

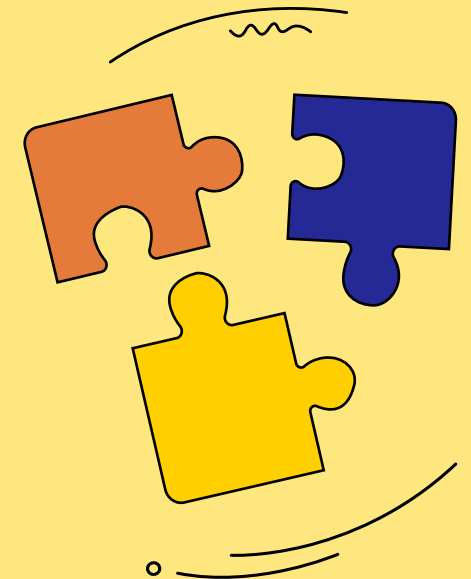
# „STAND BY ME“

Wie Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter binden können



# Inhaltsverzeichnis

<b>Warum Mitarbeiterbindung immer wichtiger wird.....</b>	<b>3</b>
<b>Culture eats strategy for breakfast .....</b>	<b>4</b>
<b>Bei guter Führung bleibt man gern.....</b>	<b>5</b>
<b>Ohne Moos nichts los.....</b>	<b>6</b>
<b>Alles in Balance – Flexibilität und Vereinbarkeit.....</b>	<b>7</b>
<b>Ein Apfel am Tag.....</b>	<b>9</b>
<b>Nicht nur der Dienstwagen führt ans Ziel.....</b>	<b>9</b>
<b>Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft.....</b>	<b>10</b>
<b>Entwicklungschancen – so bleibt die Beziehung frisch.....</b>	<b>11</b>
<b>Hier fühl ich mich wohl.....</b>	<b>11</b>
<b>Das macht Sinn.....</b>	<b>12</b>
<b>Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne.....</b>	<b>12</b>
<b>Tue Gutes und rede drüber.....</b>	<b>13</b>
<b>Home sweet home.....</b>	<b>13</b>
<b>Mitarbeiterbefragungen oder Pulsmessung?.....</b>	<b>14</b>
<b>Quellen.....</b>	<b>15</b>
<b>Impressum.....</b>	<b>17</b>



# Warum Mitarbeiterbindung immer wichtiger wird

Betriebe sind zunehmend mit einem nicht nur Fachkräfte-, sondern auch Arbeitskräftemangel konfrontiert. Die Entwicklung geht vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt. Die Neubesetzung von Stellen wird zunehmend schwieriger. Am Arbeitsmarkt sind oft nicht genug Arbeitskräfte vorhanden, um den Bedarf zu decken. Die Zeiten, in denen Unternehmen allein auf eine starke Personalgewinnung setzen konnten, sind vorbei.

Mit zunehmender Marktmacht steigen auch die Ansprüche der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Daher rückt die Mitarbeiterbindung in den Fokus. Die Betriebszugehörigkeit in Deutschland lag 2019 zwar mit 11 Jahren auf demselben Niveau wie 25 Jahre zuvor (iwd 4/2022) und die Fluktuationsrate bleibt abgesehen von einem kurzen Abfall während der Pandemie seit 20 Jahren ziemlich konstant (iwd 22/2023). Studien legen jedoch eine steigende Wechselbereitschaft nahe (XING 2024). Die Gründe hierfür sind vielfältig. Viele Unternehmen durchlaufen einen Wandel. Durch die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten wird der räumliche Bezug zum Arbeitsplatz weniger wichtig. Gesellschaftliche Werte und Erwartungen an Arbeit sind im Wandel.

Informationen zum Fachkräftemangel, HR-Report 2023 und zur Mitarbeiterbindung finden Sie in der dritten Folge des Podcasts des BDA-Digitalrats „Stand by me“:

▶ Stand by me – Folge 3

Mitarbeiterbindung ist aber nicht nur eine Notwendigkeit angesichts der Arbeitsmarktentwicklung und dem Strukturwandel, sie bringt weitere Vorteile mit sich. Beschäftigte müssen nicht mit großem Aufwand eingearbeitet werden. Know-how bleibt im Betrieb. Eine hohe Motivation und Arbeitszufriedenheit führen letztlich auch zu einer hohen Arbeitsleistung. Geringe Fluktuation und Beschäftigte, die sich mit dem Betrieb identifizieren, können wiederum zur Arbeitgebermarke beitragen und weitere Bewerberinnen und Bewerber anziehen (Kollitz 2021).

Wichtig ist, die richtigen Maßnahmen zur Bindung auszuwählen, die zum Unternehmensziel, den Bedürfnissen der Beschäftigten und den finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten des Betriebs passen. Hier kann es sinnvoll sein, verschiedene Zielgruppen, wie Eltern, Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger oder ältere Beschäftigte in den Blick zu nehmen. Dabei sind einige Maßnahmen auch für kleine und mittlere Unternehmen geeignet. Sie können mit einem familiären Betriebsklima und mit individuellen Zuschnitten zum ähnlichen Erfolg kommen wie Großunternehmen mit einer breiten Palette an Standardangeboten.

## Welche Arten von Bindung gibt es?

Bindungen an das Unternehmen können ganz unterschiedlich motiviert sein. Menschen sind in ihren Bedürfnissen komplex und ihre Lebenslagen unterscheiden sich. Während die einen vor allem *emotional* mit einem guten Klima und einer hohen Identifikation mit dem Team und dem Unternehmen zu packen sind, geht es anderen schlicht *extrinsisch* ums Gehalt und Zusatzleistungen. Andere sind wiederum *entwicklungsorientiert* und suchen Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. *Flexibilitätsbedürfnisse* spielen nach den Erfahrungen während der Coronapandemie und durch einen Wertewandel in der Gesellschaft ebenfalls eine immer stärkere Rolle. Oft kommen mehrere Motive zusammen.

Bei allem Engagement bleibt jedoch klar, dass Mitarbeiterbindung gesamtwirtschaftlich gesehen nicht den Fach- und Arbeitskräftemangel löst. Einzelne Betriebe können sich durch ihre Anstrengungen im Wettbewerb durchsetzen. Das Arbeitskräftepotenzial wird dadurch aber nicht wesentlich größer. Daher bleibt die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen und Älteren eine entscheidende Stellschraube aus gesamtwirtschaftlicher Sicht. Hinzu kommen Zuwanderung in Arbeit und die Potenziale von Automatisierung und Digitalisierung. (Auf Seite 16 sind Positionspapiere und Broschüren aufgeführt, mit denen sich die BDA für die Arbeits- und Fachkräftesicherung einsetzt.)

# Culture eats strategy for breakfast

Ein gutes Betriebsklima, also wie einzelne Beschäftigte das Zusammenwirken im Betrieb empfinden, ist für die Befragten des HR-Reports 2023 der wichtigste Faktor, um Beschäftigte zu binden (siehe *Abbildung 1*). Es wird u. a. durch die Unternehmenskultur geprägt. Dazu zählen der Umgang, das Auftreten und das Verhalten der Beschäftigten und Führungskräfte untereinander sowie gegenüber Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern. Ein offener Umgang mit kritischen Themen, eine konstruktive Fehlerkultur, Transparenz über die Ziele des Unternehmens, das Einhalten von Zusagen und regelmäßige Information durch die Unternehmensleitung sind Beispiele für Maßnahmen, die die Unternehmenskultur und damit das Betriebsklima langfristig verbessern können. Hierzu gehört auch ein diskriminierungsfreies Umfeld, das die Vielfalt in der Belegschaft wertschätzt. Nachhaltigkeit, Integrität und Fairness sowie regionales Engagement zahlen gleichfalls auf die Mitarbeiterbindung ein (HR-Report 2023). Schließlich kommt es auf die Führungskräfte an, die Unternehmenskultur als Vorbild selbst zu verinnerlichen und an die Beschäftigten zu vermitteln. Zur Änderung der Unternehmenskultur braucht es Durchhaltevermögen, es kann dauern, bis die Maßnahmen ihre Wirkung zeigen.

Bei der Unternehmenskultur und dem Betriebsklima können kleinere Unternehmen mit kurzen Kommunikationswegen, einer nahbaren Unternehmensführung, einer familiären Atmosphäre und einer starken Verankerung in der Region punkten. Angesichts der Bedeutung des Betriebsklimas als Faktor Nr. 1 zur Mitarbeiterbindung liegt hier ein wichtiger potenzieller Wettbewerbsvorteil gegenüber den großen Unternehmen.

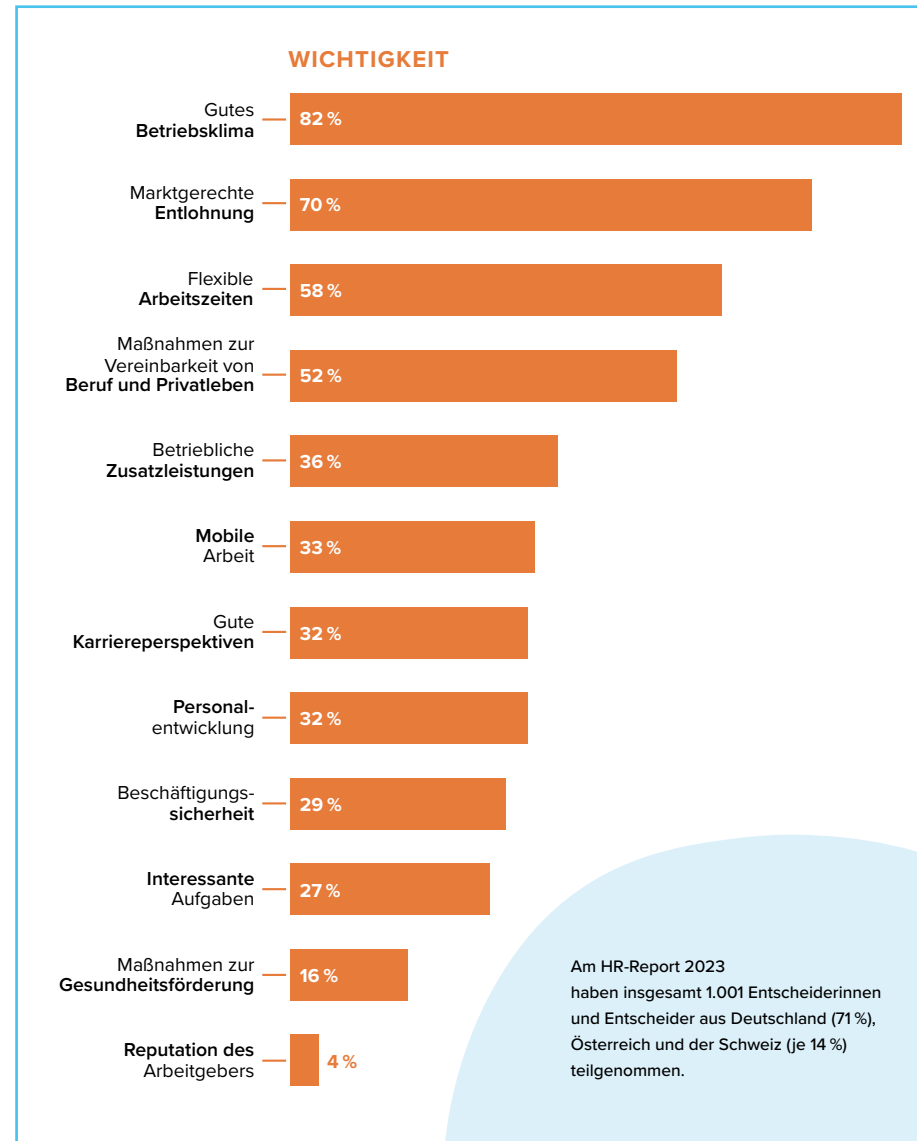
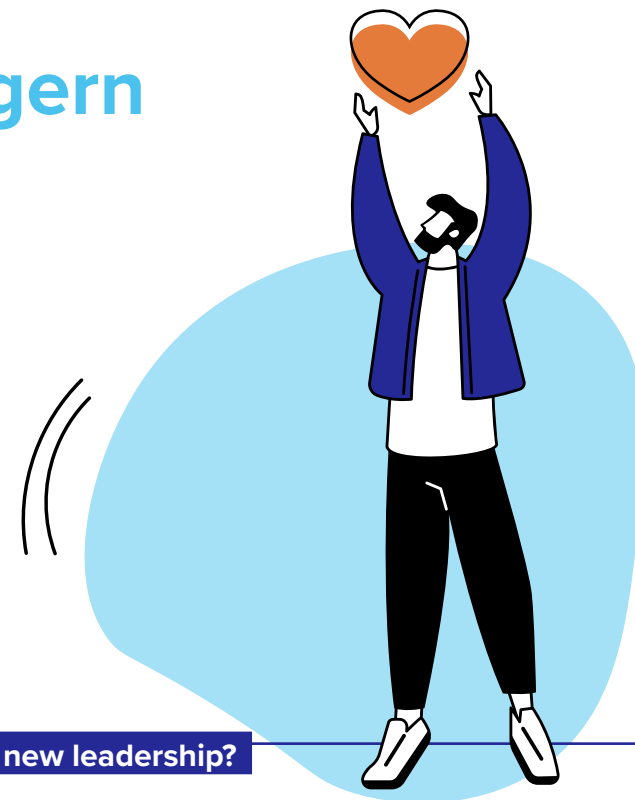


Abbildung 1: Wichtigkeit von Maßnahmen und Instrumenten zur Mitarbeiterbindung (HR-Report 2023)

# Bei guter Führung bleibt man gern

Führungskräfte sind zentral für die Bindung an das Unternehmen. Führungskräfte vermitteln Unternehmensziele und Unternehmenskultur und tragen entscheidend zur Identifikation mit dem Unternehmen bei. Häufig lösen aber gerade sie Wechselabsichten aus (HR-Report 2023, XING 2024). Eine große Rolle spielen hierbei Wertschätzung und Anerkennung von Leistung, u. a. vermittelt durch regelmäßiges Feedback und ein als fair empfundener Umgang. Dazu gehört auch, sich genügend Zeit für die Beschäftigten zu nehmen und bei mobiler Arbeit auch auf Distanz ansprechbar zu sein. Gerade die Generation Z wünscht sich ihre Führungskräfte zunehmend in einer mitarbeiter- und teamorientierten Rolle und stellt höhere Ansprüche an die zeitliche Verfügbarkeit ihrer Führungskräfte (Weinert und Ohliger 2019). Die durch die Pandemie beschleunigte Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit hat das Verhältnis zwischen Führungskraft und Beschäftigten dahingehend verschoben, dass Vertrauen eine immer größere Rolle spielt und Beschäftigte mehr Selbstverantwortung übernehmen. Auch das Empfinden von Sinn und Spaß in ihrem Team halten Führungskräfte für zunehmend erfolgsrelevant (ULA Führungskräfteumfrage 2021). Ansprüche an Führungskräfte verändern sich und steigen nicht nur durch die Erwartungen der jungen Generation, sondern auch durch einen generellen Wertewandel, die Digitalisierung und den Strukturwandel insgesamt. Unternehmen können hierauf mit Führungskräftebildung und -entwicklung sowie einem ausreichenden Zeitbudget für Führungsaufgaben reagieren.



## New work – new leadership?

Ein modernes Führungsverständnis setzt auf Vertrauen. Menschen werden befähigt und begleitet, um Eigenverantwortung zu übernehmen. Genauso wichtig bleibt die Vermittlung der Unternehmensziele und das Setzen individueller Ziele. Gerade in Bezug auf die Mitarbeiterbindung ist ein modernes Führungsverständnis grundsätzlich wichtig – und nicht nur eine Mode verbunden mit „New Work“. Führungskräfte können in diese Richtung weitergebildet werden. Ein persönliches Coaching über einen längeren Zeitraum kann bei der Weiterentwicklung unterstützen.

In jungen Unternehmen und Startups wählen manchmal Teams ihre Führungskraft aus. Das wird sich aber nicht flächendeckend durchsetzen. Als praxisnäherer Ansatz können Beschäftigte bei der Festlegung von Anforderungen an ihre Führungskräfte und in Auswahlprozesse einbezogen werden.

# Ohne Moos nichts los

Eine marktgerechte Entlohnung ist aus Sicht der Befragten besonders gut zur Mitarbeiterbindung geeignet und liegt bei ihnen auf Platz 2, nur übertroffen von einem guten Betriebsklima (siehe *Abbildung 1*). 78% der Jüngeren (16 bis 24) und immerhin noch 56% bei den Älteren (58 bis 67) können sich vorstellen, für eine bessere Bezahlung den Arbeitgeber zu wechseln (Continental 2023). Sie wollen, dass sich ihre Leistung in der Vergütung widerspiegelt (vgl. HR-Report 2023). Zur Vergütung können neben der Grundvergütung Lohnzuschläge wie Gratifikationen, Provisionen, Tantiemen und Zulagen zählen. Mit freiwilligen vermögenswirksamen Leistungen können Beschäftigte beim Sparen unterstützt werden. Monetäre Anreize fördern aber nicht automatisch die Motivation, Leistung oder Mitarbeiterbindung. Die zunehmende Vielfalt in den Belegschaften, die sich auch darin widerspiegelt, wie diese am besten monetär motiviert werden können, kommt noch obendrauf (vgl. Alavi und Keen, 2022). Daher können keine Empfehlungen für Vergütungssysteme gegeben werden, die bei allen Beschäftigten gut funktionieren.



## Wohin geht der Trend bei variabler Vergütung?



Gehaltssysteme mit variablen Anteilen, also mit individuellen Vergütungsanteilen in Anhängigkeit von der Zielerreichung auf individueller, Team- oder Unternehmensebene, werden von etwa der Hälfte der Betriebe mit mindestens 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingesetzt. Der Trend ist rückläufig (Grunau, Kampkötter, Sliwka, 2021). Variable Vergütungsanteile werden zudem immer seltener an eine individuelle Zielvereinbarung und die entsprechende Zielerreichung gekoppelt, was u. a. daran liegen könnte, dass bei der Verknüpfung von Anfang an weniger herausfordernde Ziele gesetzt werden oder weniger offen über Ziele gesprochen wird. Abhilfe können hier Spot-Boni schaffen, die inzwischen 42% der Betriebe mit mehr als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nutzen (Grunau, Kampkötter, Sliwka, 2021). Mit Spot-Boni können Vorgesetzte auch innerhalb eines Jahres einen überraschenden, individuellen Bonus für besondere Leistung vergeben. Eine stärkere Berücksichtigung der Teamleistung liegt mit inzwischen durchschnittlich 22% der variablen Vergütung ebenfalls im Trend. Durchschnittlich 49% der variablen Vergütung wird ohne zu- oder abnehmenden Trend an den Unternehmenserfolg geknüpft (Grunau, Kampkötter, Sliwka, 2021).

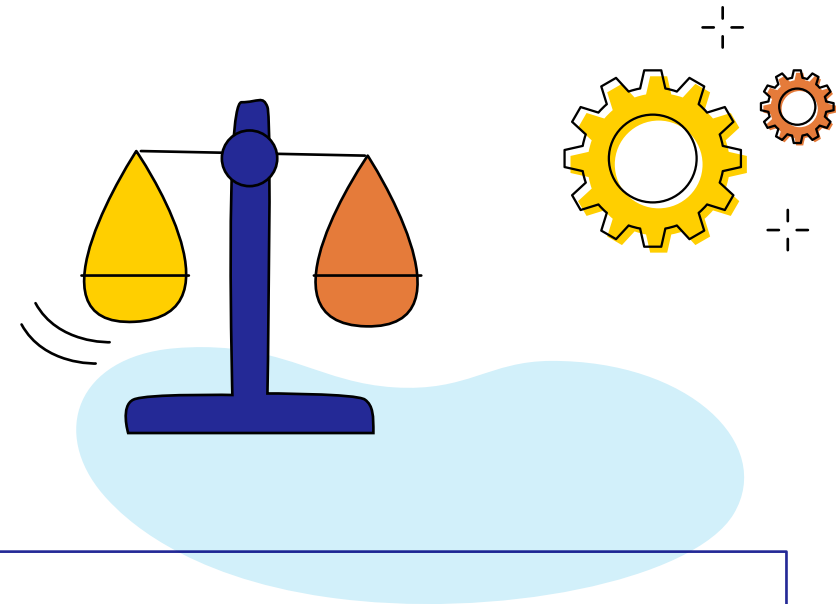
## Was ist eigentlich „New Pay“?



Unter dem Begriff „New Pay“ werden Ansätze, wie z. B. die Mitsprache bei der Bestimmung des eigenen Gehalts oder der Gehälter im Team, diskutiert. Das ist im Moment nicht zuletzt aufgrund des damit verbundenen Konfliktpotenzials eher etwas für Startups oder einzelne Betriebe mit vorwiegend gut ausgebildeten jungen Talenten. Ähnliches gilt für Ansätze, die statt der Leistung spezifische benötigte Fähigkeiten wie z. B. Programmierkenntnisse honorieren (Geyer 2022).

# Alles in Balance – Flexibilität und Vereinbarkeit

Seit Jahren zeigt sich ein gesellschaftlicher Wertewandel, der der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Arbeitszeitflexibilität eine immer höhere Bedeutung zumisst. Im HR-Report 2012 war das Thema „Vereinbarkeit“ noch unter „ferner liefern“. Heute landen flexible Arbeitszeiten und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben 2023 auf Platz 3 und 4 gleich hinter dem Betriebsklima und der marktgerechten Entlohnung (siehe *Abbildung 1*). Die Erfahrungen mit mobiler Arbeit während der Coronapandemie haben die Ansprüche an die Flexibilität des Arbeitsorts steigen lassen. Immer mehr Beschäftigte erwägen, bei mangelnder Flexibilität den Arbeitgeber zu wechseln. Insofern sind Arbeitgeber gut beraten zu prüfen, welche Flexibilität betrieblich möglich ist. Wenn Flexibilitätswünsche nicht mit betrieblichen Erfordernissen in Einklang zu bringen sind, sollten die Gründe transparent kommuniziert werden.



## 4-Tage-Woche, Workation – müssen alle auf den Zug aufspringen?

Vom Malereibetrieb in Osterby bis zur Stadtverwaltung in Mengen – in der Presse kursieren Beispiele von Betrieben, die in Zeiten des Fachkräftemangels mit der Einführung einer 4-Tage-Woche ihre Attraktivität als Arbeitgeber heben wollen. Hierbei ist zu unterscheiden, ob die bisherige Arbeitszeit auf vier Tage verteilt wird oder ob die Verkürzung der Woche mit einer Verkürzung der Arbeitszeit einhergeht. Bei einer Verkürzung der Arbeitszeit stellt sich die Frage, ob das bei vollem Lohnausgleich erfolgen soll. Die Produktivitätssteigerungen, die dafür nötig wären, sind in der Regel nicht zu erreichen. Daher wird die 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich wohl eher eine Lösung für einzelne Betriebe in einem besonderen Wettbewerbsumfeld bleiben. Stattdessen würde sich bei der Einführung einer mit Arbeitszeitverkürzung verbundenen 4-Tage-Woche bei vielen Unternehmen der Arbeits- und Fachkräftemangel insgesamt noch verschärfen. Statt sich mit Modellen zur Arbeitszeitverkürzung oder -verdichtung attraktiv zu machen, sollte auch darüber nachgedacht werden, wie Mehrarbeit attraktiv werden kann. Dafür sind vor allem bessere

Rahmenbedingungen vonnöten, bei Mehrarbeit muss auch mehr Netto vom Brutto übrigbleiben. Damit Teilzeit aufgestockt werden kann, braucht es entsprechende Betreuungsmöglichkeiten für die Kinder. Den Mangel werden Betriebe nicht flächendeckend durch Betriebskittas o.Ä. beheben können.

Bei Workation handelt es sich um mobile Arbeit, die Beruf („work“) und Urlaub („vacation“) bzw. genau genommen Beruf und Urlaubsort miteinander verbindet, z. B. vor oder im Anschluss an einen Urlaub an diesem Ort. Wenn keine betrieblichen Belange der komplett mobilen Arbeit entgegenstehen, können Unternehmen abwägen, ob sie auf entsprechende Wünsche der Beschäftigten eingehen können und wollen.

Aber Vorsicht! Bei Workation im Ausland sind steuer-, sozialversicherungs-, aufenthalts- und arbeitsrechtliche Fragen im Vorfeld zu klären. Dies kann insbesondere außerhalb der EU aber auch innerhalb sehr aufwendig sein und teilweise existiert hier noch Rechtsunsicherheit.

**Zur 4-Tage-Woche und zu Workation gab es spannende Diskussionen auf der #futurework23:**

- ▶ **Panel „Was wollt ihr denn noch? 4-Tage Woche und Fachkräftemangel“**
- ▶ **Panel „Bali is calling – Funktioniert Workation?“**



Wichtig ist zudem, sich beim Thema „Flexibilität und Vereinbarkeit“ nicht nur auf Büroarbeit zu beschränken. Auch in der Produktion oder bei personenbezogenen Dienstleistungen gibt es Möglichkeiten zur Flexibilisierung. Es können z.B. mit einfachen (Handy-)Anwendungen Möglichkeiten zum Schichttausch geschaffen werden, bei denen Beschäftigte untereinander ihre Schichtwechselwünsche realisieren. Die Daten daraus können genutzt werden, um Aus- und Weiterbildungsbedarf für Arbeitsplätze zu identifizieren, bei denen Wechselwünsche häufig nicht umgesetzt werden können. Schichtarbeit muss nicht immer in Vollzeit geleistet werden. Da gehen den Unternehmen viele Beschäftigte verloren, die z.B. für die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen vorübergehend ihre Arbeitszeit reduzieren wollen. Zwei oder mehr Beschäftigte können sich auch eine Schicht teilen. Oder die Anzahl der pro Woche zu leistenden Schichten werden reduziert. Damit kann in einigen Fällen verhindert werden, dass Beschäftigte, während sie Kinder oder Angehörige betreuen, ganz aus dem Unternehmen ausscheiden und danach nicht mehr zurückkommen, weil sie z.B. eine andere, flexiblere Beschäftigungsmöglichkeit gefunden haben. Auch mobile Arbeit kann zumindest in geringem Umfang ermöglicht werden, indem Schulungen oder Dokumentationstätigkeiten mobil erledigt werden können.

**New Work und Mitarbeiterbindung auf dem Shopfloor sind Schwerpunktthemen der ersten beiden Folgen des Podcasts des BDA-Digitalrats „Stand by me“:**

- ▶ **Stand by me – Folge 1**
- ▶ **Stand by me – Folge 2**



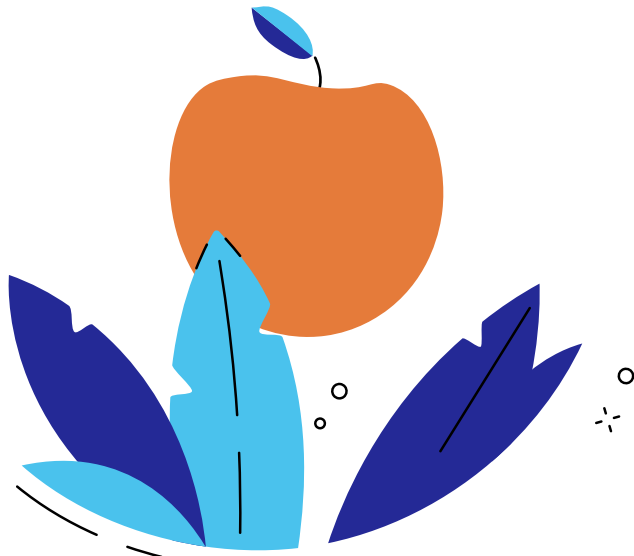


# Ein Apfel am Tag

Beim Thema „Gesundheit und Vorsorge“ kommen oft der obligatorische Obstkorb oder der Gratisapfel am jährlichen Gesundheitstag in den Sinn. Tatsächlich tun Unternehmen bereits viel mehr und signalisieren damit, dass ihnen die Gesundheit der Beschäftigten wichtig ist und sie sie gern lange und fit im Unternehmen halten wollen. Neben der Umsetzung der gesetzlichen Arbeitsschutzpflichten zählen dazu freiwillige Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, betriebliche Kranken- und Pflegezusatzversicherungen, Unfallversicherungen, kostenlose Getränke und gesundes Essen oder Zuschüsse zum Kantinenessen.

Zu den Themen Prävention und betriebliche Gesundheitsförderung bündelt die BDA Informationen auf der Website „Aktiv im Unternehmen“:

[www.aktiv-im-unternehmen.de](http://www.aktiv-im-unternehmen.de)



## Nicht nur der Dienstwagen führt ans Ziel

Mobilitätsleistungen haben sich in den letzten Jahren durch den technischen Fortschritt und ein stärkeres Umweltbewusstsein über den klassischen Dienstwagen, Fahrtkostenzuschüsse für den privaten PKW und Tankgutscheine hinausentwickelt. Hinzugekommen sind u.a. betriebliche E-Ladesäulen, ein Zuschuss zum Erwerb und zur Nutzung einer privaten E-Ladesäule, das Dienstfahrrad oder ÖPNV-Tickets. Viele dieser Mobilitätsleistungen kann der Arbeitgeber steuer- und beitragsfrei unterstützen.

## Welche Mobilitätsleistung sind steuerlich begünstigt?



Stellt der Arbeitgeber unentgeltlich oder verbilligt ÖPNV-Tickets („Jobtickets“) zur Verfügung, bleibt dies steuerfrei.



Zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn vom Arbeitgeber gewährte Vorteile für die Überlassung eines betrieblichen Fahrrads oder E-Bikes, das kein Kraftfahrzeug ist, bleiben lohnsteuerfrei. Aber Achtung, für die Fahrradüberlassung im Wege der Gehaltsumwandlung, insbesondere beim sog. E-Bike-Leasing, gilt dies nicht.



Geldwerte Vorteile aus der Übereignung einer Ladevorrichtung sowie für Zuschüsse zu den Aufwendungen des Arbeitnehmers für den Erwerb und für die Nutzung einer Ladevorrichtung können pauschal mit 25% versteuert werden. Geldwerte Vorteile, die sich aus dem unentgeltlichen Aufladen eines privaten Elektro- oder Hybridfahrzeugs im Betrieb ergeben und zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn gewährt werden, sind steuerfrei.



Die private Nutzung eines Dienstwagens muss als geldwerter Vorteil versteuert werden, bei Elektroautos und hybriden Fahrzeugen fällt dieser geringer aus.

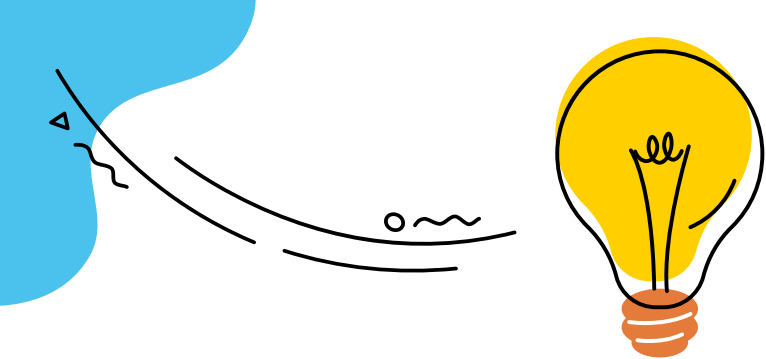


Monatliche Tankgutscheine bleiben unter bestimmten Voraussetzungen bis zu einem Wert von 50 Euro steuerfrei.

## Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft



Wenn die weichen Faktoren wie Betriebsklima und Führungskultur so wichtig für die Beschäftigten sind, haben dann klassische Anreize wie ein besonders schönes Büro, ein hochwertiges Diensthandy oder Tablet zur privaten Nutzung, Warengutscheine oder Vergünstigungen auf die eigenen Produkte ausgedient? Das kann man so generell nicht sagen. Wie eingangs erwähnt, gibt es nach wie vor Beschäftigte, die stark extrinsisch motiviert sind und solche Anreize neben dem Gehalt positiv honorieren. Und auch eher intrinsisch motivierte Beschäftigte wertschätzen manchmal den einen oder anderen extrinsischen Anreiz. Hier gilt es, durch Mitarbeiterbefragungen oder individuelle Gespräche herauszufinden, was bei vielen wirklich ankommt und was eher kostet und verpufft.



## Entwicklungschancen – so bleibt die Beziehung frisch

Beschäftigte mit einer Entwicklungsperspektive bleiben ihrem Unternehmen eher treu. Gerade in größeren Unternehmen können frühzeitig Aufstiegsmöglichkeiten aufgezeigt werden und Beschäftigte mit einem Aufstiegswunsch bei der Entwicklung dahingehend unterstützt werden. Bei kleineren und mittleren Unternehmen sind die hierarchischen Aufstiegsmöglichkeiten hingegen oft begrenzt. Hier können andere Entwicklungschancen aufgezeigt werden. Das fängt schon bei arbeitsgestalterischen Maßnahmen wie „Job Rotation“ an, also in eine andere Tätigkeit zu wechseln und so für Abwechslung zu sorgen. „Job Enlargement“ und „Job Enrichment“ gehen noch eine Stufe weiter, indem neue Aufgaben zugewiesen werden, beim „Enlargement“ in etwa dem Niveau der bisherigen Aufgaben entsprechend, beim Enrichment verbunden mit höheren Anforderungen. Auch gute Weiterbildungsmöglichkeiten können als entwicklungsfördernd empfunden werden. Fachkarrieren bieten eine gute Möglichkeit zu signalisieren, dass langjährige Fachkräfte und -experten wertgeschätzt werden und es Alternativen zum hierarchischen Weiterkommen im Unternehmen gibt. Schließlich können besondere Aufgaben durch Positionsbezeichnungen sichtbar gemacht werden, wie z. B. Nachhaltigkeitsbeauftragte oder Veränderungsmanager. Im HR-Report 2023 liegen gute Karriereperspektiven und Personalentwicklung bei der Bedeutung für die Mitarbeiterbindung im Mittelfeld (siehe *Abbildung 1*).

## Hier fühl ich mich wohl

Ein gut gestaltetes Arbeitsumfeld, eine gute Arbeitsorganisation und eine gute Arbeitsgestaltung tragen dazu bei, Beschäftigte zu binden. Die Befragten des HR-Reports 2023 messen allerdings weder der Arbeitsplatzausstattung noch der Wohlfühlatmosphäre am Arbeitsplatz eine besondere Bedeutung bei. Das mag an einem insgesamt hohen Niveau in Deutschland liegen, so dass das Arbeitsumfeld eher eine Selbstverständlichkeit ist. Nichtsdestotrotz sind die Einhaltung des Arbeitsschutzes und ein gut gestaltetes Arbeitsumfeld wichtig – wenn auch nicht von unmittelbarer großer Bedeutung für die Mitarbeiterbindung. Für hybrides Arbeiten – also Arbeit sowohl am Arbeitsplatz als auch mobil, z. B. von zu Hause aus – ist die Diskussion um ein gut gestaltetes Arbeitsumfeld im Unternehmen gerade in vollem Gang. Es werden neue Konzepte, z. B. mit mehr Kommunikations- und Begegnungsflächen, erprobt. An Bedeutung gewinnen digitale Arbeitsmittel. Viele Beschäftigte erwarten, dass sie von Routinearbeiten bestmöglich entlastet werden. Hier wird künstliche Intelligenz künftig eine große Rolle spielen.

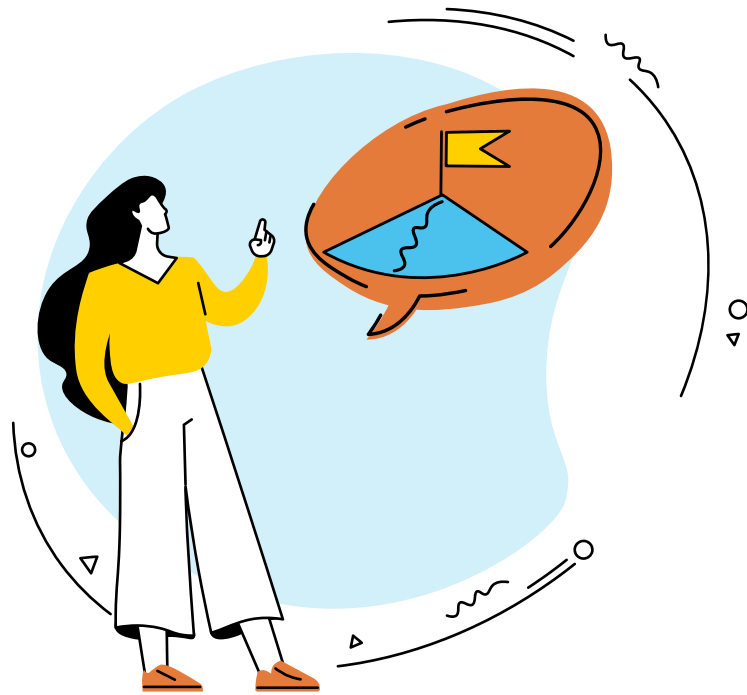
**Die Auswirkungen von künstlicher Intelligenz auf Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung werden in der fünften Folge des Podcasts des BDA-Digitalrats „Stand by me“ diskutiert:**

**▶ Stand by me – Folge 5**

Bei der Arbeitsorganisation spielen die schon diskutierte Arbeitszeitflexibilität, die Gewährung von Entscheidungsspielräumen und die Förderung der Selbstorganisation eine Rolle. Hinzu kommen kurze Entscheidungswege und effiziente Informationskanäle (vgl. HR-Report 2023).

Eine gute Arbeitsgestaltung nimmt insbesondere den Verantwortungsspielraum, Freiräume, Abwechslung und die Passung in den Blick und vermeidet Über- und Unterforderung sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht.





## Das macht Sinn

Gerade im Zusammenhang mit der jungen Generation Z, also denen, die zwischen 1995 und 2010 geboren wurden und die jetzt nach und nach auf den Arbeitsmarkt eintreten, wird oft vom sog. Purpose, also Zweck gesprochen. Zum Zweck tragen eine sinnstiftende Arbeitsaufgabe, im Team und im Unternehmen geteilte Werte und ein als sinnvoll erachteter und von den Führungskräften überzeugend vermittelter Unternehmenszweck bei. Beschäftigte wollen ihre Arbeit als bedeutsam empfinden. Sinnstiftende Arbeit geht mit einer hohen Motivation einher. Ausbildungsplätze mit Bezug zum Thema „Nachhaltigkeit“ werden immer attraktiver. „Purpose“ ist jedoch nicht nur für die junge Generation wichtig. Bei allen Altersgruppen können Unternehmen punkten, wenn sie die Sinnhaftigkeit der Aufgaben und die Unternehmenswerte herausstellen.

## Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne

Ein guter erster Eindruck kann nachhaltig dazu beitragen, dass sich Beschäftigte im Unternehmen willkommen fühlen und sich schnell mit dem Unternehmen identifizieren. Hierzu gehören eine gute Begleitung schon vor dem Arbeitsantritt und eine systematische Einarbeitung, die nicht nur die nötigen Fakten vermittelt, sondern eine soziale Einbindung in den Betrieb fördert und die Unternehmenskultur näherbringt. Wenn der Start direkt ein positives Erlebnis ist, ist schonmal eine gute Basis für die weitere Zusammenarbeit und Bindung gelegt (Münsterberg und Kanning 2023).

Ebenfalls wichtig ist ein guter Umgang mit Beschäftigten, die aus dem Unternehmen ausscheiden. Zum einen trägt der gute Umgang positiv zum Betriebsklima bei. Die bleibenden Beschäftigten sehen, dass auch beim Ausscheiden wertschätzend mit den Kolleginnen und Kollegen umgegangen wird. Zum anderen tragen die ehemaligen Beschäftigten mit einer positiven Bewertung des Arbeitgebers sowohl in ihrem persönlichen Umfeld als auch auf Plattformen zur Bewertung des Arbeitgebers dazu bei, dass sich andere Bewerberinnen und Bewerber für das Unternehmen interessieren. Schließlich sieht man sich „immer zweimal im Leben“. Über die Kontaktpflege zu ehemaligen Beschäftigten, z.B. durch Einladung auf Veranstaltungen oder durch Pflege von Ehemaligennetzwerken, können Arbeitgeber die eine oder den anderen eventuell ein zweites Mal von sich überzeugen.



# Tue Gutes und rede drüber

Um Bewerberinnen und Bewerber anzuziehen, kann eine Arbeitgebermarke etabliert und bekannt gemacht werden. Hier geht es vor allem darum, die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber herauszustellen. Dabei können die verschiedenen bereits diskutierten Bereiche einbezogen werden, z.B. gute Arbeitsbedingungen, interessante und

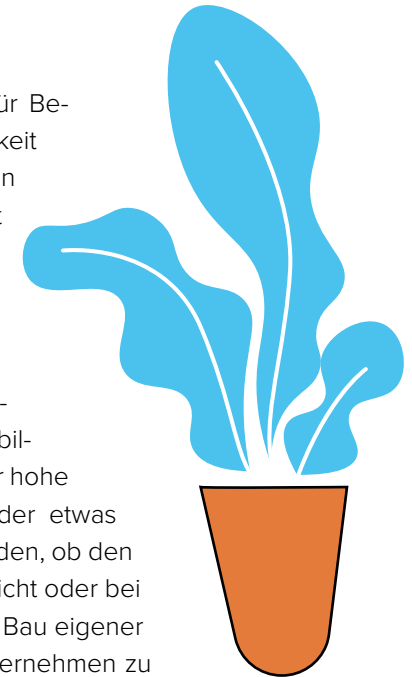
sinnhafte Aufgaben, die Werte des Unternehmens oder besondere betriebliche Zusatzleistungen.

Für die Mitarbeiterbindung ist die Reputation des Arbeitgebers inzwischen nicht mehr so entscheidend wie für die Personalgewinnung. Für die Befragten des HR-Report 2023 spielt sie für die Mitarbeiterbindung kaum noch eine Rolle (siehe *Abbildung 1*). Elf Jahre zuvor lag die Reputation hingegen nach den Dauerbrennern Betriebsklima und Entlohnung noch auf dem dritten Platz.



# Home sweet home

In den letzten Jahrzehnten sind Wohnungen für Beschäftigte praktisch in der Bedeutungslosigkeit verschwunden. Viele Werkwohnungen wurden verkauft. Das Institut der Deutschen Wirtschaft schätzt die Zahl der Wohnungen für Beschäftigte auf 675.000, wobei die Zahl auch Wohnungen beinhaltet, die nicht im Besitz des Unternehmens sind. Wenn Arbeits- und Fachkräftemangel, zunehmende Rekrutierung im Ausland und Probleme bei der Besetzung von Ausbildungsstellen auf Wohnungsmangel bzw. auf sehr hohe Mieten treffen, könnte Mitarbeiterwohnen wieder etwas mehr Fahrt aufnehmen. Hierbei ist zu unterscheiden, ob den Beschäftigten der Zugang zu Wohnraum ermöglicht oder bei der Höhe der Miete unterstützt werden soll. Der Bau eigener Wohnungen wird vermutlich für die meisten Unternehmen zu aufwendig bleiben. Aber es gibt andere niederschwellige Möglichkeiten. Unternehmen können Wohnungen besitzen oder mieten und dann verbilligt an ihre Beschäftigten vermieten. Oder sie erwerben Belegrechte bei Wohnungsunternehmen, die dann wiederum die Wohnungen verbilligt an die Beschäftigten vermieten (vgl. GdW und RegioKontext 2020). Wenn die Kaltmiete unter 25 Euro pro Quadratmeter liegt, wird Mitarbeiterwohnen staatlich gefördert, indem Teile des entstehenden geldwerten Vorteils steuer- und beitragsfrei bleiben. Bei unbefristeten Mietverträgen stellt sich die Frage, was mit dem Mietverhältnis nach dem Ausscheiden der Beschäftigten passiert. Dies ist nicht der Fall bei Wohnungen für den vorübergehenden Gebrauch oder Zeitmietverträgen, die Beschäftigte vor allem zu Beginn eines Arbeitsverhältnisses ermöglichen, in Ruhe eine passende Wohnung zu finden.



# Mitarbeiterbefragungen oder Pulsmessung?

Am besten können Unternehmen herausfinden, welche Bindungsfaktoren ihren Beschäftigten wirklich wichtig sind, indem sie zuhören. Wie macht man das am besten? In kleinen Betrieben geht das oft im direkten Gespräch oder in kleinen Workshops. Bei einer größeren Zahl an Beschäftigten ist dies zeitlich nicht mehr zu bewerkstelligen. Hier kommen Befragungen ins Spiel. Während hierfür in der Vergangenheit meist auch aus technischen Gründen Dienstleister hinzugezogen wurden oder die Personalabteilung über die entsprechende Software verfügte, können Befragungen heute

technisch unkompliziert auch von weiteren Akteuren im Betrieb durchgeführt werden. Die klassischen großen Mitarbeiterbefragungen, die alle Beschäftigten zu einem breiten Spektrum befragt haben, werden entsprechend durch kleinere gezielte „Pulsmessungen“ zu einem spezifischen Thema ergänzt oder abgelöst.

Die großen Mitarbeiterbefragungen sind meist von einem aufwendigen Prozess begleitet, in den alle Beschäftigten einbezogen werden. Aus den Befragungen werden Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt, deren Wirksamkeit dann in der nächsten Befragung überprüft werden kann. Die kleineren „Pulsmessungen“ können schneller und unkomplizierter durchgeführt werden und so

z. B. das Teamklima, die Zufriedenheit mit der Führung oder die momentane Arbeitsmenge in den Blick nehmen. Während die technische Seite der Befragungen immer leichter wurde, bleibt die Formulierung der Fragen eine Kunst. Hier sollte man das Rad nicht neu erfinden, sondern auf getestete Fragen zurückgreifen. Sowohl für die großen Mitarbeiterbefragungen als auch die Pulsmessungen gilt: Nur Dinge abfragen, bei denen man auch bereit ist, etwas zu ändern. Sonst können Befragungen zu Frustration führen. Auch sollten sie von einer als vertrauenswürdig angesehenen Stelle durchgeführt werden. Da kann es sich ggf. anbieten, doch die Personalabteilung oder einen externen Dienstleister einzubinden.



## Wie kann „HR Tech“ unterstützen?

Zumindest in mittleren und größeren Unternehmen fallen viele Daten an, die miteinander verknüpft, dabei unterstützen können herauszufinden, was die Beschäftigten bewegt und wie man ihre Bindung an das Unternehmen stärken kann. Dies wird zusammen mit der Digitalisierung der Personalarbeit unter dem Begriff „HR Tech“ zusammengefasst. Z. B. kann künstliche Intelligenz verwendet werden, um Beschäftigtenfeedback aus verschiedenen Quellen wie Befragungen, sozialen Medien und Beschäftigtenbewertungen zu sammeln und zu analysieren. Dies ermöglicht Unternehmen Einblicke in Zufriedenheit und Engagement und eine Ableitung von Maßnahmen zu deren Steigerung. Ein weiteres Beispiel ist, Daten zu Kompetenzen und Entwicklungswünschen von Beschäftigten mit Daten zu zukünftig benötigten Kompetenzen oder freien Stellen zu verknüpfen. Hieraus können individuell gezielte Weiterbildungsangebote abgeleitet und unterbreitet und Entwicklungsmöglichkeiten auf andere Positionen im Unternehmen angeboten werden.

Weiterführende Informationen zu einem datenbasierten Personalmanagement und zum Digitalisierungspotenzial in der Personalarbeit finden Sie hier: [HR Tech](#)

# Quellen

Alavi und Keen: Management schlägt Measurement – Innovative Vergütungssysteme im Spannungsfeld monetärer Anreize; Personalführung 4/2022.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): Alterssicherungsbericht 2020; [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rente/alterssicherungsbericht-2020.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rente/alterssicherungsbericht-2020.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (abgerufen am 7. Februar 2024).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): Sozialbudget 2022; <https://www.bmas.de/DE/Service/Publicationen/Broschueren/a230-23-sozialbudget-2022.html> (abgerufen am 7. Februar 2024).

Continental: Umfrage Generation Z; <https://www.continental.com/de/presse/studien-publicationen/sonstige-publicationen/umfrage-generation-z/> (abgerufen am 7. Februar 2024).

Deutscher Führungskräfteverband (ULA) und Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit: Führung im Wandel, Führungskräfteumfrage 2021.

GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. und RegioKontext GmbH: Mitarbeiterwohnen – Der »Kampf um die Köpfe« geht übers Wohnen; <https://www.regiokontext.de/upload/Mitarbeiterwohnen2020.pdf> (abgerufen am 7. Februar 2024).

Geyer: New Work erfordert New Pay – Flexibilisierung von Vergütung; Personalführung 4/2022.

Grunau, Kampkötter und Sliwka: Mehr „Wir“ weniger Ziele; Personalmagazin 6/2021.

Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB): Die Pandemie hat in Deutschland keinen Quiet-Quitting-Trend ausgelöst; <https://www.iab-forum.de/die-pandemie-hat-in-deutschland-keinen-quiet-quitting-trend-ausgeloes/> (abgerufen am 3. November 2023).

Institut für Beschäftigung und Employability IBE und Hays: HR-Report 2023 Mitarbeiterbindung; [https://www.ibe-ludwigshafen.de/fileadmin/ibe/Medien/Publicationen/IBE\\_HAYS\\_HR-Report-2023.pdf](https://www.ibe-ludwigshafen.de/fileadmin/ibe/Medien/Publicationen/IBE_HAYS_HR-Report-2023.pdf) (abgerufen am 18. April 2024).

Institut der deutschen Wirtschaft: Lange im Betrieb; iwd 4/2022.

Institut der deutschen Wirtschaft: Arbeit, wechsele Dich; iwd 22/2023.

Kollitz: Word-of-Mouth-Kommunikation in der Rekrutierung – Empirische Analysen zu Ursachen und Wirkungen; Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf 2021.

Kuhn und Weibler: Bad Leadership; Verlag Franz Vahlen, München 2020.

XING: Achtung, Chefs! Diese Studie enthüllt, was Arbeitnehmer wirklich wollen; <https://www.xing.com/news/articles/achtung-chefs-diese-studie-enthullt-was-arbeitnehmer-wirklich-wollen-6265712> (abgerufen am 7. Februar 2024).

Münsterberg und Kanning: Wie Onboarding zum Bleiben bewegt, Personalmagazin 11/2023.

Weinert und Ohliger: Gewünschte versus gelebte Führung – Anforderungen der Generation Z & Y treffen auf die Praxis; [https://www.researchgate.net/profile/Stephan-Weinert/publication/334251476\\_Gewunschte\\_versus\\_gelebte\\_Fuehrung\\_-\\_Anforderungen\\_der\\_Generation\\_Z\\_Y\\_treffen\\_auf\\_die\\_Praxis/links/5d1f36b1458515c11c131671/Gewuenschte-versus-gelebte-Fuehrung-Anforderungen-der-Generation-Z-Y-treffen-auf-die-Praxis.pdf?\\_tp=eyJjb250ZXh0Ij-p7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19](https://www.researchgate.net/profile/Stephan-Weinert/publication/334251476_Gewunschte_versus_gelebte_Fuehrung_-_Anforderungen_der_Generation_Z_Y_treffen_auf_die_Praxis/links/5d1f36b1458515c11c131671/Gewuenschte-versus-gelebte-Fuehrung-Anforderungen-der-Generation-Z-Y-treffen-auf-die-Praxis.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0Ij-p7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19) (abgerufen am 7. Februar 2024).

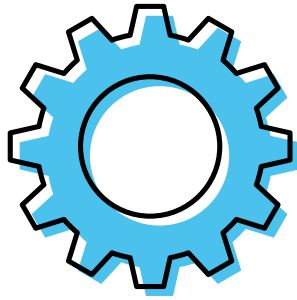
# Die BDA setzt sich mit verschiedenen Positionspapieren und Broschüren für die Arbeits- und Fachkräftesicherung ein:

- ↓ Zehn Kernpunkte für die Arbeits- und Fachkräftesicherung
- ↓ Zehn Kernforderung für einen Arbeitsmarkt mit gleichen Chancen für Frauen und Männer
- ↓ Beschäftigung Älterer weiter ausbauen
- ↓ Gut, dass Ihr da seid. Impulse für eine moderne Zuwanderungspolitik und echte Willkommenskultur
- ↓ Arbeiten in Deutschland – Zuwanderungsmöglichkeiten ausländischer Fachkräfte





# Impressum



## **BDA | Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände**

Mitglied von BUSINESSEUROPE

Hausadresse:  
Breite Straße 29 | 10178 Berlin

Briefadresse:  
11054 Berlin

T +49 30 2033-1070  
strategie@arbeitgeber.de  
www.arbeitgeber.de

Stand: April 2024

Copyrights: [@shutterstock.com/Net Vector](https://www.shutterstock.com/Net-Vector);  
[@InfineonTechnologiesAG](#), Andrea Stich