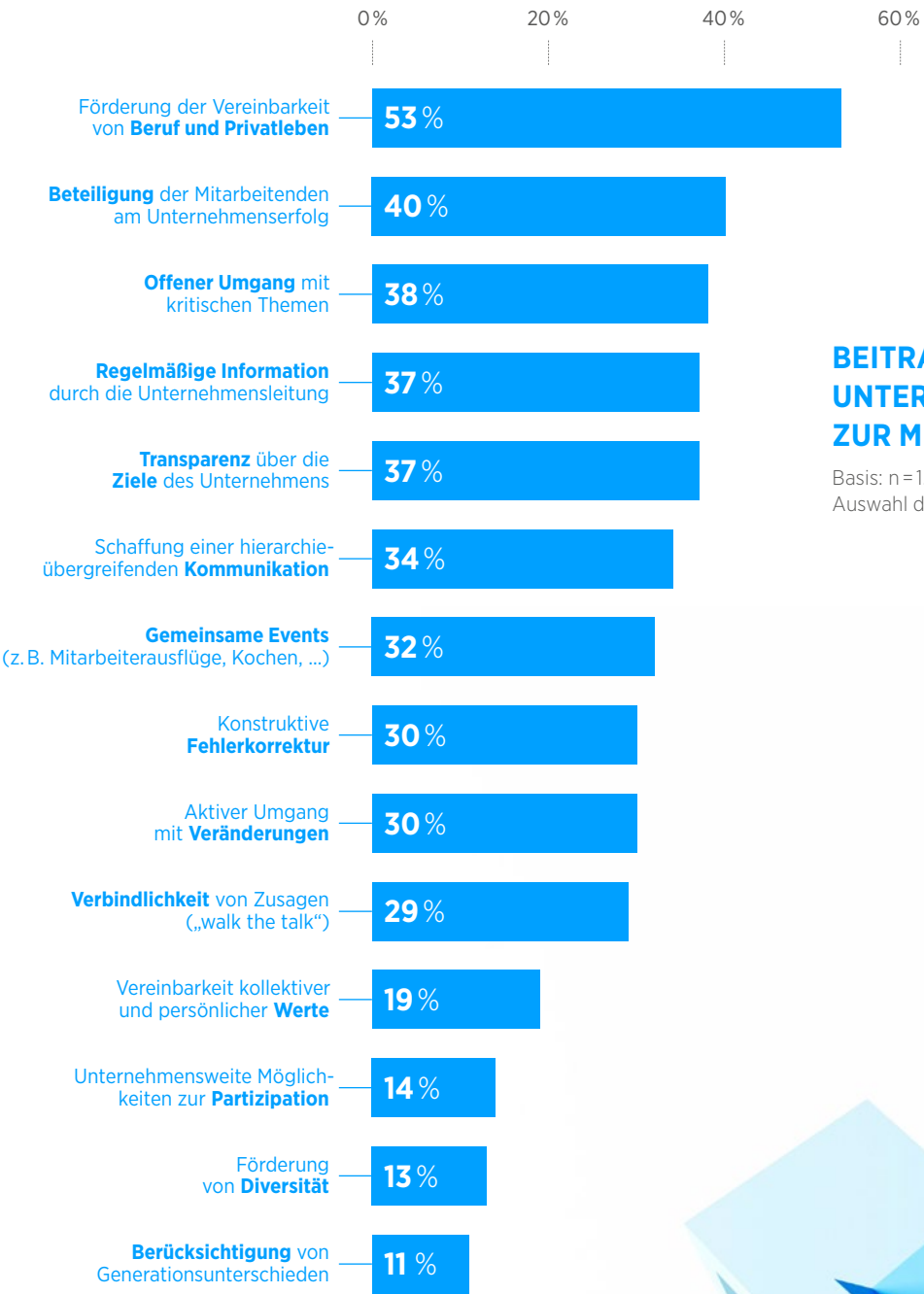
Unternehmenskultur

Danach gefragt, wie die Unternehmenskultur die Mitarbeiterbindung unterstützen kann, steht die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben an erster Stelle. Insbesondere Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung messen der Work-Life-Balance eine hohe Bedeutung bei (60 % im Vergleich zu 49 % der Unternehmensleitung, 46 % der Führungskräfte im HR-Bereich und 56 % der Führungskräfte in einer Fachabteilung). Besonders stark unterstützt wird die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben traditionell im öffentlichen Sektor.

Weitere unternehmenskulturelle Maßnahmen finden sich im Mittelfeld der Bewertung mit einem Zustimmungsniveau zwischen 30 bis 40 Prozent. Die Beteiligung der Mitarbeitenden am Unternehmenserfolg und die Verbindlichkeit von Zusagen werden insbesondere in Deutschland als

förderlich für die Mitarbeiterbindung betrachtet. Die regelmäßige Information durch die Unternehmensleitung ist vor allem den Befragten aus der Schweiz wichtig. Insgesamt handelt es sich bei den unternehmenskulturellen Instrumenten mit mittleren Zustimmungswerten um Ansätze, die gut geeignet scheinen, um mit Krisen umzugehen.

Abgeschlagen sind Maßnahmen, die Unternehmenskulturen ein besonderes Gepräge geben, wie Diversität, Partizipation oder die Berücksichtigung von Generationsunterschieden. Wenig überraschend messen HR-Führungskräfte diesen Themen eine höhere Bedeutung bei. Für mehr als jede fünfte HR-Führungskraft (22 %) ist die Förderung von Diversität ein relevantes Thema. Bei den Befragten der Unternehmensleitung ist dieser Anteil nicht einmal halb so groß (9 %).



BEITRAG DER UNTERNEHMENSKULTUR ZUR MITARBEITERBINDUNG

Basis: n = 1.001 (alle Befragten)
Auswahl der fünf wichtigsten Aspekte

„ BESONDERS STARK UNTERSTÜTZT WIRD
DIE VEREINBARKEIT VON BERUF UND PRIVATLEBEN
TRADITIONELL IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR.



Führung

Führungskräfte sind oft das Zünglein an der Waage, wenn es darum geht, die Beschäftigten an das Unternehmen zu binden. Aufgrund ihres engen Kontaktes zu den Mitarbeitenden spielen sie eine entscheidende Rolle bei deren Identifikation mit dem Unternehmen.

Häufig lösen gerade die Führungskräfte Wechselabsichten aus, wie wir an anderer Stelle noch sehen werden. Dabei macht weniger ein differenziertes Führungsverhalten je nach Mitarbeitenden und Situation den Unterschied aus. Vielmehr formt ein Zusammenspiel unterschiedlicher Faktoren den bindungsförderlichen Führungsstil.

BEITRAG VON FÜHRUNG ZUR MITARBEITERBINDUNG

Basis: n = 1.001 (alle Befragten),
Auswahl der fünf wichtigsten Aspekte

Die entscheidende Rolle spielt dabei Wertschätzung. Dies bestätigen zahlreiche Untersuchungen gerade in Bezug auf die jüngere Generation und auch die Teilnehmenden des HR-Reports. Mitarbeitende möchten gesehen und für ihre Leistung anerkannt werden. Dieser Aspekt liegt mit 73 Prozent Zustimmung weit vorn. In Krisenzeiten, die Teams sehr viel abverlangen, galt und gilt dies umso mehr.

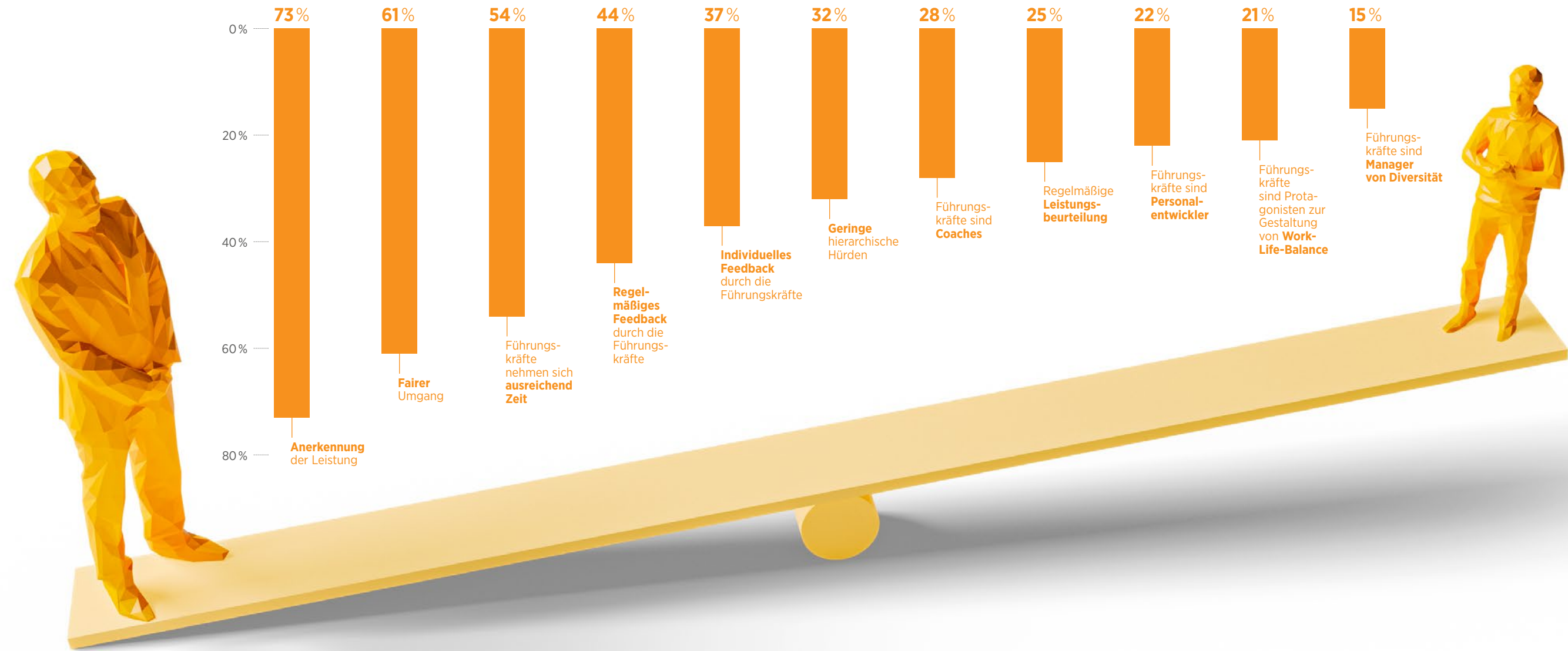
Darüber hinaus wünschen sich die Mitarbeitenden von ihren Vorgesetzten einen fairen Umgang (61%), idealerweise auf Augenhöhe, sowie ausreichend Zeit (54%). Dies setzt voraus, dass Führungskräften Zeit für ihre Führungsaufgaben eingeräumt wird und dass sie diese darauf auch verwenden. Die HR-Reports der vergangenen Jahre, die sich dezidiert mit der Führungsrolle beschäftigt haben, zeigen, dass hier besonders der Schuh drückt.

In engem Zusammenhang mit dem Faktor Zeit für Führungsaufgaben steht die Forderung nach regelmäßigem (44 %) und individuellem Feedback (37 %). Dies ist gerade der jüngeren Generation wichtig, weil sie sich hiervon Weiterentwicklung verspricht. Das Managen von Diversität, das Vorantreiben der Personalentwicklung und die Gestaltung von Work-Life-Balance werden dagegen als Führungsaufgaben mit geringerer Wirkung auf die Mitarbeiterbindung gesehen.

Wenn danach gefragt wird, wie Führung auf die Mitarbeiterbindung wirkt, ist die Einschätzung der Befragten in unterschiedlichen Positionen interessant. So empfinden insbesondere die Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung (80 %) sowie die Führungskräfte in Fachabteilungen (77 %) die Anerkennung von Leistung als entscheidendes Kriterium.

Mit 67 Prozent beziehungsweise 66 Prozent der Nennungen fällt die Zustimmung durch die Unternehmensleitung und die Fachkräfte aus HR-Abteilungen zurückhaltender aus.

Der faire Umgang miteinander und ausreichende Zeit für Führungsaufgaben ist vor allem den Führungskräften aus den Fachabteilungen ein Anliegen. Das regelmäßige Feedback durch die Vorgesetzten sehen erstaunlicherweise die Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung (40 %) seltener als Bindungsfaktor an als Führungskräfte aus Fachabteilungen (46 %).



Personalentwicklung

Auch wenn Personalentwicklung nicht zu einem der fünf Tophemen für die Mitarbeiterbindung zählt, finden die in der Detailbetrachtung zur Auswahl gestellten Instrumente eine breite Zustimmung. Beschäftigten ist es in einer im Wandel befindlichen Arbeitswelt wichtig, sich selbst weiterzuentwickeln und fachlich am Ball zu bleiben. Daher liegt es nahe, dass der Wechselwille stärker wird, wenn der aktuelle Arbeitgeber zu wenig in die Personalentwicklung investiert. Bei der Bewertung der Instrumente liegen

BESCHÄFTIGTEN IST ES WICHTIG, SICH SELBST WEITERZUENTWICKELN.

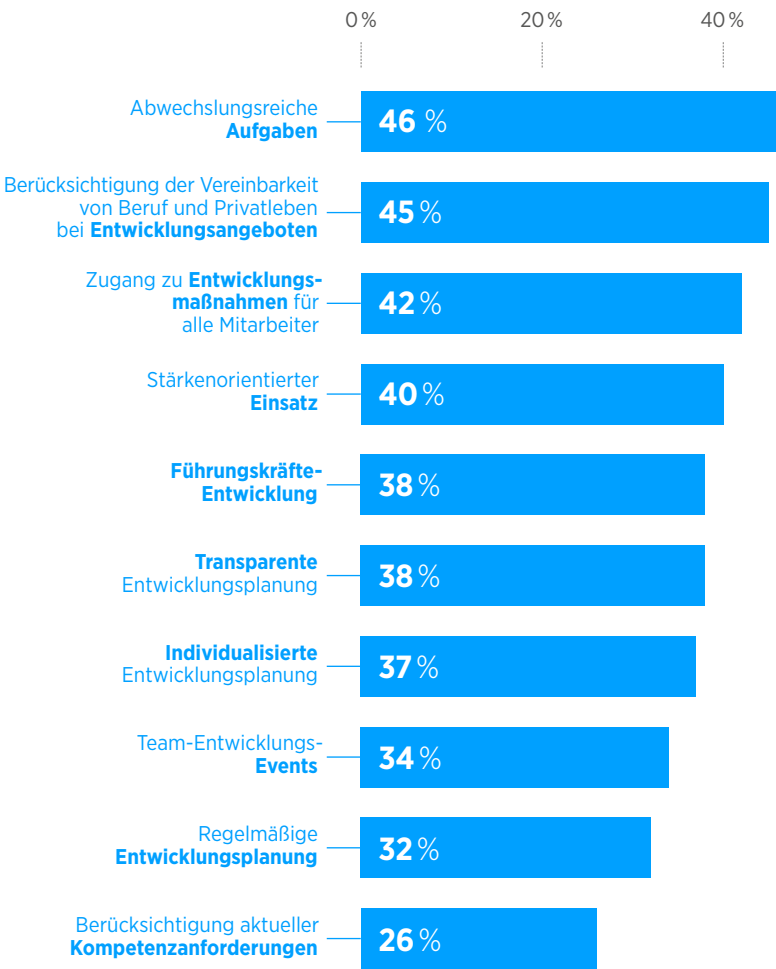
abwechslungsreiche Aufgaben (46 %) und die Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Entwicklungsangeboten (45 %) nahezu gleichauf an der Spitze. Auch der Zugang zu Entwicklungsmaßnahmen (42 %) und ein stärkenorientierter Einsatz (40 %) sind den Befragten wichtig. Dabei sollte die Entwicklungsplanung individualisiert (37 %) und transparent (38 %) sein sowie regelmäßig (32 %) stattfinden. Auch die Führungskräfte-Entwicklung sollte nicht zu kurz kommen (38 %).

Ein Drittel der Befragten (34 %) hält Team-Entwicklungsevents für eine geeignete Maßnahme der Personalentwicklung. Die Berücksichtigung der aktuellen Kompetenzanforderungen wird mit 26 Prozent seltener genannt.

Nicht überraschend sehen das die Führungskräfte aus dem HR-Bereich anders. Eine ähnlich hohe Bedeutung für die Mitarbeiterbindung wie dem Kompetenz-Screening messen sie der Führungskräfte-Entwicklung und der regelmäßigen Entwicklungsplanung bei. Abwechslungsreiche Aufgaben sind für sie dagegen weniger ein Entwicklungsthema.

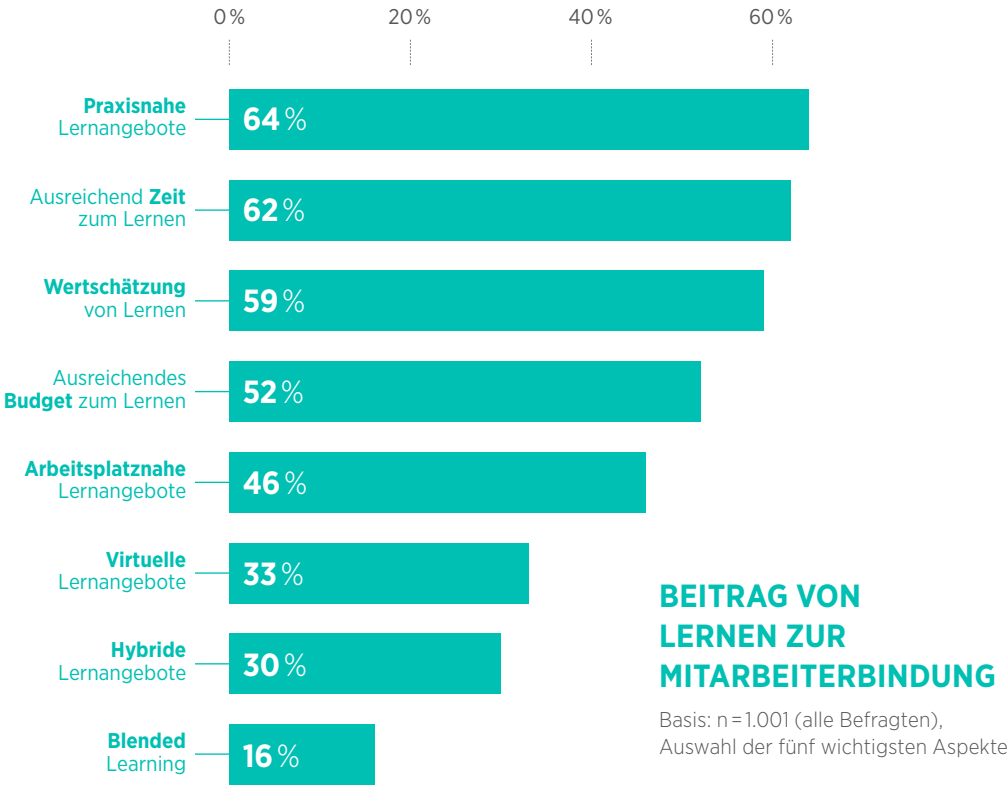
Erneut fällt die hohe Zustimmung für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im öffentlichen Sektor auf (60 %). In der Industrie stimmen dem lediglich 40 Prozent der Befragten zu und bei den Dienstleistern sind es mit 44 Prozent nur wenig mehr. Dafür spielt im öffentlichen Dienst die regelmäßige Entwicklungsplanung eine nicht ganz so wichtige Rolle. Der vermutliche Grund: In diesem Berufsumfeld gibt es in der Regel definierte Laufbahnen.

Abwechslungsreiche Aufgaben werden vor allem in den Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten großgeschrieben (51 %). Andererseits setzen kleine und mittlere Unternehmen weniger auf eine transparente und regelmäßige Entwicklungsplanung. Die wiederum ist in Großunternehmen ab 5.000 Beschäftigten ein zentrales Instrument der Mitarbeiterbindung.



BEITRAG VON PERSONAL-ENTWICKLUNG ZUR MITARBEITERBINDUNG

Basis: n=1.001 (alle Befragten), Auswahl der fünf wichtigsten Aspekte



BEITRAG VON LERNEN ZUR MITARBEITERBINDUNG

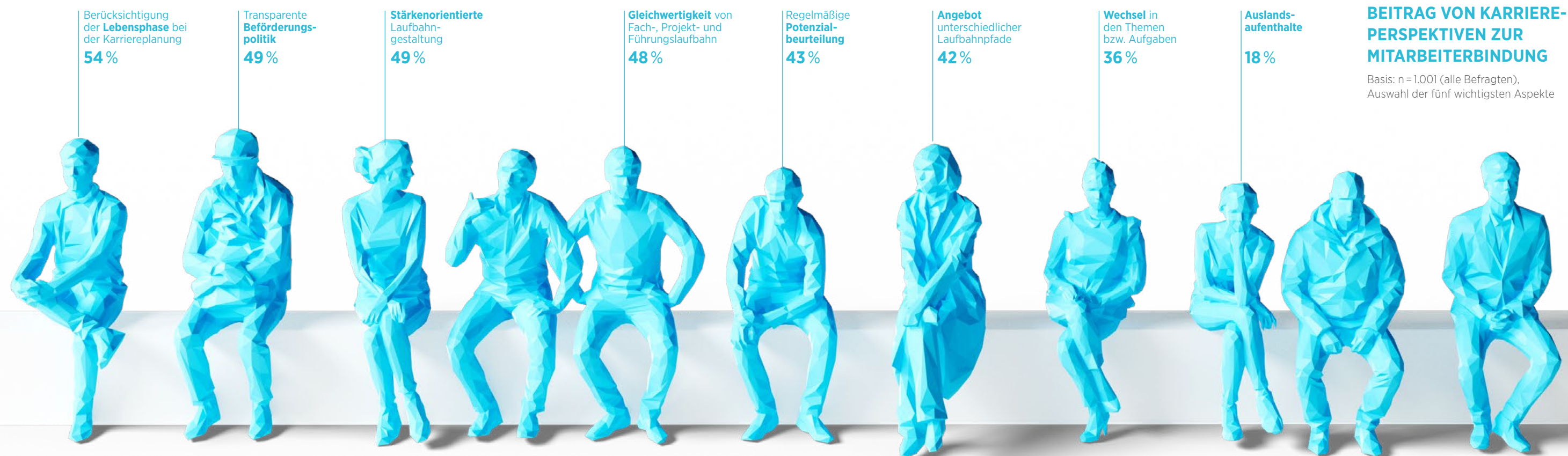
Basis: n=1.001 (alle Befragten), Auswahl der fünf wichtigsten Aspekte

Lernen

Wie Lernen gestaltet sein sollte, um zur Mitarbeiterbindung beizutragen, können die Befragten klar priorisieren: durch praxisnahe Lernangebote (64 %) mit ausreichend Zeit (62 %) und bekundeter Wertschätzung gegenüber den Lernenden (59 %). Dies entspricht dem wissenschaftlichen Diskurs über die nachhaltige Sicherung von Lernerfolg.

GERADE AN ZEIT MANGELT ES IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS.

Gerade an Zeit und Wertschätzung mangelt es in der betrieblichen Praxis. Dies schränkt die Motivation der Beschäftigten, sich zu engagieren, erheblich ein. Virtuelles Lernen und hybride Lernangebote, vor allem aber Blended Learning, scheinen für die Befragten – vor allem für Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung, Führungskräfte aus Fachabteilungen, ältere Teilnehmende und solche aus kleinen Unternehmen – eher weniger relevant zu sein.



Karrierperspektiven

Karrierperspektiven spielen ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Entscheidung, ob Mitarbeitende ihrem Arbeitgeber die Treue halten. Ohnehin hat sich der Karrierebegriff gewandelt und beschränkt sich nicht mehr auf einen hierarchischen Aufstieg. Dies spiegeln auch die Einschätzungen der Befragten wider.

Sie werten zu 48 Prozent die Gleichwertigkeit von Fach-, Projekt- und Führungslaufbahn sowie zu 42 Prozent das Angebot unterschiedlicher Laufbahnpfade als förderlich für die Mitarbeiterbindung. Für mehr als die Hälfte (54 %) ist es jedoch noch wichtiger, dass die Karriereplanung die jeweilige Lebensphase berücksichtigt.

Außerdem sprechen sich die Befragten für eine transparente Beförderungspolitik und eine stärkenorientierte Laufbahngestaltung aus (49 %). Auch eine regelmäßige Potenzialbeurteilung findet breite Zustimmung (43 %).

Die Gleichwertigkeit von Fach-, Projekt- und Führungslaufbahn sowie das Angebot unterschiedlicher Laufbahnpfade sind vor allem für die befragten HR-Führungskräfte zentrale Themen. Einen Wechsel in den Themen beziehungsweise Aufgaben befürworten sie zu 41 Prozent. Das ist ein wesentlich höherer Prozentsatz als bei den Angehörigen der Unternehmensleitung (34 %).

Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung sehen in diesem Punkt keinen wichtigen Faktor zur Förderung der Mitarbeiterbindung (28 %). Eine transparente Beförderungspolitik, regelmäßige Potenzialbeurteilungen und das Angebot unterschiedlicher Laufbahnpfade nennen die Befragten aus kleinen Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten seltener als die aus größeren Unternehmen. Sowohl die jüngsten als auch die ältesten Befragten sehen die Berücksichtigung der Lebensphase bei der Karriereplanung als entscheidend an für die Mitarbeiterbindung (61 bzw. 62 %). Unterschiedliche Laufbahnpfade sind für die bis 29-Jährigen besonders attraktiv (48 %). Über 50-Jährige sehen darin keinen so hohen Bindungsfaktor mehr (37 %).

„DER KARRIERE-BEGRIFF HAT SICH IN DEN LETZTEN JAHREN GEWANDELT.“

Mobile Arbeit

Mobiles Arbeiten ist durch die Corona-Pandemie deutlich angeschoben worden. Es ist nicht davon auszugehen, dass sich das Rad wieder zurückdrehen wird.

Für die Mitarbeiterbindung ist mobile Arbeit differenziert zu betrachten. Einerseits ist sie als Attraktivitätsfaktor unbestritten. Doch reduziert sie andererseits das Miteinander von Teams vor Ort im Unternehmen und die persönliche Face-to-Face-Kommunikation. Darunter kann das für die Mitarbeiterbindung als entscheidend erachtete gute Betriebsklima leiden.

Entsprechend zwiespältig fallen die Aussagen der Befragten aus. So glauben nur rund ein Viertel, dass sich die Mitarbeiterbindung durch mobile Arbeit nicht verändert. 40 Prozent gehen von einem Anstieg aus, 19 Prozent sehen die Gefahr des Rückgangs. Insbesondere die Befragten der Unternehmensleitung befürchten eine Reduzierung der Mitarbeiterbindung. Dagegen gehen vor allem die Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung von einer positiven Wirkung aus. Eine reduzierte Bindung erwarten am ehesten Teilnehmende aus der Industrie (22%), weniger aus Dienstleistungen (19%) und dem öffentlichen Sektor (15%).

Angeichts der genannten Auswirkungen, die mobile Arbeit nach sich ziehen kann, ist eine genauere Betrachtung notwendig, unter welchen Rahmenbedingungen mobile Arbeit die Mitarbeiterbindung erhöhen oder verringern kann. Breite Zustimmung finden vor allem Maßnahmen, die der Förderung des Austauschs und des Miteinanders dienen, Transparenz über die Spielregeln sowie eine Unternehmenskultur, die mobiler Arbeit positiv gegenübersteht. Eine kooperationsförderliche Arbeitsgestaltung und feste, teamübergreifende Tage sind derzeit nur in einem Teil der Unternehmen umgesetzt, sodass den Befragten gegebenenfalls bei diesen Aspekten entsprechende Erfahrungswerte fehlen.

Feste Teamtage hält jede zweite Führungskraft aus Fachabteilungen für wichtig. Diesem Punkt stimmen die HR-Führungskräfte nicht unbedingt zu (38%). Wichtiger (46%) ist ihnen die Förderung des Teamgeistes – auch bei hybrider Zusammenarbeit.

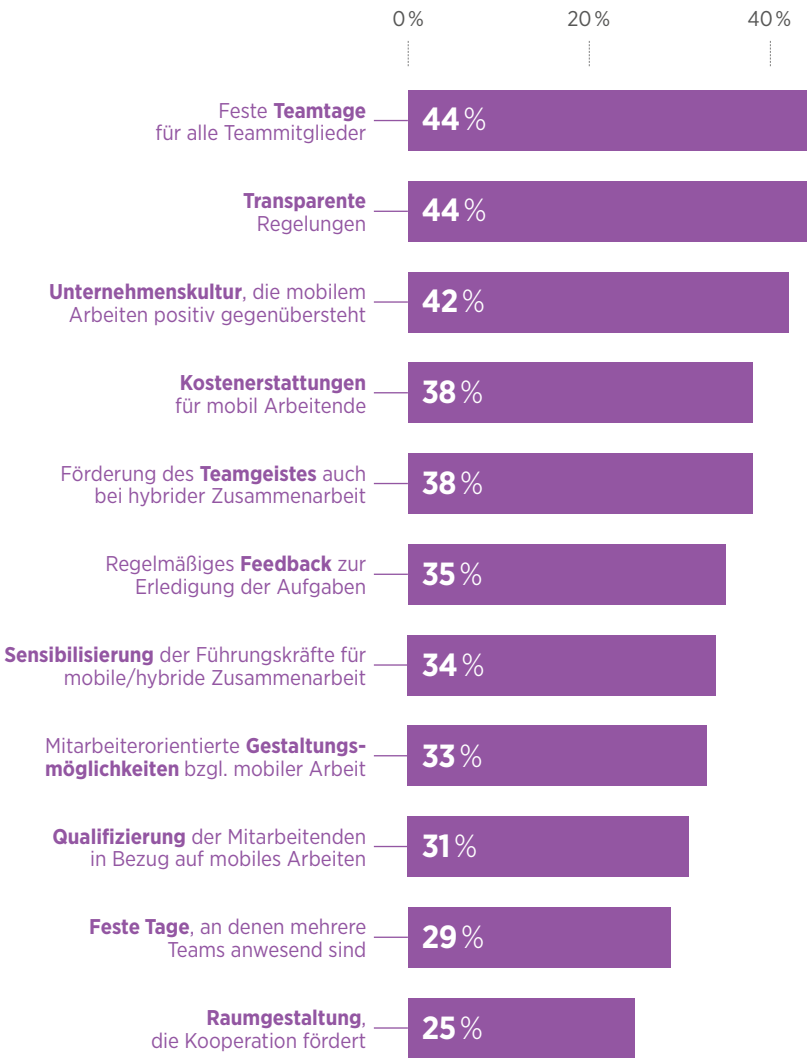
Die Einstellung zu festen Tagen, an denen alle Teammitglieder anwesend sind, differenziert stark nach dem Alter: Für mehr als die Hälfte der über 50-Jährigen sind sie unerlässlich.

Verständlich: Für sie ist mobile Arbeit meist ein Abschied von jahrelang gewohnten Abläufen und Strukturen; dies sorgt für den Wunsch nach einer gewissen Kontinuität im persönlichen Austausch. In den Altersgruppen unter 30 Jahre und 40 bis 50 Jahre sind jeweils nur etwas mehr als ein Drittel dieser Ansicht.

Für die Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung sind transparente Regelungen für alle Teammitglieder ein bedeutungsvolles Instrument (53% im Vergleich zu 42% der Unternehmensleitungen, 45% der Führungskräfte in Fachabteilungen und nur 37% der HR-Führungskräfte).

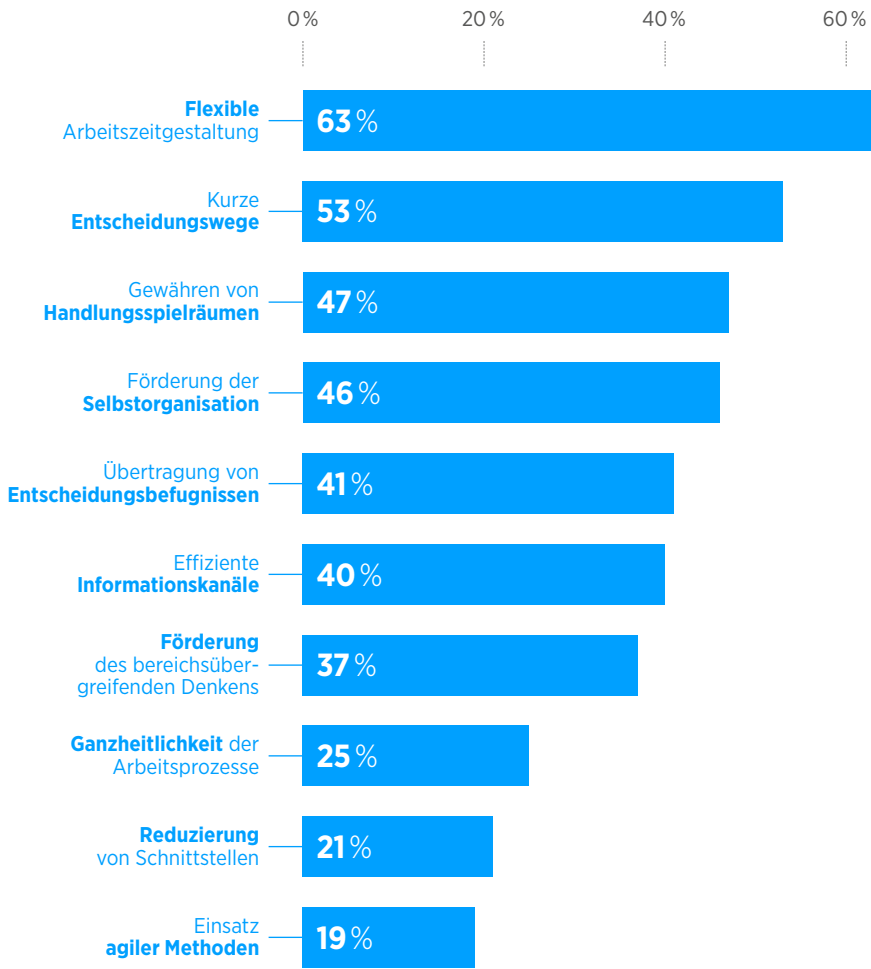
UMSETZUNG MOBILER ARBEIT ZUR MITARBEITERBINDUNG

Basis= 872, (Teilgruppe, mobile Arbeit möglich), Auswahl der fünf wichtigsten Aspekte



BEITRAG DER ARBEITS-ORGANISATION ZUR MITARBEITERBINDUNG

Basis: n=1.001 (alle Befragten), Auswahl der fünf wichtigsten Aspekte



Arbeitsorganisation

Neben der mobilen Arbeit beeinflussen weitere arbeitsorganisatorische Themen die Mitarbeiterbindung. Dazu zählt die flexible Arbeitszeitgestaltung, die sich bei der Auswahl der wichtigsten Instrumente zur Mitarbeiterbindung in der Geschichte der HR-Reports stets auf einem der vordersten Ränge findet. Auch in unserer Detailbetrachtung ist sie mit 63 Prozent die Topnennung. Zudem wird die Mitarbeiterbindung nach Ansicht der Befragten durch kurze Entscheidungswege (53%), das Gewähren von Handlungsspielräumen (47%) und die Förderung der Selbstorganisation (46%) gestärkt. Hinzu kommen die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen (41%), effiziente Informationskanäle (40%) und die Förderung des bereichsübergreifenden Denkens (37%). All diese Maßnahmen sind nicht nur Instrumente, die in erster Linie die tägliche Arbeit erleichtern, beschleunigen und effizienter gestalten, sondern sie gewähren den Mitarbeitenden einen großen Freiraum für Selbstbestimmung und -verantwortung.

Weniger relevant im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung scheinen Themen wie die Ganzheitlichkeit der Arbeitsprozesse, die Reduzierung von Schnittstellen sowie der Einsatz agiler Methoden.

Das Gewähren von Handlungsspielräumen, die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen sowie kurze Entscheidungswege spielen mit zunehmendem Alter der Befragten eine wachsende Rolle. Kurze Entscheidungswege halten vor allem die Führungskräfte in Fachabteilungen (57%) und die Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung (60%) für förderlich. HR-Führungskräfte wiederum betonen die Bedeutung effizienter Informationskanäle, die Förderung bereichsübergreifenden Denkens und die Ganzheitlichkeit der Arbeitsprozesse – eine Einschätzung, die von den anderen Gruppen nicht geteilt wird.

Arbeitsumgebung

Im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung scheint die Arbeitsumgebung aktuell noch nur eine untergeordnete Rolle zu spielen. Bei den Teilnehmenden des HR-Reports erhalten Aspekte wie die Wohlfühlatmosphäre am Arbeitsplatz oder die entsprechende Arbeitsplatzausstattung 26 beziehungsweise 22 Prozent der Nennungen.

Die Reaktionen in Bezug auf innovative Konzepte, die unterschiedliche Zonen für Stillarbeit, Teamarbeit und teamübergreifendes Arbeiten vorsehen, sind sehr zurückhaltend und nur für eine Minderheit der Befragten von sechs bis acht Prozent relevant. Zu beachten ist, dass solche Konzepte vielfach einen

Paradigmenwechsel bedeuten: weg von Individualbüros und hin zu einer effizienteren und eher auf den Austauschgedanken ausgerichteten Gestaltung der Arbeitsumgebung. Dies ist für viele Unternehmen ein Prozess, der mit Vorbehalten, aber auch mit Kosten behaftet ist.

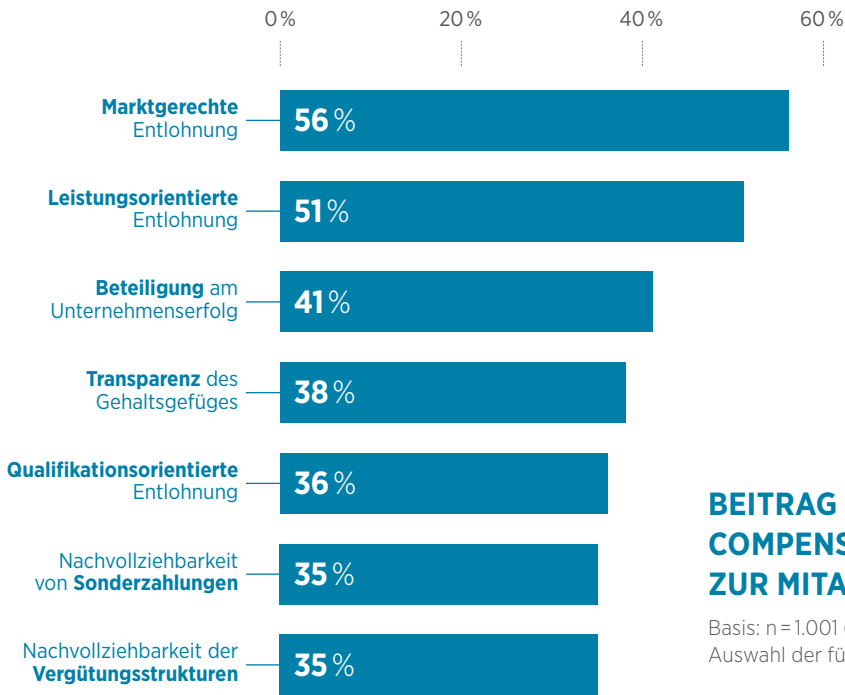
Compensation & Benefits

Auch die marktgerechte Entlohnung hält sich dauerhaft unter den Topnennungen der Instrumente zur Mitarbeiterbindung im HR-Report. Dabei zeigt sich, dass nicht nur die marktgerechte Entlohnung als zentrales Bindungsinstrument wahrgenommen wird (56%), sondern auch eine leistungsorientierte Entlohnung (51%). Nach Einschätzung der Befragten möchten Beschäftigte Wertschätzung und Anerkennung für ihre Leistung erhalten. Dies soll sich auch im Entgelt niederschlagen. Eine hohe Leistungsorientierung steht dabei im Spannungsfeld zu aktuellen gesellschaftlichen Diskussionen, die sich um soziale Gerechtigkeit drehen.

Ebenfalls hohe Zustimmungswerte erhalten die zur Auswahl gestellten Themen aus dem Bereich Compensation & Benefits, wie die Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenserfolg, die Transparenz des Gehaltsgefüges und die qualifikationsorientierte Entlohnung. Dabei wird die Leistungsorientierung (51%) als Bindungsfaktor höher gewichtet als die Qualifikationsorientierung (36%).

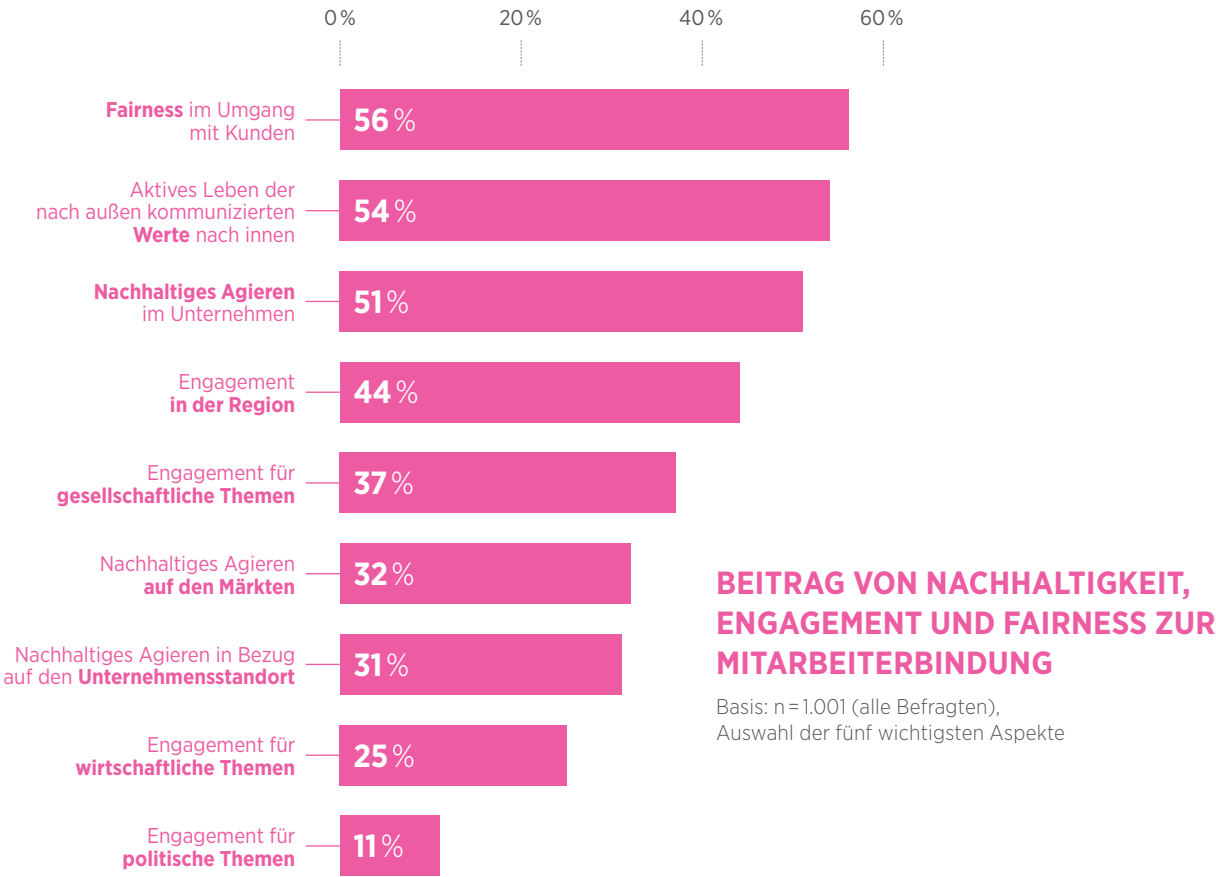
Für den öffentlichen Sektor sind eine marktgerechte und leistungsorientierte Entlohnung sowie die Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenserfolg – wenig überraschend – keine zentralen Bindungsinstrumente. Anders sieht dies im Industrie- und im Dienstleistungsbereich aus: Hier gibt es Zustimmungswerte für eine marktgerechte Entlohnung von 59 Prozent beziehungsweise 57 Prozent.

Auch in Sachen leistungsorientierte Gehälter liegen Industrie und Dienstleistung deutlich über dem öffentlichen Sektor. Bezogen auf die Unternehmensgrößen wird die Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenserfolg mit steigender Unternehmensgröße bedeutsamer, ebenso die Nachvollziehbarkeit von Sonderzahlungen und die Transparenz des Gehaltsgefüges.



BEITRAG VON COMPENSATION & BENEFITS ZUR MITARBEITERBINDUNG

Basis: n = 1.001 (alle Befragten), Auswahl der fünf wichtigsten Aspekte



BEITRAG VON NACHHALTIGKEIT, ENGAGEMENT UND FAIRNESS ZUR MITARBEITERBINDUNG

Basis: n = 1.001 (alle Befragten), Auswahl der fünf wichtigsten Aspekte

Nachhaltigkeit, Engagement und Fairness

Nachhaltigkeit, Integrität und Fairness sowie regionales Engagement zahlen gleichfalls auf die Mitarbeiterbindung ein. Dabei heben die Befragten aus dem Dienstleistungsbereich und aus Betrieben bis 500 Mitarbeitende die Fairness im Umgang mit der Kundschaft hervor.

In der Industrie spielt das nachhaltige Agieren auf den Märkten (41%) und an den Unternehmensstandorten (39%) sowie das Engagement für wirtschaftliche Themen (31%) eine größere Rolle als für die anderen Sektoren.

UMGANG MIT DER MITARBEITERBINDUNG IM UNTERNEHMEN

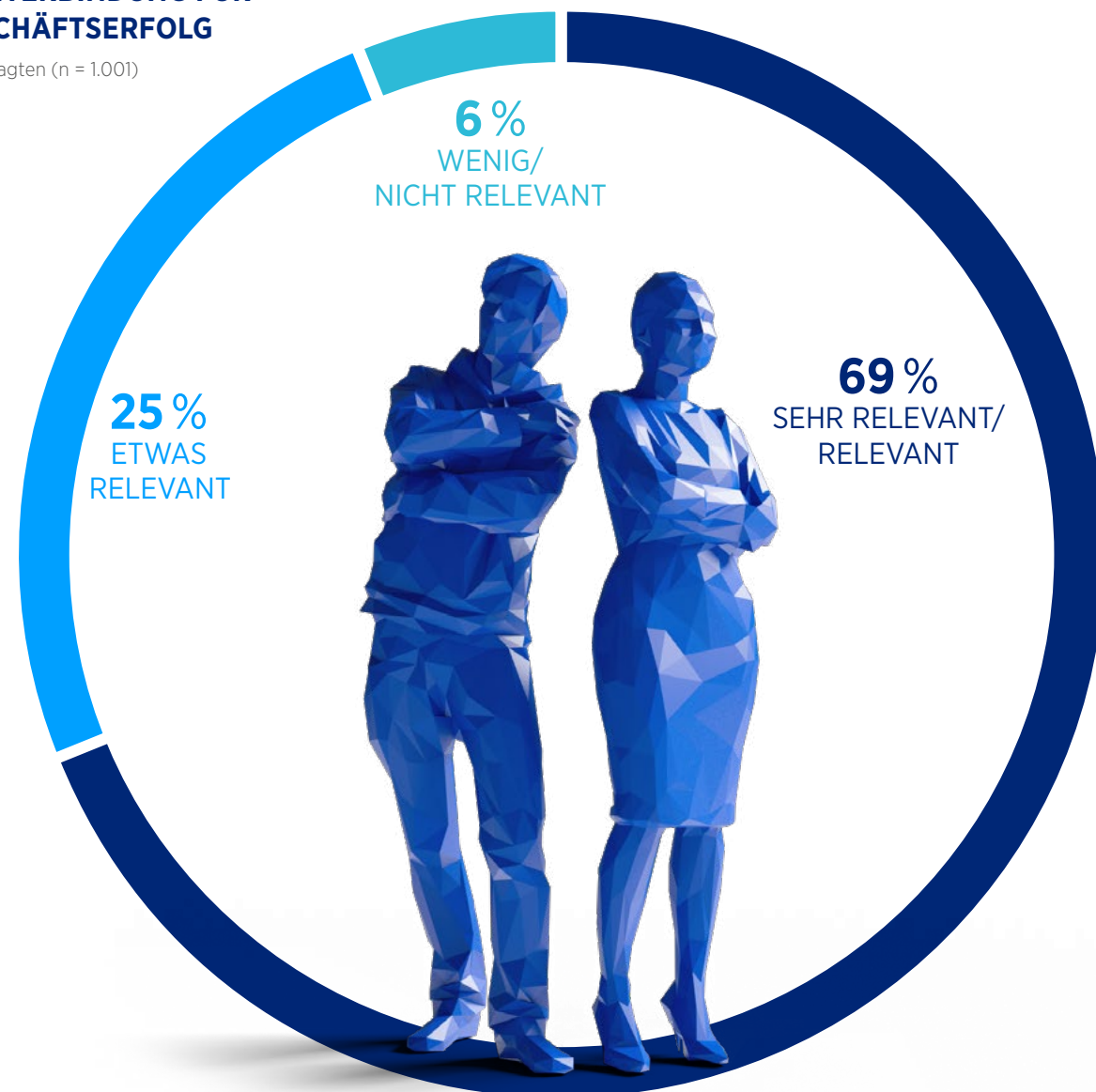
Bedeutung für den Geschäftserfolg

Dass sich die Mitarbeiterbindung auf die Geschäftstätigkeit und den Geschäftserfolg auswirkt, ist der großen Mehrheit der Befragten bewusst: Mehr als zwei Drittel halten sie für relevant oder sehr relevant. Im Ländervergleich fällt auf, dass Befragte aus der Schweiz hier deut-

lich seltener zustimmen (59%). In Deutschland sind es 70 Prozent und in Österreich 72 Prozent. Kaum verwunderlich sehen HR-Führungskräfte eine stärkere Relevanz der Mitarbeiterbindung für den Geschäftserfolg (78%) als die Mitarbeitenden selbst (60%).

BEDEUTUNG VON MITARBEITERBINDUNG FÜR DEN GESCHÄFTSERFOLG

Basis: alle Befragten (n = 1.001)



Entwicklung in den vergangenen fünf Jahren

Keine eindeutige Entwicklung zeigt sich bei der Einschätzung der Führungskräfte, wie sich die Mitarbeiterbindung in den vergangenen fünf Jahren entwickelt hat. Jeweils etwa ein Drittel empfindet eine gestiegene, eine gleichbleibende oder eine gesunkene Mitarbeiterbindung. Da die Mitarbeiterbindung in den wenigsten Unternehmen gemessen wird, sind die Aussagen zwar plausibel. Dennoch sind sie bedauerlich, weil die Arbeitgeber damit auf die Chance verzichten, dem Fachkräftemangel Paroli zu bieten.

Vielsagend ist die Differenzierung nach der Position der Befragten. Mit 16 Prozent beobachten die Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmensleitung und mit 24 Prozent die HR-Führungskräfte eine deutlich weniger sinkende Mitarbeiterbindung, als die Führungskräfte in Fachabteilungen (34%) und die Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung (43%) angeben.

Messung

Angesichts der hohen Zustimmung zur Bedeutung der Mitarbeiterbindung verwundert die Tatsache, dass die meisten Unternehmen darauf verzichten, diesen Wert in einem KPI abzubilden und zu messen.

Lediglich ein Drittel der Befragten gibt an, in ihren Unternehmen werde die Mitarbeiterbindung über Kennzahlen gemessen (Industrie 44%, Dienstleistung 35%, öffentlicher Sektor 20%). Führungskräfte aus dem HR-Bereich geben zu 57 Prozent an, dass in ihrem Unternehmen die Mitarbeiterbindung erfasst wird.

Möglicherweise ist es auch auf ein Informationsdefizit zurückzuführen, dass Mitarbeitende und Führungskräfte aus Fachabteilungen davon nichts wissen. Wir vermuten, dass die Messung relevanter Faktoren entweder nicht explizit als Maßnahme zur Förderung der Mitarbeiterbindung betrachtet wird oder dass den Unternehmen die Erfassung schlicht zu aufwändig ist.

Das Hauptinstrument zur Erfassung der Mitarbeiterbindung ist die Befragung der eigenen Mitarbeitenden. Nahezu drei Viertel der Unternehmen, in denen die Bindung gemessen wird, führen Umfragen durch. Knapp die Hälfte der Unternehmen zieht Schlussfolgerungen aus der Fluktuation, ein Viertel bezieht außerdem den Krankenstand mit ein.

„NAHEZU DREI VIERTEL DER UNTERNEHMEN FÜHREN UMFRAGEN DURCH.“

Verankerung im Unternehmen

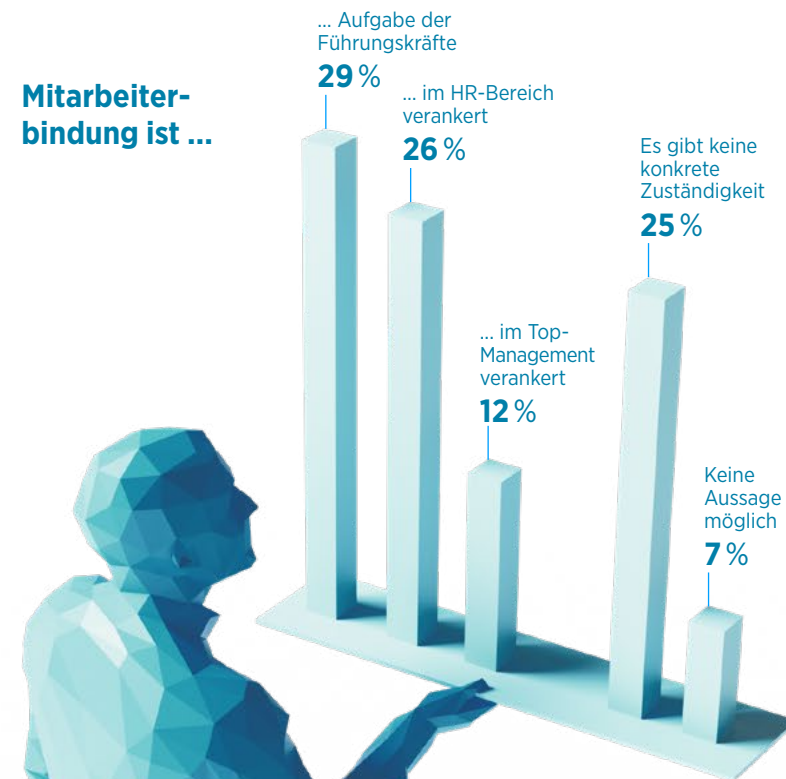
Problematisch ist aber nicht nur der Verzicht auf die Messung der Mitarbeiterbindung, sondern auch, dass die Zuständigkeit für dieses Thema in jedem vierten Unternehmen ungeklärt ist. Dazu gehören vor allem Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten. Für 29 Prozent der Befragten ist die Mitarbeiterbindung Aufgabe der Führungskräfte. In 26 Prozent der Unternehmen ist sie im HR-Bereich verankert, in 12 Prozent im Topmanagement. In Industrie- und Dienstleistungsbetrieben (32 % beziehungsweise 26 %) ist die Mitarbeiterbindung häufiger dem HR-Bereich zugeordnet als im öffentlichen Sektor (16 %).

Interessant bei dieser Fragestellung ist die stark voneinander abweichende Sichtweise der Teilnehmenden auf Basis ihrer Position. 41 Prozent der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung erkennen keine konkrete Zuständigkeit für das Thema Mitarbeiterbindung in ihren Unternehmen, elf Prozent geben zudem an, es sei keine Aussage möglich.

HR-Führungskräfte sehen neben den direkten Führungskräften (30 %) vor allem sich selbst in der Verantwortung (45 %). Für Angehörige der Unternehmensleitung sind Führungskräfte an erster Stelle in der Pflicht (35 %). Immerhin jeder Fünfte sieht die Verantwortlichkeit im Topmanagement angesiedelt. Genauso viele Mitglieder der Unternehmensführung geben aber auch an, dass es keine konkrete Zuständigkeit gibt.

Daraus lässt sich schließen, dass die Zuständigkeit für die Mitarbeiterbindung in vielen Organisationen nicht oder nicht transparent geregelt ist. Angesichts des „knappen Gutes“, das Mitarbeitende inzwischen darstellen, und angesichts der großen Bedeutung des Themas ist dies ein ernüchterndes Bild.

Mitarbeiter- bindung ist ...



ZUSTÄNDIGKEIT FÜR DIE MITARBEITERBINDUNG IM UNTERNEHMEN

Basis: n=1.001 (alle Befragten)

MITARBEITER- BINDUNG ALS PERSÖNLICHE ENTSCHEIDUNG

MITARBEITERBINDUNG – INDIVIDUELLE ABWÄGUNG

Basis: n=1.001 (alle Befragten)

31 %
ABWÄGEN VON
VOR- UND
NACHTEILEN

20 %

VERPFLICHTUNGSGEFÜHL
GG. DEM ARBEITGEBER

49 %

EMOTIONALE
VERBUNDENHEIT MIT
DEM ARBEITGEBER

Individuelle Abwägung

Zuweilen lässt sich die Bindung an einen Arbeitgeber nicht auf bestimmte äußere Faktoren zurückführen, sondern ist in der Persönlichkeit der Beschäftigten verankert. Welche persönlichen Faktoren zählen am meisten auf die Mitarbeiterbindung ein? Ist es eher die emotionale Verbundenheit mit dem Arbeitgeber, das pragmatische Abwägen von Vor- und Nachteilen oder ein Verpflichtungsgefühl dem Arbeitgeber gegenüber?

Die möglicherweise gar nicht so überraschende Antwort: 20 Prozent fühlen sich ihrem Arbeitgeber verpflichtet, vor allem jüngere Beschäftigte und Befragte aus der Industrie. 31 Prozent entscheiden nüchtern nach Faktenlage.

Für fast die Hälfte der Mitarbeitenden entscheidet aber die emotionale Verbundenheit mit ihrem Arbeitgeber über Bleiben oder Gehen. Das sagen vor allem Mitarbeitende im öffentlichen Sektor sowie Beschäftigte, die in sehr kleinen und sehr großen Unternehmen tätig sind.

Für Frauen spielt die emotionale Bindung eine etwas stärkere Rolle als für Männer und mit zunehmendem Alter steigt sie deutlich an: von 42 Prozent bei den 30- bis unter 40-Jährigen auf 63 Prozent bei den über 60-Jährigen.

Die ganz persönliche Sicht der Befragten

Zum Ende unseres Themenschwerpunkts haben wir die Teilnehmenden nach ihrer persönlichen Mitarbeiterbindung zu ihrem aktuellen Arbeitgeber gefragt. Auf den ersten Blick erstaunt das Ergebnis, gerade im Vergleich zu den eher negativen Einschätzungen aus anderen Studien: 35 Prozent der Befragten fühlen sich stark oder sehr stark an ihren Arbeitgeber gebunden, immerhin noch 25 Prozent relativ stark.

» 35 PROZENT DER BEFRAGTEN FÜHLEN SICH STARK ODER SEHR STARK AN IHREN ARBEITGEBER GEBUNDEN.

Allerdings relativiert sich dieses positive Ergebnis, wenn wir nach den Positionen der Befragten differenzieren: So sind es 65 Prozent der Mitglieder der Unternehmensleitung, die sich stark oder sehr stark an ihren Arbeitgeber gebunden fühlen, verglichen mit 38 Prozent der HR-Führungskräfte, 28 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen und nur 16 Prozent der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung. Hier zeigt sich ein erheblicher Nachholbedarf in Bezug auf die Bindung der Mitarbeitenden.

Blicken wir auf die Unternehmensgrößen, ist die Mitarbeiterbindung in Unternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten am größten. Zudem steigt sie mit zunehmendem Alter an und liegt bei den über 60-Jährigen mit 52 Prozent deutlich höher als bei den unter 30-Jährigen mit 29 Prozent.

Was veranlasst die Befragten nun, bei ihrem Arbeitgeber zu bleiben? An erster Stelle steht auch hier das gute Betriebsklima. Interessante Aufgaben und Beschäftigungssicherheit liegen

auf den Plätzen 2 und 3. Es folgen die marktgerechte Entlohnung und die flexiblen Arbeitszeiten sowie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

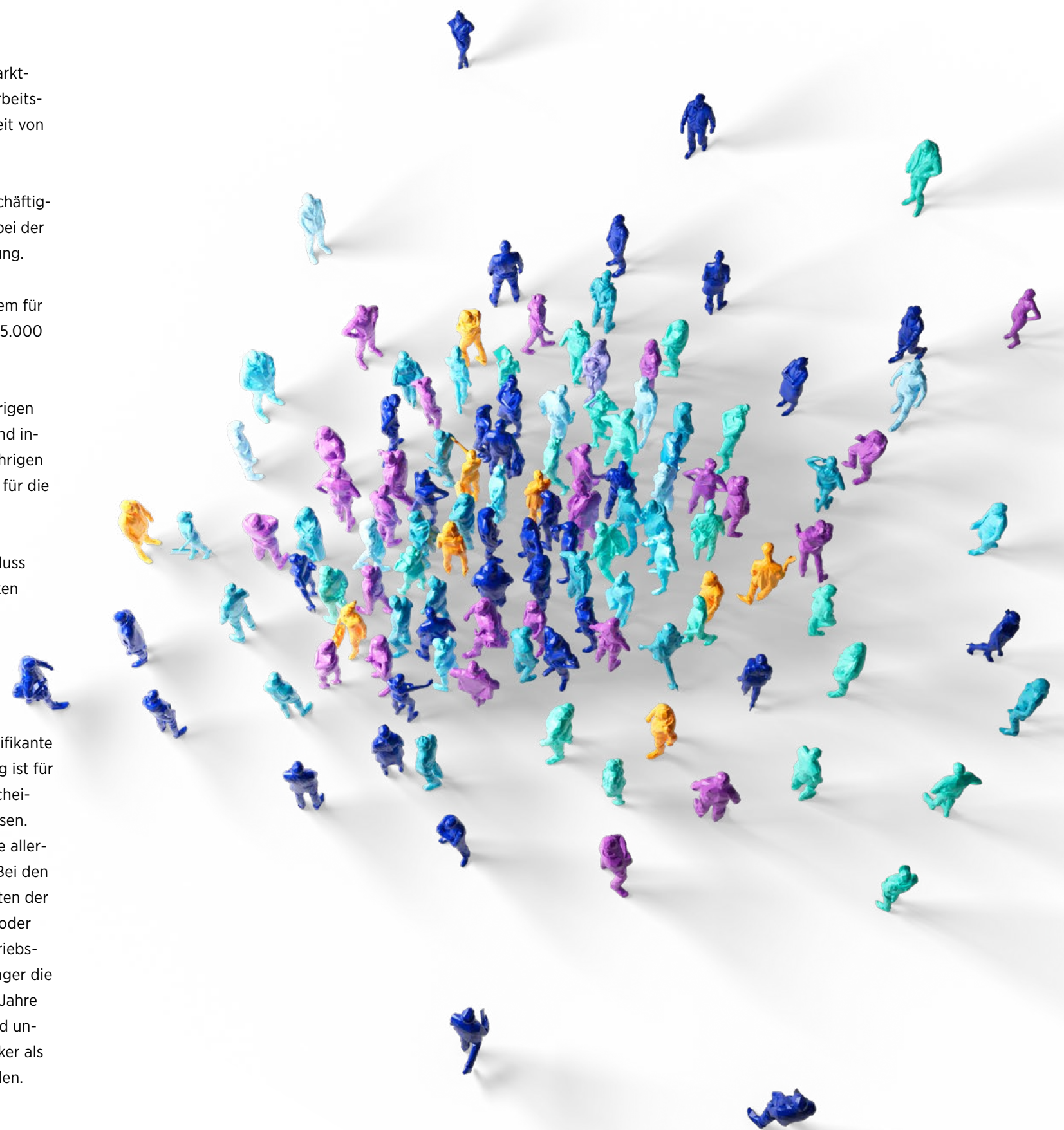
Größere Betriebe mit 1.000 bis 4.999 Beschäftigten haben laut der Befragten Pluspunkte bei der mobilen Arbeit und der Personalentwicklung.

Die marktgerechte Entlohnung ist vor allem für die Befragten aus Großunternehmen mit 5.000 und mehr Beschäftigten ein Bleibegrund.

Altersbezogen schätzen die über 60-Jährigen vor allem die Beschäftigungssicherheit und interessante Aufgaben, für die unter 30-Jährigen ist die Personalentwicklung wichtiger als für die übrigen Altersgruppen.

Was könnte die Befragten im Umkehrschluss veranlassen, ihrem Arbeitgeber den Rücken zu kehren? An erster Stelle steht hier die Entlohnung. An zweiter Stelle folgt das Führungsverhalten. Den 3. Platz nimmt das Betriebsklima ein.

Zwischen den Altersgruppen gibt es signifikante Unterschiede: Eine zu geringe Entlohnung ist für alle Altersgruppen bis 60 Jahre der entscheidende Grund das Unternehmen zu verlassen. Mit Abstand die wichtigste Rolle spielt sie allerdings bei den 40 bis unter 50-Jährigen. Bei den über 60-Jährigen ist das Führungsverhalten der entscheidende Aspekt, der über Bleiben oder Gehen entscheidet, gefolgt von dem Betriebsklima, welches weniger relevant ist, je jünger die Befragten sind. Für die Befragten bis 40 Jahre sind es fehlende Karriereperspektiven und unpassende Arbeitszeiten, die deutlich stärker als bei den älteren Befragten ins Gewicht fallen.



03 THEMEN DER LANGZEIT-BETRACHTUNG

HR-Trends

Die großen HR-Themen auf der Agenda der Unternehmen unterscheiden sich nur wenig von denen aus den Vorjahren. Unangefochten an der Spitze steht – wie in den letzten Jahren – mit 45 Prozent der Nennungen das Thema Mitarbeiterbindung. Relativ gesehen hat dessen Bedeutung zugenommen, der Abstand zu den nachfolgenden Themen hat sich im Vergleich zum Vorjahr sogar noch vergrößert. Die Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen und die Mitarbeitergewinnung tauschen im Vorjahresvergleich die Plätze 2 und 3 mit 30 Prozent beziehungsweise 29 Prozent.

Deutlich abgerutscht ist die Vorbereitung der Mitarbeitenden auf die digitale Transformation: Im HR-Report 2022 lag sie mit 23 Prozent der Nennungen noch auf einem guten vierten Platz, nun mit 17 Prozent nur noch auf Rang 8. An Bedeutung gewinnt weiter die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (26 % im Vergleich zu 22 % im Vorjahr), während die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur in etwa die gleichen Zustimmungswerte erhält wie 2022. Weiter im Mittelfeld halten sich stabil das Aufsetzen neuer Vergütungsmodelle und der Ausbau des Talentmanagements.

Leicht zugelegt haben im Vergleich zum Vorjahr die Steuerung der demografischen Entwicklung (von 13 % auf 15 %), der Ausbau von Führung

(von 12 % auf 14 %) und das Betreiben von Krisenmanagement (von 12 % auf 13 %). Weiterhin abgeschlagen ist die Förderung von Diversity mit nur 10 Prozent der Nennungen. Neues Schlusslicht ist die Einführung der agilen Organisation (9 %), die im Vorjahr mit 14 Prozent auf dem neunten Rang lag.

In der Detailbetrachtung ist Mitarbeiterbindung vor allem Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten wichtig (50 % im Vergleich zu 35 % bei den Betrieben mit 500 bis 999 Beschäftigten, 45 % bei den Unternehmen mit 1.000 bis 4.999 Beschäftigten und 41 % bei den Großkonzernen mit mehr als 5.000 Beschäftigten).

Auf die Steuerung der demografischen Entwicklung wiederum setzen Unternehmen mit zunehmender Betriebsgröße stärker (22 % in den Unternehmen ab 5.000 Beschäftigten, verglichen mit 12 % in den Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten). Die Bedeutung der Mitarbeiterbindung und der Mitarbeitergewinnung steigt mit zunehmendem Alter (51 % der über 60-Jährigen halten Mitarbeiterbindung für das Top-HR-Thema, jedoch lediglich 29 % der bis 29-Jährigen; in Bezug auf Mitarbeitergewinnung liegen die jeweiligen Werte bei 34 % versus 21 %). Für jüngere Befragte haben Vergütungsmodelle und Führung einen höheren Stellenwert.

Mitarbeitergewinnung

Trotz der weiter andauernden und durch den Ukraine-Krieg im Vergleich zur Befragung zum HR-Report 2022 deutlich verschärften Krisenstimmung zeigt sich, dass – bedingt durch den demografischen Wandel – die Mitarbeitergewinnung unvermindert im Fokus der Teilnehmenden steht. 57 Prozent der Betriebe geben an, neue Mitarbeitende einzustellen, und 24 Prozent planen dies.

Damit liegen die aktuellen Werte sogar noch leicht über dem Vorjahresniveau (51 % bei den Einstellungen und 27 % bei den geplanten Einstellungen).

Bei Betrieben mit unter 500 Beschäftigten stellen 49 Prozent neue Mitarbeitende ein. Mit wachsender Betriebsgröße steigt die Zahl der Unternehmen weiter an, die neu einstellen oder dies planen.

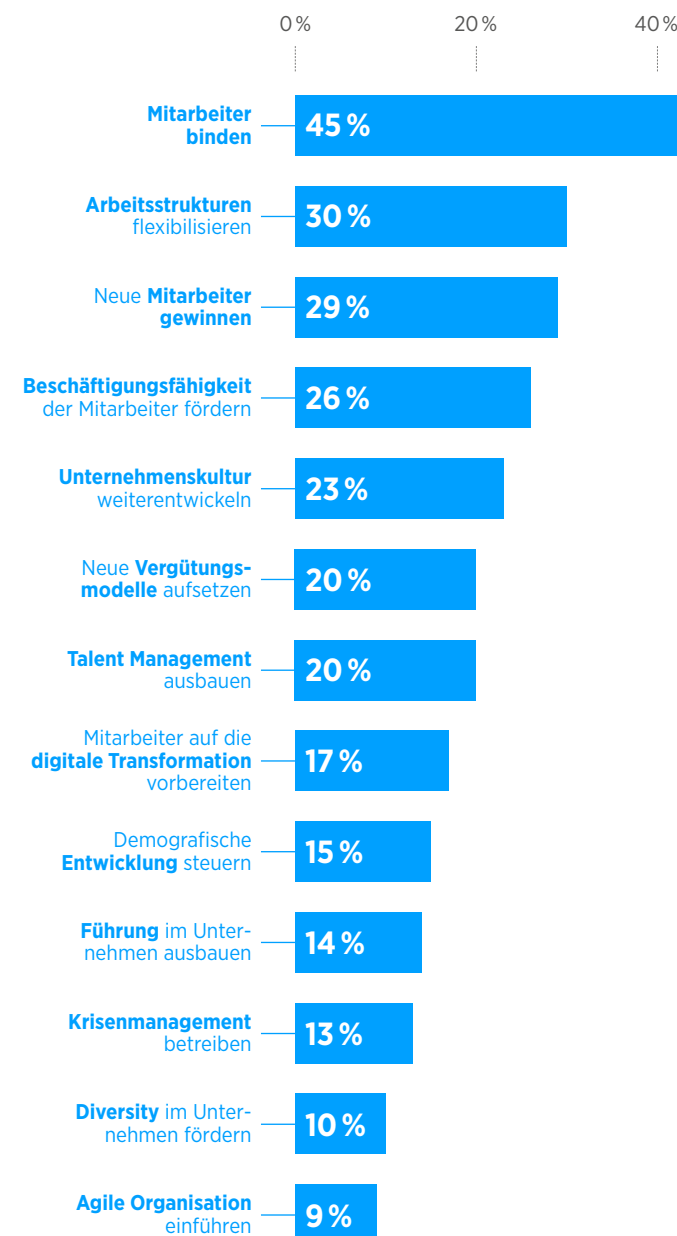
Jobportale im Internet haben im Vergleich zum Vorjahr (70 %) noch einmal deutlich an Beliebtheit gewonnen (81 %), ebenso wie die eigenen Unternehmenskanäle (57 % im Vorjahr und 68 % im HR-Report 2023). Deutlich zugelegt haben auch Social-Media-Plattformen – von 44 Prozent auf 58 Prozent. Rückläufig sind hingegen Rekrutierungsbemühungen über den Weg „Mitarbeitende werben Mitarbeitende“. Kam diese Option im vergangenen Jahr noch mit 54 Prozent der Nennungen auf Rang 3 der Rekrutierungskanäle, sind es 2023 nur 40 Prozent der Nennungen. Über Printmedien rekrutieren 29 Prozent der teilnehmenden Unternehmen (Vorjahr 31 %), über externe Dienstleister 28 Prozent (Vorjahr 34 %).

Die Wahl der Rekrutierungskanäle ist abhängig von der Unternehmensgröße und dem Sektor. So wächst die Nutzung von Jobportalen im Internet, von Social-Media-Plattformen und insbesondere von eigenen Unternehmenskanälen mit steigender Unternehmensgröße. Die Rekrutierungsbemühungen über eigene Unternehmenskanäle machen in Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten nur 62 Prozent, in Großunternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten jedoch 82 Prozent der Aktivitäten aus. Kleinere Betriebe setzen noch stärker auf Printmedien. Dies gilt auch für den öffentlichen Sektor (40 % im Vergleich zu 26 % im Dienstleistungsbereich und 27 % im Industriesektor).

Dem Trend der Vorjahre folgend wird weiterhin überwiegend regional und landesweit (57 % beziehungsweise 49 %) rekrutiert. Wenn internationale Rekrutierung stattfindet, dann eher bei größeren Unternehmen und im deutschsprachigen Ausland.

WICHTIGSTE HR-THEMEN/HANDLUNGSFELDER

Basis: n = 1.001 (alle Befragten),
Auswahl der drei wichtigsten HR-Themen



04 FAZIT



Auf Basis der Ergebnisse des aktuellen HR-Reports sollten Organisationen über geeignete Maßnahmen in Sachen Entlohnung, Unternehmenskultur und Führung nachdenken.

Marktgerechte und leistungsorientierte Entlohnung angesagt

Zwar kreisen viele Diskussionen bei der Mitarbeiterbindung um die „weichen“ Faktoren, doch bleibt ein angemessenes beziehungsweise marktgerechtes Gehalt zentral. Heute sind Gehaltsdaten im Internet verfügbar, über die Mitarbeitende ihre eigene Entlohnung taxieren. Deshalb wird eine unternehmensinterne Transparenz über die gezahlten Gehälter und ihr Bezug zur jeweiligen Leistung wichtiger. Kontraproduktiv ist dagegen Geheimniskrämerei. Ob Gehaltsbänder noch State of the Art sind, bleibt offen. Sie müssen künftig in der Lage sein, individuelle Leistungsentlohnungen abzubilden.

Mehr Augenmerk sollten Unternehmen auf betriebliche Zusatzleistungen legen, gerade in Bezug auf Altersvorsorge. Da die gesetzliche Rentenversicherung unter Druck gerät, erwarten jüngere Menschen, dass ihr Unternehmen einspringt.

Ebenfalls lohnen würde es sich für die Mitarbeiterbindung, wenn Unternehmen ihre Mitarbeitenden finanziell am Unternehmenserfolg beteiligen. Dieses Thema nimmt Fahrt auf.

Mehr Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Mitarbeitende erwarten, dass ihr Unternehmen noch deutlich mehr für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben tut. Rein auf flexible Arbeitszeiten zu setzen, ist aus Sicht der Befragten zu wenig. Vielmehr muss das Paket noch mehr Elemente enthalten – angefangen bei einem empathischen Umgang über gesundheitspräventive Maßnahmen bis hin zu persönlichen Coachingangeboten.

Kommunikation und Wertschätzung spielen in Unternehmenskulturen eine essenzielle Rolle. Im Alltag, vor Ort, in jeder Interaktion. Weniger relevant ist es dagegen, Werte und Purpose in gutgemeinten Papieren zu dokumentieren. Es geht darum, sie zu leben, dann bleiben Mitarbeitende.

Viel Zeit für Führung einräumen

Führungskräfte benötigen – erst recht im New Normal – mehr Zeit für Führung, um Mitarbeitende zu binden und auf die Bedürfnisse und Belange ihrer Teammitglieder einzugehen. Denn Führung lässt sich nicht nebenbei erledigen, sondern ist Kern der Arbeit von Führungskräften. Entsprechend muss dies Top-down gelebt und Führungskräften der dafür notwendige Freiraum gegeben werden.

Um zu führen, benötigen Führungskräfte hohe emotionale und kommunikative Kompetenzen. Für Führungsrollen erhalten diese Qualifikationen künftig die entscheidende Bedeutung, nicht fachliche Fähigkeiten.

Mitarbeiterbindung messen

Alle Maßnahmen und deren Einfluss auf die Mitarbeiterbindung sind nicht analysierbar, solange diese nicht ermittelt oder gemessen wird. Ohne Messung sind die Unternehmen im Blindflug unterwegs. Eine Einschätzung, welche Maßnahmen zielgerichtet sind und welche wirkungslos verpuffen, ist dann nicht möglich.

Aus diesem Grund empfiehlt es sich für Unternehmen, die Mitarbeiterbindung zu erfassen und als eine zentrale Kenngröße für den Unternehmenserfolg zu betrachten. Das Wie ist dabei nebensächlicher – über eine Mitarbeiterbefragung, die Fluktuationsrate oder eine Kombination verschiedener Aspekte und Methoden – als das Ob.

Hays
Willy-Brandt-Platz 1–3
68161 Mannheim
T: +49 621 1788 0
F: +49 621 1788 1299
info@hays.de
www.hays.de

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.de/standorte

Hays (Schweiz) AG
Sihlstrasse 37
8001 Zürich
T: +41 44 2255 000
F: +41 44 2255 299
info@hays.ch
www.hays.ch

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.ch/standorte

Hays Österreich GmbH
Europaplatz 3/5
1150 Wien
T: +43 1 535 3443 0
F: +43 1 535 3443 299
info@hays.at
www.hays.at

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.at/standorte