

**Masterarbeit**

# **STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT ZUR MITARBEITERBINDUNG VON IT-FACHKRÄFTEN**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**Sabrina Knopper, BSc**

1910318040

betreut und begutachtet von

Dr. Hannah Volk-Jesussek, MA MA

begutachtet von

Dipl.-Ing. Dr. Michael Terler

Graz, November 2020

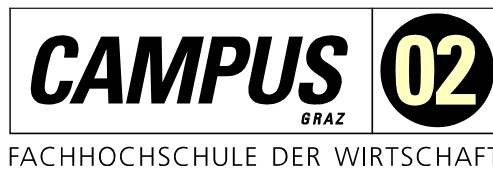


Unterschrift

Master Thesis

# INCREASING THE ATTRACTIVENESS OF EMPLOYERS TO RETAIN IT SPECIALISTS

accomplished at



Master Degree Programme  
Innovation Management

by

**Sabrina Knopper, BSc**

1910318040

supervised and reviewed by  
Dr. Hannah Volk-Jesussek, MA MA

supervised by

Dipl.-Ing. Dr. Michael Terler

Graz, November 2020



Signature

## **EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in blue ink that reads "Sabrina Kupper". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal dotted line.

Unterschrift

## **GLEICHHEITSGRUNDSATZ**

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

## **DANKSAGUNG**

Ganz besonders bedanken möchte ich mich bei meiner Betreuerin Frau Dr. Hannah Volk-Jesussek für ihre ausgezeichnete Betreuung. Ihre fachliche Expertise, mentale Unterstützung und konstruktiven Anregungen waren für mich während der Entstehung dieser Arbeit sehr wertvoll.

Meine Dankbarkeit gilt außerdem den Teilnehmern meines Workshops, die sich in ihrer Freizeit die Zeit genommen haben mich zu unterstützen und durch ihren Beitrag wichtige Einblicke für den weiteren Verlauf des Praxisteils geliefert haben. Ebenso möchte ich den zahlreichen Teilnehmern meiner Befragung danken, die durch ihren Input maßgeblich zum Erfolg dieser Arbeit beigetragen haben. In diesem Zusammenhang bedanke ich mich außerdem bei jenen Unternehmen, die mich unterstützt haben, indem sie meinen Fragebogen an ihre Mitarbeiter weitergeleitet haben.

Schließlich möchte ich mich bei meiner Familie bedanken. Ich danke meinen Eltern für ihre bedingungslose Liebe, ihre Unterstützung und ihr Verständnis in allen Lebenslagen. Ein besonderer Dank gilt auch meiner Schwiegermutter Irmgard, die immer für mich da ist und stets betont wie stolz sie auf mich ist.

Mein größter Dank gilt den beiden wichtigsten Menschen in meinem Leben, meinem Ehemann Stefan und meiner Tochter Sarah. Danke, dass ihr immer für mich da seid, mich unterstützt und während des Studiums auf mich Rücksicht genommen habt. Ihr seid der Grund dafür, dass mein Leben so wundervoll und voller Freude ist. Danke für euren Rückhalt und die vielen schönen Stunden, die wir gemeinsam verbringen, auch wenn die Freizeit während des Studiums knapp ist.

## KURZFASSUNG

Der gravierende IT-Fachkräftemangel sowie die Treiber für die Veränderungen der Arbeitswelt (Demografischer Wandel, Globalisierung, Digitalisierung, Wissenskultur mit lebenslangem Lernen, Individualisierung, Wertewandel der Generationen) zwingen Unternehmen dazu sich mit geeigneten Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterbindung auseinanderzusetzen. Um sich als attraktiver Arbeitgeber für IT-Fachkräfte zu positionieren, ist es entscheidend genau jene Angebote zu ermitteln und bereitzustellen, die für die Zielgruppe von Bedeutung sind.

Im Zuge des Theorieteils wurde anhand einer umfassenden Literaturrecherche eine Toolbox mit Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterbindung erarbeitet, welche um die Erkenntnisse des empirischen Teils ergänzt und verfeinert wurde. In einem Mixed-Methods-Ansatz wurden zunächst die Erwartungen und Wünsche der IT-Fachkräfte an den Arbeitgeber in einem qualitativen Kreativitätsworkshop identifiziert und attraktive Angebote des Arbeitgebers zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung erarbeitet. Basierend auf den Ergebnissen des Kreativitätswshops und der Literaturrecherche erfolgte im Anschluss eine quantitative Befragung von IT-Fachkräften mittels Online-Fragebogen, welche die geeignetsten Angebote des Arbeitgebers für die Zielgruppe ermittelte. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse des methodischen Vorgehens wurde eine Priorisierung der Mitarbeiterbindungsmaßnahmen vorgenommen und Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber von IT-Fachkräften abgeleitet.

Für die Merkmale der Arbeitsbedingungen wurde ein hohes Maß an gewährter Flexibilität (hinsichtlich Arbeitszeit, Arbeitsort, privater Verpflichtungen) als Dreh- und Angelpunkt der retentionsförderlichen Maßnahmen für IT-Fachkräfte identifiziert. Ebenso eine entscheidende Rolle spielt die Bezahlung eines fairen und konkurrenzfähigen Gehalts (Gehaltsentwicklungsplan, Zeitausgleich statt All-in Verträgen), die Eröffnung von Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen (Karriereplan, Etablierung von Fachkarrieren, kontinuierliche Weiterbildungen, Wissensaustausch unter Kollegen), technische Ausstattung auf dem aktuellem Stand der Technik (mehrere Bildschirmmonitore, leistungsfähiger Rechner, Hardware und Software up-to-date, favorisierte Programme, neue Technologien), ein Angebot an retentionsförderlichen Veranstaltungen (regelmäßige Mitarbeiterinformationen, Teambuilding-Events) und klare Regelungen von Prozessen und Verantwortlichkeiten. Das Handlungsfeld der Mitarbeiterführung (Sozialkompetenz der Führungskraft, Erkennen und Fördern von Entwicklungspotentialen, Wertschätzung und Anerkennung, Feedback, Beachtung der Mitarbeiterauslastung, Kommunikation und Information, Berücksichtigung von Interessen und Stärken) sowie die Gestaltung der Arbeitsinhalte (Flexibilität bei der Abarbeitung von Arbeitsaufgaben, Ausrichtung an Stärken und Interessen des Mitarbeiters, Möglichkeit sich einzubringen) runden das Mitarbeiterbindungskonzept ab.

Die Relevanz der Mitarbeiterbindung wird sich in den nächsten Jahren intensivieren, da davon auszugehen ist, dass sich der gravierende Fachkräftemangel von IT-Personal weiter zuspitzen wird. Arbeitgeber von IT-Fachkräften bewegen sich in einem äußerst kompetitiven Umfeld und müssen daher ein retentionsförderliches Maßnahmenpaket schnüren, welches es ihnen erlaubt die IT-Personalressourcen langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Implementierung des erarbeiteten Maßnahmenbündels trägt dazu bei die Erfolgchancen von Arbeitgebern für den Verbleib von IT-Personal im Unternehmen zu erhöhen. Die frühzeitige Auseinandersetzung mit mitarbeiterorientierten Retentionskonzepten leistet somit einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und Abmilderung des IT-Fachkräftemangels.

## **ABSTRACT**

The serious shortage of IT specialists as well as the drivers for changes in the world of work (demographic change, globalization, digitalization, knowledge culture with lifelong learning, individualization, changing values of the generations) force companies to take appropriate measures to promote employee retention. In order to position as an attractive employer for IT specialists, it is crucial to identify and provide those offerings that are relevant for the target group.

In the course of the theoretical part, a toolbox of measures to promote employee retention was developed on the basis of an extensive literature research, which was supplemented and refined by the findings of the empirical part. In a mixed-method approach, the expectations and wishes of IT specialists towards the employer were first identified in a qualitative creativity workshop and attractive offers of the employer to increase the attractiveness of the employer and employee retention were developed. Based on the results of the creativity workshop and the literature research, a quantitative survey of IT specialists was then conducted using an online questionnaire, which identified the most suitable employer offers for the target group. Based on the insights gained from the methodological approach, a prioritization of employee retention measures was carried out and recommendations for action for employers of IT specialists were derived.

With respect to the characteristics of working conditions, a high degree of granted flexibility (regarding working hours, place of work, private obligations) was identified as the central focus of retention measures for IT specialists. The payment of a fair and competitive salary (salary development plan, time off instead of all-in contracts), perspectives and development opportunities within the company (career plan, establishment of specialist careers, continuous training, exchange of knowledge among colleagues), state-of-the-art technical equipment (multiple monitors, powerful computers, up-to-date hardware and software, favored programs, new technologies), an offer of retention-promoting events (regular employee information, teambuilding events) and clear regulations of processes and responsibilities also play a decisive role. The field of action of employee management (social competence of the superior, recognition and promotion of development potentials, appreciation and recognition, feedback, attention to employee workload, communication and information, consideration of interests and strengths) as well as the design of the work content (flexibility in the execution of work tasks, alignment with the strengths and interests of the employee, possibility to contribute) complete the employee retention concept.

The relevance of employee retention will be intensified in the coming years, as it can be assumed that the serious shortage of IT personnel will further sharpen. Employers of IT specialists operate in an extremely competitive environment and must therefore develop a retention-enhancing package of measures that allows them to bind IT personnel resources to the company sustainably. The implementation of the developed package of measures contributes to increasing employers' chances of success in retaining IT personnel in the company. Early consideration of employee-oriented retention concepts thus makes an important contribution to maintaining competitiveness and mitigating the shortage of IT specialists.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung .....	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit .....	2
1.3	Forschungsfragen .....	2
1.4	Untersuchungsdesign (grafischer Bezugsrahmen) .....	3
<b>2</b>	<b>IT-Branche und IT-Fachkräfte</b> .....	<b>4</b>
2.1	Informationstechnologie (IT) in der DACH-Region .....	4
2.2	Ausbildungen und Berufsbilder von IT-Fachkräften .....	5
2.3	Frauen in IT-Berufen .....	6
2.4	Agiles Arbeitsumfeld von IT-Fachkräften .....	6
2.5	Fachkräftemangel von IT-Personal .....	7
2.6	Fazit: IT-Branche und IT-Fachkräfte .....	11
<b>3</b>	<b>Treiber für die Veränderungen der Arbeitswelt und deren Auswirkungen</b> .....	<b>12</b>
3.1	Demografischer Wandel .....	13
3.2	Globalisierung .....	16
3.3	Digitalisierung .....	18
3.4	Wissenskultur und lebenslanges Lernen .....	21
3.5	Individualisierung .....	22
3.6	Wertewandel der Generationen im Arbeitsleben .....	24
3.6.1	Babyboomer .....	25
3.6.2	Generation X .....	26
3.6.3	Generation Y .....	26
3.6.4	Generation Z .....	27
3.6.5	Überblick und Vergleich der Generationen .....	27
3.7	Fazit: Treiber für die Veränderungen der Arbeitswelt und deren Auswirkungen .....	28
<b>4</b>	<b>Arbeitgeberattraktivität als Wettbewerbsvorteil in einer sich wandelnden Arbeitswelt</b> .....	<b>30</b>
4.1	Wirkungskreis Employer Brand(ing), Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung .....	30
4.2	Wichtige Aspekte im Berufsleben von Arbeitnehmern und Wünsche an den Arbeitgeber .....	32
4.3	Übersicht relevanter Faktoren der Arbeitgeberattraktivität .....	34
4.4	Ausgewählte Aspekte der Arbeitgeberattraktivität .....	38
4.4.1	Unternehmenskultur, Betriebsklima, Arbeitsklima .....	38
4.4.2	Flexible Arbeitsmodelle .....	40
4.4.3	Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben .....	41
4.4.4	Betriebliche Gesundheitsförderung .....	43
4.4.5	Vergütungssysteme .....	43
4.4.6	Karrieremodelle und Entwicklungspfade .....	45
4.4.7	Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten .....	45
4.4.8	Mitarbeiterführung .....	46
4.4.9	Sinnvolle, herausfordernde und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte .....	47

4.5	Fazit: Arbeitgeberattraktivität als Wettbewerbsvorteil in einer sich wandelnden Arbeitswelt .....	47
<b>5</b>	<b>Mitarbeiterbindung als Anker in der neuen Arbeitswelt .....</b>	<b>48</b>
5.1	Ungewollte Fluktuation und deren Gründe .....	48
5.2	Voraussetzungen für die Entstehung von Mitarbeiterbindung und deren Relevanz .....	51
5.3	Commitment im Kontext der Mitarbeiterbindung .....	53
5.4	Ebenen und Bezugsrichtungen der Mitarbeiterbindung .....	55
5.5	Die Bedeutung von Motivation, Zufriedenheit und Begeisterung für die Mitarbeiterbindung .....	56
5.5.1	Arbeitsmotivation .....	56
5.5.2	Arbeitszufriedenheit .....	57
5.5.3	Mitarbeiterbegeisterung .....	60
5.6	Fazit: Mitarbeiterbindung als Anker in der neuen Arbeitswelt .....	61
<b>6</b>	<b>Toolbox zur Förderung der Mitarbeiterbindung .....</b>	<b>62</b>
6.1	Ansatzpunkte zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung .....	62
6.2	Instrumente zur Messung der Mitarbeiterbindung .....	63
6.2.1	Mitarbeiterbefragungen .....	63
6.2.2	Bindungsgespräche (Stay-Interviews) .....	64
6.2.3	Austrittsgespräche (Exit-Interviews) .....	64
6.3	In der Praxis eingesetzte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung .....	65
6.3.1	Handlungsfeld 1: Merkmale der Organisation - Arbeitsbedingungen .....	67
6.3.1.1	Unternehmenskultur, Betriebsklima, Arbeitsklima .....	68
6.3.1.2	Flexible Arbeitsmodelle .....	69
6.3.1.3	Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben .....	70
6.3.1.4	Betriebliche Gesundheitsförderung .....	70
6.3.1.5	Vergütungssysteme .....	71
6.3.1.6	Karrieremodelle und Entwicklungspfade .....	72
6.3.1.7	Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten .....	73
6.3.2	Handlungsfeld 2: Mitarbeiterführung .....	73
6.3.3	Handlungsfeld 3: Merkmale der Arbeit - Arbeitsinhalte .....	75
6.4	Fazit: Toolbox zur Förderung der Mitarbeiterbindung .....	75
<b>7</b>	<b>Methodische Vorgehensweise .....</b>	<b>78</b>
7.1	Qualitative Datenerhebung mittels Kreativitätsworkshop .....	78
7.1.1	Planung und Vorbereitung des Kreativitätswshops .....	78
7.1.2	Durchführung des Kreativitätswshops .....	79
7.1.3	Ergebnisse des Kreativitätswshops .....	80
7.1.3.1	Ergebnisse der Hit-Liste .....	80
7.1.3.2	Ergebnisse der K.O.-Kriterien .....	82
7.1.3.3	Ergebnisse des Brainwriting-Pools .....	82
7.1.3.4	Ergebnisse der Kopfstandmethode .....	84
7.1.4	Bewertung der Ergebnisse und Fazit des Kreativitätswshops .....	86
7.2	Quantitative Datenerhebung mittels Online-Fragebogen .....	88
7.2.1	Planung und Vorbereitung der Befragung .....	88
7.2.2	Durchführung der Befragung .....	91



7.2.3	Datenauswertung und Ergebnisse der Befragung.....	91
7.2.3.1	Beschreibung der Stichprobe .....	92
7.2.3.2	Ergebnisse für Handlungsfeld 1: Merkmale der Organisation - Arbeitsbedingungen ...	95
7.2.3.3	Ergebnisse für Handlungsfeld 2: Mitarbeiterführung .....	113
7.2.3.4	Ergebnisse für Handlungsfeld 3: Merkmale der Arbeit - Arbeitsinhalte .....	115
7.2.3.5	Ergebnisse für den Arbeitgeberwechsel.....	117
7.2.4	Ergebnisse der offenen Frage am Befragungsende.....	119
7.2.5	Ergebnisse und Fazit der Befragung .....	120
<b>8</b>	<b>Diskussion und Gegenüberstellung der Ergebnisse aus Theorie und Praxis .....</b>	<b>121</b>
8.1	Diskussion der Ergebnisse der Literaturrecherche.....	121
8.2	Diskussion der Ergebnisse des Kreativitätsworkshops .....	122
8.3	Diskussion der Ergebnisse der Online-Befragung von IT-Personal .....	123
8.4	Beantwortung der Forschungsfragen .....	130
8.5	Toolbox 2.0 zur Förderung der Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften.....	131
<b>9</b>	<b>Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber von IT-Fachkräften .....</b>	<b>133</b>
9.1	Handlungsempfehlungen für die Merkmale der Organisation - Arbeitsbedingungen.....	133
9.2	Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiterführung .....	135
9.3	Handlungsempfehlungen für die Merkmale der Arbeit - Arbeitsinhalte .....	136
<b>10</b>	<b>Resümee und Ausblick.....</b>	<b>137</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>138</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>151</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>156</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>157</b>
	Anhang A: Kreativitätsworkshop mit IT-Fachkräften .....	157
	Anhang B: Online-Befragung von IT-Fachkräften.....	170

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Bei der Betrachtung von Human Resources (HR) Trends kristallisiert sich seit einigen Jahren die Mitarbeiterbindung als erfolgsrelevantes Thema besonders heraus. Laut dem aktuellsten HR-Bericht von Hays steht für Unternehmen die Mitarbeiterbindung erneut auf Platz Eins der wichtigsten Handlungsfelder des Personalmanagements.<sup>1</sup> In einer unsicheren Zeit, in der die wirtschaftlichen Entwicklungen schwer vorhersehbar sind und ein Wettkampf um qualifizierte Fachkräfte herrscht, erkennen immer mehr Organisationen die strategische Bedeutung der langfristigen Bindung von Personal an das Unternehmen und setzen sich zunehmend mit geeigneten Maßnahmen auseinander.<sup>2</sup>

Die intensive Beschäftigung mit Mitarbeiterbindungsmaßnahmen kann längst nicht mehr als optional angesehen werden, da die tiefgreifenden Veränderungen der Altersstruktur der Bevölkerung zwangsläufig eine Verknappung von verfügbaren Arbeitskräften zur Folge haben. Um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen, müssen HR-Strategien zur nachhaltigen Mitarbeiterbindung entwickelt werden, die es ermöglichen sich einen Vorteil gegenüber Mitbewerben am Arbeitsmarkt zu verschaffen.<sup>3</sup>

Neben dem Vertriebsbereich weist vor allem die Informationstechnologie (IT) eine hohe ungewollte Fluktuation auf. Da IT-Fachkräfte jedoch nicht in ausreichendem Maße auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, ist hier ein besonderes Augenmerk auf die Bindung zu legen.<sup>4</sup> Gründe für den Mitarbeitermangel im IT-Bereich sind laut Erhebungen von Capgemini vor allem die fehlenden Fachkräfte am Arbeitsmarkt (76,9%), gefolgt von unattraktiven Rahmenbedingungen, wie beispielsweise dem Standort des Unternehmens und einem zu niedrigen Gehalt (53,8%), fehlendem Budget für IT-Stellen (44,6%), ineffektiven Rekrutierungsprozessen (26,2%) und unklaren Anforderungsprofilen (23,1%).<sup>5</sup>

Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, durch das Angebot ansprechender Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter, kann hier als Stellschraube verstanden werden, um die emotionale Verbundenheit von Mitarbeitern zum Unternehmen zu erhöhen.<sup>6</sup> In der Jobstudie 2019 von Ernst & Young gaben 77% der befragten Arbeitnehmer an, dass sie sich flexible Arbeitszeitmodelle wünschen. Knapp die Hälfte (49%) möchte betriebliche Gesundheits- und Vorsorgemodelle, 46% schätzen die Möglichkeit des Home Office, für 39% sind Mitarbeiterangebote und -rabatte relevant und rund ein Viertel (26%) wünscht sich Kinderbetreuungsangebote.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Eilers u. a. (2020), S. 24, Onlinequelle [25.02.2020].

<sup>2</sup> Vgl. Bussin (2018), S. 1 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Wolf (2018), S. 17 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Brence u. a. (2019), S. 6, Onlinequelle [29.12.2019].

<sup>5</sup> Vgl. Capgemini (2018), S. 18 f, Onlinequelle [29.12.2019].

<sup>6</sup> Vgl. Kanning (2017), S. 134.

<sup>7</sup> Vgl. Ernst & Young (2019d), S. 18, Onlinequelle [29.02.2020].

Da ein Unternehmen jedoch nicht wahllos alle Mitarbeiterbindungsmaßnahmen anbieten kann, ist es entscheidend herauszuarbeiten welche Erwartungen ganz oben auf der Wunschliste der Zielgruppe stehen und dementsprechende Angebote in die Organisation zu integrieren. Ein „Standardrepertoire“ zu definieren, das sich wenig bis gar nicht von anderen Arbeitgebern abhebt, ist wenig erfolgsversprechend.<sup>8</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein eklatanter Fachkräftemangel im IT-Sektor herrscht, welcher sich durch die demografischen Entwicklungen in den nächsten Jahren weiter zuspitzen wird. Darüber hinaus ist die Fluktuation von IT-Personal hoch und die Rekrutierung neuer Fachkräfte gestaltet sich zunehmend schwierig. Es ist daher empfehlenswert sich mit Mitarbeiterbindungskonzepten von IT-Fachkräften zu befassen, um dem IT-Personal zielgruppenrelevante Angebote zur Verfügung zu stellen.

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel dieser Masterarbeit ist die **Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften**. Den Unternehmen sollen Wege aufgezeigt werden, die es ihnen ermöglichen IT-Personal besser zu binden als Wettbewerber am Arbeitsmarkt.

Die vorliegende Arbeit richtet sich an Personalverantwortliche, Führungskräfte sowie Unternehmensleiter in Organisationen, die IT-Fachkräfte beschäftigen.

Der Theorieteil der Masterarbeit wird mittels umfassender Literaturrecherche erarbeitet und beschäftigt sich mit den wirtschaftlichen, demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen, die es notwendig machen, die Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften zu erhöhen. Treiber für die Veränderungen der Arbeitswelt, Faktoren der Arbeitgeberattraktivität und das Konzept der Mitarbeiterbindung werden beleuchtet und eine Toolbox an Mitarbeiterbindungsmaßnahmen erarbeitet. Der empirische Teil der Masterarbeit umfasst einen Mixed-Methods-Ansatz, welcher die qualitative Datenerhebung der Erwartungen und Wünsche von IT-Fachkräften sowie die quantitative Befragung der Zielgruppe zur Ermittlung der geeignetsten Arbeitgeberangebote beinhaltet.

## 1.3 Forschungsfragen

Folgende Forschungsfragen werden im Zuge dieser Masterarbeit unter Anwendung der empirischen Methodik beantwortet:

- **Welche Erwartungen und Wünsche haben IT-Fachkräfte an den Arbeitgeber?**
- **Welche Angebote des Arbeitgebers eignen sich zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften?**

Die Erwartungen und Wünsche von IT-Fachkräften an den Arbeitgeber werden zunächst qualitativ in einem Kreativitätsworkshop mit der Zielgruppe (IT-Personal) erhoben. Basierend auf diesen Ergebnissen erfolgt eine quantitative Befragung der Zielgruppe (IT-Personal) mittels Online-Fragebogen, um die Eignung der Arbeitgeberangebote zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften zu evaluieren.

---

<sup>8</sup> Vgl. Wolf (2018), S. 47 ff.

# 1.4 Untersuchungsdesign (grafischer Bezugsrahmen)

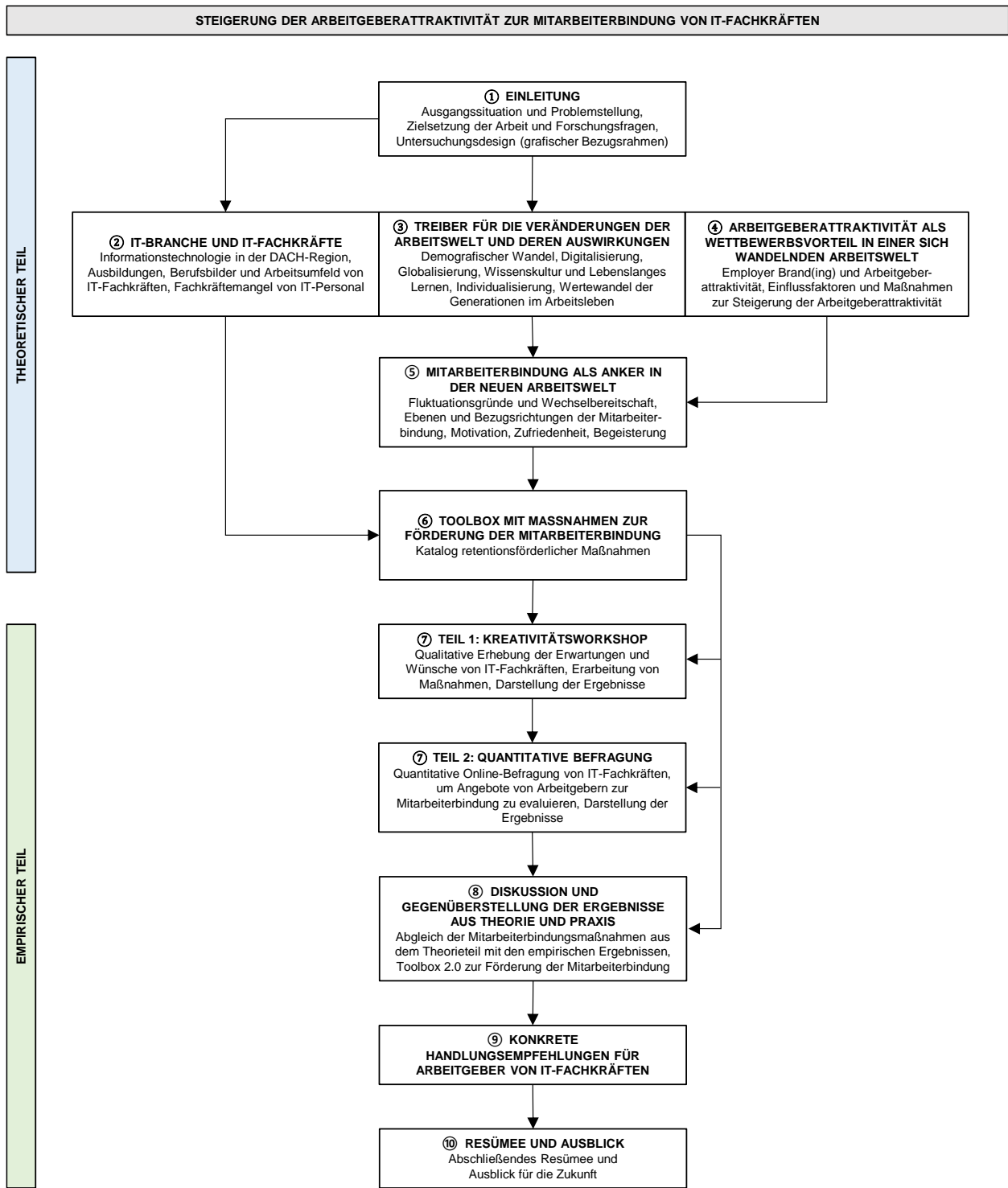


Abbildung 1: Grafischer Bezugsrahmen (Untersuchungsdesign). Eigene Darstellung.

## 2 IT-BRANCHE UND IT-FACHKRÄFTE

### 2.1 Informationstechnologie (IT) in der DACH-Region

Die Informationstechnologie (IT) stellt einen Zweig der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), auch Informations- und Telekommunikationstechnologie (ITK) genannt, dar und umfasst die Bereiche **IT-Hardware, Software** und **IT-Dienstleistungen**, während sich die Telekommunikationstechnologie (TK) in die Bereiche TK-Endgeräte, TK-Infrastruktur (für den Betrieb) und die dazugehörigen TK-Dienste gliedert.<sup>9</sup> Der Stellenwert der Informationstechnologie steigt nicht nur in IT-Unternehmen selbst, sondern auch in den IT-Abteilungen sämtlicher Branchen, da die IT als wesentlicher Produktionsfaktor einen erheblichen Beitrag zur Wertschöpfung von Organisationen leistet. Erfolgreiches IT-Management muss dabei einen stabilen Betrieb der IT-Infrastruktur sicherstellen sowie Einsparungen durch IT-Lösungen und einen Wettbewerbsvorteil durch den Einsatz moderner Technologien ermöglichen.<sup>10</sup>

Der höchste Umsatz in der Informationstechnologie der DACH-Region (DACH - D: Deutschland; A: Österreich; CH: Schweiz) wird im Segment der IT-Dienstleistungen erzielt. In Deutschland und der Schweiz steht die Software an zweiter Stelle, während in Österreich die Hardware knapp vor den Softwareangeboten liegt.<sup>11</sup>

IT-Dienstleistungen lassen sich grob gliedern in: die IT-Beratung und Systemintegration sowie IT-Services, die den Betrieb und die Wartung der IT-Systeme sicherstellen.<sup>12</sup> Der IT-Dienstleistungsmarkt ist stetig im Wachsen begriffen. Dies erklärt sich durch die zunehmenden Digitalisierungsaktivitäten der Unternehmen über alle Wirtschaftsbranchen hinweg. Da vielen Unternehmen das interne digitale Know-how fehlt, um die notwendigen IT-Veränderungen voranzutreiben, müssen externe IT-Dienstleistungen zugekauft werden.<sup>13</sup>

IT-Unternehmen, die Software entwickeln, zählen zu Softwareanbietern im engeren Sinne. Das Angebot dieser Firmen reicht von Standardsoftware, die die Kundenbedürfnisse der breiten Masse abdecken bis hin zu Individualsoftware, welche individuell für die spezifischen Anforderungen und Wünsche des Kunden entwickelt wird. Individualsoftware kommt vor allem dann zum Einsatz, wenn am Markt noch kein passendes Angebot an standardisierter Software vorliegt. Die meisten Unternehmen setzen bei ihrer Wahl der Softwarelösung auf Standardsoftware mit individuellen Anpassungen. Unter Softwareanbietern im weiteren Sinne werden Anbieter für IT-Dienstleistungen verstanden, die ihre Kunden bei der Implementierung von Softwareprojekten und deren Betrieb begleiten und unterstützen.<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Hansen/Mending/Neumann (2019), S. 46 f.

<sup>10</sup> Vgl. Schön (2019), S. 11 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Statista (2019a, 2019b, 2019c), Onlinequelle [15.03.2020].

<sup>12</sup> Vgl. Zillmann (2019), S. 5, Onlinequelle [16.03.2020].

<sup>13</sup> Vgl. Zillmann (2019), S. 51, Onlinequelle [16.03.2020].

<sup>14</sup> Vgl. Buxmann/Diefenbach/Hess (2015). S. 5 ff.

## 2.2 Ausbildungen und Berufsbilder von IT-Fachkräften

Der permanente Einsatz moderner Informations- und Telekommunikationstechnologien ist im beruflichen und privaten Alltag fest verankert und hat eine Vielzahl neuer Ausbildungen und dazugehöriger Berufsfelder im IKT-Markt hervorgebracht. Die Schnellebigkeit der IT erfordert auch nach absolvierter Ausbildung eine kontinuierliche Weiterbildung, um mit den neuen Technologien und den dafür benötigten Kenntnissen Schritt zu halten. IT-Fachkräfte werden in sämtlichen Branchen der Wirtschaft benötigt, wodurch sich, neben der IT-Branche selbst, auch zahlreiche Möglichkeiten, beispielsweise in Industrie, Handel, öffentlichem Dienst, Banken, Versicherungen und Gesundheitswesen, ergeben.<sup>15</sup> Die Ausbildungs- und Tätigkeitsbereiche von IT-Fachkräften sind somit äußerst vielfältig und lassen sich in folgende Bereiche einteilen:<sup>16</sup>

- **Analyse und Organisation:** Datenanalyse, Datenbankadministration, IT-Sicherheit, Informationsmanagement, Cloud Computing, IT-Projektmanagement, IT-Qualitätsmanagement, Systembetreuung, IT-Controlling, Systemanalytik
- **Hardware:** Automatisierungstechnik, Hardwareentwicklung, Mechatronik, Servicetechnik, IT-Elektronik, Mikro- und Nanotechnik
- **Neue Medien:** 3D-Design, Computer-Animationsdesign, Content Management, Game-Design, Medieninformatik, Social Media Management, User Interface Design, Web Design, Online-Redaktion, Technische Redaktion
- **Softwaretechnik und Programmierung:** Anwendungsprogrammierung und -entwicklung, Datenbankentwicklung, Medizininformatik, Mobile Development, SAP-Programmierung, Softwaretestung, Softwarearchitektur, System Engineering, Systemprogrammierung, Softwarebetreuung
- **Support/Beratung/Schulung:** Anwendungsbetreuung, EDV-Training, IT-Organisationsberatung, SAP-Beratung, Informatikunterricht, Support-Management
- **Telekommunikation und Netzwerktechnik:** Telekommunikationsmanagement, Netzwerkadministration, Netzwerktechnik, Telematik, Configuration Management, Informationstechnik
- **Verkauf/Vertrieb/Marketing:** E-Business Management, IT-Pre-Sales, IT-Sales Management, SEO-/SEA Management, Vertriebsmanagement für Onlinewerbung, E-Commerce

Die IT-Ausbildungen können im Rahmen einer Lehre, an Fachschulen, universitären Hochschulen oder Fachhochschulen absolviert werden. Aufgrund des hohen Bedarfs an IT-Fachkräften, werden neben attraktiven Ausbildungsangeboten für junge Personen im erwerbsfähigen Alter auch passende Angebote für Quereinsteiger etabliert. Die Arbeit in der IT erfordert ein hohes Maß an interdisziplinärer Zusammenarbeit, wodurch längst nicht nur mehr technische Kenntnisse gefragt sind, sondern auch fachbereichsübergreifendes Wissen, beispielsweise in den Themenbereichen Betriebswirtschaft, Projektmanagement und Organisationsentwicklung.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Arbeitsmarktservice (2018), S. 8 f, Onlinequelle [26.02.2020].

<sup>16</sup> Vgl. Arbeitsmarktservice (2018), S. 13 ff, Onlinequelle [26.02.2020].

<sup>17</sup> Vgl. SwissICT (2018), Onlinequelle [17.03.2020].

## 2.3 Frauen in IT-Berufen

Viele Unternehmen sind bestrebt den Frauenanteil der Belegschaft zu erhöhen (Steigerung der Diversität). Zudem macht es der Mangel an Fachkräften in MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) notwendig auch gezielt Frauen für ausgeschriebene Stellen anzusprechen, für das Unternehmen zu gewinnen und in weiterer Folge auch zu binden. Frauen sind in technisch-naturwissenschaftlichen Berufsfeldern nach wie vor unterrepräsentiert, daher müssen gezielt Karrierehindernisse aus dem Weg geräumt und förderliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, um das Potential von Frauen zu nutzen.<sup>18</sup>

Ein Blick auf den prozentuellen Anteil weiblicher Studierender für Studiengänge der Informations- und Kommunikationstechnologie im europäischem Vergleich zeigt auf, dass im Jahr 2018 lediglich 17% aller IKT-Studierenden weiblich waren. In Österreich lag der Durchschnitt mit 15% unter dem EU-Schnitt und in der Schweiz war der studentische Frauenanteil mit 10% sogar noch niedriger. Deutschland lag mit 19% knapp über dem EU-Schnitt.<sup>19</sup> Der IKT-Statusreport 2019, welcher die österreichische Situation der IKT-Branche betrachtet, zeichnet ein ähnliches Bild: 18,6% der IKT-Studierenden an Universitäten sind weiblich, an Fachhochschulen liegt der Frauenanteil bei 21,3% (Wintersemester 2018/2019). Der Frauenanteil bei Studienabschlüssen der Ausbildungsrichtung Informations- und Kommunikationstechnologie beträgt bei Universitäten 14,0% und bei Fachhochschulen 17,7% (Studienjahr 2012/2013 bis 2017/2018).<sup>20</sup>

Während es in früheren Ausbildungs- und Berufsphasen relevant ist Frauen für Technikberufe zu begeistern, gewinnt in späteren Berufsstationen (nach Rekrutierung und Ausübung des technischen Berufs) auch der Verbleib im Unternehmen an Bedeutung. Vor allem die Geburt des ersten Kindes wird oftmals zu einem entscheidenden Wendepunkt in der weiteren beruflichen Entwicklung von Frauen. Für berufstätige Mütter ist die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ein grundlegender Aspekt, um überhaupt am Arbeitsleben teilnehmen zu können. Die Rückkehr nach der Karenzzeit geschieht oftmals in Kombination von reduzierter wöchentlicher Arbeitszeit (Teilzeit) und geringerer Verantwortung im Vergleich zu den zuvor ausgeübten Tätigkeiten.<sup>21</sup>

## 2.4 Agiles Arbeitsumfeld von IT-Fachkräften

Das Umfeld der Informationstechnologie ist seit jeher durch rasche Entwicklungen und steigende Komplexität gekennzeichnet. Der Reaktions- und Anpassungsgeschwindigkeit von Organisationen kommt somit in dynamischen Märkten eine Schlüsselrolle zu. Agile Methoden, welche zunächst in der Softwareentwicklung ihren Ursprung nahmen, sind nun auch für andere Branchen von Bedeutung und erfordern neue Formen der Zusammenarbeit mit kurzen Entwicklungszyklen. Hier rücken selbstorganisierte

---

<sup>18</sup> Vgl. Friedl (2018), S. 5, Onlinequelle [01.06.2020].

<sup>19</sup> Vgl. Eurostat (2020), Onlinequelle [01.06.2020].

<sup>20</sup> Vgl. Tikvic/Wohlgemut (2019), S. 1 f, Onlinequelle [12.04.2020].

<sup>21</sup> Vgl. Friedl (2018), S. 14, Onlinequelle [01.06.2020].

Teams in den Fokus, die gemeinschaftlich Entscheidungen treffen und sich laufend an veränderte Anforderungen von Kunden und Märkten anpassen.<sup>22</sup>

Die traditionelle Abwicklung von Projekten stellt eine sequentielle Abfolge von Projektschritten dar (Definition - Planung - Implementierung - Abschluss). Das Endergebnis wird zu Beginn des Projekts in einem Projektplan genau vordefiniert. Dem gegenüber stehen agile Projekte, die stets nur in kleinen Schritten (iterativ) geplant und umgesetzt werden (Definition - Planung Iteration - Umsetzung Iteration - Abschluss Iteration - weitere Iterationen bis zum finalen Abschluss). Es erfolgt zunächst nur eine Grobplanung, da sich das Endprodukt in ferner Zukunft nicht im Detailgrad vorhersehen lässt. Der agile Ansatz erhält sich dadurch eine Flexibilität, um auf (geänderte) Kundenwünsche zu reagieren. Durch Feedbackschleifen beim iterativen Vorgehen ist sichergestellt, dass der Kunde ein Produkt erhält, das seinen Vorstellungen entspricht und nicht am Ende des Projekts ein Produkt geliefert bekommt, welches maßgeblich von seinen Bedürfnissen abweicht.<sup>23</sup>

Arbeiten IT-Fachkräfte in einem agilen Arbeitsumfeld, sind sie Teil eines interdisziplinären Teams, in denen traditionelle Hierarchiemodelle wenig Platz finden und Werte wie Eigenverantwortlichkeit, Lernwilligkeit, Kommunikationsfähigkeit, Vertrauen und Hilfsbereitschaft groß geschrieben werden. Das agile Team arbeitet zur selben Zeit am selben Produkt und organisiert sich dabei selbst. Das Wissen wird unter den Teammitgliedern ausgetauscht, die Arbeitsaufwände gemeinsam geschätzt und selbstständig innerhalb einer definierten Zeitspanne abgearbeitet. Die Vorteile der agilen Arbeitsorganisation zeigen sich in Form von besserer Einbindung des Kunden, Selbstverantwortung jedes Einzelnen sowie fokussierten und transparenten Abläufen.<sup>24</sup>

## 2.5 Fachkräftemangel von IT-Personal

Unter Fachkräften werden Mitarbeiter verstanden, die aufgrund ihrer beruflichen Ausbildung in der Lage sind einen fachlich dafür ausgerichteten Aufgabenbereich im Beruf auszuüben. Der Begriff der Fachkraft stellt damit auch eine Abgrenzung zu angelernten Kräften oder Hilfskräften dar, die nicht über diese einschlägige Berufsausbildung verfügen. Im weiteren Sinne können mit Fachkräften auch jene Mitarbeiter gemeint sein, die keine Führungsaufgaben wahrnehmen und sich dadurch von Führungskräften (mit Personalverantwortung) unterscheiden.<sup>25</sup>

Der großen Nachfrage an IT-Fachkräften am Arbeitsmarkt stehen lange Ausbildungszeiten gegenüber, wodurch der Mangel an verfügbaren qualifizierten Erwerbspersonen kurzfristig nur schwer auszugleichen ist. Zwar schaffen auch immer mehr Quereinsteiger den Sprung in die IT, nicht zuletzt durch den Anreiz höherer Löhne, doch selbst dann sind zeitintensive Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen notwendig. Somit kann das Fehlen von Fachkräften lediglich reduziert werden. Um dem Fachkräftemangel langfristig entgegenzuwirken, ist es entscheidend den zu erwartenden Fachkräftebedarf der Berufssparte

---

<sup>22</sup> Vgl. Oestereich/Schröder (2020), S. 207 f.

<sup>23</sup> Vgl. Timinger (2017), S. 162 f.

<sup>24</sup> Vgl. Gloger/Häusling (2011), S. 21 ff.

<sup>25</sup> Vgl. Büdenbender/Strutz (2011), S. 103.



abzuschätzen, damit der Fachkräftenachfrage durch gezielte Ausbildungsmaßnahmen nachgekommen werden kann.<sup>26</sup>

Um der Wirtschaft IT-Fachkräfte in ausreichender Zahl zur Verfügung stellen zu können, ist ein Zusammenspiel mehrerer Aspekte relevant. Zum einen müssen ausreichend Ausbildungsplätze, vorwiegend an Universitäten und Fachhochschulen, geschaffen werden. Es wird empfohlen das Interesse an der Informationstechnologie bereits im Grundschulalter zu wecken und bereits dort mit dem Informatikunterricht zu beginnen. Neben einer steigenden Anzahl von Studierenden, ist jedoch die Zahl der IT-Absolventen weitaus entscheidender, da hohe Dropout-Quoten verzeichnet werden. Ziel ist es also junge Menschen langfristig für die IT-Sparte zu begeistern und den Anteil erfolgreicher Abschlüsse der IT-Ausbildungen zur Deckung des Bedarfs an hochqualifizierten IT-Fachkräften zu erhöhen. Der Fachverband UBIT geht davon aus, dass in Österreich jährlich etwa 10.000 IT-Fachkräfte fehlen.<sup>27</sup>

Die Dropout-Quoten für Studien der Informations- und Kommunikationstechnologie liegen an den Österreichischen Universitäten bei 50,6% für Bachelorstudien und 54,0% für Masterstudien, während Fachhochschulen Dropout-Quoten von 44,9% für Bachelorstudien und 23,3% für Masterstudien verzeichnen. Damit liegen die Dropout-Quoten der IKT-Studiengänge deutlich über dem Schnitt der gesamten Studiengänge mit 45,5% für den Bachelor und 28,4% für den Master an den Universitäten und 27,9% für den Bachelor und 19,7% für den Master an Fachhochschulen.<sup>28</sup>

Wie sich der Bedarf an IT-Fachkräften im letzten Jahrzehnt entwickelt hat, zeigt eine Datenerhebung von Bitkom Research in Deutschland. Während sich die Anzahl der offenen IT-Stellen zwischen 2009 und 2017 durchschnittlich um 15% veränderte, gab es von 2017 auf 2018 einen Anstieg vakanter IT-Stellen um 49%. Dieser Trend setzte sich auch von 2018 auf 2019 fort, mit einem Plus von 51% gegenüber dem Vorjahr.<sup>29</sup> Abbildung 2 zeigt die Anzahl der offenen IT-Stellen in Deutschland von 2009 bis 2019. Während in den Jahren 2009-2017 im Schnitt rund die Hälfte (53,4%) der befragten Unternehmen angab, dass ein Mangel an IT-Fachkräften herrschte, waren es im Jahr 2018 und 2019 bereits mehr als 80% (82% im Jahr 2018 und 83% im Jahr 2019). Auch zukünftig gehen 65% der Unternehmen davon aus, dass sich diese Lage noch weiter zuspitzen wird.<sup>30</sup>

Die Nachfrage nach IT-Fachkräften ist in Deutschland seit Jahren ungebremst. Im Jahr 2018 gingen 802.000 IT-Fachkräfte einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nach. Dies stellt eine Zunahme von 6% zum Vorjahr dar. Es ist zu beobachten, dass ein immer größerer Anteil der IT-Beschäftigten einen akademischen Abschluss (einer Hochschule oder Fachhochschule) aufweist und dieser Berufsabschluss fast die Hälfte (47%) aller IT-Berufsausbildungen ausmacht.<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Institut für Wirtschaftsstudien Basel (2018), S. 26, Onlinequelle [11.04.2020].

<sup>27</sup> Vgl. Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie, Onlinequelle [12.04.2020].

<sup>28</sup> Vgl. Tikvic/Wohlgemut (2019), S. 1 f, Onlinequelle [12.04.2020].

<sup>29</sup> Vgl. Bitkom (2019a), S. 4, Onlinequelle [08.04.2020].

<sup>30</sup> Vgl. Bitkom (2019a), S. 3, Onlinequelle [08.04.2020].

<sup>31</sup> Vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2019), S. 6, Onlinequelle [17.03.2020].

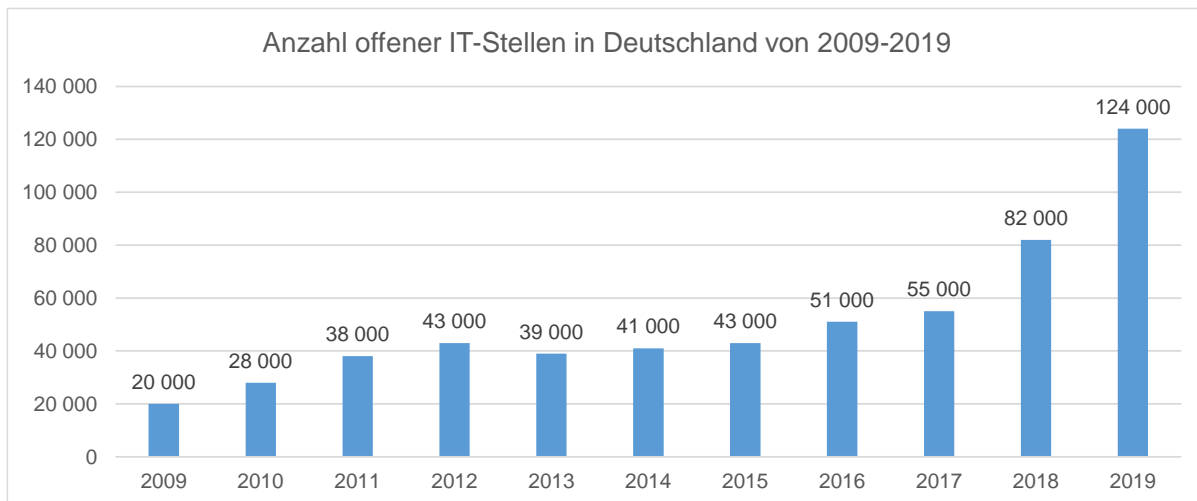


Abbildung 2: Anzahl offener IT-Stellen in Deutschland von 2009-2019 (Angaben in absoluten Zahlen), Quelle: Bitkom Research (2019), Onlinequelle [08.04.2020] (leicht modifiziert).

In der Schweiz stufen mehr als 60% der befragten Personalverantwortlichen und Führungskräfte den Fachkräftemangel als eher groß ein, knapp 20% sogar als sehr groß. Der Fachbereich der IT ist dabei am stärksten betroffen (64%). Um sich am Arbeitsmarkt einen Vorteil zu verschaffen, investieren 76% der Schweizer Unternehmen in Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.<sup>32</sup>

Aufgrund vermehrter Digitalisierungsaktivitäten in allen Wirtschaftsbereichen und den bevorstehenden Pensionierungen ist in der Schweiz mit einem IT-Fachkräftebedarf von zusätzlich 88.500 Personen bis 2026 zu rechnen. Das Institut für Wirtschaftsstudien Basel schätzt, dass nur rund die Hälfte (etwa 54%) des IT-Fachkräftebedarfs durch Zuwanderungen und Absolventen von IT-Ausbildungen gedeckt werden kann. Somit klafft eine deutliche Lücke zwischen dem vorhandenen Angebot an zu besetzenden Stellen und verfügbaren IT-Fachkräften. Es wird versucht diesen Personalmangel durch ein verstärktes Ausbildungsangebot und Aktivitäten bezüglich der Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte aus dem EU-Raum und aus Drittstaaten zu verringern.<sup>33</sup>

Rund 75% der befragten österreichischen Unternehmen haben den Fachkräftemangel bereits deutlich am eigenen Leib verspürt: 44,7% der Betriebe schätzten den Fachkräftemangel in einer Unternehmensbefragung von ibw als sehr stark ein, 29,9% als eher stark. Für 12,3% hat sich der Fachkräftemangel in schwacher Ausprägung bemerkbar gemacht und 13,2% der Betriebe konnten keine Auswirkungen feststellen.<sup>34</sup> Auf den ersten drei Plätzen der Berufsfelder mit den größten Schwierigkeiten bei der Besetzung von vakanten Stellen liegen, laut selbstgenannten Antworten der Unternehmen, Küche inkl. Küchenpersonal, IT-Fachkräfte und Tischler.<sup>35</sup> Als wichtigste Ursachen für den Fachkräftemangel sehen die Unternehmen, welche den Mangel als sehr stark beurteilen, eine mangelnde fachliche Eignung von Bewerbern (62,9%), den generell hohen Bedarf an Fachkräften (52,2%), eine unzureichende

<sup>32</sup> Vgl. Von Rundstedt und Partner/HR Today (2018), S. 8, Onlinequelle [11.04.2020].

<sup>33</sup> Vgl. IWSB (2018), S. 34 f, Onlinequelle [11.04.2020].

<sup>34</sup> Vgl. Dornmayer/Winkler (2018), S. 4, Onlinequelle [12.04.2020].

<sup>35</sup> Vgl. Dornmayer/Winkler (2018), S. 19, Onlinequelle [12.04.2020].

Arbeitsmotivation der Bewerber (45,3%) und ein zu geringes Interesse an Berufen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind (43,6%).<sup>36</sup>

Für IT-Verantwortliche in der DACH-Region, welche die Digitalisierung aktiv vorantreiben möchten, stellt vor allem der eklatante Fachkräftemangel die größte Hürde heraus. Über Dreiviertel der Befragten (76,9%) nannten als Grund für den Mitarbeitermangel die **fehlenden Fachkräfte am Arbeitsmarkt**. Mehr als die Hälfte (53,8%) halten **unattraktive Rahmenbedingungen** für eine Herausforderung beispielsweise Standort, Gehalt oder Gestaltungsspielraum), dicht gefolgt vom **fehlenden Budget für die Stellen** (44,6%). Für rund ein Viertel sind auch **ineffektive Rekrutierungsprozesse** (26,2%) und **unklare Anforderungsprofile** (23,1%) ein Stolperstein auf dem Weg zu neuen IT-Mitarbeitern.<sup>37</sup> Abbildung 3 illustriert diese Ergebnisse.

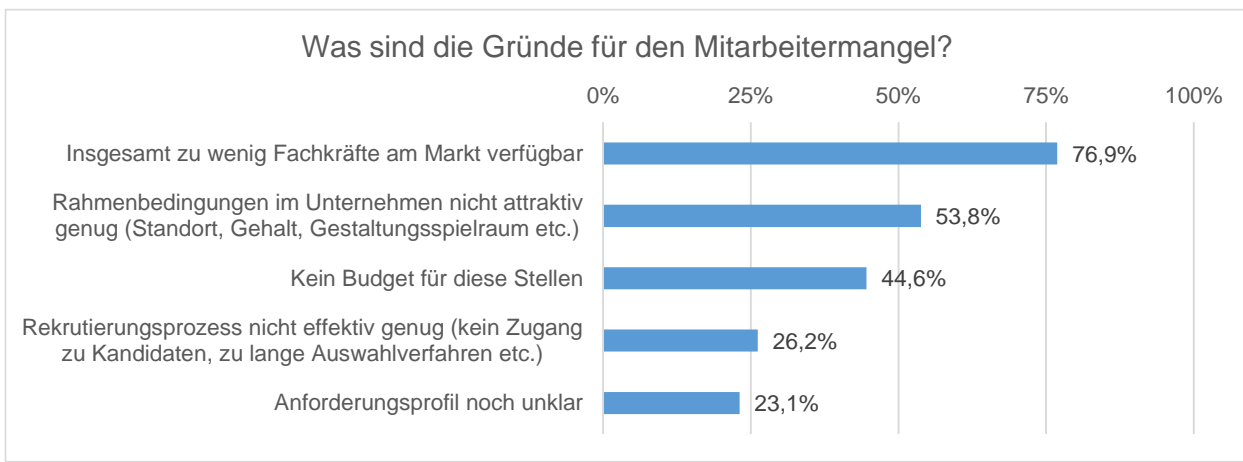


Abbildung 3: Gründe für den IT-Mitarbeitermangel (n = 65; Angaben in Prozent), Quelle: Capgemini (2018), Onlinequelle [29.12.2019] (leicht modifiziert).

Zusätzlich zum Fachkräftemangel ist der IT-Bereich auch von hoher Fluktuation betroffen. So zeigte eine Fluktuationsstudie von Deloitte, dass es in österreichischen Unternehmen vor allem in den Vertriebs- und IT-Abteilungen zu Kündigungen auf Wunsch des Mitarbeiters kommt. In der Altersgruppe der 25-34-Jährigen ist die Wechselbereitschaft am stärksten ausgeprägt (64%), gefolgt von den 34-44-Jährigen (29%).<sup>38</sup> Eine von Robert Half durchgeführte Arbeitsmarktstudie, in der 200 deutsche Chief Information Officers (CIOs) nach den Gründen für die beobachtbare Zunahme der Fluktuation befragt wurden (Mehrfachnennungen waren möglich), ergab, dass 44% der Meinung sind, dass mehr Chancen für IT-Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt vorhanden sind. 43% sind der Ansicht, dass die Suche nach vielfältigen beruflichen Erfahrungen den Weggang erklären. Jeweils 27% sehen die stagnierenden Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen als Grund, ebenfalls 27% die zu niedrigen Gehälter sowie mangelnde Anerkennung. Auch eine schlechte Work-Life-Balance wird von 27% angegeben.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> Vgl. Dornmayer/Winkler (2018), S. 22, Onlinequelle [12.04.2020].

<sup>37</sup> Vgl. Capgemini (2018), S. 19, Onlinequelle [29.12.2019].

<sup>38</sup> Vgl. Brence u. a. (2019), S. 6 f, Onlinequelle [29.12.2019].

<sup>39</sup> Vgl. Robert Half (2018), Onlinequelle [19.06.2020].

## **2.6 Fazit: IT-Branche und IT-Fachkräfte**

Auf dem Arbeitsmarkt in Österreich, Deutschland und der Schweiz herrscht eine hohe Nachfrage nach gut ausgebildeten IT-Fachkräften, wodurch diese aus einer Vielzahl von Arbeitgebern wählen können. Umso entscheidender ist es sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um sich sowohl bei der Mitarbeiterrekrutierung als auch der Mitarbeiterbindung einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Dies wird zukünftig immer bedeutender, denn der eklatante IT-Fachkräftemangel in der DACH-Region kann kaum durch Absolventen von IT-Studiengängen gedeckt werden (quantitativ zu wenig Abschlüsse und hohe Dropout-Quoten). Darüber hinaus sind Frauen in IT-Berufen unterrepräsentiert und es müssen Anreize und Unterstützungsmaßnahmen getroffen werden, um auch dieses Erwerbspersonenpotential zu erschließen.

### 3 TREIBER FÜR DIE VERÄNDERUNGEN DER ARBEITSWELT UND DEREN AUSWIRKUNGEN

In diesem Kapitel werden jene Entwicklungen beleuchtet, die für die Veränderungen der Arbeitswelt eine entscheidende Rolle spielen. Diese beeinflussen jedoch nicht nur das Arbeitsleben, sondern greifen in alle Lebensbereiche ein und wirken sich nachhaltig auf die Gesellschaft als Ganzes aus.

Die Zukunft der Arbeit wird maßgeblich von unterschiedlichen Treibern bestimmt, die sich sowohl im Unternehmensumfeld selbst als auch in der gesamten Gesellschaft vollziehen und damit alle Lebensbereiche durchdringen. Zu den wichtigsten Trends, welche die Komplexität der Arbeitswelt intensivieren, können der enorme Zuwachs an Wissen, die Digitalisierung, die Globalisierung und der demografische Wandel gezählt werden.<sup>40</sup>

Das Zukunftsinstitut nennt folgende Megatrends, die den tiefgreifenden Wandel der Gesellschaft prägen: Wissenskultur (Wissensgenerierung, -aneignung und -verwertung), Urbanisierung (Zuzug in Städte mit Formierung neuer Formen des Zusammenlebens), Konnektivität (Vernetzung durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologie), Individualisierung (Wahlmöglichkeiten), Neo-Ökologie (Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit), Globalisierung (internationale Vernetzungen mit komplexen Wechselwirkungen), Gender Shift (Diversität, Abkehr von Geschlechtsstereotypen), Gesundheit (Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitsförderung), New Work (Sinnhaftigkeit und Weiterentwicklung durch Mitarbeiterorientierung), Mobilität (neue Formen von Mobilität), Silver Society (neue Arbeits- und Lebensbiografien im höheren Lebensalter) und Sicherheit (verstärktes Bedürfnis nach Sicherheit in unsicheren Krisenzeiten).<sup>41</sup>

Auch von Ameln und Wimmer (2016) skizzieren eine Vielzahl unterschiedlicher Treiber, die zur Entstehung der neuen Arbeitswelt beitragen, sich parallel entwickeln, untereinander in Verbindung stehen und aufeinander einwirken:<sup>42</sup>

- Die **Globalisierung** führt zu gestiegenem Konkurrenzdruck. Die Veränderungen am Markt vollziehen sich in schnellem Tempo, wodurch Arbeits- und Organisationsstrukturen geschaffen werden müssen, die damit Schritt halten können.
- Die **Digitalisierung** verändert Wirtschaft und die Gesellschaft, indem neue Formen von Arbeitsprozessen, Produkten, Dienstleistungen sowie der Kommunikation und Kooperation innerhalb des Unternehmens und mit Kunden entstehen.
- Die Automatisierung ermöglicht die Reduktion körperlicher Arbeit, für die eine geringe Qualifikation ausreichend ist. In Folge dessen werden immer mehr Menschen mit hoher Qualifikation in **wissensintensiven Arbeitsbereichen** benötigt.
- Aufgrund des **demografischen Wandels** stehen weniger Erwerbspersonen zur Verfügung, wodurch sich der Fachkräftemangel noch weiter verschärft.

---

<sup>40</sup> Vgl. Schermuly (2019), S. 33.

<sup>41</sup> Vgl. Zukunftsinstitut (2020b), Onlinequelle [27.05.2020].

<sup>42</sup> Vgl. Von Ameln/Wimmer (2016), S. 12.

- Die lebenslange Beschäftigung bei einem einzigen Arbeitgeber wird nicht mehr angestrebt. Es ergeben sich daher **vielfältige Berufsbiografien** mit unterschiedlichsten Arbeitsverhältnissen.
- Der **Wertewandel der Generationen** äußert sich in Form von veränderten Erwartungen an den Arbeitgeber und gestiegenen Ansprüchen hinsichtlich der Sinnhaftigkeit der Arbeitsinhalte und der Berücksichtigung individueller Bedürfnisse am Arbeitsplatz.

Im Folgenden wird auf die größten Treiber für die Veränderungen der Arbeitswelt eingegangen: den demografischen Wandel, die Globalisierung, die Digitalisierung, die Wissenskultur mit Lebenslangem Lernen, die Individualisierung und den Wertewandel der Generationen.

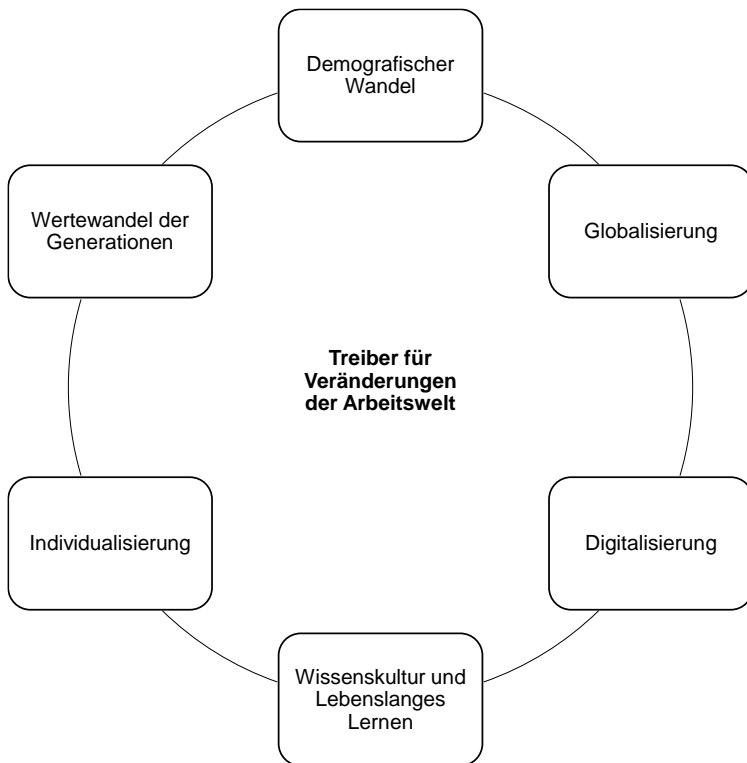


Abbildung 4: Treiber für Veränderungen der Arbeitswelt. Eigene Darstellung.

### 3.1 Demografischer Wandel

Der Wissenschaftszweig der Demografie beschäftigt sich mit statistischen Aspekten einer Bevölkerung. Es werden beispielweise Zahlen zur Altersstruktur und zum Geschlecht, Geburten- und Sterberaten sowie das Migrationsverhalten einer Bevölkerung erhoben. Hinsichtlich der Altersverteilung der Bevölkerung gab es historisch betrachtet bis Anfang der 1970er Jahre nur wenig Veränderungen. Die Geburtenraten lagen bis dahin über den Sterberaten und nur wenige Menschen erreichten ein hohes Lebensalter. So entstand das Bild der allgemein bekannten Bevölkerungspyramide (auch Alterspyramide), die durch viele junge Menschen an der Basis, Menschen mittleren Alters im mittleren Bereich und wenigen Menschen in hohem Alter gekennzeichnet ist und sich dadurch nach oben hin immer weiter zuspitzt.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (2005), S. 15, Onlinequelle [26.03.2020].

Diese Altersstruktur verlagert sich jedoch seit vielen Jahrzehnten in Richtung Urnenform, wie in Abbildung 5 zu sehen ist. Dies ist dem Zusammenspiel von der niedrigen Geburtenraten und der gesteigerten Lebenserwartung geschuldet.<sup>44</sup>

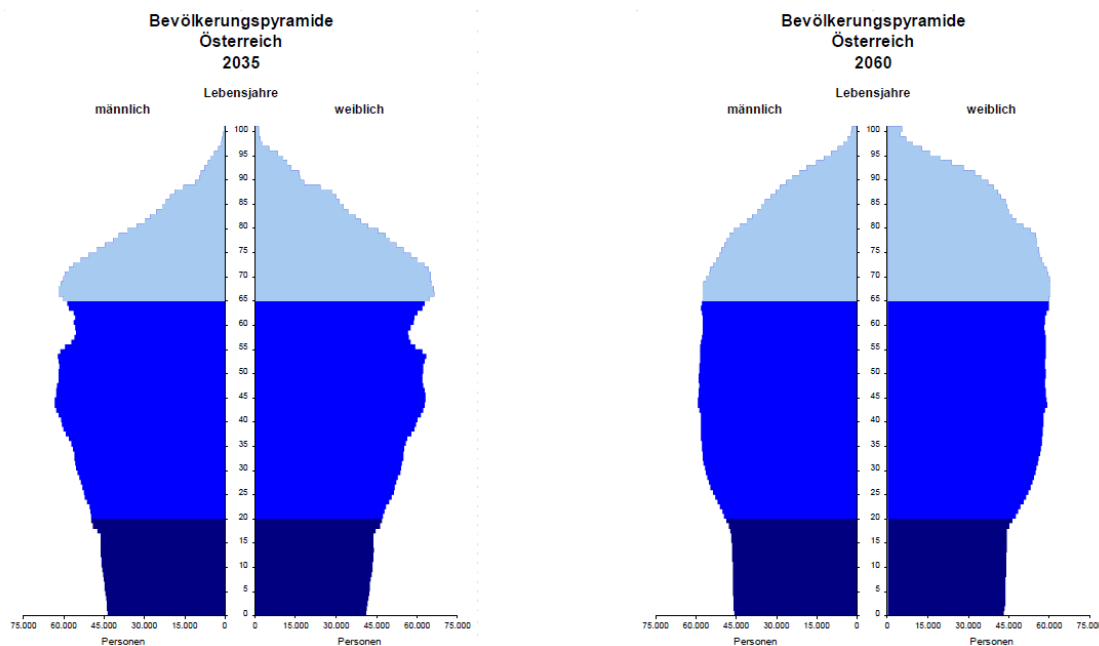


Abbildung 5: Bevölkerungspyramiden Österreich im Jahr 2035 und 2060, Quelle: Statistik Austria (2019), Onlinequelle [12.04.2020].

Unter dem demografischen Wandel werden die dynamischen Entwicklungen einer Bevölkerung verstanden, die sich nicht nur auf die Bevölkerungszahl beziehen, sondern auch auf weitere relevante Veränderungen von Bevölkerungsmerkmalen. Als Beispiele können hier die Altersverteilung, der Bildungsstand, die Fertilitätsrate sowie die Zu- und Abwanderung angeführt werden.<sup>45</sup> Den demografische Wandel kennzeichnen vor allem zwei große Themenbereiche: einerseits die demografischen Alterung, die sich aufgrund der zunehmenden Anzahl älterer Personen und der geringeren Anzahl jüngerer Personen ergibt, und andererseits die demografische Schrumpfung durch den Rückgang der Bevölkerungszahl.<sup>46</sup> Die Größe der Bevölkerung hängt maßgeblich mit dem Verhältnis von Geburten zu Sterbefällen zusammen. Darüber hinaus spielt auch der Wanderungssaldo, welcher sich aus den Ein- und Auswanderungen des Landes ergibt, eine wesentliche Rolle. Da seit den 1970er Jahren mehr Menschen sterben, als geboren werden, ist eine Abnahme der Bevölkerungszahl nur durch einen positiven Wanderungssaldo zu erreichen.<sup>47</sup>

Durch die stattfindenden Veränderungen in der Bevölkerungszahl und der Bevölkerungsstruktur ergeben sich tiefgreifende Umwälzungen in sämtlichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen. Der Gesundheits- und Pflegebereich wird durch die steigende Lebenserwartung vor noch nie dagewesene Herausforderungen gestellt und Unternehmen sind mit einer deutlichen Verknappung von verfügbaren Erwerbspersonen konfrontiert.<sup>48</sup>

<sup>44</sup> Vgl. Bundesamt für Statistik (2019), S. 8, Onlinequelle [05.04.2020].

<sup>45</sup> Vgl. Fent/Fürnkranz-Prskawet (2019), S. 3, Onlinequelle [26.03.2020].

<sup>46</sup> Vgl. Robert Koch-Institut (2015), S. 435 f, Onlinequelle [26.03.2020].

<sup>47</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2019), Onlinequelle [05.04.2020].

<sup>48</sup> Vgl. Hammer/Fürnkranz-Prskawet (2019), S. 21 ff, Onlinequelle [26.03.2020].

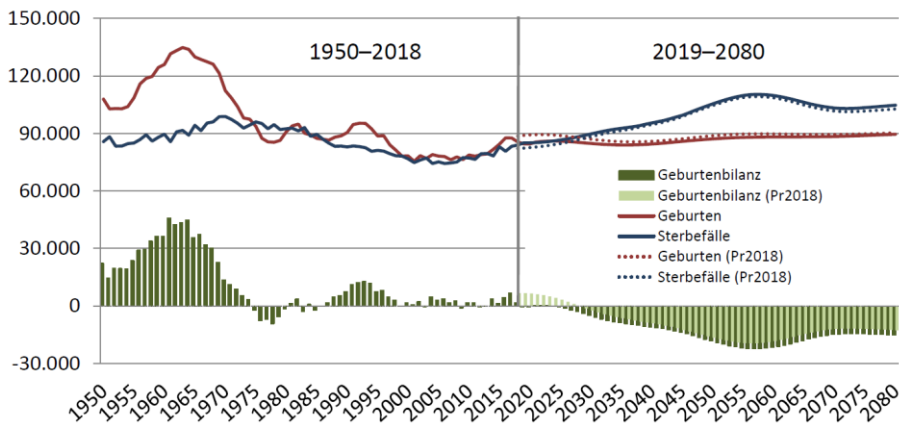


Abbildung 6: Geburten, Sterbefälle und Geburtenbilanz in Österreich (Angaben in absoluten Zahlen), Quelle: Statistik Austria (2019), S. 8, Onlinequelle [12.04.2020].

Für die österreichische Altersstruktur wird erwartet, dass der Anteil > 65-Jähriger kontinuierlich steigt, während der mittlere Altersbereich der 20-64 Jährigen abnimmt und die Zahl der Kinder und Jugendlichen sich auf einem gleichbleibenden Niveau einpendelt.<sup>49</sup>

Um die Arbeitsmärkte unterschiedlicher Länder vergleichen können, ist die Zahl der Erwerbsbevölkerung in einem Land ausschlaggebend. Gemäß der International Labour Organization (ILO) zählen zu den Erwerbspersonen alle in einem Privathaushalt lebenden Personen im erwerbsfähigen Alter (ab 15 Jahren), unabhängig davon, ob sie erwerbstätig oder erwerbslos sind.<sup>50</sup> Für Österreich werden im Jahr 2030 um 200.000 weniger Erwerbspersonen erwartet (-4,4%), als noch 2018 zur Verfügung standen (von 4,53 Millionen auf 4,33 Millionen).<sup>51</sup> Deutschland rechnet ebenfalls mit einem Rückgang des Erwerbspersonenpotentials um 2,8% und zwar von 45,8 Millionen im Jahr 2015 auf 44,5 Millionen im Jahr 2030 (-1,3 Millionen).<sup>52</sup> Im Gegensatz dazu wird für die Schweiz sogar ein leichter Anstieg der Erwerbspersonen zwischen 2020 und 2030 prognostiziert (+1,6%), von 5,01 Millionen auf 5,09 Millionen.<sup>53</sup>

Das entstehende Arbeitskräftedefizit in der DACH-Region ist eine Folge von vermehrten Pensionierungen von geburtenstarken Jahrgängen der Babyboomer-Generation und dem Rückgang an Personen, die in den Arbeitsmarkt eintreten. Aufgrund der seit Jahrzehnten anhaltend niedrigen Geburtenzahlen, stehen deutlich weniger Erwerbspersonen zur Verfügung, als für die Deckung des Bedarfs am Arbeitsmarkt vonnöten wäre. Das Arbeitskräftedefizit stellt dabei zunächst ein rein quantitatives Problem dar, denn für die freiwerdenden Stellen durch Pensionierungen und Stellen, welche neu geschaffen werden, sind nicht genügend Erwerbspersonen vorhanden. Die Zahl der in Frage kommen Erwerbspersonen verringert sich darüber hinaus weiter, wenn die fachliche Eignung der Kandidaten miteinbezogen wird.<sup>54</sup>

<sup>49</sup> Vgl. Statistik Austria (2019), Onlinequelle [05.04.2020].

<sup>50</sup> Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (2017), Onlinequelle [05.04.2020].

<sup>51</sup> Vgl. ILO (2018), Onlinequelle [04.03.2020].

<sup>52</sup> Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (2017), S. 1 ff, Onlinequelle [05.04.2020].

<sup>53</sup> Vgl. ILO (2019), Onlinequelle [05.04.2020].

<sup>54</sup> Vgl. Wolf (2020), S. 36 ff.



Fachkräfte werden durch die **Verschiebungen vom Arbeitgeber- hin zum Arbeitnehmermarkt** zu einer begehrten und hart umkämpften Ressource zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Dieser Engpass ist den jüngeren Generationen (Generation Y und Generation Z) durchaus bewusst, wodurch sie in der Lage sind unter einer Vielzahl von Arbeitgebern zu wählen, sowohl was die Entscheidung zum Eintritt, als auch deren Verbleib im Unternehmen betrifft. Der Wertewandel der Generationen, welcher mit veränderten Ansprüchen an die Arbeitgeber einhergeht, erfordert neue Strategien zur Rekrutierung und Bindung junger Arbeitnehmergenerationen.<sup>55</sup>

Ausgehend vom beschriebenen Arbeitskräftedefizit ist es im Interesse von Unternehmen das Potential älterer Arbeitnehmer auszuschöpfen, indem Rahmenbedingungen für die **alternde Belegschaft** geschaffen werden, die eine möglichst lange Zeitspanne der Erwerbsfähigkeit sicherstellen. Dies beinhaltet beispielsweise die Handlungsfelder Gesundheitsförderung (z.B. Ergonomie des Arbeitsplatzes und an das Alter angepasste Arbeitsabläufe), altersgerechte Arbeitsgestaltung (durch Flexibilität und Laufbahnkonzepte), kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen und generationengerechte Führung.<sup>56</sup>

Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit über die Jahrzehnte des Berufslebens kann einerseits durch Maßnahmen seitens der Arbeitgeber gefördert werden, muss jedoch andererseits auch vom Arbeitnehmer selbst forciert werden. Zwei Dimensionen müssen dabei Berücksichtigung finden: zum einen ist es essentiell sich fortlaufend der Aneignung und dem Ausbau von Qualifikationen (zur Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Arbeitsaufgaben) zu widmen und zum anderen tragen Maßnahmen im Bereich des Gesundheitsmanagements zum Erhalt und zur Förderung von Gesundheit mit körperlicher und geistiger Fitness bei.<sup>57</sup>

## 3.2 Globalisierung

Die Globalisierung der Wirtschaft ist geprägt durch die Zunahme des internationalen Handels mit Produkten und Dienstleistungen und der Intensivierung internationaler Geschäftsbeziehungen (in den Bereichen Produktionsstätten, Arbeits- und Finanzmärkte). Durch das Erschließen neuer Absatzmärkte, die Auslagerung von Produktionen ins Ausland zur Kostenreduktion, die zunehmende Mobilität am Arbeitsmarkt (für dringend benötigte Fachkräfte und Spezialisten), die Nutzung globaler Finanztransaktionen sowie der Möglichkeit globale Investitionen zu tätigen, wird das Ziel verfolgt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig sicherzustellen.<sup>58</sup>

Durch den starken Anstieg internationaler Vernetzung (welche maßgeblich durch die Digitalisierung vorangetrieben wurde) steigt der Konkurrenzdruck durch die zunehmende Anzahl an Wettbewerbern und auch die Dynamik und Komplexität globaler Märkte, da sich Entwicklungen in anderen Ländern auch auf die eigene Geschäftstätigkeit auswirken können. Andererseits ergeben sich jedoch auch neue Chancen im Zuge der Globalisierung, beispielsweise durch das Zustandekommen länderübergreifender Kooperationen. Eine internationale Ausrichtung von Unternehmen, bedeutet für deren Mitarbeiter, dass sich die

---

<sup>55</sup> Vgl. Jäger/Wickel-Kirsch (2020), S. 99 f.

<sup>56</sup> Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (2005), S. 5 f.

<sup>57</sup> Vgl. Brandenburg/Domschke (2007), S. 199.

<sup>58</sup> Vgl. Koch (2017), S. 3 f.

Zusammenarbeit mit Kollegen, Geschäftspartnern und Kunden, nicht ausschließlich auf den denselben Standort, dieselbe Zeitzone oder denselben Kulturkreis beschränkt, sondern durch eine Mischung heterogener Charaktere gestaltet wird, die unterschiedliche Wertvorstellungen und andersartige Ansätze zur Problemlösung, einbringen.<sup>59</sup>

Um dem gesteigerten globalen Konkurrenzdruck zu begegnen, sind Unternehmen mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Intern betrifft dies vor allem die effiziente Gestaltung von Arbeitsprozessen und das Management von Informationen, welche gesammelt und aufbereitet werden, um eine gewinnbringende Anwendung sicherzustellen. Eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen mit schneller Anpassung auf geänderte Kundenbedürfnisse sichert Marktanteile und benötigt **neue Mitarbeiterkompetenzen** als Fundament für diese Anpassungsprozesse. Beispielweise werden Fähigkeiten wie eigenständiges Treffen von Entscheidungen, unternehmerisches Denken, Selbstbestimmung, ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft längst nicht mehr nur von Führungskräften benötigt, sondern auch von den Mitarbeitern selbst.<sup>60</sup>

Unbefristete Vollzeitstellungen, im Rahmen eines Standard- bzw. Normalarbeitsverhältnisses, bilden zwar nach wie vor den größten Teil der Beschäftigungsformen, jedoch ist europaweit seit Jahrzehnten eine Zunahme von **atypischen Beschäftigungsverhältnissen** zu beobachten. Zu den atypischen Beschäftigungen zählen beispielsweise **Teilzeitbeschäftigung, geringfügige Beschäftigung, befristete Arbeitsverhältnisse, Neue Selbstständige und Arbeitskräfteüberlassung (Leiharbeit)**. Diese Formen der Beschäftigung können als Antwort auf den gestiegenen wirtschaftlichen Druck verstanden werden, denen die Unternehmen im Zuge der Globalisierung ausgesetzt sind. Flexiblere Beschäftigungsformen sollen aus Sicht des Arbeitgebers dazu beitragen die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, indem Arbeitskosten gesenkt werden und schnellere Anpassungen an veränderte Wirtschaftsbedingungen erfolgen können.<sup>61</sup>

Die Unterschiede zwischen einem Normalarbeitsverhältnis, ohne zeitliche Befristung und in Vollzeitstellung, und einem atypischen Beschäftigungsverhältnis treten am Prominentesten hinsichtlich dem Umfang des regelmäßig zu leistenden Stundenausmaßes, der betrieblichen Eingliederung des Arbeitnehmers in das Unternehmen sowie der arbeitsvertragsrechtlichen Beziehung und der Integration in soziale Absicherungssysteme zutage.<sup>62</sup> Unabhängig davon, ob Arbeitnehmer in Normalarbeits- oder atypischer Beschäftigung angestellt sind, ist ihnen gemein, dass die Existenzsicherung das essentiellste Bedürfnis darstellt und den zugrunde liegenden Antrieb darstellt einer Arbeit nachzugehen.<sup>63</sup>

Von **prekärer Beschäftigung** wird oftmals im Zuge atypischer Formen der Beschäftigung gesprochen, jedoch sind diese keinesfalls gleichzusetzen oder synonym zu verwenden. Prekär wird eine Lage für Arbeitnehmer dann, wenn deren Lebensstandard durch das atypische Beschäftigungsverhältnis unter

---

<sup>59</sup> Vgl. Schermuly (2019), S. 42.

<sup>60</sup> Vgl. Redmann (2019), S. 24 ff.

<sup>61</sup> Vgl. Schulze Buschoff (2015), S. 3, Onlinequelle [19.04.2020].

<sup>62</sup> Vgl. Schönbauer/Laburda (2003), S. 12, Onlinequelle [20.04.2020].

<sup>63</sup> Vgl. Redmann (2019), S. 74.

jenen des gesellschaftlichen Standards sinkt, sowohl was das Einkommen betrifft, als auch die Abfederung sozialer Risiken, für welche eine ausreichende Integration in Sozialsysteme vonnöten ist.<sup>64</sup>

Atypische Beschäftigung ist daher nicht pauschal als prekäres Beschäftigungsverhältnis einzustufen, da auch ein Normalarbeitsverhältnis Aspekte von Prekarität aufweisen kann. Die Abschätzung der Prekarität einer atypischen Beschäftigung hängt von unterschiedlichen Kriterien ab und sollte nicht aus einer Momentaufnahme resultieren, sondern in Hinblick auf den Verlauf der Arbeitsstationen. Wesentlich sind dabei ein zur Existenzsicherung ausreichendes Einkommen, die soziale Absicherung während des Erwerbslebens (Arbeitslosen- und Krankenversicherung) und auch danach (Pensionsversicherung), möglichst lückenlose Zeiten und Übergänge der Anstellung (Beschäftigungsstabilität) und der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit durch laufende Aus- und Weiterbildungen während der Berufslaufbahn.<sup>65</sup>

Die Bestreitung des Lebensunterhaltes erfordert dabei ein gewisses Maß an Planbarkeit und Vorhersehbarkeit, der sich in dem Wunsch von Mitarbeitern ausdrückt sich in einem möglichst beschäftigungssicheren Arbeitsplatz wiederzufinden, der ihnen ein stabiles Einkommen garantiert und einen beständigen Lebensstil finanziert. Da Sicherheit ein Grundbedürfnis darstellt, fließt es unweigerlich in die Beurteilung und die Wahl des Arbeitgebers ein.<sup>66</sup>

### 3.3 Digitalisierung

In der ursprünglichen Bedeutung wird unter „Digitalisieren“ das Umwandeln analoger Daten in Binärcode verstanden. Die so erhaltenen digitalen Daten sind anschließend auf einem digitalen Speichermedium verfügbar.<sup>67</sup> Auf diese Weise stehen dem Kunden beispielsweise traditionell gedruckte Werke als E-Books zum Download zur Verfügung, können Musiktitel auf unterschiedlichen Endgeräten im MP3-Format gehört und Fotos als JPEG-Dateien mittels einer Bildbearbeitungssoftware weiterverarbeitet werden.<sup>68</sup>

Heute beschränkt sich die Digitalisierung jedoch längst nicht mehr nur auf die Art und Weise wie ein Produkt angeboten wird, sondern ist Teil der Geschäftsprozesslandschaft. Die Papierdokumentation wird durch Softwareprogramme abgelöst, die einen schnellen (mobilen) Zugriff auf eine Vielzahl digitaler Informationen ermöglichen und dadurch sowohl die Flexibilität als auch die Effektivität des Unternehmens erhöhen, indem der Kunde mit seinen Wünschen in den Fokus rückt.<sup>69</sup> Die „Digitale Transformation“, oder auch „Digitaler Wandel“, beinhaltet neben den Themenbereichen der Umwandlung von analogen in digitale Informationen und der Automatisierung von Prozessschritten, weitaus gravierendere Veränderungen von Geschäftsmodellen durch die Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien. Hier hat vor allem eine bessere interne Vernetzung innerhalb des Unternehmens als auch die Vernetzung mit dem Kunden, Kooperationspartnern und Lieferanten sowie die Erhebung von Kundenbedürfnissen an

---

<sup>64</sup> Vgl. Brinkmann u. a. (2006), S. 17, Onlinequelle [21.04.2020].

<sup>65</sup> Vgl. Keller/Seifert (2007), S. 20 f.

<sup>66</sup> Vgl. Redmann (2019), S. 82 f.

<sup>67</sup> Vgl. Breyer-Mayländer (2017), S.1 f.

<sup>68</sup> Vgl. Wallmüller (2017), S. 21 f.

<sup>69</sup> Vgl. Suter/Vorbach/Wild-Weitlaner (2019), S. 383 f.

Bedeutung gewonnen.<sup>70</sup> Im Zuge dieser Arbeit umfasst der Begriff Digitalisierung sowohl den rein technischen Aspekt als auch die weitreichenden Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft im Sinne der Digitalen Transformation.

Durch die Vernetzung mit dem Kunden bietet sich die Möglichkeit der gezielten Datensammlung und -analyse mit dem Ziel ein maßgeschneidertes, attraktives Paket an Produkten und Dienstleistungen anzubieten. Hierzu sollen alle Kundenerfahrungen entlang der Berührungspunkte des Kunden mit dem Unternehmen betrachtet werden. Dies beinhaltet unter anderem auch die Phase vor dem eigentlichen Kauf, in welcher der Kunde über Marketingaktivitäten auf das Unternehmen aufmerksam wird und erstreckt sich noch lange nach dem Kauf, z.B. durch die Inanspruchnahme von regelmäßigen Wartungsleistungen.<sup>71</sup> Darüber hinaus bietet die Digitalisierung viele Chancen zur **Automatisierung** von Prozessabläufen. Dieser Bereich zielt auf eine schnelle Produktion hoher Stückzahlen bei nahezu reibungslosem Betrieb ab, um die Effizienz der Herstellungsverfahren erheblich zu steigern.<sup>72</sup> Die Automatisierung mit der Standardisierung immer wiederkehrender Aufgaben ermöglicht ein schnelles und fehlerreduziertes Abarbeiten monotoner Tätigkeiten. Dies ermöglicht einerseits, dass die Mitarbeiter sich qualitativ hochwertigeren Tätigkeiten zuwenden können und sich andererseits die Prozessstabilität und Reproduzierbarkeit erhöht.<sup>73</sup>

Im Zeitalter der Digitalisierung ist die IT eine essentielle Ressource im Wertschöpfungsprozess jeglicher Branchen. Was mit der elektronischen Abbildung von Geschäftsprozessen begann, umfasst heute die Modellierung völlig neuer digitaler Geschäftsmodelle, um sich erfolgreich am Markt zu positionieren. Dabei gilt es internes Wissen zur Digitalisierung aufzubauen und eine schnelle Umsetzung neuer IT-Systeme zu forcieren.<sup>74</sup> Die benötigten technischen Implementierungen sind zwar mit Herausforderungen verbunden, denen jedoch zahlreiche geschäftliche Vorteile gegenüberstehen, welche die Relevanz des Themas Digitalisierung betonen:<sup>75</sup>

- Datenerhebung, Datenspeicherung und Datenauswertung aus allen Bereichen der Geschäftsabwicklung liefern umfangreiche Informationen zu Geschäftsprozessen
- Vollständige oder teilweise Automatisierung von Prozessschritten mit dem Resultat verkürzter Durchlaufzeiten und Fehlerminimierung
- Verbesserte Vernetzung innerhalb der Organisation und auch mit externen Stakeholdern wie Kunden, Partnern und Lieferanten
- Vergrößerter Zugang zu Kunden und neue Möglichkeiten zur Interaktion mit Kunden, um diesem ein positives Kundenerlebnis zu bieten
- Ermöglichung eines umfassenden Kommunikationsaustausches und optimierte Zusammenarbeit im Zuge von Kollaborationen mit externen Partnern

---

<sup>70</sup> Vgl. Wallmüller (2017), S. 22 ff.

<sup>71</sup> Vgl. Hanschke (2018), S. 3 ff.

<sup>72</sup> Vgl. Wallmüller (2017), S. 30.

<sup>73</sup> Vgl. Suter/Vorbach/Wild-Weitlaner (2019), S. 384.

<sup>74</sup> Vgl. Urbach/Ahlemann (2016), S. 27 f.

<sup>75</sup> Vgl. Suter/Vorbach/Wild-Weitlaner (2019), S. 387 ff.

Wichtige Treiber für den Einsatz digitaler Technologien in der DACH-Region stellen, gemäß Erhebungen von Ernst & Young, vor allem die digital stattfindende Kundenbeziehung, die Nutzung mobiler Endgeräte sowie der Online-Handel mit dazugehöriger Online-Bezahlung dar. Für 73% der befragten österreichischen Unternehmen, 66 Prozent der befragten deutschen Unternehmen und 73% der befragten Schweizer Unternehmen hat die Digitalisierung große Bedeutung für deren Geschäftsmodell.<sup>76</sup>

Die größten Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Digitalisierungsaktivitäten in Unternehmen bestehen aufgrund von fehlendem internen Know-how der Mitarbeiter, starren Geschäftsprozessen und Organisationsstrukturen sowie der begrenzten Anpassung der vorhandenen Altsysteme.<sup>77</sup> Unternehmen, die die Digitalisierung bislang erfolgreich vorangetrieben haben, konnten eine höhere Effizienz, die Verbesserung des Einkaufs- und Serviceerlebnisses für den Kunden, die Erschließung neuer Geschäftsfelder innerhalb der eigenen Branche und die Sicherung der Markposition für sich verbuchen. Zur Zielerreichung konzentrierten sie sich vor allem auf die Zusammenstellung interdisziplinärer Teams (aus IT und Fachbereichen), dem Ausbau der Datenanalyse und der gezielten Rekrutierung von Mitarbeitern, die das notwendige Wissen für die Digitalisierungsaktivitäten mitbrachten.<sup>78</sup>

Die Mehrheit der befragten österreichischen Unternehmen sieht vor allem die Chancen, die sich durch die Digitalisierung eröffnen (13% sehen darin eindeutig eine Chance und 62% eher eine Chance).<sup>79</sup> Auch deutsche Unternehmen begegnen der Digitalisierung mit positivem Blick (30% sehen darin eindeutig eine Chance und 44% eher eine Chance).<sup>80</sup> 40% der Schweizer Unternehmen gehen davon aus, dass die Bedeutung der Digitalisierung für deren Geschäftsmodell in den nächsten fünf Jahren noch deutlich steigen wird und 45% erwarten eine zumindest leichte Zunahme der Auswirkung auf das Geschäftsmodell.<sup>81</sup>

Die IT-Trends Studie von Capgemini erhebt jährlich den IT-Status in Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Eine Befragung von IT-Verantwortlichen nach den wichtigsten Anforderungen im Jahr 2020 zeigt, dass der Ausbau der Digitalisierung erneut als oberstes Prioritätsthema behandelt wird (59,2%), gefolgt von der Erhöhung der Effizienz (48,3%) und der Reduzierung der Kosten (35,0%). Auch Innovationen sollen auf den Weg gebracht werden (34,2%). Im Vergleich zum Vorjahr haben zudem folgende Themen an Bedeutung gewonnen: es wird eine Erhöhung der Agilität und Flexibilität angestrebt (35,2% mit einem Plus von 9,4%), die Informationsauswertung und -nutzung soll verbessert werden (26,9% mit einem Plus von 6,1%), die stärkere Orientierung an den Kundenbedürfnissen nimmt einen höheren Stellenwert ein (29,6% mit einem Plus von 9,6%) und eine Verkürzung der Time-to-Market ist relevanter geworden (25,9% mit einem Plus von 10,9%).<sup>82</sup> Abbildung 7 zeigt die Ergebnisse im Überblick.

---

<sup>76</sup> Vgl. Ernst & Young (2019a), S. 3 ff, Onlinequelle [22.03.2020].; Vgl. Ernst & Young (2019b), S. 4 ff, Onlinequelle [22.03.2020].; Vgl. Ernst & Young (2019f), S. 4 ff, Onlinequelle [22.03.2020].

<sup>77</sup> Vgl. Capgemini (2018), S. 21, Onlinequelle [29.12.2019].

<sup>78</sup> Vgl. Capgemini (2019), S. 20 f, Onlinequelle [29.12.2019].

<sup>79</sup> Vgl. Ernst & Young (2019f), S. 11, Onlinequelle [22.03.2020].

<sup>80</sup> Vgl. Ernst & Young (2019a), S. 11, Onlinequelle [22.03.2020].

<sup>81</sup> Vgl. Ernst & Young (2019b), S. 8, Onlinequelle [22.03.2020].

<sup>82</sup> Vgl. Capgemini (2020), S. 6 ff, Onlinequelle [12.03.2020]

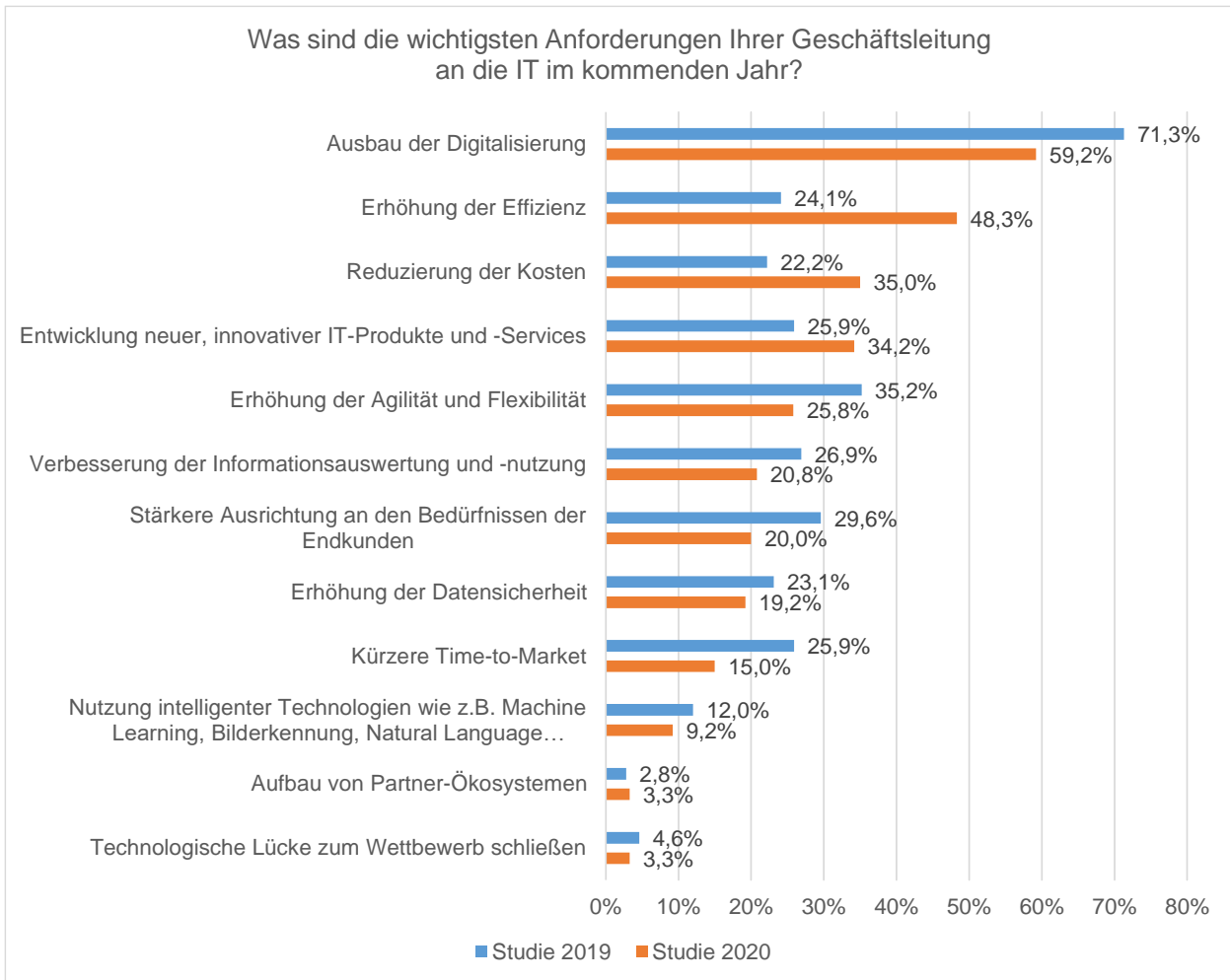


Abbildung 7: Anforderungen an die IT im Jahr 2019 und 2020 (2020: n = 120; 2019: n = 108; Angaben in Prozent), Quelle: Capgemini (2020), S. 11, Onlinequelle [12.03.2020] (leicht modifiziert).

### 3.4 Wissenskultur und lebenslanges Lernen

Durch die Digitalisierung und der damit verbundenen weltweiten Vernetzung ist die Quantität an verfügbarem Wissen drastisch gestiegen. Die Generierung von Wissen folgt dabei einem exponentiellen Verlauf, wodurch es für Unternehmen mittlerweile eine große Herausforderung darstellt all diese Informationen zu screenen und zu bewerten. Obwohl eine nie dagewesene Menge an Wissen zugänglich ist, sagt dies noch nichts über dessen Qualität und die Verwertbarkeit für die eigene Geschäftstätigkeit aus. Es ist daher essentiell das Wissen zu filtern und nur die relevante Aspekte aufzugreifen.<sup>83</sup> Das Vorhandensein von Wissen benötigt darüber hinaus auch den Schritt der Wissensabbildung und -verteilung im Unternehmen. Die Belegschaft muss unabhängig von deren Hierarchiestufe Möglichkeiten zum Zugriff auf Wissen vorfinden und auch selbst dazu beitragen können erworbenes Wissen zur Verfügung zu stellen. Dazu kommen unter anderem unternehmensinterne soziale Medien in Frage, die durch den Aufbau von (Mitarbeiter-)Communities den Austausch zu unterschiedlichen fachlichen Themen unter Kollegen fördern.<sup>84</sup>

<sup>83</sup> Vgl. Schermuly (2019), S. 34.

<sup>84</sup> Vgl. Schuldt (2015), Onlinequelle [01.06.2020].

Da der Grad der Komplexität in der Produktentwicklung und dem Angebot an kundenorientierten Dienstleistungen ständig im Steigen begriffen ist, sind Mitarbeiter auf die Zusammenarbeit im Team und das vorhandene Wissen bzw. Spezialwissen der Teamkollegen angewiesen. Hier ist ein hohes Maß an Wissensarbeit erforderlich, welches untereinander ausgetauscht werden muss, um komplexe Themenstellungen zu bearbeiten und Herausforderungen zu meistern. Wissensarbeiter, zu denen auch IT-Fachkräfte gezählt werden, durchlaufen lange Ausbildungswege und müssen ihr Wissen aufgrund der schnellen Weiterentwicklung von Technologien auch fortwährend auf dem Laufenden halten. Umso entscheidender ist es für Arbeitgeber von Wissensarbeitern eine Perspektive für eine kontinuierliche Aus- und Weiterbildung zu bieten.<sup>85</sup>

Vor dem Hintergrund demografischer Entwicklungen (Rückgang an Erwerbspersonen, alternde Belegschaft), des Fachkräftemangels, fortschreitender Digitalisierung und Globalisierung mit internationalem Konkurrenzdruck, sind Unternehmen stärker denn je gefordert sich laufend anzupassen. Doch nicht nur Arbeitgeber sind dynamischen Entwicklungen ausgesetzt, sondern auch Arbeitnehmer, die sich aufgrund der Abnahme der Halbwertszeit des Wissens lebenslang neue Kompetenzen aneignen müssen, um ihre Beschäftigungsfähigkeit (Employability) am Arbeitsmarkt aufrechtzuerhalten.<sup>86</sup>

Die rasanten technologischen Entwicklungen und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt führen dazu, dass Wissen immer schneller veraltet und die Beschäftigungsfähigkeit nur durch **Lebenslanges Lernen** mit dem kontinuierlichen Erwerb neuer Fähigkeiten gewährleistet werden kann.<sup>87</sup> Zu diesem Zweck ist es notwendig eine (neue) Kultur des Lernens zu etablieren, die sich wegbewegt von punktuellen und oftmals einmaligen Schulungen (z.B. Einführungsschulung neuer Mitarbeiter über die Benutzung eines Softwaretools) und sich auf kontinuierliche Lernprozesse einstellt, welche die laufenden Veränderungen berücksichtigen (z.B. Schulung hinsichtlich neuer Funktionen des Softwaretools nach Updates). Neben dem traditionellen Angebot an Schulungskursen (digital oder als Präsenzunterricht) ist ein verstärkter Bezug zur Praxis vorteilhaft. Die theoretischen Erkenntnisse können von den Mitarbeitern in der Praxis angewandt und erprobt werden (z.B. durch die Mitarbeit in einem anderen Team im Rahmen eines Projektes). Erst dieser Transfer in die Praxis schöpft das Potential der Lernaktivitäten aus.<sup>88</sup>

### 3.5 Individualisierung

Individualisierung ist seit längerem integraler Bestandteil der Gesellschaft, sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext und drückt sich in vielfältigen Wahl- und Entfaltungsmöglichkeiten des Einzelnen aus. Für viele Arbeitnehmer scheint es erstrebenswert sich für mehr Zeit zu entscheiden (z.B. für Familie, sportliche oder kreative Aktivitäten) und dafür weniger Geld in Kauf zu nehmen. Traditionelle Lebensverläufe mit typischer Aufeinanderfolge von Lebensphasen (wie Ausbildung, Berufstätigkeit, Heirat und Gründung einer Familie, Ruhestand) weichen vielseitigen Erwerbs- und Lebensbiografien, in denen sich diese Phasen abwechseln und gegebenenfalls auch zur selben Zeit entwickeln (z.B. berufsbegleitendes

---

<sup>85</sup> Vgl. Schermuly (2019), S. 34 f.

<sup>86</sup> Vgl. Rump/Eilers (2013), S. 137.

<sup>87</sup> Vgl. Eilers u. a. (2020), S. 9, Onlinequelle [25.02.2020].

<sup>88</sup> Vgl. Fuller u. a. (2020), S. 74 f.

Studium, Patchwork-Familien).<sup>89</sup> Aufgrund einer Vielzahl unterschiedlicher Lebensentwürfe wirkt sich die Individualisierung auch maßgeblich auf die Arbeitswelt aus. Mitarbeiter haben unterschiedliche Bedürfnisse und verfolgen individuelle (persönliche und berufliche) Ziele in ihrem Leben, wodurch sich die Notwendigkeit von Freiräumen und Wahlmöglichkeiten im Bereich des Personalmanagements ergibt. Die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse soll in diesem Zusammenhang als Attraktivitätsfaktor für Bewerber und als Motivationsanreiz für bestehende Mitarbeiter dienen.<sup>90</sup>

Der zunehmende Wunsch und der Anstieg von flexibleren Arbeitsverträgen ist das Resultat voranschreitender Umwälzungen, die sich in Wirtschaft und Gesellschaft vollziehen. Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer befinden sich in einem permanenten Spannungsfeld zwischen Agilität und Stabilität, welches durch schnelle technologische Fortschritte, Globalisierung, demografische Entwicklungen und Individualität geprägt ist. Dabei rücken die individuellen Bedürfnisse des Kunden, aber auch jene der Belegschaft in den Fokus. Dem verstärkten globalen Konkurrenzdruck können Unternehmen nur dann trotzen, wenn sie in der Lage sind flexibel auf sich ändernde Auftragslagen zu reagieren. Flexible Arbeitsverhältnisse tragen in diesem Zusammenhang dazu bei die Personalkosten und den Personaleinsatz zeitnah an die Marktbedingungen anzupassen. Doch nicht nur Kunden benötigen individuelle Lösungen, sondern auch Arbeitnehmer, die sich Arbeitsverhältnisse wünschen, die sich mit der jeweiligen Lebensphase in Einklang bringen lassen. Zeiten von durchgehenden Berufsphasen wechseln sich dabei mit jenen ab, die für Aus- und Weiterbildungen, familiäre Verpflichtungen oder auch Auszeiten gefordert werden.<sup>91</sup>

Die Belegschaft eines Unternehmens ist stets heterogen zusammengesetzt hinsichtlich des Alters (Generationen), der derzeitigen familiären Situation, Aus- und Weiterbildungswünschen und den angestrebten Karriereplänen. Die Arbeitnehmer befinden sich in unterschiedlichsten Lebensphasen und haben dahingehend auch divergierende Ansprüche an die Flexibilität ihres Arbeitsverhältnisses. Da sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen ebenfalls in einem steten Wandel befinden, sind auch diese daran interessiert durch flexibleres Arbeiten die Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Die Realität ist jedoch überwiegend durch starre Strukturen geprägt. In der Regel ist die Vollzeitanstellung mit 40 Stunden-Woche vorherrschend. Die Arbeitszeit ist an der Arbeitsstätte des Unternehmens innerhalb einer gewissen Kernarbeitszeit abzuleisten. Zwar können zum Beispiel Gleitzeitregelungen in Kraft sein, einzelne Tage im Home office gearbeitet werden oder auch Vereinbarungen zu Teilzeitregelungen für Eltern von betreuungspflichtigen Kindern getroffen werden, doch der (vom Arbeitgeber gewährte) Spielraum für situationsabhängige Veränderungen bleibt meist sehr gering.<sup>92</sup>

Unternehmen sind dabei gefordert aus alten Muster ausubrechen, die eine lebenslange oder zumindest sehr langjährige Zusammenarbeit (üblicherweise in Vollzeitanstellung) unter denselben Bedingungen wie zu Vertragsabschluss, als das Maß aller Dinge betrachten. Es gilt individuelle Arbeitsverträge anzubieten, welche auf die Bedürfnisse und Lebenssituationen der Arbeitnehmer eingehen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und sich dadurch Vorteile gegenüber Mitbewerbern bei der Rekrutierung und

---

<sup>89</sup> Vgl. Zukunftsinstitut (2020a), Onlinequelle [01.06.2020].

<sup>90</sup> Vgl. Scholz (2014), S. 69 f.

<sup>91</sup> Vgl. Gutmann (2017), S. 27 ff.

<sup>92</sup> Vgl. Metz-Kleine (2018), S. 131 ff.



Mitarbeiterbindung zu verschaffen.<sup>93</sup> Ein **lebensphasenorientiertes Konzept** des Personalmanagements, das die Bedürfnisse der Mitarbeiter in unterschiedlichen Lebensabschnitten adressiert, begegnet dabei drei Problemstellungen der heutigen Arbeitswelt:<sup>94</sup>

1. Es ist von einer **Verknappung verfügbarer Erwerbspersonen** im Zuge des demografischen Wandels auszugehen, wodurch es entscheidend sein wird Arbeitnehmer in ausreichender Anzahl und mit geeigneten Kompetenzen zu rekrutieren, zu fördern und auch zu halten. Durch individuelles Eingehen auf unterschiedlichste Arbeitnehmergruppen, z.B. Alleinerziehende oder ältere Arbeitnehmer, werden möglichst viele verfügbare Potentiale am Arbeitsmarkt abgeschöpft.
2. Dem **Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit** über die gesamte Spanne des Erwerbslebens muss Rechnung getragen werden, indem sowohl Fachkompetenzen als auch Methoden- und Sozialkompetenzen laufend ergänzt und aktualisiert werden. Das Tempo, indem neue Technologien einen Weg in die Arbeitswelt finden, wird immer rasanter und erfordert lebenslanges Lernen der Arbeitnehmer, die dahingehend von den Arbeitgebern unterstützt werden sollten.
3. Arbeitnehmer fordern eine **Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben**, um sich abseits der hohen Anforderungen im Beruf Interessen zu widmen, die für sie von Bedeutung sind. Dies kann z.B. der Wunsch sein das Familienleben zu pflegen, Sport zu treiben oder einem geliebten Hobby nachzugehen. Dieser Ausgleich gibt Arbeitnehmern Kraft und spielt für deren Wohlbefinden eine bedeutende Rolle.

### 3.6 Wertewandel der Generationen im Arbeitsleben

Der Begriff der Generation, welche im 20. Jahrhundert vom Soziologen Karl Mannheim im Zuge seiner Generationenforschung geprägt wurde, umfasst eine Personengruppe (Kohorte), welche in einem bestimmten Zeitraum geboren wurde und deren Kindheit und Jugend daher von denselben einschneidenden Ereignissen und des erlebten Wertegefüges beeinflusst wurde. Die Kategorisierung in Generationen erlaubt ein besseres Verständnis für das Verhalten unterschiedlicher Altersgruppen im Privat- und Berufsleben, berücksichtigt jedoch nicht weitere individuelle Faktoren einer Person, z.B. deren persönliche Familiengeschichte oder finanzielle Situation. Die Zugehörigkeit zu einer Generation stellt daher die kollektiven Erfahrungen und Prägungen einer gewissen Zeitspanne in den Vordergrund.<sup>95</sup>

Generationen unterscheiden sich somit hinsichtlich ihrer Sozialisation. Die Sozialisationsphase findet im Kindheits- und Jugendalter statt und wird durch die vorherrschenden Rahmenbedingungen wie beispielsweise dem sozialen Umfeld, der zuteilgewordenen Erziehung, dem Bildungssystem, der wirtschaftlichen Lage, Politik und den ökologischen Gegebenheiten beeinflusst. Das Individuum fügt sich auf der Grundlage dieser Faktoren in das gesellschaftliche Gebilde ein und übernimmt die Werte und Normen, welche die Gesellschaft in der Phase der Sozialisation als wünschens- und erstrebenswert erachtet.<sup>96</sup> Diese Identität einer Generation leitet ihr Fühlen und Handeln und hat maßgeblichen Einfluss auf die Erwartungen und Bedürfnisse an den Arbeitgeber. In Unternehmen sind stets verschiedenste

---

<sup>93</sup> Vgl. Kellner u. a. (2019), S. 14, Onlinequelle [04.01.2020].

<sup>94</sup> Vgl. Rump/Eilers (2013), S. 139.

<sup>95</sup> Vgl. Klaffke (2014), S. 9 f.

<sup>96</sup> Vgl. Maas (2019), S. 3.

Generationen in der Belegschaft anzutreffen, welche sich sowohl in ihren normativen Vorstellungen als auch ihren Kompetenzen und Interaktionsmustern unterscheiden. Es existiert keine einheitliche Definition der einzelnen Generationen hinsichtlich der genauen Zeitperioden oder deren Bezeichnungen, wodurch die Beschreibungen der Generationen von Autor zu Autor variieren können.<sup>97</sup> Die derzeit im Berufsleben stehenden vier Generationen sind:<sup>98</sup>

- **Babyboomer**, Geburtsjahrgänge 1946-1964
- **Generation X**, Geburtsjahrgänge 1965-1979
- **Generation Y**, Geburtsjahrgänge 1980-1995
- **Generation Z**, Geburtsjahrgänge ab 1996

Zwischen den jeweiligen Generationen existieren fließende Übergänge. Manche Mitarbeiter fallen auch aufgrund ihres Geburtsdatums in eine bestimmte Generation, zeigen jedoch eher Verhaltensweisen einer anderen. Im Grunde muss diese Kategorisierung daher als Orientierungshilfe verstanden werden, die es erlaubt die Mehrheit an Personen mit ähnlichen Verhaltensmustern zu erfassen und die berufliche Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen zielgerichtet auf deren Wertvorstellungen, Erwartungen und Kommunikationsstile auszurichten, um das Konfliktpotential am Arbeitsplatz zu reduzieren.<sup>99</sup> Tabelle 1 zeigt die derzeit berufstätigen Generationen im Überblick.

Generation	Geburtsjahre	Altersgruppen (Stand 2020)
Babyboomer	1946-1964	56-74 Jahre
Generation X	1965-1979	41-55 Jahre
Generation Y	1980-1995	25-40 Jahre
Generation Z	ab 1996	24 Jahre und jünger

Tabelle 1: Überblick der Generationen im Arbeitsleben, Quelle: in Anlehnung an Mangelsdorf (2015), S. 13.

### 3.6.1 Babyboomer

Die Babyboomer verdanken ihren Namen den geburtenstarken Jahrgängen der Nachkriegsgeneration. Durch die hohe Anzahl an Kindern und die damit einhergehende Konkurrenz um Ausbildungs- und Arbeitsplätze, musste diese Generation früh lernen sich gegen andere Mitstreiter durchzusetzen. Nichtsdestotrotz sind sie jedoch auch zur Kooperation bereit und schätzen Teamarbeit.<sup>100</sup> Werte, die ihnen vermittelt wurden, sind vor allem Fleiß, Disziplin und Gehorsam in einem autoritären familiären Umfeld. Im Arbeitsleben sind Babyboomer bestrebt in der Hierarchie aufzusteigen und eine Karriere hinzulegen. Viele Babyboomer bekleiden aufgrund ihres Arbeitseinsatzes heute Führungspositionen. Als Workaholics zeichnen sie sich durch eine hohe Arbeitsmoral und Pflichtbewusstsein aus. Vertreter dieser Generation durchlebten größtenteils Wirtschaftsaufschwünge und ein sich wandelndes Gesellschaftsbild mit Gleichberechtigungs- und Friedensbewegungen, in denen Idealismus und optimistisches Weltbild im Vordergrund standen.<sup>101</sup>

---

<sup>97</sup> Vgl. Eberhardt (2016), S. 36 f.

<sup>98</sup> Vgl. Rabenbauer (2017), S. 171 ff.

<sup>99</sup> Vgl. Rabenbauer (2017), S. 174 f.

<sup>100</sup> Vgl. Eberhardt (2016), S. 39.

<sup>101</sup> Vgl. Mangelsdorf (2015), S. 14 f.

### 3.6.2 Generation X

Die Generation X steht heute voll im Berufsleben und hat sich bereits fest im Arbeitsleben etabliert, wodurch einige als Vorgesetzte verschiedenste Generationen zu führen haben, die neben ihrer eigenen Altersgruppe auch ältere und jüngere Generationen miteinschließt. Im Berufsleben steht die Ergebnisorientierung und Selbstständigkeit für diese Generation im Vordergrund, die sowohl ihnen selbst als auch Mitarbeitern individuelle Wege zur Zielerreichung ermöglichen. Sie wuchsen in einem weniger optimistischen Umfeld auf als die Babyboomer, welches durch Wirtschaftskrisen mit Arbeitslosigkeit und steigende Scheidungsraten gekennzeichnet war.<sup>102</sup> Umso wichtiger ist ihnen dementsprechend das Erreichen und Halten von Wohlstand, Sicherheit und Stabilität. Ihre Zielstrebigkeit und Anpassungsfähigkeit hinsichtlich neuer Informations- und Kommunikationsmedien kommt der Generation X beim Erklimmen der Karriereleiter entgegen. Auch die Familiengründung hat einen hohen Stellenwert, obgleich sie später als bei früheren Generationen stattfindet, um zunächst im Berufsleben Fuß zu fassen. Bezüglich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf stoßen Vertreter der Generation X jedoch häufig an ihre Grenzen. Den umfangreichen Betreuungspflichten der Kinder mit zahlreichen Hobbies und Freizeitaktivitäten stehen die hohen Ansprüche an sich selbst und ihren beruflichen Leistungen gegenüber, die sich kaum miteinander vereinbaren lassen. Hier eine Balance zu finden, auch im Sinne einer gerechten Verteilung zwischen Mann und Frau, bleibt ein fortlaufendes Spannungsfeld dieser Generation.<sup>103</sup>

### 3.6.3 Generation Y

Angehörige der Generation Y, oder auch Generation Why, sind größtenteils Kinder der Babyboomer-Generation, abgesehen von einer frühen Elternschaft der Generation X. Die Frage nach dem „Warum“ mit kritischem Hinterfragen wurde zum Sinnbild dieser Altersgruppe. Während einige noch ihr Studium absolvieren, sind andere inzwischen mitten im Erwerbsleben angekommen. Es gilt nun sein Privat- und Berufsleben auszurichten, was die Generation Y in den nächsten Jahren vor wichtige Lebensentscheidungen stellt.<sup>104</sup> Als Kinder wurde den Vertretern dieser Generation viel Aufmerksamkeit und Lob im eher antiautoritär veranlagten Erziehungsstil von „Helikoptereltern“ zuteil. Hindernisse wurden für sie aus dem Weg geräumt und die Meinung der Kinder zählte. Aufgrund dieser Sozialisation erwartet die Generation Y im Arbeitsleben ein Mitbestimmungsrecht sowie Anerkennung und Wertschätzung ihrer Vorgesetzten. Regelmäßiges Feedback ist hierbei essentiell. Die Aufopferung ihrer Eltern sich jahrzehntelang für ein und dasselbe Unternehmen zu engagieren, rückt für die Generation Y in den Hintergrund. Arbeit dient als Mittel zur Selbstverwirklichung und wird so lange im selben Betrieb ausgeführt, wie es der persönlichen und beruflichen Entwicklung dienlich ist.<sup>105</sup> Die Fach- und Projektkarriere wird der klassischen Führungskarriere tendenziell vorgezogen. Dabei zeichnet sich die Generation Y durch ihre Flexibilität und Teamplayerqualitäten sowie eine starke Vernetzung aus. Dies ist wenig verwunderlich, da ihre Kindheit und Jugend durch den Internetboom sowie die fortlaufende Globalisierung und Digitalisierung

---

<sup>102</sup> Vgl. Rabenbauer (2017), S. 172.

<sup>103</sup> Vgl. Eberhardt (2016), S. 41.

<sup>104</sup> Vgl. Klaffke (2014), S. 13.

<sup>105</sup> Vgl. Mangelsdorf (2015), S. 18 f.

geprägt wurde. Die Arbeit soll Freude bereiten, sich jedoch keinesfalls negativ auf das Privatleben auswirken, da die Freizeit für Vertreter der Generation Y einen sehr hohen Stellenwert einnimmt.<sup>106</sup>

### 3.6.4 Generation Z

Für die Generation Z spielt die digitale Welt eine entscheidende Rolle im Alltag. Soziale Medien werden intensiv genutzt und eine permanente Vernetzung ist selbstverständlich. Es geht privat und beruflich darum präsent zu sein und Erfahrungen zu teilen. Mitglieder der Generation Z gelten als technikaffin und erwarten einen technisch gut ausgestatteten Arbeitsplatz mit modernen Kommunikationsmitteln, um ihrer Arbeit nachzukommen. Da sie es gewohnt sind ständig viele Informationen zu verarbeiten, finden sie sich beim Multitasking leichter zurecht als frühere Generationen.<sup>107</sup> Die Generation Z befindet sich größtenteils noch in Ausbildung bzw. hat diese erst kürzlich absolviert. Die Sozialisationsphase ist hier noch im Gange und ist geprägt durch das Fortschreiten von digitalen Technologien in sämtlichen Lebensbereichen, Internationalisierung und Globalisierung und nicht zuletzt durch die Präsenz fortlaufender Krisen (Wirtschafts- und Finanzkrisen, Umweltkrisen). Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung sind zentrale Werte dieser Generation. Der Arbeitsplatz muss Raum für Sinnstiftung und Spaß bieten, wird aber zugleich strikt vom Privatleben getrennt. Feedback ist, wie auch schon für die Generation Y, unerlässlich und wird von der Führungskraft eingefordert, welche sie gerne als Mentor annehmen, sofern diese ihnen genügend Freiraum lässt, um sich zu entfalten. In einer unsicheren Welt wie der heutigen ist für die Generation Z auch der Wunsch nach Stabilität und Sicherheit gegeben.<sup>108</sup>

### 3.6.5 Überblick und Vergleich der Generationen

Die unterschiedlichen Prägungen und Wertvorstellungen der Generationen haben Einfluss auf die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität und ebenso auf die Mitarbeiterbindung, denn die Anforderungen an den Führungsstil, die Balance zwischen Berufs- und Privatleben, die angestrebten Karriereziele, Entwicklungsmöglichkeiten und Anreize variieren für die verschiedenen Generationen. Dabei muss jedoch im Auge behalten werden, dass die Zuordnung zu einer Generation lediglich dazu dient das Verhalten und die Erwartungen besser einschätzen zu können. Führungskräfte müssen jedoch stets die individuellen Merkmale der Mitarbeiter beachten und in den persönlichen Austausch mit dem Mitarbeiter gehen, um sich ein umfassendes Bild zu machen.<sup>109</sup> Tabelle 2 zeigt die unterschiedlichen Werte und Arbeitseinstellungen der Generationen im Überblick.

---

<sup>106</sup> Vgl. Rabenbauer (2017), S. 173.

<sup>107</sup> Vgl. Hanisch (2019), S. 28 ff.

<sup>108</sup> Vgl. Rabenbauer (2017), S. 173 f.

<sup>109</sup> Vgl. Winkler/Saur (2019), S. 106 ff.

Generation	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
<b>Werte</b>	Demokratie, Gemeinschaft, Entscheidungsfreiheit, Idealismus, Konsens, Loyalität, Ordnung, Sorgfalt, Status, Strebsamkeit	Autonomie, Erfolg, Flexibilität, Gegenleistung, Individualismus, Kompetenz, Produktivität, Professionalität, Vielfalt, Zielorientierung	Abwechslung, Beteiligung, Lifestyle, Nachhaltigkeit, Selbstverwirklichung, Sinnstiftung, Spaß, Transparenz, Zugehörigkeit, Zusammenarbeit	Erfüllung, Informationsfreiheit, Integrität, Sicherheit, Sparsamkeit, Stabilität, Unternehmertegeist, Unverbindlichkeit, Vernetzung, Zweckmäßigkeit
<b>Arbeitsethos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Arbeitsmoral</li> <li>• Anstreben einer Karriere, um den Erwartungen der Gesellschaft zu entsprechen</li> <li>• Starke intrinsische Motivation qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivität steht im Mittelpunkt der Bemühungen</li> <li>• Der Fokus liegt auf Resultaten</li> <li>• Unternehmensziele stehen vor den persönlichen Zielen</li> <li>• Opfern sich auf, um im Job weiterzukommen</li> <li>• Belohnungen für ihren Einsatz werden erwartet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abkehr von kompletter Hingabe und Aufopferung für die Arbeit</li> <li>• Fixierung auf persönliche Lebensziele und Sinnfindung</li> <li>• Der Job dient der eigenen Selbstverwirklichung</li> <li>• Wenn dies nicht mehr gewährleistet ist, suchen sie sich eine neue Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Arbeit soll erfüllen und Spaß machen</li> <li>• Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz</li> <li>• Auf der Suche nach ihrem Weg im Berufsleben</li> <li>• Erfüllung der hohen Erwartungen der Eltern</li> </ul>

Tabelle 2: Einstellungen der unterschiedlichen Generationen zur Arbeitswelt, Quelle: in Anlehnung an Mangelsdorf (2015), S. 22 f.

### 3.7 Fazit: Treiber für die Veränderungen der Arbeitswelt und deren Auswirkungen

Die sechs großen Treiber, welche maßgeblich auf die Arbeitswelt Einfluss nehmen, sind der demografische Wandel, die Globalisierung, die Digitalisierung, die Wissenskultur, die Individualisierung und der Wertewandel der Generationen.

Der demografische Wandel geht mit einer Verringerung der Erwerbspersonenzahl einher und wandelt den Arbeitsmarkt vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt. Darüber hinaus muss auch zunehmend das Erwerbspotential älterer Mitarbeiter ausgeschöpft werden (alternde Belegschaft).

Die Globalisierung führt in Kombination mit der Digitalisierung zu völlig neuen Möglichkeiten der Vernetzung, Kommunikation und Kollaboration, über Länder- und Kulturgrenzen hinweg. Aufgrund des gestiegenen globalen Konkurrenzdrucks ist europaweit eine Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse zu beobachten (z.B. Zunahme befristeter Verträge und Leiharbeit). Zudem erfordert die schnelle Anpassung an Kundenbedürfnisse neue Mitarbeiterkompetenzen (wie Eigenständigkeit, Entscheidungsfreudigkeit, unternehmerisches Denken und Handeln, Kommunikations- und Veränderungsfähigkeit).

Die rasante Zunahme von Wissen und dessen Verarbeitung erfordert effektive Systeme zum Wissenserwerb und Austausch. Durch zunehmende Spezialisierungen der Unternehmen sind Mitarbeiter mit Detailwissen und speziellen Kenntnissen erforderlich, die sich in interdisziplinären Teams austauschen. Wissensintensive Berufsfelder, wie jene in denen IT-Fachkräfte arbeiten, erfordern kontinuierliches (und lebenslanges) Lernen, da sich Technologien rasant weiterentwickeln.

Die Individualisierung ist geprägt von einer Vielzahl an Optionen im beruflichen und privaten Kontext. Das Streben nach Selbstverwirklichung und persönlicher Entfaltung beeinflusst die Wahl des Arbeitgebers und die Entscheidung über den Verbleib bei diesem. Mitarbeiter wünschen sich je nach Lebensphase ein individuelles Angebot an Lösungen, das sie in ihrer Entwicklung unterstützt (z.B. Reduzierung der Arbeitszeit während der ersten Lebensjahre der Kinder oder eines Studiums).

Die vier derzeit im Berufsleben stehenden Arbeitnehmergenerationen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Werte sowie Einstellungen zur Arbeit und zum Leben und stellen unterschiedliche Ansprüche an die Arbeitgeber. Diesem Umstand muss durch Generationen-gerechte Führung und angepasste Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung und Mitarbeiterbindung Rechnung getragen werden.

## 4 ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT ALS WETTBEWERBSVORTEIL IN EINER SICH WANDELNDEN ARBEITSWELT

Im Zuge dieses Kapitels werden unterschiedliche Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität beleuchtet und die Zusammenhänge zwischen Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung aufgezeigt. Wichtige Aspekte im Berufsleben von Arbeitnehmern liefern wertvolle Einblicke zur Retentionsförderung.

Eine Auseinandersetzung mit jenen Aspekten des Berufslebens, denen Mitarbeiter große Bedeutung beimessen, ermöglicht einen näheren Einblick in relevante immaterielle Arbeitsbedingungen, mit denen sich Arbeitgeber differenzieren können. Neben dem Vorhanden- oder auch Nicht-Vorhandensein solcher immaterieller Arbeitsbedingungen zählt auch die subjektive wahrgenommene Qualität einiger Aspekte (z.B. Unternehmenskultur, Betriebsklima, Führung).

### 4.1 Wirkungskreis Employer Brand(ing), Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung

Maßnahmen des **Employer Brandings** haben das Ziel ein positives und attraktives Bild des Arbeitgebers zu entwickeln und glaubwürdig zu vermitteln. Die Marke (Brand) des Arbeitgebers (Employer) wird dabei, sowohl extern am Arbeitsmarkt als auch intern im Unternehmen, beworben. Die eigene Arbeitgebermarke soll dabei die vorhandenen Unterschiede zu anderen potentiellen Arbeitgebern aufzeigen und ein möglichst unverwechselbares, ansprechendes Image transportieren. Dabei beschränkt sich das Employer Branding keinesfalls nur auf den Auftritt nach außen, sondern entfaltet auch intern seine Wirkung, sofern die beworbenen Rahmenbedingungen im Unternehmensalltag auch tatsächlich gelebt werden.<sup>110</sup>

Employer Branding dient der Formation einer **Arbeitgebermarke (Employer Brand)**, die bei den relevanten internen und externen Zielgruppen ein klares Bild (Image) des Arbeitgebers vermittelt. Die Basis eines solchen Markenbildungsprozesses ist die Beziehung eines klaren Standpunktes (Positionierung) des Arbeitgebers. Eine erfolgreiche Arbeitgeberpositionierung (Employer Value Proposition, EVP) vereint die Aspekte der Glaubwürdigkeit (die Belegschaft akzeptiert und lebt die Werte des Arbeitgebers), der Differenzierung (der Arbeitgeber ist eindeutig von der Konkurrenz unterscheidbar) und der Zukunftsorientierung (zur Antizipation von Veränderungen) in sich.<sup>111</sup>

Mithilfe der Arbeitgebermarke wird das Ziel verfolgt eine hohe **Arbeitgeberattraktivität** für die gewünschten Zielgruppen zu erreichen. In diesem Sinne steht beispielsweise nicht die Quantität von Bewerbungen im Vordergrund, sondern deren Qualität. Es sollen sich jene Kandidaten angesprochen fühlen, welche sich zum einen für die Stelle eignen (Person-Job-Fit) und zum anderen auch in das Unternehmen passen (Person-Organisation-Fit). Der Grundstein der Arbeitgebermarke wird dabei durch Authentizität und das Vorhandensein der Markenmerkmale gelegt. Auf dieser Basis ist es erfolgsentscheidend, dass der Aufbau einer Arbeitgebermarke aus dem Inneren des Unternehmens erfolgt, um in weiterer Folge halten zu können, was versprochen wird. Die Stärke einer Arbeitgebermarke entfaltet sich nicht etwa durch das Erfüllen externer Anforderungen, sondern vielmehr durch das bewusste Hervorheben

---

<sup>110</sup> Vgl. Kanning (2017), S. 3 f.

<sup>111</sup> Vgl. Kriegler (2018), S. 27 f.

ihres unverwechselbaren Charakters, der durch die Unternehmenskultur und dem damit vorherrschenden Wertegefüge einhergeht.<sup>112</sup>

Wie in Abbildung 8 ersichtlich, sind die Arbeitgebermarke (Employer Brand), Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung untrennbar miteinander verwoben. Die Arbeitgeberattraktivität speist sich aus der wahrgenommenen Authentizität aus Bewerber- und Mitarbeitersicht und ist nur dann gegeben, wenn im Unternehmen gelebt wird, was (sowohl nach außen als auch nach innen) kommuniziert wird. Die emotionale Verbundenheit bestehender Mitarbeiter bildet dabei eine grundlegende Säule zum Aufbau einer glaubwürdigen Arbeitgebermarke. In diesem Wirkungszusammenhang führt daher erhöhte Mitarbeiterbindung zu einer wirksameren Employer Brand und diese wiederum zu höherer Arbeitgeberattraktivität. Nachdem sich die Teilkomponenten gegenseitig positiv beeinflussen und eine Aufwärtsspirale in Gang setzen, schließt sich der Kreis, indem die höhere Arbeitgeberattraktivität eine gesteigerte Mitarbeiterbindung bewirkt. Maßnahmen, die zur Förderung der Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität ergriffen werden, haben einerseits einen positiven Einfluss auf Bewerber (externe Wirkung) und andererseits auf vorhandene Mitarbeiter, deren Zugehörigkeitsgefühl und Identifikation mit dem Unternehmen, gestärkt wird (interne Wirkung mit Intensivierung der Mitarbeiterbindung).<sup>113</sup>

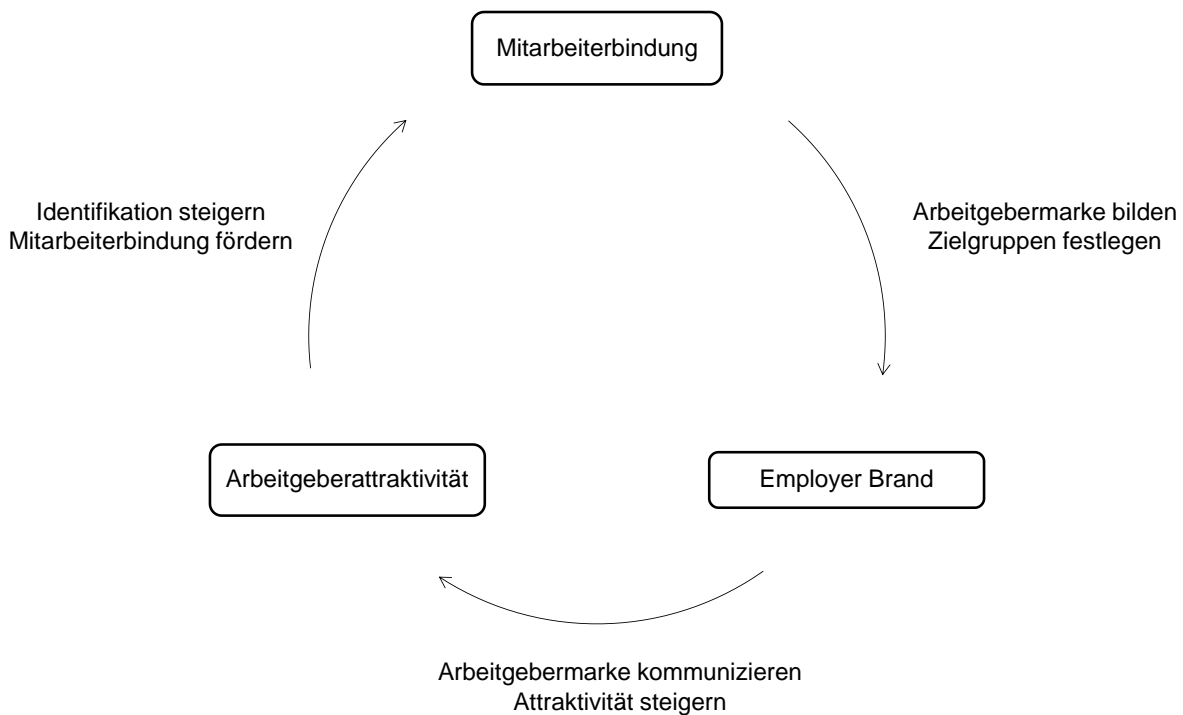


Abbildung 8: Wirkungskreis zwischen Mitarbeiterbindung, Employer Brand und Arbeitgeberattraktivität, in Anlehnung an Wolf (2018), S. 242.

---

<sup>112</sup> Vgl. Wolf (2014), S. 8 ff.

<sup>113</sup> Vgl. Wolf (2018), S. 233 ff.



## 4.2 Wichtige Aspekte im Berufsleben von Arbeitnehmern und Wünsche an den Arbeitgeber

Bei der Betrachtung von als wichtig erlebten Aspekten im Job fällt ins Auge, dass für die befragten Schweizer Arbeitnehmer (n = 1.501) folgende Punkte besonders relevant sind: **gute zwischenmenschliche Beziehungen** im Sinne eines guten Verhältnisses zu Kollegen (66%) und zu Vorgesetzten (60%), die **Anerkennung für erbrachte Leistungen** (65%), **flexible Arbeitszeiteinteilung** (60%) sowie das Nachgehen von **spannenden Tätigkeiten** (57%). Rund der Hälfte der Befragten ist die **Jobsicherheit** (50%), die **Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben** (47%) und eine **sinnstiftende Tätigkeit** (45%) wichtig.<sup>114</sup> Die Zusammenfassung wichtiger Aspekte dieser Befragung ist in Abbildung 9 illustriert.

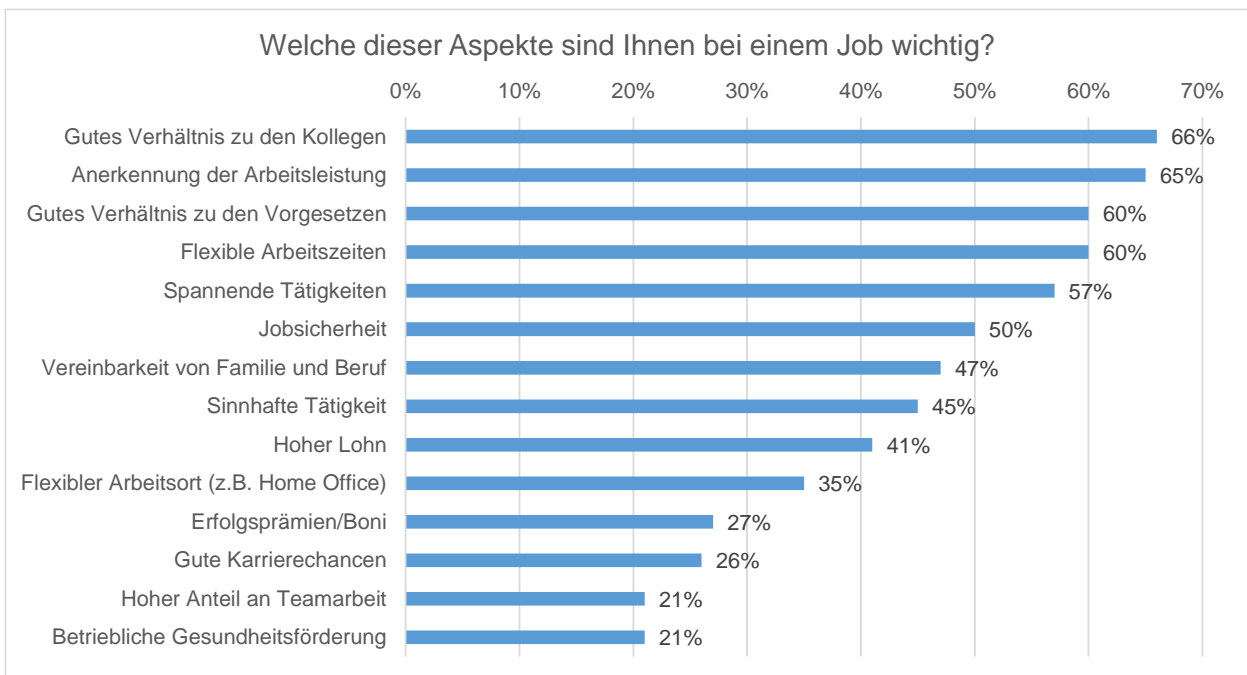


Abbildung 9: Wichtige Aspekte des Jobs (n = 1501; Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich), Quelle: in Anlehnung an Ernst & Young (2019g), S. 26, Onlinequelle [02.05.2020].

Auch unter österreichischen Beschäftigten zeigt sich ein sehr ähnliches Bild. Marketagent und die Leitbetriebe Austria erhoben die wichtigsten Aspekte im Arbeitsleben von 2.007 Berufstätigen im Alter zwischen 20-65 Jahren. Wie in Abbildung 10 ersichtlich, ist für gut acht von zehn Arbeitnehmern (78,7%) ein **positives Arbeitsklima** der entscheidendste Aspekt ihres Arbeitslebens, gefolgt vom **Zusammenhalt im Team** (68,9%), einer **guten Work-Life-Balance** (64,5%) sowie **Spaß und Interesse an der beruflichen Tätigkeit** (63,7%). Auch ein **krisenfester Arbeitsplatz** (60,6%), die **Kompetenz der Führung** (59,4%), das Nachgehen einer **sinnvollen Tätigkeit** (57,7%), **Eigenverantwortung** (51,2%) und **flexible Arbeitszeiten** (49,7%) werden als wichtig erachtet.<sup>115</sup>

<sup>114</sup> Vgl. Ernst & Young (2019g), S. 26, Onlinequelle [07.06.2020].

<sup>115</sup> Vgl. Leitbetriebe Austria/Marketagent (2019), S. 9, Onlinequelle [21.05.2020].

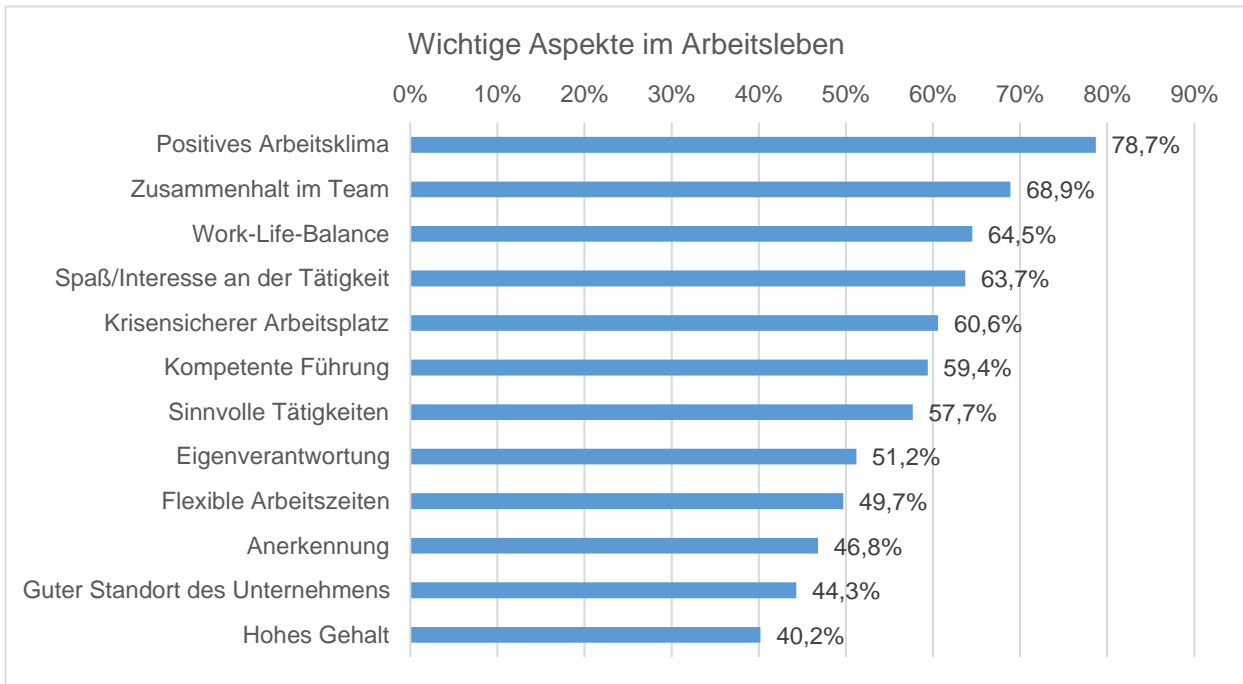


Abbildung 10: Wichtige Aspekte im Arbeitsleben (n = 2.007; Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich), Quelle: in Anlehnung an Leitbetriebe Austria und Marketagent (2019), S. 9, Onlinequelle [21.05.2020].

Bei Wünschen (oder auch Wunschvorstellungen) handelt es sich um ein konkretes Verlangen nach etwas, das ein Mensch begehrt.<sup>116</sup> Im Zuge der EY Jobstudie 2019 wurden 1.001 Arbeitnehmer nach ihren Wünschen an einen „modernen“ Arbeitgeber befragt. Als größter Wunsch österreichischer Beschäftigter wurde jener nach **flexiblen Arbeitszeitmodellen** von mehr als Dreiviertel der Befragten genannt (77%). Rund die Hälfte wünscht sich **Gesundheits- und Vorsorgemodelle** (49%) und die **Möglichkeit von zuhause aus zu arbeiten** (46%). Auf den hinteren Plätzen liegen **Mitarbeiterangebote und -rabatte** (39%) sowie **Kinderbetreuungsangebote** (26%), die sich nur knapp ein Viertel der Arbeitnehmer wünschen.<sup>117</sup>

Laut einer Befragung von 1.002 Berufstätigen zwischen 16-65 Jahren durch Bitkom Research wünschen sich 96% der Arbeitnehmer eine **freie Arbeitszeiteinteilung**, für 94% ist es wichtig einer **sinnstiftenden Tätigkeit** nachzugehen, 93% wünschen sich **flache Hierarchien**, 90% möchten ihre **Leistungs- und Lernziele selbst festlegen**, 82% wünschen sich eine **bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie** und 71% finden, dass ihre **Arbeitsaufgaben regelmäßig wechseln sollten**. Neben dieser persönlichen Wünschen, wurden auch gesellschaftliche Ansprüche an den Arbeitgeber beleuchtet. 96% stimmten zu, dass der Arbeitgeber Werte vertreten sollte, mit denen sie sich identifizieren können und 92% sind der Meinung, dass der Arbeitgeber gesellschaftliche Verantwortung übernehmen sollte. 72% der befragten Arbeitnehmer finden zudem, dass Führungskräfte auch in Teilzeit arbeiten können sollten.<sup>118</sup>

<sup>116</sup> Vgl. Fuchs-Heinritz u. a. (1994), S. 751.

<sup>117</sup> Vgl. Ernst & Young (2019e), S. 18, Onlinequelle [02.05.2020].

<sup>118</sup> Vgl. Bitkom (2019c), Onlinequelle [02.06.2020].

Randstad erhob wichtige Kriterien bei der Wahl des Arbeitgebers im Zuge einer Employer Branding Studie mit 4.536 österreichischen Teilnehmern (in Beschäftigung, arbeitssuchend, Studierende). Mit 64% wurde am häufigsten ein **attraktives Gehalt und Benefits** genannt. Für 56% ist die **Jobsicherheit** und für 54% eine **angenehme Arbeitsatmosphäre** ein ausschlaggebendes Kriterium. **Flexible Arbeitsmodelle** sind für rund die Hälfte der Befragten (46%) relevant und jedem Vierten (40%) ist die **Work-Life-Balance** wichtig.<sup>119</sup> Da jedoch knapp die Hälfte der Befragten (47%) der Generation X (35-54 Jahre) angehört, ist diese Altersgruppe überrepräsentiert. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer (56%) verfügt darüber hinaus über eine höhere Ausbildungsstufe.<sup>120</sup>

### 4.3 Übersicht relevanter Faktoren der Arbeitgeberattraktivität

Amundson identifizierte zehn Attraktoren, die eine wichtige Rolle für die wahrgenommene Attraktivität eines Arbeitsplatzes spielen:<sup>121</sup>

1. **Sicherheit:** Finanzielle Absicherung, physische Sicherheit am Arbeitsplatz, Anstellungssicherheit
2. **Standort:** Räumliche Nähe des Arbeitsplatzes zum Wohnort und dem sozialen Umfeld, bequeme Anreisemöglichkeiten, ansprechendes Gebäudedesign
3. **Beziehungen:** Zwischenmenschliche Beziehungen zu Kollegen, Vorgesetzten und Kunden
4. **Anerkennung:** Wertschätzung und Respekt am Arbeitsplatz
5. **Beteiligung/Beitrag:** Nachgehen einer bedeutungsvollen und sinnstiftenden Tätigkeit
6. **Arbeitsfähigkeit:** Übereinstimmung der Arbeit mit den eigenen Fähigkeiten und Interessen
7. **Flexibilität:** Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, um Raum für die Befriedigung persönlicher Bedürfnisse zu schaffen
8. **Lernen:** Kontinuierliche Aus- und Weiterbildungen, Entwicklungsmöglichkeiten, herausfordernde Tätigkeiten
9. **Verantwortung:** Übernahme von Verantwortung, Autonomie in der Entscheidungsfindung
10. **Innovation:** Einbringen von Kreativität und Problemlösungskompetenz

Diese zehn Schlüsselfaktoren können Aufschluss darüber geben weshalb Arbeitnehmer gewisse berufliche Entscheidungen im Laufe ihres Berufslebens treffen. Während beispielsweise zu Beginn der Erwerbstätigkeit die finanzielle Sicherheit im Vordergrund stehen kann, ist es denkbar, dass nach einigen Berufsjahren eine sinnstiftende Arbeit mit niedrigerer Bezahlung in den Fokus rückt. Unterschiedliche Erfahrungs- und Entwicklungsphasen des Arbeitnehmers wirken sich auch auf die Attraktivität des Arbeitsplatzes aus. Dadurch ist es umso wichtiger individuelle und lebensphasenorientierte Angebote der beruflichen Entwicklung anzubieten.<sup>122</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. Randstad (2019), S. 12, Onlinequelle [13.06.2020].

<sup>120</sup> Vgl. Randstad (2019), S. 9, Onlinequelle [13.06.2020].

<sup>121</sup> Vgl. Amundson (2007), S. 156 f.

<sup>122</sup> Vgl. Amundson (2007), S. 160 f.

Nagel (2011) beschreibt fünf Kategorien von endogenen Einflussfaktoren (Treibern) auf die Arbeitgeberattraktivität:<sup>123</sup>

1. **Job-Charakteristika**

Diese inkludieren finanzielle Aspekte (Gehalt und Vergütungssysteme), Ausstattung des Arbeitsplatzes, Attraktivität des Standortes, interessante Arbeitsinhalte, Möglichkeit zur Profilierung (Übernahme von Verantwortung, Bedeutung der eigenen Position im Unternehmen), Arbeitsplatzsicherheit, Work-Life-Balance, Arbeitszeitmodell, Flexibilität (hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort, Grad der Abwechslung), Autonomie, Vernetzung der Stelle im Unternehmen

2. **Menschen und Unternehmenskultur**

Gelebte Normen und Werte im Unternehmen, Qualität der Zusammenarbeit, Anerkennung und Wertschätzung, Ziele und Werte des Unternehmens, Qualifikationen der Kollegen (um von diesen zu lernen), internationale Vielfalt der Kollegschaft, Standort des Headquarters (aufgrund nationaler Unterschiede der Unternehmenskultur)

3. **Reputation und Image**

Bewerberzahlen im Zuge der Rekrutierungsmaßnahmen, Kommunikationsstrategie des Unternehmens, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz, wirtschaftlicher Erfolg (z.B. erzielter Umsatz, Wachstum), Berichterstattung in den Medien, Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt (Corporate Social Responsibility), Art und Qualität der Produkte, Innovationsfähigkeit, Wahrnehmung des Verhaltens von Mitarbeitern, Managementkompetenz, Kundenstamm (Bekanntheit, Größe, Reputation)

4. **Gehalt, Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten**

Chancen und Perspektiven zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung, Möglichkeit zu internationaler Arbeit, Angebot an interessanten Aufgaben, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, Honorierung von Lern- und Einsatzbereitschaft (Gehaltserhöhungen, Beförderungen), Karrierewege innerhalb und außerhalb des Unternehmens

5. **Erlebte Glaubwürdigkeit**

Diese speist sich aus eigenen Erfahrungen mit dem Unternehmen (während des Rekrutierungsprozesses, als Mitarbeiter im Unternehmen) und Erzählungen anderer (Freunde, Familie, Studien- und Arbeitskollegen, soziale Netzwerke, Bewertungsportale)

Abbildung 11 illustriert die endogenen Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität, welche untereinander in Verbindung stehen.

---

<sup>123</sup> Vgl. Nagel (2011), S. 29.

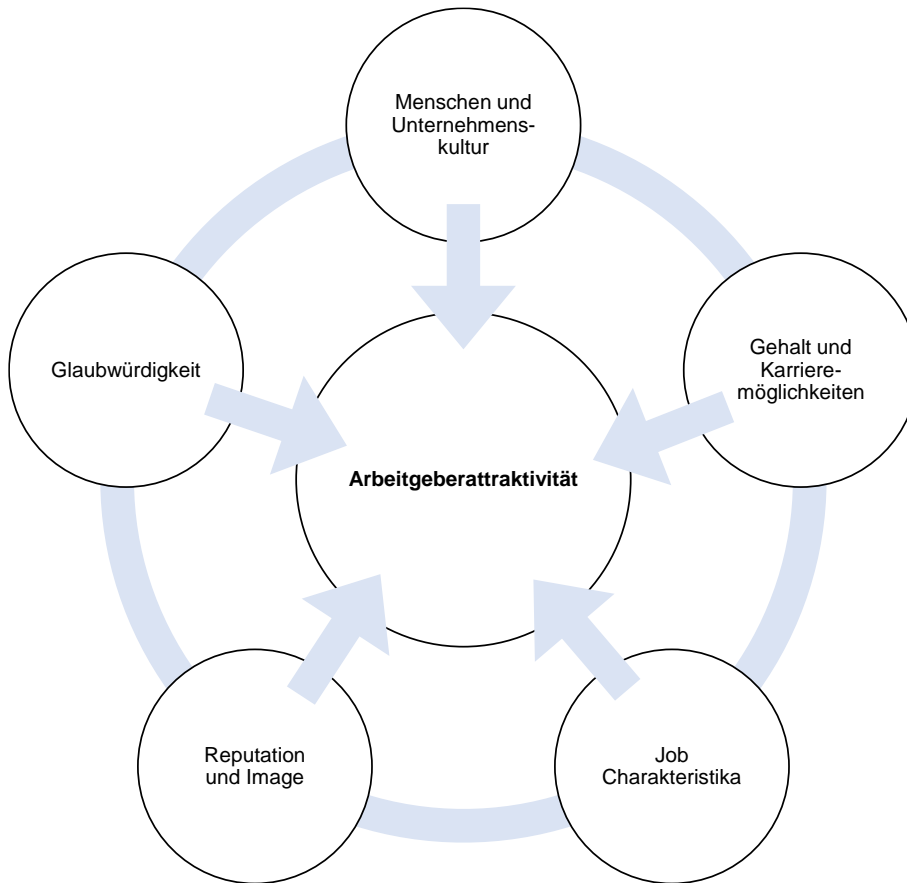


Abbildung 11: Endogene Einflüsse auf die Arbeitgeberattraktivität, in Anlehnung an Nagel (2011), S. 29.

Statista befragte 1.059 Vollzeitbeschäftigte nach den Faktoren, die bei der Entscheidung für ihren aktuellen Arbeitsplatzes wichtig oder sehr wichtig waren. Für jeweils 91% waren ein **gutes Betriebsklima** sowie **Gehalt und Bonus** am Wichtigsten. 84% gaben eine **ansprechende Betriebsstätte** und 83% einen **attraktiven Standort** an. Für 82% zählte die **Nähe zum Wohnort**, für 75% waren **betriebliche Sozialleistungen** relevant und für 74% **vorhandene Möglichkeiten zur Weiterbildung**. Auch **flexible Arbeitszeiten** stehen mit 72% hoch im Kurs, gefolgt von **Aufstiegsmöglichkeiten**, die für 65% zur Entscheidung für den Arbeitgeber beitrugen. Für 63% ist eine **gute Work-Life-Balance** und für 59% die **Familienfreundlichkeit des Arbeitgebers** von Bedeutung. Weniger ausschlaggebend waren gute Bewertungen auf Internet-Bewertungsportalen wie z.B. Kununu, die nur 38% angaben sowie Testsiegel für die Arbeitgeberqualität mit 34%.<sup>124</sup>

Im Zuge einer Employer Branding Studie von StepStone wurden 1.010 Teilnehmer (95,6% Angestellte und 4,4% Arbeitssuchende) aus Österreich hinsichtlich jener Bereiche befragt, die ihrer Meinung nach den größten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben. Für mehr als die Hälfte der Befragten sind die **Unternehmenskultur, das Betriebsklima und der Führungsstil** (59,7%) sowie **Gehalt, Benefits und Sozialleistungen** (56,3%) die entscheidendsten Bereiche für die Arbeitgeberattraktivität. Darüber hinaus sind auch das **Aufgabengebiet** und die **gebotenen Entwicklungsmöglichkeiten** (45,3%) sowie der

---

<sup>124</sup> Vgl. Statista (2017), Onlinequelle [21.05.2020].

**Standort, die Infrastruktur und das Büro** (35,4%) von Bedeutung.<sup>125</sup> Weitere relevante Faktoren für die Arbeitgeberattraktivität sind in Abbildung 12 dargestellt.

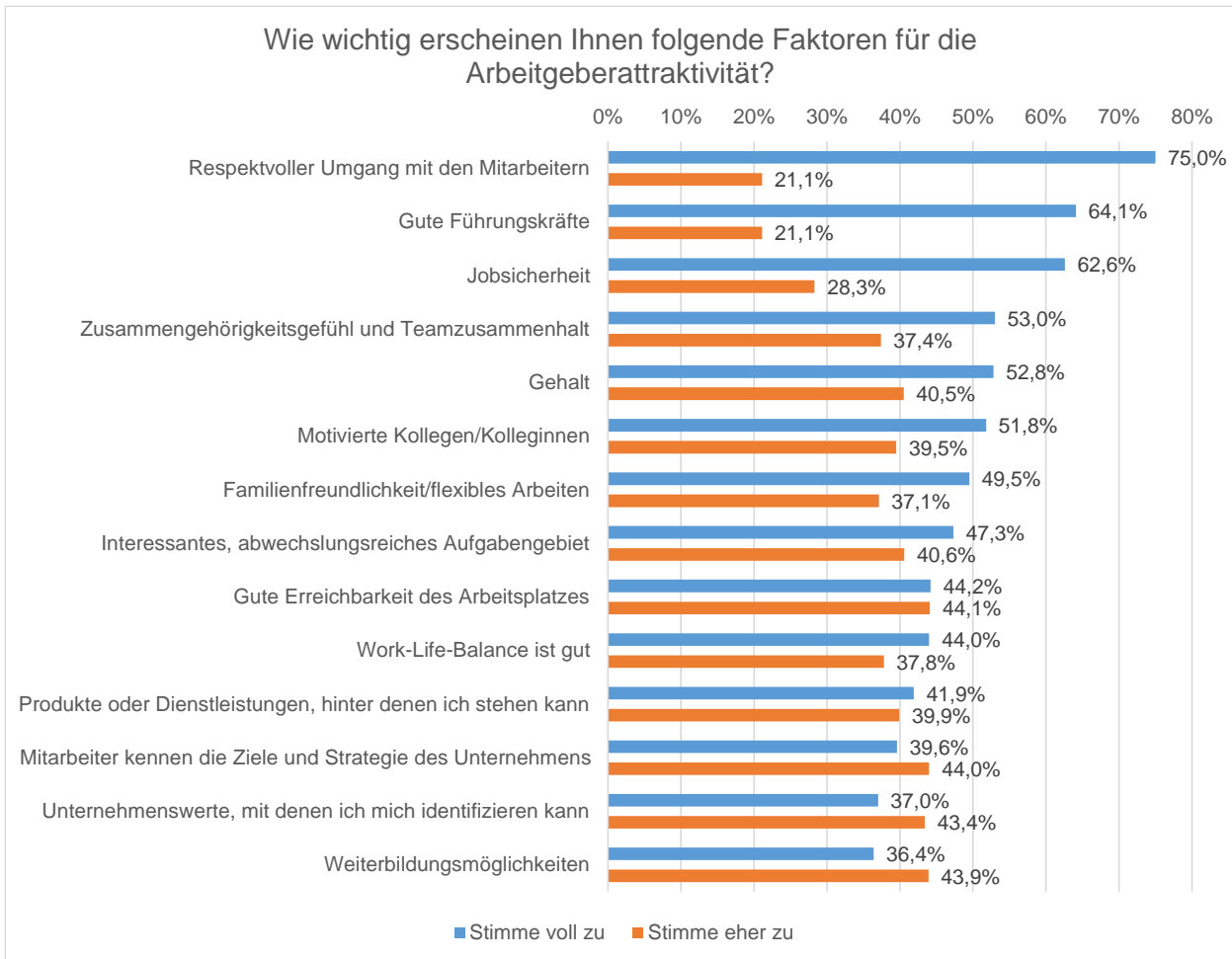


Abbildung 12: Faktoren der Arbeitgeberattraktivität (n = 1.010; Angaben in Prozent), Quelle: in Anlehnung an StepStone (2018), S. 15 f, Onlinequelle [02.05.2020].

In einer Studie im Auftrag des Zentrums für Arbeitgeberattraktivität wurden von Bruch et. al (2015) vom Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen die Ergebnisse einer Befragung von mehr als 16.000 Mitarbeitern aus 96 mittelständischen Unternehmen zur Arbeitgeberattraktivität ausgewertet.<sup>126</sup> Im Zuge dieser Auswertung wurden einerseits Einflussfaktoren ermittelt, die sich als äußerst förderlich für die Arbeitgeberattraktivität erweisen („Attraktivitätsförderer“) und andererseits ebenso jene, welche sich besonders negativ auf bestehende Mitarbeiter auswirken („Attraktivitätskiller“). Zur Förderung der Attraktivität tragen folgende Faktoren maßgeblich bei: **Internes Unternehmertum** (durch Einbringen eigener Ideen und der Möglichkeit Neues auszuprobieren sowie Risiken einzugehen), **Vertrauen** (gegenüber Kollegen und Führungskräften), **Familienorientierung** (im Sinne einer guten Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben), **produktive Energie** und **angenehme Energie**.<sup>127</sup> Das Merkmal produktiver Energie ist es, dass gemeinsam und fokussiert an der Realisierung von Zielen

<sup>125</sup> Vgl. StepStone (2018), S. 14, Onlinequelle [02.05.2020].

<sup>126</sup> Vgl. Masurat (2015), S. 3, Onlinequelle [30.05.2020].

<sup>127</sup> Vgl. Bruch/Fischer/Färber (2015), S. 17, Onlinequelle [30.05.2020].

gearbeitet wird. Die Mitarbeiter erledigen ihre Aufgaben dabei mit Begeisterung.<sup>128</sup> Angenehme Energie (angenehme Trägheit) ist durch die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter mit ihrer derzeitigen Arbeitssituation gekennzeichnet.<sup>129</sup>

Hingegen wird die Attraktivität eines Arbeitgebers durch folgende Faktoren geschmälert: Beschleunigungsfälle (Überlastung, Mehrfachbelastung, Dauerbelastung), Zentralisierung (starre Hierarchien und nur wenig Flexibilität), resignative Trägheit, korrosive Energie und Altersdiskriminierung (Mitarbeiter werden aufgrund ihres Alters ungleich behandelt, unabhängig davon, ob jung oder alt). Die Beschleunigungsfälle setzt eine wahre Abwärtsspirale in Gang, denn sie kann sich auf verschiedene Arten sehr negativ auf die Arbeitgeberattraktivität auswirken. Zur Überlastung kommt es bei einer quantitativ zu großen Menge an Aufgaben mit zu knapper Zeitschiene und nicht ausreichend verfügbaren Ressourcen. Eine Mehrfachbelastung liegt vor, wenn eine große Zahl unterschiedlicher Aufgaben bewältigt werden muss, die kaum bis schwer zu priorisieren sind. Bei einer Dauerbelastung sind zu starke Belastungen über einen längeren Zeitraum vorhanden.<sup>130</sup> Korrosive Energie bezeichnet eine negative Energie, die sich in Form von internen Machtkämpfen, Spekulationen und Mikropolitik äußert und das Unternehmen von innen schwächt, indem Unternehmensbereiche nicht an einem Strang ziehen. Als Folge dessen werden Veränderungen und Innovationen behindert.<sup>131</sup> Resignative Trägheit zeigt sich durch verminderte Kommunikation sowie Gefühlen von Enttäuschung, Frustration und Gleichgültigkeit.<sup>132</sup>

## 4.4 Ausgewählte Aspekte der Arbeitgeberattraktivität

### 4.4.1 Unternehmenskultur, Betriebsklima, Arbeitsklima

Die **Unternehmenskultur** (Organisationskultur) beschreibt ein Konzept an gemeinsam geteilten Normen, Werten und unausgesprochenen Regeln, welche die Zusammenarbeit und das Verhalten der einzelnen Organisationsmitglieder beeinflussen.<sup>133</sup> Diese kollektiven Überzeugungen regeln die Interaktion der Mitarbeiter untereinander, aber auch das Verhalten nach außen (z.B. mit Kunden und Geschäftspartnern). Durch gelebte Werte entwickelt sich im Laufe der Zeit ein Set aus Denk- und Verhaltensmustern im Unternehmen, das Einfluss auf die Wahrnehmung sowie das Denken, Fühlen und Handeln der einzelnen Organisationsmitglieder nimmt.<sup>134</sup>

Eine Unternehmenskultur, in der sich Arbeitnehmer wohlfühlen und mit der sie sich identifizieren können, ist gemäß einer Erhebung von StepStone für Arbeitnehmer von hoher Relevanz (97% der Befragten ist die Unternehmenskultur wichtig). Entscheidend sind vor allem der **Umgang mit Kollegen** (98,6%), der **Kommunikationsstil** (96,4%), der **Führungsstil** (97,1%), **Transparenz** (93,9%), die **Personalpolitik** (91,5%) und die **Grundwerte des Unternehmens** (88,7%). Nur gut jeder vierte Mitarbeiter (42,6%) kann

---

<sup>128</sup> Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 58 f.

<sup>129</sup> Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 40 f.

<sup>130</sup> Vgl. Bruch/Fischer/Färber (2015), S. 18.

<sup>131</sup> Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 52 f.

<sup>132</sup> Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 49.

<sup>133</sup> Vgl. Nerdinger (2019b), S. 170.

<sup>134</sup> Vgl. Knecht/Pifko (2011), S. 12.

sich mit der Unternehmenskultur des derzeitigen Arbeitgebers identifizieren und 56% haben bereits den Arbeitgeber aufgrund der (für sie nicht passenden) Unternehmenskultur gewechselt.<sup>135</sup> In einer Employer Branding Studie von Weitzel et. al (2019) wird als wichtigster Aspekt der Unternehmenskultur aus Mitarbeitersicht eine **gegenseitige Wertschätzung** genannt. Diese inkludiert Werte wie **Akzeptanz, Ehrlichkeit, Respekt, Rücksichtnahme, Freundlichkeit, Freiheiten und Fairness**. Weniger als die Hälfte der Befragten (48,1%) sieht dies in seinem Unternehmen als tatsächlich in der Unternehmenskultur verankert. Als zweitwichtigsten Baustein der Unternehmenskultur wird eine **offene Kommunikationskultur** (z.B. Offenheit, klare Inhalte) gesehen. Vier von zehn Mitarbeitern (41,4%) sehen dies als umgesetzt. An dritter Stelle stehen Unternehmenseigenschaften, die als essentiell für eine gute Unternehmenskultur verstanden werden wie z.B. **Familienfreundlichkeit, flache Hierarchien, Führungsqualität und Transparenz**. Für 44,9% der Mitarbeiter ist dieser Aspekt in der Unternehmenskultur ihres Unternehmens enthalten.<sup>136</sup>

In Unternehmen treffen die unterschiedlichsten Charaktere von Arbeitnehmern aufeinander, die das **Betriebsklima** durch die Qualität ihrer Zusammenarbeit mit anderen Organisationsmitgliedern beeinflussen. Das Miteinander wird dabei von unterschiedlichen Erfahrungen und Wertvorstellungen der Individuen geprägt. Ob sich Menschen im vorherrschenden Betriebsklima eines Unternehmens wohlfühlen, unterliegt einer subjektiven Wahrnehmung und ist von den persönlichen Bedürfnissen, Prägungen und Erwartungen der einzelnen Mitarbeiter abhängig.<sup>137</sup> Das Betriebsklima eines Unternehmens kann auch je nach Abteilung oder Team variieren, da vor allem die zwischenmenschlichen Beziehungen und der Umgang miteinander für das Empfinden des (sozialen) Klimas ausschlaggebend ist. Ein gutes Betriebsklima kann die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen steigern, während sich ein schlechtes Betriebsklima unter anderem durch erhöhte Fluktuation und eine höhere Anzahl von Fehlzeiten in der Belegschaft äußert.<sup>138</sup>

Laut einer Befragung des Personaldienstleisters Hays in Kooperation mit dem Institut für Beschäftigung und Employability (IBE), beurteilten sowohl das Management, die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter ein **gutes Betriebsklima** als wichtigsten Aspekt zur Mitarbeiterbindung (55% der Geschäftsführung, 55% der Führungskräfte in den Fachabteilungen und ebenso 55% der Mitarbeiter sowie 48% der Führungskräfte im HR-Bereich sehen ein gutes Betriebsklima als wichtigste Maßnahme im Retentionsmanagement).<sup>139</sup> Auch die von Statista ermittelten Faktoren bei der Auswahl des Arbeitsplatzes unterstreichen den Wert des Betriebsklimas: 91% der befragten Arbeitnehmer nennen ein gutes Betriebsklima als wichtigen oder sehr wichtigen Faktor in ihren Überlegungen welcher Arbeitgeber für sie in Frage kommt.<sup>140</sup>

Die Wahrnehmung des **Arbeitsklimas** in einem Unternehmen ist an das individuelle Wohlbefinden am eigenen Arbeitsplatz gekoppelt. Im Mittelpunkt steht das Erleben der eigenen Tätigkeit: Gefallen an den zu

---

<sup>135</sup> Vgl. StepStone (2017), S. 14 f, Onlinequelle [01.06.2020].

<sup>136</sup> Vgl. Weitzel u. a. (2019), S. 22, Onlinequelle [01.06.2020].

<sup>137</sup> Vgl. Knecht/Pifko (2011), S. 15.

<sup>138</sup> Vgl. Berthel/Becker (2017), S. 718.

<sup>139</sup> Vgl. Eilers u. a. (2020), S. 33, Onlinequelle [25.02.2020].

<sup>140</sup> Vgl. Statista (2017), Onlinequelle [21.05.2020].



erledigenden Arbeitsinhalten, Grad der Arbeitsauslastung (weder Über- noch Unterforderung) und die Einflussnahme auf die Zeiteinteilung. Neben Aspekten der Infrastruktur (z.B. Größe und Ausstattung des Arbeitsplatzes, zur Verfügung stehende technische Geräte, Maschinen und Kommunikationsmittel) und den Umgebungsbedingungen (z.B. Licht, Temperatur, Lärmpegel) spielen auch gute zwischenmenschliche Beziehungen zu Kollegen für ein positives Arbeitsklima eine zentrale Rolle. Führungskräfte werden hinsichtlich ihres Führungsstils und den vorgelebten Wertevorstellungen beurteilt.<sup>141</sup>

#### 4.4.2 Flexible Arbeitsmodelle

Ein verbreitetes Modell **flexibler Arbeitszeitregelungen** ist die Gleitzeit mit Kernzeit. Eine Befragung von Deloitte Österreich in Kooperation mit der Universität Wien und der Universität Graz ergab, dass in 21% der befragten österreichischen Unternehmen die Gleitzeit mit Kernzeit für alle Mitarbeiter gilt. In ebenfalls 21% für etwa 75% der Mitarbeiter und in 11% immerhin für ca. 50% der Mitarbeiter. 53% der Unternehmen haben somit für zumindest die Hälfte der Belegschaft ein Gleitzeitmodell mit definierten Kernzeiten etabliert. Auf dem Vormarsch befindet sich auch die Gleitzeit ohne Kernzeit. 13% der Unternehmen haben dieses Arbeitszeitmodell für all ihre Mitarbeiter, 6% für etwa 75% der Belegschaft und 6% für immerhin noch 5%. Für rund ein Viertel der Unternehmen (24%) spielen Kernzeiten somit keine entscheidende Rolle mehr. Vor allem die IKT-Branche kehrt den Kernzeiten zunehmend den Rücken.<sup>142</sup>

Diese Entwicklung in der Informations- und Kommunikationstechnologie ist nachvollziehbar, da die Verbreitung von agilen Methoden mit Selbstorganisation und Selbstverantwortung bei der Erledigung von Aufgaben einhergeht. Eine solche Arbeitsweise bedingt, dass Unternehmen ihren IT-Mitarbeitern erlauben ihren eigenen Arbeitsrhythmus zu etablieren, der nicht an starren Arbeitszeitregelungen ausgerichtet ist und das Endresultat der geleisteten Arbeit in den Fokus rückt. Der Produktentwicklungszyklus wird dann am Positivsten beeinflusst, wenn eine annähernd gleichbleibende Geschwindigkeit bei der Abarbeitung von Aufgaben erfolgt, die weder zu massiven Überstunden noch zum Überschreiten der individuellen Belastbarkeitsgrenze führen. Es ist der Produktivität daher zuträglich, wenn es IT-Mitarbeitern, ob alleine oder im Team, freisteht sich ihre Arbeitszeit frei einzuteilen.<sup>143</sup>

Ist die Anwesenheit von Mitarbeitern am Arbeitsort nicht zwingend erforderlich, kann diesen vom Arbeitgeber die Möglichkeit eingeräumt werden ihre Arbeit im Rahmen von **flexiblen Arbeitsortregelungen** unabhängig von der Arbeitsstätte zu verrichten. In diesem Zusammenhang wird von mobiler Arbeit, Telearbeit, Home office oder auch Remote-Arbeit gesprochen. Für Mitarbeiter bedeutet dies vor allem Zeitersparnisse (durch den Entfall von An- und Abfahrtswegen), die zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben beitragen. Die Bedürfnisse der unterschiedlichen Lebensbereiche (z.B. Freizeitgewinn für Hobbies und Familie) finden dadurch mehr Berücksichtigung. Darüber hinaus wird dem Wunsch nach Selbstbestimmung und Mitgestaltungsmöglichkeiten entgegengekommen.<sup>144</sup>

---

<sup>141</sup> Vgl. Knecht/Pifko (2011), S. 17.

<sup>142</sup> Vgl. Kellner u. a. (2019), S. 6, Onlinequelle [04.01.2020].

<sup>143</sup> Vgl. Gloger/Häusling (2011), S. 126 f.

<sup>144</sup> Vgl. Redmann (2019), S. 90 f.

#### 4.4.3 Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Der Themenbereich der Work-Life-Balance betrachtet das Verhältnis von Arbeits- und Privatleben zueinander und beschäftigt sich mit den damit verbundenen Auswirkungen. In diesem Zusammenhang untersucht die Arbeitszeitforschung die Auswirkungen der Entgrenzung der Arbeit auf die Arbeitnehmer, welche sich durch den Einsatz von Informations- und Telekommunikationstechnologie und damit einhergehender (potentieller) zeit- und ortsunabhängiger Verfügbarkeit (auch außerhalb der Arbeitszeit), ergibt.<sup>145</sup>

Die Ausgewogenheit (Balance) bezieht sich in diesem Kontext auf die Beanspruchungen beim Ausüben der Berufstätigkeit und der Erholung davon während der zur Verfügung stehenden Freizeit. Dieses Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Lebensbereichen nimmt Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Die Bezeichnung der Work-Life-Balance impliziert eine Trennung von Arbeit und Leben, wobei Arbeit ebenso einen Teil des Lebens darstellt und die Verrichtung von Arbeit einen nicht unbeträchtlichen Teil der Lebenszeit einnimmt. In diesem Sinne werden Themen der Work-Life-Balance auch unter der Bezeichnung der Life Domains (Lebensbereiche) behandelt. Die einzelnen Lebensbereiche sind selten komplett voneinander abgegrenzt (z.B. Home office, Freundschaften am Arbeitsplatz), stehen jedoch im Idealfall möglichst konfliktfrei zueinander und ergänzen sich auf sinnvolle Weise.<sup>146</sup>

Nur rund die Hälfte der befragten deutscher Arbeitnehmer (52,1%) beurteilt die eigene Work-Life-Balance als gut. 15,8% geben eine mangelhafte oder sogar ungenügende Work-Life-Balance an. Um eine Verbesserung der Work-Life-Balance zu erreichen, wären 52,9% der Arbeitnehmer bereit auf einen Teil ihres Gehalts zu verzichten. Interessant ist, dass sogar 60,0% Arbeitnehmer, die bereits jetzt eine gute Work-Life-Balance aufweisen, diese noch weiter steigern möchten und dafür Einschnitte beim Einkommen in Kauf nehmen würden und das sogar unabhängig von der Höhe ihres Gehalts.<sup>147</sup>

Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erhöhen, ist es entscheidend eine familienfreundliche Unternehmenskultur zu etablieren, die vor allem durch folgende vier Kernelemente gekennzeichnet ist:<sup>148</sup>

1. **Ein Angebot an maßgeschneiderten Maßnahmen:** Der Bedarf an Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sind zielgruppenspezifisch zu betrachten und angepasst an deren Bedürfnisse auszurichten. Neben Müttern mit Betreuungspflichten minderjähriger Kindern, möchten beispielweise auch Väter dementsprechende Angebote nutzen. Dasselbe gilt auch für Mitarbeiter, die Angehörige pflegen. Auch Zeiten beruflicher Aus- und Weiterbildungen und die Ausübung von Ehrenämtern oder anderweitigen privaten Verpflichtungen erfordern geeignete Angebote seitens des Arbeitgebers.
2. **Die Unterstützung der Inanspruchnahme von Maßnahmen durch die Führungskraft:** Ob die Angebote zur Vereinbarkeit auch tatsächlich genutzt werden, hängt zu einem großen Teil davon

---

<sup>145</sup> Vgl. Schaper (2019b), S. 595 f.

<sup>146</sup> Vgl. Kauffeld/Ochmann/Hoppe (2019), S. 348.

<sup>147</sup> Vgl. Weitzel u. a. (2019), S. 26, Onlinequelle [01.06.2020].

<sup>148</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen & Jugend/Roland Berger GmbH (2018), S. 21 ff, Onlinequelle [02.05.2020].

ab, wie Führungskräfte zu diesen Maßnahmen stehen und ob sie diese im Sinne einer Vorbildfunktion auch selbst an Anspruch nehmen und damit Akzeptanz signalisieren.

3. **Eine offene Kommunikation mit Transparenz sowie dem Willen zur Kooperation:** Die Mitarbeiter müssen ausreichend über Maßnahmen des Arbeitgebers zur Vereinbarkeit unterschiedlicher Lebenssituationen im Bilde sein, indem den Zielgruppen die Möglichkeiten offen und transparent kommuniziert werden. Im Zuge einer für beide Seiten erfolgsversprechenden Kooperation können Wünsche seitens der Mitarbeiter geäußert werden und deren Umsetzung besprochen werden.
4. **Das Festlegen von verbindlichen und klaren Regeln:** Durch das Festlegen von Rahmenbedingungen und Regeln können die Vereinbarkeitsangebote im Unternehmen verankert (z.B. in Form eines familienpolitischen Leitbildes, als Teil von Zielvereinbarungen, Festlegung von Vertreterregelungen) und deren Wichtigkeit und Unterstützung durch das Management betont werden.

Für Frauen stellt sich der Spagat zwischen Familie und Beruf oftmals als Karrierehindernis heraus. In einer Studie zum Thema Frauen und Führung von Deloitte sehen 68,1% die **fehlende Vereinbarkeit von Familie und Beruf** als Karrierehemmnis Nummer Eins, gefolgt von 60,6% der Befragten, die **konservative Rollenbilder in Verbindung mit Vorurteilen** nennen. 60,4% sehen **ungeeignete gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen** (z.B. in Bezug auf Kinderbetreuungsangebote und Ganztageschulen) als Ursache für die Karrierebremse. Gut die Hälfte der Befragten (52,9%) geben **fehlende Ambitionen und ein zu geringes Selbstvertrauen der Frauen** an, noch vor der **Unternehmenskultur** (49,8%) und dem **Verhalten der Führungskräfte** (43,2%). Die **Relevanz der Arbeitsbedingungen** (z.B. Arbeitszeit) wurde mit nur 37,8% als geringster Einflussfaktor eingeschätzt.<sup>149</sup> Eine Chancengleichheit hinsichtlich der Karrierechancen im Vergleich zu männlichen Kollegen ist allerdings für die Hälfte der Befragten (50,7%) nur bei einer Vollzeitanstellung gegeben. 21,2% geben an, dass es keinen Unterschied macht, ob eine Frau in Voll- oder Teilzeit arbeitet, wohingegen für fast ein Drittel (28,1%) keine Aussicht auf Chancengleichheit von Frauen bei gleicher Kompetenz sieht.<sup>150</sup>

Bitkom Research befragte Personalverantwortliche zu den Hindernissen und Karrierebremsen von Frauen eine Führungsposition in der IKT-Branche zu bekleiden. 62% nennen eine **mangelnde Infrastruktur der Kinderbetreuung** als Hindernis, 52% sind der Meinung, dass das **Wiedereinstiegsmanagement** eine Hürde darstellt (z.B. aufgrund mangelnden Kontakts während der Abwesenheit), aber auch die **Lage der Arbeitszeiten** und das Vorherrschen einer **Präsenzkultur**. 46% geben an, dass Mädchen bereits in der Schulzeit **zu wenig Förderung in MINT-Fächern** erhalten und 45% orten eine **Bevorzugung männlicher Kollegen trotz gleicher Qualifikation** als Karrierehemmnis.<sup>151</sup>

---

<sup>149</sup> Vgl. Wentner/Aichinger/Wagner (2019), S. 13.

<sup>150</sup> Vgl. Wentner/Aichinger/Wagner (2019), S. 10.

<sup>151</sup> Vgl. Bitkom (2019b), Onlinequelle [01.06.2020].

#### 4.4.4 Betriebliche Gesundheitsförderung

Um die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft so lang wie möglich aufrecht zu erhalten, kommt dem Faktor Gesundheit zunehmend Bedeutung zu, denn es müssen die Potentiale aller Arbeitnehmergenerationen genutzt werden, um sich gegen die demografischen Entwicklungen zu wappnen. Zur Gesundheitsförderung zählen unter anderem Maßnahmen zur ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes, Informationen und Schulungen zur Vermeidung von Fehlbelastungen und den Umgang mit Stress.<sup>152</sup> Betriebliche Gesundheitsförderung liefert einen wertvollen Beitrag zur physischen und psychischen Gesundheit der Belegschaft. Sie verfolgt das Ziel den Mitarbeitern zu mehr Wohlbefinden zu verhelfen, wodurch deren Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit gesteigert bzw. erhalten wird. Für Unternehmen bedeutet dies wiederum eine Verringerung von Fehlzeiten aufgrund krankheitsbedingter Ausfälle. Damit die betriebliche Gesundheitsförderung ihre Wirkung entfalten kann, ist ein dauerhaftes Verankern und konsequentes Vorantreiben der Gesundheitsmaßnahmen im Unternehmen erforderlich.<sup>153</sup>

#### 4.4.5 Vergütungssysteme

Dem Vergütungssystem eines Unternehmens kommt eine zentrale Rolle im Personalmanagement zu. Dies beruht auf zwei Blickwinkeln: die Personalkosten machen einen erheblichen Teil der Gesamtkosten eines Unternehmens aus und darüber hinaus beeinflusst die Vergütung das Verhalten der Mitarbeiter (Motivation zur Leistungserbringung). Unter Vergütung (Entlohnung, Gehalt, Entgelt) ist das Gesamtpaket des Einkommens eines Mitarbeiters durch seine berufliche Tätigkeit zu verstehen.<sup>154</sup>

Die **fixe Vergütung** ist das regelmäßig (in der Regel monatlich) vom Arbeitgeber ausbezahlte fixe Grundgehalt. Die Arbeitsleistung an sich wird dabei nicht betrachtet, da die Auszahlung nach definierten Zeitabschnitten erfolgt. Die Höhe orientiert sich an den für die Stelle benötigten Qualifikationen, die der Arbeitgeber vorgibt (und nicht an den tatsächlichen Qualifikationen des Mitarbeiters; eine Überqualifikation führt daher nicht zu einer höheren Grundvergütung).<sup>155</sup> Dabei muss das Grundgehalt aus Mitarbeitersicht zwei wesentliche Anforderungen erfüllen: erstens sollte es mit der Höhe von Gehältern, die andere Arbeitgeber bezahlen, vergleichbar sein (externes Benchmarking) und zweitens sollte die Gestaltung der Höhe des Grundgehalts transparent und nachvollziehbar sein. Kommen keine weiteren variablen Bestandteile der Vergütung hinzu, die sich auf die Höhe des Einkommens auswirken, ist eine marktkonforme Bezahlung, welche die Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter hinreichend berücksichtigt, dringend zu empfehlen, da sich ansonsten Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern einstellt.<sup>156</sup>

Die **variable Vergütung** erfolgt aufgrund von individuell erbrachten Leistungen. Deren Auszahlung kann jedoch auch an den Unternehmenserfolg gekoppelt sein (z.B. eine Erfolgsbeteiligung beim Erreichen wirtschaftlicher Ziele).<sup>157</sup> Die individuelle variable Vergütung ist an die Erreichung von im Vorfeld

---

<sup>152</sup> Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (2005), S. 18, Onlinequelle [26.03.2020].

<sup>153</sup> Vgl. Blattner/Mayer (2018), S. 22.

<sup>154</sup> Vgl. Berthel/Becker (2017), S. 607.

<sup>155</sup> Vgl. Steiner/Landes (2017), S. 139 f.

<sup>156</sup> Vgl. Gloger/Häusling (2011), S. 132 f.

<sup>157</sup> Vgl. Steiner/Landes (2017), S. 141.

festgelegten Zielen geknüpft und soll als Anreiz dienen diese zu erreichen und die zusätzliche Vergütung (den Bonus) zu beanspruchen.<sup>158</sup>

Bei **Benefits (Fringe Benefits)** handelt es sich um freiwillige Lohnnebenleistungen eines Unternehmens in Form von nicht-monetären, steuerbegünstigten Zusatzleistungen. Während variable Gehaltsbestandteile an das Erbringen von Leistungen geknüpft sind, ist dies bei Benefits nicht der Fall. Auch gelten sie nicht für Einzelpersonen, sondern in der Regel für die gesamte Belegschaft. Solche Benefits können beispielsweise sein: Zuschüsse zur Essensverpflegung, betriebliche Alters- und Gesundheitsvorsorge, Versicherungen (z.B. Kranken-, Lebens- und Unfallversicherung). Dienstwagen, Diensthandy, Zuschüsse zur Kinderbetreuung, Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen, Jobtickets für öffentliche Verkehrsmittel. Nicht alle Mitarbeiter konsumieren diese Leistungen im selben Umfang, da sie oftmals nicht benötigt oder auch nicht geschätzt werden. Um das Benefit-Angebot flexibler und individueller auszurichten, haben sich Cafeteria-Modelle etabliert, bei denen sich die Mitarbeiter, aufgrund ihrer derzeitigen Lebens- und Berufssituation, die von ihnen gewünschten Benefits aus einem Benefit-Pool selbst zusammenstellen.<sup>159</sup>

Entscheidend für den Nutzen von Benefits ist, dass sie einen klar erkennbaren Mehrwert für die Mitarbeiter liefern und zwar für die gesamte Belegschaft. In diesem Zusammenhang kann auch von einem Benefits-Portfolio gesprochen werden, das für unterschiedliche Zielgruppen an Mitarbeitern passende Benefits beinhaltet. Werden nur einige wenige Zielgruppen des Unternehmens berücksichtigt, fällt das Angebot an Benefits sehr einseitig aus und liefert keinen Mehrwert für die restlichen Mitarbeiter (z.B. sind Benefits für die Kinderbetreuung nur für Arbeitnehmer mit Kindern relevant). Da Benefits wirkungsvolle Mittel zur Mitarbeiterbindung darstellen, sollten daher Zielgruppen definiert und das Angebot an Benefits auf diese abgestimmt werden.<sup>160</sup>

Im Gegensatz zu Benefits sind **Incentives** nicht dauerhaft vorhanden, sondern werden als Belohnung für hervorragende Leistungen oder auch als Anreize zur Motivation gewährt. Sowohl monetäre Formen von Incentives als auch nicht-monetäre Formen, wie Sachprämien oder Veranstaltungen (z.B. Teambuilding-Events) finden sich in der Praxis. Auf individueller Ebene sind Incentives ein Ausdruck von Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Arbeit und den damit verbundenen Einsatz des Mitarbeiters. Dabei steht die Honorierung von Leistungen im Vordergrund, die immaterieller Natur sein können (z.B. das Aussprechen von Lob und Dank) oder auch materiellen Wert aufweisen (z.B. Sonderzahlungen, ein Schmuckstück mit Gravur). Auf Teamebene können Incentives zur Stärkung des Teamzusammenhalts beitragen und richten den Fokus vor allem auf die gemeinsam verbrachte Zeit der Teammitglieder, indem z.B. Zeit für Ausflüge, sportliche Aktivitäten oder Freiräume zur Entwicklung von Teamideen zur Verfügung gestellt wird.<sup>161</sup>

---

<sup>158</sup> Vgl. Gloger/Häusling (2011), S. 131.

<sup>159</sup> Vgl. Gloger/Häusling (2011), S. 135 ff.

<sup>160</sup> Vgl. Goldmann (2016), S. 163 f.

<sup>161</sup> Vgl. Gloger/Häusling (2011), S. 137 f.

#### 4.4.6 Karrieremodelle und Entwicklungspfade

Die beruflichen Karrierewege von Mitarbeitern sind durch zwei wesentliche Optionen gekennzeichnet: einerseits durch die Vertiefung von Fachwissen und andererseits durch die Übernahme disziplinärer Führungsverantwortung. Die **disziplinäre Mitarbeiterführung** stellt dabei den klassischen Karrierepfad dar und ist in der Regel mit einem Sprung auf die nächsthöhere Hierarchiestufe verbunden. Welchen Karriereweg Mitarbeitern einschlagen möchten, ist dabei individuell. Allen Mitarbeitern ist allerdings gemein, dass sie sich Transparenz und Perspektiven bezüglich möglicher Entwicklungspfade erwarten.<sup>162</sup> Zeigen Mitarbeiter Interesse an fachlichen Aufgaben, verfügen sie über das Potential Führungsaufgaben zu übernehmen und sind darüber hinaus auch gewillt die disziplinäre Führung von Mitarbeitern zu übernehmen, so kommt der traditionelle Karriereweg als Führungskraft für sie in Frage, der in Unternehmen am häufigsten anzutreffen ist.<sup>163</sup>

Eine Alternative zur klassischen Führungslaufbahn bietet die **Fach- bzw. Expertenkarriere**. Vor allem in agilen Organisationsstrukturen mit flachen Hierarchien, wie sie sehr häufig im IT-Umfeld zu finden sind, stellt diese Karriereoption für Mitarbeiter eine reizvolle Alternative dar. Im Mittelpunkt steht das erworbene Fachwissen und die Übernahme von Verantwortung in inhaltlicher Sicht, ohne Personalführung. Durch diese Formen von beruflichem Aufstieg ergeben sich für die Mitarbeiter neue Perspektiven mit interessanten Aufgabenfeldern, die die Attraktivität des Arbeitgebers erhöhen und den Bleibeanreiz erhöhen.<sup>164</sup> Für viele Mitarbeiter übt die Übernahme von Führungsverantwortung und den damit einhergehenden Aufgaben keinen Reiz aus. Die Vertiefung in ein Spezialgebiet erscheint ihnen erstrebenswerter, als viel Zeit und Energie mit Managementtätigkeiten abseits fachlicher Herausforderungen zu verbringen. Der Karrierepfad des Fachexperten bietet einen Entwicklungsweg, der den Bedürfnissen dieser Mitarbeiter Rechnung trägt.<sup>165</sup>

#### 4.4.7 Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Bei der Absolvierung einer Ausbildung werden sowohl Wissen als auch Fertigkeiten erworben, die zur anschließenden Ausübung eines Berufes in einem bestimmten Themenbereich benötigt werden. Hingegen dienen Maßnahmen im Zuge von Weiterbildungen dem Erwerb zusätzlicher Qualifikationen (in Ergänzung zur vorhandenen Ausbildungsgrundlage). Der Weiterbildungsbedarf kann beispielsweise durch technologische Entwicklungen und veränderte Arbeitsabläufe entstehen oder auch im Zuge einer beruflichen Veränderung (z.B. durch die Übernahme einer Führungsfunktion oder den Wechsel in eine andere Abteilung). Weiterbildungen können dabei sowohl intern als auch extern angeboten werden.<sup>166</sup>

Im Zuge der Job Trends Studie 2017 wurden Unternehmen nach ihrem Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten befragt. 96% der befragten Unternehmen geben an, dass sie **fachliche Weiterbildung** anbieten, 86% nennen **Trainings im Bereich Soft Skills** und 83% **IT-Schulungen**. 66% ermöglichen

---

<sup>162</sup> Vgl. Sass (2019), S. 139 f.

<sup>163</sup> Vgl. Sass (2019), S. 143.

<sup>164</sup> Vgl. Gloger/Häusling (2011), S. 87 f.

<sup>165</sup> Vgl. Sass (2019), S. 142.

<sup>166</sup> Vgl. Schaper (2019a), S. 510.

**Sprachkurse** und 58% ein **individuelles Coaching**. 41% der befragten Unternehmen bieten die Möglichkeit ein **berufsbegleitendes Masterstudium** zu absolvieren und rund ein Viertel (26%) unterstützt ein **berufsbegleitendes MBA-Studium**.<sup>167</sup> Besonders Vertreter der Generation Y schätzen ein vielfältiges Angebot an Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, wodurch Arbeitgeber, die ihnen Möglichkeiten für Lernen und Wachstum eröffnen, als attraktiv wahrgenommen werden. Auch das Fördern von internem Unternehmertum steigert die Attraktivität.<sup>168</sup> Damit Mitarbeiter sich mit ihren eigenen Ideen einbringen können und auch einen Handlungsspielraum erhalten, um zu experimentieren und Neues auszuprobieren, ist es wichtig, dass sie den Rückhalt und die Unterstützung ihrer Führungskraft erhalten.<sup>169</sup>

#### 4.4.8 Mitarbeiterführung

Die Qualität des Führungsverhaltens hat große Auswirkungen darauf, ob Mitarbeiter gewillt sind auf längere Zeit in einem Unternehmen zu verbleiben. Die Rolle des direkten Vorgesetzten ist vielfältig (z.B. Gestalter und Unterstützer von Veränderungsprozessen, Visionär, Coach, Förderer) mit gestiegenen Anforderungen seitens der Unternehmensleitung und der Belegschaft. Um sich rasch an die sich verändernden Marktbedingungen anzupassen und den Wertewandel der Generationen zu berücksichtigen, setzen Führungskräfte vermehrt darauf das Potential von Mitarbeitern effektiv zu nutzen. Dies inkludiert das Schenken von Vertrauen und das Zugestehen von Freiräumen und Mitgestaltungsmöglichkeiten, um die Leistungsbereitschaft zu erhöhen.<sup>170</sup> Eine Beschreibung unterschiedlicher, verbreiteter Führungsstile ist in Tabelle 3 aufgelistet.

Bezeichnung	Grundlegende Merkmale
<b>Autoritär</b> (Lewin et. al, 1939)	Die Führungskraft ordnet an und erwartet, dass die Mitarbeiter ihre Anweisungen eins zu eins umsetzen. Es gibt keine Mitsprachemöglichkeiten.
<b>Mitarbeiterorientiert/ kooperativ</b> (Blake & Mouton, 1964; Lewin et. al, 1939)	Die Führungskraft lässt Mitarbeiter an wichtigen Entscheidungen partizipieren und räumt jedem Spielräume ein, in denen der Einzelne autonom für sich entscheiden kann, ohne sich vorher die Zustimmung des Vorgesetzten holen zu müssen. Sie sorgt sich um das Wohl jedes einzelnen Mitarbeiters und baut eine individuelle Beziehung auf. Bei der Verteilung der Arbeitsaufgaben werden die Interessen und Motive der Mitarbeiter berücksichtigt.
<b>Laissez-faire</b> (Lewin, Lippit & White, 1939)	Die Führungskraft nimmt keinerlei Einfluss auf ihre Mitarbeiter und lässt alles laufen, in der Erwartung, dass die Mitarbeiter jeder für sich allein oder in der Kooperation miteinander die Arbeitsaufgaben lösen werden. Laissez faire beschreibt im Kern eigentlich die Abwesenheit von Führung.
<b>Transformational</b> (Avolio & Bass, 1991)	Die Führungskraft versucht, die Mitarbeiter in ihren Werten und Einstellungen zur Arbeit zu verändern und dadurch auf eine gemeinsame Sache einzuschwören. Die Mitarbeiter sollen stolz sein können, an einer gemeinsamen Aufgabe mitwirken zu können. Dabei lässt die Führungskraft viele Freiheiten und interveniert nur, wenn es notwendig erscheint. Insgesamt ist der Führungsstil durch Emotionalität geprägt.
<b>Aufgabenorientiert/ transaktional</b> (Blake & Mouton, 1964; Avolio & Bass, 1991)	Die Führungskraft achtet darauf, dass die Arbeitsaufgaben qualitativ gut und zeitlich fristgerecht erfüllt werden. Hierzu verteilt sie gezielt nach Eignung der Mitarbeiter Arbeitsaufgaben, setzt klare Arbeitsziele und kontrolliert deren Erreichung. Sie drängt auf Leistung und hat ansonsten ein nüchtern-rationales Verhältnis zu den Mitarbeitern. Im Zentrum des Strebens steht die effiziente Erfüllung der Arbeit. Die Mitarbeiter werden leistungsbezogen entlohnt (= kontingente Belohnung).

Tabelle 3: Beschreibung grundlegender Führungsstile, Quelle: Kanning (2017), S. 230 (leicht modifiziert).

<sup>167</sup> Vgl. Staufenbiel Institut/Kienbaum Consultants International (2016), S. 40, Onlinequelle [04.06.2020].

<sup>168</sup> Vgl. Bruch/Fischer/Färber (2015), S. 31, Onlinequelle [30.05.2020].

<sup>169</sup> Vgl. Bruch/Fischer/Färber (2015), S. 43, Onlinequelle [30.05.2020].

<sup>170</sup> Vgl. Felfe (2020), S. 140 f.

#### 4.4.9 Sinnvolle, herausfordernde und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte

Der Wunsch einer **sinnvollen Tätigkeit** nachzugehen, spielt für Arbeitnehmer eine wichtige Rolle, wenn es darum geht sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden und sich langfristig an diesen zu binden. Neben den finanziellen Aspekten einer Anstellung, treten zugrundeliegende Bedürfnisse von Mitarbeitern zu Tage, wie das Empfinden von Spaß und Sinnhaftigkeit am Arbeitsplatz.<sup>171</sup> Die Sinnhaftigkeit besteht darin als Teil eines großen Ganzen einen wertvollen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Für Mitarbeiter ist es von Bedeutung, ob ein gestifteter Nutzen durch ihre Tätigkeit erkennbar ist.<sup>172</sup>

Pepels (2004) nennt als einen entscheidenden Grund für einen Arbeitgeberwechsel die Suche nach **Abwechslung** (Variety Seeking). Diese kommt vor allem dann ins Spiel, wenn Mitarbeiter sich etabliert haben und gute Leistungen erbringen, sich jedoch in Routine und Langeweile ihres Arbeitslebens widerfinden. Es fehlen spannende, herausfordernde Tätigkeiten, die dann oftmals außerhalb des Unternehmens bei einem anderen Arbeitgeber gesucht werden.<sup>173</sup> Auch Berufseinsteiger möchten sich in **vielfältigen Aufgabengebieten** Wissen aneignen und schätzen daher ein Angebot an Arbeitsinhalten, die **Abwechslung und Herausforderung** im Arbeitsalltag versprechen. Monotonie und das Verrichten von Routinetätigkeiten wirken dagegen abschreckend, da sie keinen Raum für die berufliche (und auch persönliche) Weiterentwicklung bieten.<sup>174</sup>

#### 4.5 Fazit: Arbeitgeberattraktivität als Wettbewerbsvorteil in einer sich wandelnden Arbeitswelt

Eine hohe Arbeitgeberattraktivität bietet Unternehmen einerseits den Vorteil sich mit geeigneten Bewerbern am Arbeitsmarkt versorgen zu können (externe Perspektive) und andererseits die Bindung bestehender Mitarbeiter zu stärken (interne Perspektive). Die Mitarbeiterbindung bildet die Basis einer glaubwürdigen Arbeitgebermarke. Bindung und Attraktivität stehen untereinander in Verbindung, daher verstärken sich die positiven Effekte gegenseitig, indem eine erhöhte Arbeitgeberattraktivität die Mitarbeiterbindung fördert und eine erhöhte Mitarbeiterbindung wiederum die Arbeitgeberattraktivität steigert.

Vielversprechende Ansatzpunkte zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (und der Mitarbeiterbindung) sind: Unternehmenskultur, Betriebsklima, Arbeitsklima, flexible Arbeitsmodelle, Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, betriebliche Gesundheitsförderung, Vergütungssysteme, Karrieremodelle und Entwicklungspfade, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Mitarbeiterführung sowie sinnvolle, herausfordernde und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte.

---

<sup>171</sup> Vgl. Phillips (2019), S. 27 ff.

<sup>172</sup> Vgl. Sass (2019), S. 55.

<sup>173</sup> Vgl. Pepels (2004), S. 52 f.

<sup>174</sup> Vgl. Sass (2019), S. 53.



## 5 MITARBEITERBINDUNG ALS ANKER IN DER NEUEN ARBEITSWELT

Bevor das Konzept der Mitarbeiterbindung im Zuge dieses Kapitels näher erläutert wird, lohnt es sich einen Blick auf jene Gründe zu werfen, die Mitarbeiter dazu bewegen das Unternehmen auf eigenen Wunsch zu verlassen. Diese Beweggründe der Arbeitnehmer-seitigen Kündigung der Arbeitsbeziehung geben entscheidende Hinweise darauf, in welchen Themenfeldern ein Handlungsbedarf zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung besteht.

### 5.1 Ungewollte Fluktuation und deren Gründe

Unerwünschte (dysfunktionale) Fluktuation bezeichnet das Ausscheiden eines Mitarbeiters auf seinen eigenen Wunsch. Dem gegenüber steht die vom Unternehmen beabsichtigte (funktionale) Fluktuation, die gewollt ist. Sehr häufig geht den Wechselabsichten des Mitarbeiters bereits eine Phase des Rückzugs (vor der eigentlichen Kündigung) voran, in welcher dieser die Absicht hegt den Arbeitgeber zu wechseln und seine Leistungen aufgrund dieser Überlegungen bereits geschmälert sind.<sup>175</sup>

Zu den **häufigsten Gründen ungewünschter Fluktuation** zählen:<sup>176</sup>

- Unklare Vorgaben hinsichtlich des eigenen Aufgabenbereichs und den damit verbundenen Rechten und Pflichten
- Uninteressante und wenig erfüllende Aufgaben
- Mangelnde Informationen über Entwicklungen und Entscheidungen des Unternehmens
- Fehlende oder unzureichende Anerkennung und Wertschätzung
- Fehlende oder zu geringe Autonomie bezüglich des Gestaltungs- und Entscheidungsspielraums
- Sehr hohe bis übermäßige Arbeitsbelastung (quantitativ)
- Schlechtes Führungsverhalten der Führungskraft
- Fehlende Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Fehlende Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten und mangelnde Karrierewege
- Zu niedriges Gehalt
- Unausgewogene Work-Life-Balance
- Schlechtes Betriebsklima bzw. schlechtes Verhältnis zu Kollegen und/oder der Führungskraft

In einer Studie zur Mitarbeiterbegeisterung wurden Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte, mit erhöhter Wahrscheinlichkeit den Arbeitgeber in den nächsten zwölf Monaten zu wechseln, nach ihren Kündigungsgründen befragt. Am häufigsten genannt wurden **finanzielle Beweggründe** (in Form eines zu niedrigen Gehalts) und **fehlende Entwicklungsperspektiven im Unternehmen**. Ebenso spielten die unzureichende Ausschöpfung des eigenen Potentials, Probleme mit der Führungskraft sowie Überforderung mit zu viel Druck und Stress als Gründe für einen Arbeitgeberwechsel eine Rolle.<sup>177</sup>

---

<sup>175</sup> Vgl. Felfe (2020), S. 119.

<sup>176</sup> Vgl. Wolf (2018), S. 194.

<sup>177</sup> Vgl. Hamm/Köhler (2020), S. 53.

Eine Befragung durch das Meinungsforschungsinstitut Forsa im Auftrag von Xing E-Recruiting hat Erwerbstätige in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu deren Wechselabsichten befragt. Rund jeder zweite Befragte aus Österreich und der Schweiz (AT: 51%; CH: 56%) konnte sich 2020 einen Jobwechsel vorstellen. In der Altersgruppe der 18-29-Jährigen waren es sogar sechs von zehn Befragten (AT: 65%; CH: 64%). Erwerbstätige in Deutschland zeigten sich etwas zurückhaltender: nur knapp jeder Vierte (39%) konnte sich einen Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber vorstellen. Auf Platz Eins der häufigsten Gründe für einen Wechsel landete in der DACH-Region ein **zu niedriges Gehalt** (D: 53%, AT: 57%; CH: 47%). Danach folgte ein **schlechtes Vorgesetztenverhalten** (D: 53%; AT: 44%; CH: 39%). Auch ein **schlechtes Verhältnis zu den Kollegen** (D: 44%; AT: 36%; CH: 31%), eine **fehlende bzw. zu geringe Anerkennung** (D: 43%; AT: 35%; CH: 32%) bewegt zu einem Arbeitgeberwechsel. Für rund ein Drittel der befragten Arbeitnehmer in Österreich und der Schweiz war der **Wunsch nach einer neuen Herausforderung** (AT: 31%; CH: 37%) gegeben. Auch deutsche Arbeitnehmer sehnen sich nach Herausforderung: so gaben 32% an, dass **monotone und langweilige Tätigkeiten** für sie einen Wechselgrund darstellen.<sup>178</sup>

Eine Umfrage der Karriereberatung von Rundstedt in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut INNOFACT AG ermittelte potentielle Gründe für eine Kündigung beim aktuellen Arbeitgeber. Zu den meistgenannten Gründen zählten: ein **fehlender Ausgleich für Überstunden** (67,7%; z.B. keine Entlohnung für Mehrarbeit, kein Freizeitausgleich), **Zwischenmenschliches mit den Kollegen stimmt nicht** (64,8%), ein **hoher Stresslevel mit enormen Leistungsdruck, engen Zeitschienen und hohen geforderten Zielen** (60,3%), das **Fehlen von konstruktivem Feedback** (58,1%; z.B. keine etablierte Fehlerkultur), **fehlende Leistungsanreize** (53,7%; z.B. in Form von regelmäßigen Gehaltserhöhungen, Weiterentwicklungs- und Aufstiegschancen). Darüber hinaus waren **starre Strukturen mit steilen Hierarchien** nicht gern gesehen (51,4%), genauso wie ein **zu enger Handlungsspielraum**, der keine eigenverantwortlichen Entscheidungen zulässt (50,5%). **Mangelnde Förderung durch den Vorgesetzten** (43,4%; z.B. keine Fortbildungen und keine neuen und spannenden Aufgaben), ein **schlechter Ruf des Arbeitgebers** (42,3%), **fehlende Flexibilität** (38,2%, z.B. keine Teilzeitmodelle, Home office, Sabbaticals) und **fehlende Incentives** (22,4%; z.B. Dienstwagen, Jobticket, Sportangebote) stellten ebenfalls potentielle Kündigungsgründe dar.<sup>179</sup>

---

<sup>178</sup> Vgl. Xing (2020a, 2020b, 2020c), Onlinequelle [02.06.2020].

<sup>179</sup> Vgl. Von Rundstedt und Partner (2018), Onlinequelle [21.05.2020].

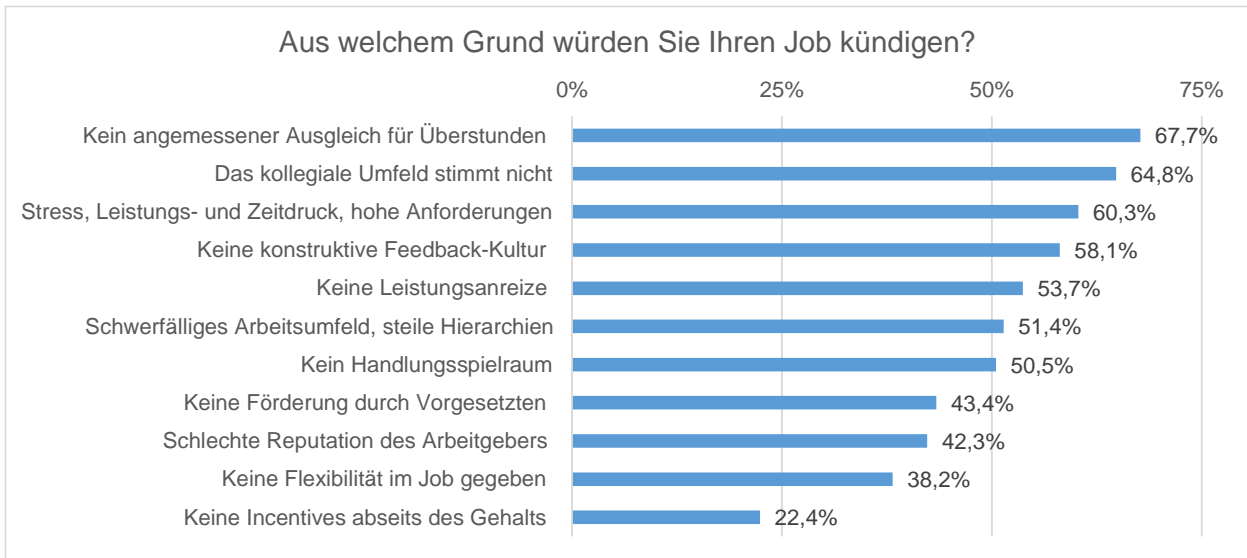


Abbildung 13: Gründe für einen Jobwechsel (n = 1.020; Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich), Quelle: in Anlehnung an von Rundstedt und Partner (2018), Onlinequelle [21.05.2020].

Gemäß einer Befragung von Karriere.at stellt für Mitarbeiter im IT-Bereich ein **höheres Gehalt** den größten Anreiz für einen Arbeitgeberwechsel dar (58,5%), gefolgt von **flexiblen Arbeitszeiten** (55,2%) und einem **interessanten Aufgabengebiet** (49,2%). Für gut jeden vierten IT-Arbeitnehmer stellt die **Möglichkeit von Home office** (43,9%), eine **gute Aus- und Weiterbildung** (40,0%) sowie ein **hohes Maß an Eigenständigkeit** bei der Erledigung von Aufgaben (39,5%) einen Anreiz für den Wechsel dar. Als weitere Wechselanreize wurden genannt: ein **attraktiver Unternehmensstandort** (38,2%), **Arbeiten mit neuestem technischen Equipment** (33,8%) und eine **hohe interne Wertschätzung** (33,3%).<sup>180</sup>

Gefragt nach dem Status der Jobsuche, antworteten mehr als die Hälfte (55,0%) deutscher Umfrageteilnehmer aus dem IT-Bereich, dass diese zwar momentan nicht aktiv auf Jobsuche, jedoch offen für neue Herausforderungen sind. Rund jeder Dritte (34,6%) war überhaupt nicht an neuen Jobmöglichkeiten interessiert, während sich 10,4% aktiv auf Jobsuche befanden. Die Befragung von fast 65.000 Softwareentwicklern weltweit lieferte Einblicke in die Beweggründe von IT-Personal sich nach einem neuen Job umzusehen: 70,0% nannten ein **höheres Gehalt** als wichtigsten Aspekt. Für 58,5% bestand der **Wunsch mit neuen Technologien zu arbeiten**, während 57,1% **neugierig waren welche anderen Möglichkeiten sich ihnen bieten**. Für rund die Hälfte der Befragten (52,9%) waren **Wachstum und Möglichkeiten zur Übernahme von Führungsverantwortung** wichtig, genauso wie das **Erreichen einer besseren Work-Life-Balance** (48,3%). Für etwa ein Viertel des IT-Personals waren **Probleme mit Vorgesetzten** (26,8%) ein Grund sich nach anderen Jobs umzusehen.<sup>181</sup>

Zu bedenken ist, dass jede vom Arbeitnehmer angestrebte Kündigung sowohl direkte als auch indirekte Fluktuationskosten für das Unternehmen verursacht. Während die direkten Kosten mit mindestens 10% des Jahresgehaltes des neuen Mitarbeiters zu Buche schlagen, sind sie für hoch qualifizierte Schlüsselkräfte noch bedeutend höher (bis zu 100% des Jahresgehaltes und darüber). Die entstehenden indirekten

<sup>180</sup> Vgl. Karriere.at (2016), S. 7, Onlinequelle [03.06.2020].

<sup>181</sup> Vgl. Stack Overflow (2020), Onlinequelle [04.06.2020].

Kosten sind hingegen um einiges schwerer abzuschätzen. Indirekte Fluktuationskosten entstehen zum Beispiel aufgrund einer beeinträchtigten Kundenbeziehung durch die Änderung des Ansprechpartners, das Abhandenkommen von Spezialwissen sowie stockenden Abläufen in Unternehmen durch den Wegfall des Mitarbeiters. Die entstehenden Lücken müssen von anderen Mitarbeitern gefüllt werden, was nicht selten zu Mehrbelastung der vorhandenen Belegschaft und einem verspäteten Abschluss von Projekten führt.<sup>182</sup>

Zu den **direkten Fluktuationskosten** zählen:<sup>183</sup>

- Kosten für die Suche nach einem geeigneten Nachfolger (z.B. Kosten für die Schaltung einer Stellenausschreibung auf Onlineportalen oder das Hinzuziehen eines Personalvermittlers)
- Kosten für die Auswahl eines geeigneten Kandidaten (z.B. Durchsicht der Bewerbungsunterlagen, Kontaktaufnahme mit potentiellen Bewerbern, Führen von Bewerbungsgesprächen, Abstimmung mit der jeweiligen Fachabteilung)
- Kosten, die in der Einarbeitungsphase des neuen Mitarbeiters anfallen (z.B. Schulungsaufwände und Qualifizierungsmaßnahmen)
- Kosten, welche dadurch entstehen, dass der neue Mitarbeiter erst nach erfolgter Einschulungsphase und Integration in das Unternehmen produktiv und rentabel arbeitet

## 5.2 Voraussetzungen für die Entstehung von Mitarbeiterbindung und deren Relevanz

Nach der vorangegangenen Betrachtung von Fluktuationsgründen, wird im Folgenden erklärt worum es sich beim Konzept der Mitarbeiterbindung handelt und welche Aspekte zu deren Entstehung und Ausprägung beitragen. Dazu werden die unterschiedlichen Ebenen und Bezugsrichtungen der Mitarbeiterbindung beleuchtet, die für ein tieferes Verständnis von Bindungsprozessen im Arbeitskontext erforderlich sind. Die Retention von Mitarbeitern ist dabei auch eng mit der Arbeitsmotivation, der Arbeitszufriedenheit und der Mitarbeiterbegeisterung verknüpft, da sie die Leistungsbereitschaft und das Engagement der Mitarbeiter beeinflusst.

Die **Mitarbeiterbindung** (Personalbindung) beschreibt das strategische Bestreben eines Unternehmens eine langfristige Zusammenarbeit mit Arbeitnehmern herbeizuführen. Der (gezielte) Einsatz von Personalbindungsmaßnahmen soll dazu beitragen, dass sich Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen und dem Unternehmen somit auf längere Sicht zur Verfügung stehen. Dies hat vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen (sinkende Erwerbspersonenzahlen, alternde Belegschaft) und des Fachkräftemangels eine zunehmende Bedeutung für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Je knapper das verfügbare Personal am Arbeitsmarkt, desto intensivere Anstrengungen im Bereich der Mitarbeiterbindung sind erforderlich.<sup>184</sup>

Entscheidend für einen Wettbewerbsvorteil ist jedoch nicht nur der bloße Verbleib von Arbeitnehmern im Unternehmen, sondern deren gezeigte **Leistungsbereitschaft**. Der Arbeitgeber profitiert erst dann von seinen Mitarbeitern, wenn diese ihr Können und ihre Fähigkeiten bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten

---

<sup>182</sup> Vgl. Flato/Reinbold-Scheible (2008), S. 76.

<sup>183</sup> Vgl. Flato/Reinbold-Scheible (2008), S. 76.

<sup>184</sup> Vgl. Flato/Reinbold-Scheible (2008), S. 73 f.

einbringen. Aus diesem Grund ist Personalbindung eng mit der **Mitarbeitermotivation** verwoben und Mitarbeiterbindungsmaßnahmen darauf ausgelegt engagierte Mitarbeiter zu halten. Dabei kann die Mitarbeiterbindung sowohl als Zustand als auch als Aktivität betrachtet werden. Die Zustandsform betrifft den einzelnen Mitarbeiter, welcher im Unternehmen verbleiben möchte und darüber hinaus auch gewillt ist seine Leistungsbereitschaft einzubringen. Als Aktivität verstanden beinhaltet das Mitarbeiterbindungsmanagement (Retentionsmanagement) sämtliche Bemühungen und Maßnahmen, die ein Unternehmen setzt, um die Bleibe- und Leistungsmotivation von Arbeitnehmern (vor allem der Leistungsträger) über einen längeren Beschäftigungszeitraum zu gewährleisten.<sup>185</sup>

Mitarbeiter zu halten gelingt jedoch nur in dem Maße, in welchem beide Partner, und damit sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber, dazu bereit sind die Beziehung zueinander einzugehen und aufrechtzuerhalten. Versucht ein Unternehmen die Wahlmöglichkeiten seiner Mitarbeiter einzuschränken, um den Verbleib des Personals zu sichern, wird dies nicht zum gewünschten Erfolg führen, sondern ein Gefühl der Einengung hervorrufen. Die freie Entscheidungsfindung muss als Basis des Beziehungsrahmens stets erhalten bleiben. Darüber hinaus ist Mitarbeiterbindung einem ständigen Wandel unterworfen und als dynamischer Prozess zu sehen, der den Beteiligten Flexibilität und Anpassungsfähigkeit abverlangt. Einerseits muss sich der Arbeitnehmer an veränderte Bedingungen im Unternehmen einstellen (die beispielsweise zum Erreichen wirtschaftlicher Ziele notwendig werden) und andererseits sieht sich auch das Unternehmen mit sich verändernden Individuen, im Zuge verschiedener Lebens- und Entwicklungsphasen, konfrontiert.<sup>186</sup>

Während es selbstverständlich erscheint viel Zeit und Geld in die Rekrutierung neuer Mitarbeiter zu investieren, erfährt das Handlungsfeld der Mitarbeiterbindung oftmals eine stiefmütterliche Behandlung. Dabei sind engagierte Mitarbeiter das Herz jedes Unternehmens, das den täglichen Betrieb am Laufen hält, indem Kundenbeziehungen gepflegt, Produkte (weiter-)entwickelt und Aufgaben gewissenhaft und effizient abgearbeitet werden.<sup>187</sup>

Bussin nennt acht Gründe, welche die Wichtigkeit von gezieltem Retentionsmanagement unterstreichen:<sup>188</sup>

1. **Kosten:** die entstehenden Kosten durch den Verlust von Mitarbeitern, insbesondere von Talenten, sind erheblich (etwa 70-200% des Jahresgehaltes des Mitarbeiters). Dazu zählen z.B. Kosten für den Rekrutierungs- und Einstellungsprozess sowie die anschließende Integration in das Unternehmen.
2. **Wettbewerb:** oftmals wechseln Mitarbeiter zur Konkurrenz. Damit stehen dem neuen Arbeitgeber (Mitbewerber) das intern erworbene Wissen und die Fähigkeiten des Mitarbeiters zur Verfügung. Dies bedeutet einen großen Verlust für das verlassene Unternehmen, da zuvor in der Regel Zeit und Geld in den Aufbau des Mitarbeiters investiert wurde und die Lücke mit einem geeigneten Nachfolger erst geschlossen werden muss.

---

<sup>185</sup> Vgl. Berthel/Becker (2017), S. 446 f.

<sup>186</sup> Vgl. Löffing D./Löffing C. (2010), S. 5.

<sup>187</sup> Vgl. Bussin (2018), S. 11.

<sup>188</sup> Vgl. Bussin (2018), S. 9 f.

3. **Zeitverlust:** die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters zieht Zeit und Energie der vorhandenen Kollegen ab, die sich während der Einschulungsphase weniger intensiv ihren eigenen Aufgaben und Kundenbeziehungen zuwenden können, als dies normalerweise der Fall wäre. Darüber hinaus muss das Team sich in seiner neuen Konstellation erst aufeinander einspielen und eine Vertrauensbasis finden, die sich erst im Laufe der Zeit aufbaut.
4. **Beeinträchtigte Kundenbeziehungen:** die Kontinuität der Ansprechperson spielt für Kunden eine wichtige Rolle, da sie in gewohnter Weise betreut werden möchten. Daher ist es der Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zuträglich, wenn sich die Fluktuation und damit der Wechsel von Ansprechpersonen in Grenzen hält. Wechseln Mitarbeiter den Arbeitgeber, so ist es in manchen Branchen auch denkbar, dass diese ihren Kundenstock mitnehmen.
5. **Einfluss auf die Arbeitskultur:** Mitarbeiter, die über lange Zeit miteinander arbeiten, sind aufeinander eingespielt und nehmen oftmals positive Wesenszüge der Kollegen an. Dies verbessert und erleichtert die Zusammenarbeit und ermöglicht eine höhere Effizienz in der Erledigung von Aufgaben.
6. **Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter:** langjährige Mitarbeiter kennen die Abläufe und Gepflogenheiten eines Unternehmens in- und auswendig und wissen sich in diesem Umfeld an die gestellten Arbeitsanforderungen anzupassen. Durch ihre langjährige Zugehörigkeit und dem damit einhergehenden Erfahrungsschatz, sind sie in der Lage wertvolle Beiträge zum Unternehmenserfolg zu liefern. Neuen Mitarbeitern fehlt dieser Einblick, da sie sich mit dem Unternehmen erst vertraut machen müssen.
7. **Loyalität:** Mitarbeiter, die viele Jahre im selben Unternehmen arbeiten und gut behandelt werden, stehen dem Arbeitgeber loyal gegenüber. Sie schätzen die Vorteile, die ihnen geboten werden und bemühen sich um gute Arbeitsleistungen.
8. **Talent-Pipeline:** hat man Kandidaten gefunden, die Kreativität, Fleiß und Innovationskraft einbringen, gilt es diese zu fördern und zu halten. Talente nehmen eine Schlüsselrolle ein, wenn es darum geht sich von der Konkurrenz abzuheben. Sie bringen das Unternehmen voran und sind nur äußerst schwer zu ersetzen.

### 5.3 Commitment im Kontext der Mitarbeiterbindung

Neben dem Begriff der Mitarbeiterbindung wird in der Literatur oftmals auch die Bezeichnung **Commitment** oder organisationales (organisationsbezogenes) Commitment verwendet. Das Commitment spiegelt die individuelle Einstellung des Mitarbeiter hinsichtlich seiner subjektiv wahrgenommenen **Verbundenheit, Verpflichtung, Identifikation und Loyalität gegenüber dem Unternehmen** wider. Das Konzept des Commitments ist deshalb von Bedeutung, da davon auszugehen ist, dass sich Mitarbeiter, die sich ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen (demnach also eine hohe Bindung aufweisen), eine erhöhte Leistungsbereitschaft (Engagement) zeigen, dem Unternehmen auch in schwierigen Zeiten den Rücken stärken, alternative Arbeitgeber weniger in Betracht ziehen bzw. deren Angebote ablehnen und eher über Unzulänglichkeiten im Unternehmen hinwegsehen als Mitarbeiter mit geringerer Bindung.<sup>189</sup>

---

<sup>189</sup> Vgl. Felfe (2020), S. 25 f.

Gemäß dem Drei-Komponenten Modell von Allen und Meyer (1990)<sup>190</sup> können drei Formen von Commitment unterschieden werden, die gleichzeitig in unterschiedlichen Ausprägungen vorliegen können:<sup>191</sup>

- **Affektives Commitment:** Emotionale Verbundenheit durch Identifizierung mit den Werten und Zielen des Arbeitgebers, welche sich durch positive Gefühle wie Freude, Stolz und Loyalität äußert.
- **Kalkulatorisches Commitment:** Diese rational geprägte Verbundenheit gründet sich auf (subjektiven) Abwägungen von Kosten und Nutzen zum Verbleib im Unternehmen. Mitarbeiter bilanzieren die bereits getätigten Investitionen und den daraus resultierenden Nutzen. Auch die zur Verfügung stehenden Alternativen werden auf ihre Kosten und Nutzen geprüft.
- **Normatives Commitment:** Ist geprägt durch ein Gefühl der Verantwortung und Verpflichtung sozialen und moralischen Normen zu entsprechen.

Ein Mitarbeiter mit hohem affektivem Commitment fühlt sich mit seinem Arbeitgeber emotional verbunden, arbeitet gerne im Unternehmen und verhält sich daher loyal. Eine hohe Ausprägung des normativen Commitments ist durch ein Gefühl der moralischen Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber aufgrund eigener und gesellschaftlicher Erwartungen charakterisiert. Das kalkulatorische Commitment beruht hingegen auf der rationalen Abwägung von Vor- und Nachteilen, die durch den Verbleib im Unternehmen bzw. durch einen Arbeitgeberwechsel entstehen würden. Die Verbundenheit resultiert aus einem Mangel an attraktiveren Alternativen.<sup>192</sup>

	Affektives Commitment	Kalkulatorisches Commitment	Normatives Commitment
<b>Erleben</b>	„want to“ Verbundenheit, Loyalität, Stolz, Freude	„need to“ Angst bzw. Sorge vor Kosten und Verlusten	„ought to“ Schuld, Dankbarkeit
<b>Basis</b>	Gemeinsame Werte und Ziele, persönliche Bedeutung	Kosten-Nutzen-Kalkül, Investitionen, Alternativen, Seitenwetten	Normen und Moral, Verantwortung, Verpflichtung
<b>Entstehung</b>	Arbeitsbedingungen, Arbeitsrolle	Investitionen, Alternativen	Sozialisation (Familie, Betrieb), Reziprozität

Tabelle 4: Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer (1990), Quelle: Felfe (2020), S. 36 (leicht modifiziert).

Gemäß dem Gallup Engagement Index, welcher jährlich die emotionale Mitarbeiterbindung untersucht, wiesen lediglich 15% der befragten deutschen Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber auf. Die überwiegende Mehrheit von 71% zeigte lediglich eine geringe emotionale Bindung. Die restlichen 14% wiesen überhaupt keine emotionale Verbundenheit auf.<sup>193</sup> Laut einer von Ernst & Young durchgeführten Befragung von 1.001 Arbeitnehmern in Österreich fühlten sich rund ein Viertel (27%) der Arbeitnehmer sehr eng mit dem Arbeitgeber verbunden. Mehr als die Hälfte (54%) gab an sich eher verbunden zu fühlen und 16% der Arbeitnehmer empfanden lediglich eine geringe Verbundenheit. 3%

<sup>190</sup> Vgl. Allen/Meyer (1990).

<sup>191</sup> Vgl. Felfe (2020), S. 35 f.

<sup>192</sup> Vgl. Kanning (2017), S. 209 f.

<sup>193</sup> Vgl. Gallup (2018), Onlinequelle [07.06.2020].

gaben zudem an überhaupt keine Verbundenheit zu verspüren. Eine sehr enge Verbundenheit zeigte sich vor allem bei Arbeitnehmern, die höhere Positionen in der Unternehmenshierarchie bekleideten. Darüber hinaus konnte eine höhere Verbundenheit mit fortgeschrittenerem Alter der Arbeitnehmer beobachtet werden.<sup>194</sup>

## 5.4 Ebenen und Bezugsrichtungen der Mitarbeiterbindung

Bei Betrachtung des komplexen und dynamischen Konstrukts der Mitarbeiterbindung, ist diese vor allem durch vier Komponenten gekennzeichnet, die aufgrund ihres Zusammenspiels untereinander schließlich das individuelle Ausmaß der Mitarbeiterbindung eines Mitarbeiters ergeben:<sup>195</sup>

- **Rationale Bindungsebene:** der Verbleib des Arbeitnehmers im Unternehmen ist davon abhängig welche Kosten im Zuge eines Arbeitgeberwechsels entstehen würden und welcher potentielle Nutzen durch die Alternative zu erwarten ist. Bei dieser Art der Bindung steht der finanzielle Aspekt im Vordergrund.
- **Normative Bindungsebene:** verinnerlichte Wertvorstellungen der Arbeitnehmer wie Pflichtbewusstsein und Verantwortungsgefühl gegenüber anderen (wie den Kollegen und der Führungskraft) führen dazu, dass der Arbeitnehmer im Unternehmen verbleibt.
- **Behaviorale (verhaltensfortsetzende) Bindungsebene:** ein Arbeitnehmer, der sich einst für einen Arbeitgeber entschieden hat, hält an dieser Entscheidung fest. Dabei spielen etablierte Verhaltensweisen und das Vermeiden von Veränderungen (zum Erhalt des Status Quo) eine zentrale Rolle.
- **Emotionale Bindungsebene:** Teilen Arbeitnehmer und Arbeitgeber dieselben Werte und Ziele, legt dies das Fundament für die Entstehung emotionaler Verbundenheit, die sich in erhöhter Leistungsbereitschaft und dem Wunsch langfristiger Zusammenarbeit manifestiert.

Die Bindung von Mitarbeitern ist stets auf jemand oder etwas gerichtet, daher lassen sich folgende vier wichtigen Bezugsrichtungen im Kontext der Berufswelt unterscheiden:<sup>196</sup>

- **Unternehmensbezogene Mitarbeiterbindung**  
Mitarbeiter empfinden eine starke Zugehörigkeit gegenüber dem Unternehmen und identifizieren sich mit diesem, da sie dieselben Werte und Ziele teilen. Wird aus das Bindungsangebot der Mitarbeiter eingegangen, zeigt sich die Verbundenheit der Mitarbeiter mit der Organisation durch Stolz und Begeisterung (sowohl nach innen als auch nach außen). Mitarbeiter mit hoher unternehmensbezogener Bindung zeigen großes Interesse am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und setzen sich dafür ein. Die Fluktuationsneigung der unternehmensbezogenen Bindung ist verglichen mit anderen Bezugsrichtungen am geringsten.
- **Aufgabenbezogene Mitarbeiterbindung**  
Bei dieser Form der Bindung stehen die Arbeitsinhalte der Mitarbeiter im Vordergrund. Personen mit hoher Aufgabenbindung gehen in ihrer Arbeit auf und zeigen hohen Einsatz. Das Unternehmen

---

<sup>194</sup> Vgl. Ernst & Young (2019c), S. 10 f, Onlinequelle [12.06.2020].

<sup>195</sup> Vgl. Wolf (2014), S. 37 ff.

<sup>196</sup> Vgl. Wolf (2018), S. 105 ff.



selbst, in welchem die Ausübung der Arbeitsinhalte erfolgt, hat eine vergleichsweise geringe Relevanz, daher führt eine reine Aufgabenbindung nicht zwangsläufig zu einer erhöhten Verbleibe-Absicht im Unternehmen. Die Fluktuationsabsichten für diese Bezugsrichtung lässt sich nur schwer ableiten.

- **Vorgesetztenbezogene Mitarbeiterbindung**

Der Bindung zur (direkten) Führungskraft kommt besondere Bedeutung zu, da sie maßgeblich beeinflusst, ob Mitarbeiter die Absicht verfolgen im Unternehmen zu verbleiben. Gute Führungskräfte, die mit der Qualität ihres Führungsverhaltens eine starke Vorgesetztenbindung mit ihren Mitarbeitern etablieren, sind von hoher strategischer Relevanz, da schlechte Mitarbeiterführung einer der häufigsten Kündigungsgründe darstellt.

- **Team- und kollegenbezogene Mitarbeiterbindung**

Mitarbeiter mit hoher Teambindung arbeiten gerne im Team und haben Freude daran ein gemeinsames Ziel zu verfolgen. Ein gutes zwischenmenschliches Verhältnis zu Kollegen zeichnet diese Form der Bindung aus. Entscheiden sich Teammitglieder das Unternehmen zu verlassen, ist auch die Verbleibe-Absicht des restlichen Teams in Gefahr.

Bei jedem Mitarbeiter sind alle vier Bezugsrichtungen angelegt, jedoch in unterschiedlicher Ausprägungsstärke. Weist ein Mitarbeiter beispielsweise eine hohe Ausprägung von Vorgesetztenbindung auf, so ist diese Bezugsrichtung von hoher Relevanz für die Stärke der Gesamtbindung. Kommt die Führungskraft dem Bindungsangebot des Mitarbeiters nicht nach, fühlt sich der Mitarbeiter zurückgewiesen und wird beginnen sich nach einer alternativen Führungskraft umzusehen (intern oder extern), die gewillt ist darauf einzugehen. Die Fluktuationsabsichten der personenbezogenen Mitarbeiterbindungen (Vorgesetzten- und Teambindung) sind niedrig, stehen und fallen jedoch mit der Verfügbarkeit der Bindungspartner im Unternehmen.<sup>197</sup>

## **5.5 Die Bedeutung von Motivation, Zufriedenheit und Begeisterung für die Mitarbeiterbindung**

### **5.5.1 Arbeitsmotivation**

Das Konzept der Motivation als Ursache für Einsatz- und Leistungsbereitschaft ist für Unternehmen erfolgsrelevant und liefert eine Erklärung hinsichtlich der Handlungsziele des Mitarbeiterverhaltens.<sup>198</sup> Motivation ergibt sich aus dem Zusammenspiel von personen- und situationsbezogenen Faktoren. Zu den personenbezogenen Faktoren zählen: Verhaltenstendenzen und Bedürfnisse, die universellen Charakter haben (z.B. physiologische Grundbedürfnisse wie das Stillen von Hunger und Durst), Motivdispositionen (implizite Motive, die sich individuell durch Kindheitserfahrungen unterscheiden) sowie Zielsetzungen (explizite Motive, die nach deren Festlegung verfolgt werden). Implizite Motive liefern eine Erklärung dafür warum sich Personen zwar unterschiedlich im Vergleich zu anderen verhalten, jedoch in gewissen Situationen immer wieder auf dieselbe Art und Weise reagieren. Bei expliziten Motiven handelt es sich um die Sicht einer Person auf sich selbst, das heißt deren Selbstbild, Werte und Ziele. Oftmals stehen beide

---

<sup>197</sup> Vgl. Wolf (2018), S. 110 ff.

<sup>198</sup> Vgl. Nerdinger (2019a), S. 464.

Arten von Motiven in Konflikt, da unbewusste Vorlieben und Gewohnheiten sich nicht mit den eigenen Vorstellungen in Einklang bringen lassen (und sich dadurch negativ auf das Wohlbefinden auswirken). Die Formulierung von (expliziten) Zielen bündelt Ressourcen und legt die Basis für zielgerichtetes Handeln.<sup>199</sup>

Motive lassen sich als ein Bündel von persönlichen Wertungsdispositionen beschreiben, die für die jeweilige Person charakteristisch sind und erklären deren Handlungsziele, die in unterschiedlichen Situationen verfolgt werden. Neben den personenbezogenen Motiven ist zur Erklärung des Verhaltens auch immer die Situation zu betrachten, in welcher das Verhalten auftritt. Situationen bieten verschiedene Anreize. Unter Anreizen können sowohl positive als auch negative Aspekte von Situationen verstanden werden, die in weiterer Folge die Motive einer Person anregen (z.B. Leistungsmotiv, Machtmotiv). Diese Anreize bieten eine Möglichkeit zur Zielerfüllung, können aber auch eine Warnung darstellen, wodurch ein bestimmtes Verhalten unterlassen wird (indem beispielsweise das Sicherheitsmotiv angeregt wird). Die Motivation ein gewisses Ziel zu verfolgen ergibt sich aus dem Zusammenspiel von individuellen Motiven (basierend auf persönlichen Präferenzen) und den Anreizen der Situation zur Motivaktivierung.<sup>200</sup>

Bezogen auf das Arbeitsleben sind Motive somit die Beweggründe, die hinter dem Verhalten der Mitarbeiter stehen. Das Unternehmen bietet Anreize in unterschiedlichsten Arbeitssituationen, welche idealerweise die Motive der Mitarbeiter aktivieren, damit sich diese in Folge dessen für die Erreichung von (unternehmensrelevanten) Ziele einsetzen.<sup>201</sup>

Für das Entstehen und die Ausprägung der Mitarbeiterbindung ist es entscheidend diejenigen Motive (Motivfaktoren) der Mitarbeiter anzusprechen, die sie (individuell oder auch zielgruppenspezifisch) antreiben ihre berufliche Ziele zu erreichen. Für die Mitarbeiterbindung relevante Motivfaktoren im Arbeitskontext sind unter anderem: Persönlichkeitsentfaltung (Einbringen des eigenen Könnens und persönliche Weiterentwicklung), Einfluss (Einflussnahme auf Ziele, Menschen und Rahmenbedingungen, Mitgestaltungsmöglichkeiten), Status (Ansehen und Sichtbarkeit der Stellung nach außen), materielle Sicherheit (angemessenes Gehalt, Sicherstellung des Lebensstandards), soziale Einbindung (gutes Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten, Hilfsbereitschaft, Wissensweitergabe), Konstanz (klare Rollen und Verantwortlichkeiten, Verlässlichkeit, Planbarkeit), Veränderung (Suche nach neuen Herausforderungen, Veränderungsbereitschaft), Orientierung und Sinn (Sinnhaftigkeit der Arbeit), Wettbewerb (das eigene Können unter Beweis stellen und sich mit anderen messen), Balance (Privat- und Berufsleben im Einklang, hoher Stellenwert des Privatlebens).<sup>202</sup>

## 5.5.2 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit spiegelt die Einstellung der Mitarbeiter, ihr Denken und Fühlen bezogen auf ihre Arbeit wider. Gehen sie ihren beruflichen Aufgaben gerne nach, stellt sich Zufriedenheit ein. Tun sie dies nicht, ist das Gegenteil der Fall und es entsteht Unzufriedenheit.<sup>203</sup> Arbeitszufriedenheit (und die Messung dieser)

---

<sup>199</sup> Vgl. Heckhausen J./Heckhausen H. (2018), S. 4 f.

<sup>200</sup> Vgl. Nerdinger (2019a), S. 464 f.

<sup>201</sup> Vgl. Berthel/Becker (2017), S. 94.

<sup>202</sup> Vgl. Armutat (2014), S. 25 f.

<sup>203</sup> Vgl. Kauffeld/Schermuly (2019), S. 239.

kann sich dabei auf die Arbeit als Ganzes beziehen (globale Zufriedenheit mit der Arbeit) oder auf verschiedene Teilbereiche der Arbeit (Zufriedenheit mit unterschiedlichen Facetten der Arbeit, z.B. den Arbeitsinhalten, dem Verhältnis zum Vorgesetzten oder dem Gehalt).<sup>204</sup> Die Bedeutung der Arbeitszufriedenheit und das Bestreben ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit in der Berufswelt zu erreichen, fußt auf folgenden Überlegungen:<sup>205</sup>

- **Individuelle Bedeutung:** Menschen verbringen einen Großteil ihrer Lebenszeit mit der Verrichtung von Arbeit, wodurch die Zufriedenheit im beruflichen Kontext einen wesentlichen Beitrag zur Lebensqualität liefert.
- **Unternehmerische Bedeutung:** Organisationen sind an der Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter interessiert, um Unternehmensziele zu realisieren. In diesem Zusammenhang kann Arbeitszufriedenheit mit einer Leistungssteigerung der Belegschaft sowie der Minimierung von Fehlzeiten und ungewollter Fluktuation einhergehen.
- **Gesellschaftliche Bedeutung:** Die Akzeptanz des Wirtschafts- und Gesellschaftssystems wird durch Arbeitszufriedenheit erhöht.

Pepels (2004) beschreibt drei entscheidende Gründe für einen Arbeitgeberwechsel, wovon der Arbeitszufriedenheit eine bedeutende Rolle zukommt:<sup>206</sup>

- **Änderungen der Lebensumstände oder des Umfeldes des Mitarbeiters**, die einen Arbeitgeberwechsel hervorrufen: dazu zählen zum Beispiel der Arbeitgeberwechsel des Partners oder die Änderung des Familienstandes (Scheidung, Heirat) oder Zusammenziehen mit einem neuen Partner. Auch eine erhöhte Mobilität der Arbeitnehmer (national durch Umzug oder international durch Auswanderung) begünstigt einen Arbeitgeberwechsel.
- **Die Suche nach mehr Abwechslung:** durch einen Mangel an herausfordernden Tätigkeiten finden sich Mitarbeiter in einer monotonen Routine wieder, die sie nicht genügend fordert. Kann die Abwechslung intern nicht herbeigeführt werden, werden externe Alternativen gesucht.
- **Unzufriedenheit am Arbeitsplatz** stellt eine enorme Störgröße dar, da unzufriedene Mitarbeiter nicht mehr gewillt sind ihr Können sowie ihre Fähigkeiten gewinnbringend für das Unternehmen einzusetzen. Die Entscheidung über einen Arbeitgeberwechsel erfolgt durch einen Vergleich von entstehenden Vorteilen, aber auch möglicherweise eintretenden Nachteilen des Arbeitgeberwechsels.

Für das Entstehen von Zufriedenheit sind die **Erwartungen des Mitarbeiters** an den Arbeitgeber von Bedeutung. Gemäß der Confirmation/Disconfirmation-Theorie (C-D-Theorie) vergleicht der Mitarbeiter die Erfüllung seiner Erwartungen (Soll) mit dem tatsächlichem Erleben (Ist) des Arbeitsverhältnisses. Zufriedenheit stellt sich demnach ein, wenn die Erwartungen erfüllt (Konformität) oder übertroffen werden, während Unzufriedenheit das Resultat nichterfüllter Erwartungen darstellt. Eine sehr hohe Mitarbeiter-

---

<sup>204</sup> Vgl. Nerdinger (2019a), S. 466.

<sup>205</sup> Vgl. Kauffeld/Schermuly (2019), S. 238.

<sup>206</sup> Vgl. Pepels (2004), S. 52 f.

zufriedenheit löst zudem Begeisterung aus. Dem gegenüber steht die Frustration bei sehr geringer Zufriedenheit.<sup>207</sup>

Unter Erwartungen werden Vorstellungen über zukünftige Ereignisse verstanden. Diese Annahmen darüber wie sich jemand verhalten oder etwas ablaufen sollte, beeinflussen die Wahrnehmung von Menschen und Erlebnissen.<sup>208</sup> Eine Erwartung (oder auch Erwartungshaltung) ist oftmals implizit und das Gegenüber ist sich derer nicht bewusst, da sie entweder nicht kommuniziert wurde oder aber nur schwer mitteilbar ist. Darüber hinaus ist eine gewisse Eintrittswahrscheinlichkeit an die Annahmen geknüpft.<sup>209</sup> Es kann zwischen antizipatorischer Erwartung und normativer Erwartung unterschieden werden. Die antizipatorische Erwartung beinhaltet Vorstellungen darüber was in Zukunft geschehen wird, während bei der normativen Erwartung Auffassungen darüber was geschehen sollte eine Rolle spielen.<sup>210</sup>

Die Erwartungen der Mitarbeiter an den Arbeitgeber und deren Erlebnisse am Arbeitsplatz entstammen verschiedensten Ursprüngen:<sup>211</sup>

- **Erwartungen:** resultieren zum Beispiel aus Erfahrungen bei früheren Arbeitgebern, individuellen Arbeitsbedürfnissen (die der Mitarbeiter befriedigen möchte), die vom Arbeitgeber gestaltete Kommunikation an Bewerber und bestehende Belegschaft, informelle Informationen von Arbeitskollegen oder ehemaligen Mitarbeitern oder auch Einschätzungen des Mitarbeiters bezüglich der Fähigkeiten des Arbeitgebers.
- **Erlebnisse:** basieren unter anderem auf den subjektiven Wahrnehmungen des Mitarbeiters bezogen auf seine Arbeitsinhalte (z.B. in Form von Anerkennung, Verantwortung, Weiterentwicklungsmöglichkeiten), den vorherrschenden Arbeitsbedingungen (z.B. Sicherheit am Arbeitsplatz), dem Gehalt und zwischenmenschlichen Komponenten (z.B. Führungsqualität, Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten).

Eine der bekanntesten Theorien zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit ist die **Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg** et al. (1959)<sup>212</sup>. In der sogenannten Pittsburgh-Studie (nach dem Ort der Durchführung) konnten zwei Kategorien von Anreizfaktoren eruiert werden: Zum einen Kontextfaktoren (Hygienefaktoren), die thematisch mit dem Arbeitsumfeld verbunden sind, bei denen es sich jedoch um extrinsische und damit außerhalb der Arbeitstätigkeit liegende Faktoren handelt. Zum anderen Kontextfaktoren (Motivatoren), die intrinsische Aspekte darstellen und dementsprechend in der Arbeit selbst begründet sind.<sup>213</sup> Während Hygienefaktoren im Zuge von unangenehmen Arbeitssituationen genannt wurden und Motivatoren hingegen bei angenehmen Arbeitserlebnissen, konnten folgende Rückschlüsse auf den Zusammenhang der beiden Faktorenkategorien bezüglich der Arbeitszufriedenheit gezogen werden:<sup>214</sup>

---

<sup>207</sup> Vgl. Pepels (2004), S. 54 ff.

<sup>208</sup> Vgl. Lange (2016), S. 7.

<sup>209</sup> Vgl. Lange (2016), S. 17.

<sup>210</sup> Vgl. Arbeitsgruppe Soziologie (2004), S. 42 f.

<sup>211</sup> Vgl. Pepels (2004), S. 55.

<sup>212</sup> Vgl. Herzberg/Mausner/Snyderman (1959).

<sup>213</sup> Vgl. Nerdinger (2019a), S. 467 f.

<sup>214</sup> Vgl. Berthel/Becker (2017), S. 66.

- Durch **Motivatoren (Satisfaktoren)** lässt sich Arbeitszufriedenheit erreichen. Wichtige Motivatoren sind beispielsweise: Arbeitsinhalte, Leistungserfolge, Anerkennung, Verantwortung, Entfaltungs-, Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.
- Durch **Hygienefaktoren (Dissatisfaktoren)** lässt sich Arbeitsunzufriedenheit verhindern. Zu den Hygienefaktoren zählen unter anderem: Bezahlung, zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz (zu anderen Mitarbeitern, Kollegen und der Führungskraft), Status, Unternehmenspolitik und -verwaltung, Arbeitsbedingungen, Sicherheit am Arbeitsplatz.

Nach Herzberg handelt es sich bei der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsunzufriedenheit um zwei unterschiedliche Dimensionen. Das Vorliegen von Motivatoren führt zur Arbeitszufriedenheit, während deren Abwesenheit zur Nicht-Arbeitszufriedenheit sorgt. Die Abwesenheit von Hygienefaktoren führt zur Arbeitsunzufriedenheit, deren Vorhandensein zur Nicht-Arbeitsunzufriedenheit. Für die Praxis ist dies insofern relevant, da dies Auswirkungen auf die gesetzten Maßnahmen des Unternehmens hat. Ein Erfüllen von Hygienefaktoren führt noch nicht zur Arbeitszufriedenheit. Diese extrinsischen Faktoren sind allerdings wichtig, um der Arbeitsunzufriedenheit entgegenzuwirken. Um bei Mitarbeitern die gewünschte Arbeitszufriedenheit hervorzurufen, bedarf es zusätzlicher Motivatoren wie z.B. beruflicher Entfaltung und der Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung.<sup>215</sup>

### 5.5.3 Mitarbeiterbegeisterung

Um Begeisterung in Mitarbeitern zu entfachen, bedarf es mehr als das bloße Erfüllen der Erwartungen, (welches in Zufriedenheit resultiert). Mitarbeiterbegeisterung stellt sich erst dann ein, wenn die individuellen Erwartungen der Mitarbeiter übertroffen werden.<sup>216</sup>

Eine Studie zur Identifikation der stärksten Treiber der Mitarbeiterbegeisterung kam zu folgendem Resultat hinsichtlich der Wichtigkeit einzelner Einflussfaktoren: einer **erfüllenden Arbeit/Tätigkeit** nachzugehen stellte sich als wichtigster Treiber für die Begeisterung heraus, danach folgten eine **authentische Führung** (authentisches Handeln der Führungskräfte und glaubwürdiges Vorleben von Werten), die wahrgenommene **Fürsorge durch den Arbeitgeber** (bezogen auf das Einhalten getroffener Vereinbarungen und das Angebot an Weiterentwicklungsmöglichkeiten) sowie die **Sicherheit des Arbeitsplatzes**.<sup>217</sup> In diesem Zusammenhang ist ein erfüllender Job einer, der Mitarbeitern die Möglichkeit gibt sich tagtäglich mit Arbeitsinhalten zu beschäftigen, für die sie interessieren und welche sie aufgrund ihres Wissens und ihres Könnens gerne und mit Freude erledigen. Begeisterte Mitarbeiter gehen in ihren Arbeitsaufgaben auf und gehen mit Leidenschaft ans Werk.<sup>218</sup>

---

<sup>215</sup> Vgl. Kauffeld/Schermuly (2019), S. 241.

<sup>216</sup> Vgl. Wolf (2018), S. 276.

<sup>217</sup> Vgl. Hamm/Köhler (2020), S. 55.

<sup>218</sup> Vgl. Hamm/Köhler (2020), S. 56 f.

## **5.6 Fazit: Mitarbeiterbindung als Anker in der neuen Arbeitswelt**

Die Facetten der Mitarbeiterbindung sind äußerst vielschichtig. Bindung spielt sich auf verschiedenen Ebenen (rational, behavioral, normativ, emotional) und in verschiedenen Bezugsrichtungen (Unternehmen, Vorgesetzter, Team, Arbeitsinhalt) ab. Mit dem Eintritt des Mitarbeiters in das Unternehmen, unterbreitet dieser ein Bindungsangebot und die Ausprägung der Mitarbeiterbindung sowie die Motivation und Zufriedenheit des Mitarbeiters hängt maßgeblich davon ab in welcher Art und Weise dieses Angebot beantwortet wird oder auch unbeantwortet bleibt.

## 6 TOOLBOX ZUR FÖRDERUNG DER MITARBEITERBINDUNG

In diesem abschließenden Kapitel des Theorieteils werden retentionförderliche Maßnahmen vorgestellt, die mittels Literaturrecherche identifiziert wurden. Darunter finden sich sowohl generelle Empfehlungen zu drei entscheidenden Ansatzpunkten des Bindungsmanagements (Arbeitsbedingungen, Mitarbeiterführung und Arbeitsinhalte) als auch konkrete Maßnahmen, die in der Praxis in Unternehmen zum Einsatz kommen.

### 6.1 Ansatzpunkte zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung

Felfe (2020) beschreibt vier Ansatzpunkte zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung: **die Merkmale der Arbeit, die Mitarbeiterführung, die Merkmale der Organisation sowie die Merkmale der Person selbst**. Die Merkmale der Arbeit umfassen dabei die Arbeitsaufgaben und deren Inhalte. In diesem Zusammenhang wirken sich interessante und abwechslungsreiche Tätigkeiten mit gewährtem Handlungsspielraum für eigene Entscheidungen, positiv auf die emotionale Verbundenheit (affektives Commitment) aus. Dem Führungsverhalten von Vorgesetzten kommt eine ebenso bedeutende Rolle zu, da eine als mangelhaft wahrgenommene Führungsqualität des Vorgesetzten ein Risiko für den Mitarbeiterbindungsprozess darstellt. Zu den Merkmalen der Organisation zählen unter anderem die Möglichkeit zum gewinnbringenden Einsatz der eigenen Fähigkeiten, Fairness, Gesundheitsförderung, Verlässlichkeit bezüglich getroffener Vereinbarungen und die Arbeitsplatzsicherheit. Individuelle Faktoren beziehen sich beispielsweise auf das Alter, das Geschlecht und den Bildungsstand des Mitarbeiters.<sup>219</sup>

Kanning (2017) unterteilt die Maßnahmen zur Förderung der Personalbindung thematisch in drei Kategorien:<sup>220</sup>

- **Mitarbeiterbindungsmaßnahmen, die sich auf Arbeitsinhalte beziehen:** Entscheidend, um sich mit der Arbeit, und in Folge dessen auch mit dem Arbeitgeber verbunden zu fühlen, ist die Übereinstimmung der Arbeitsinhalte mit individuellen Aspekten wie der Qualifikation, den Stärken, den Interessen und den Arbeitsmotiven des Mitarbeiters.
- **Mitarbeiterbindungsmaßnahmen, bei denen die Arbeitsbedingungen im Vordergrund stehen:** Diese Kategorie betrifft sowohl materielle als auch immaterielle Arbeitsbedingungen, wobei den immateriellen Rahmenbedingungen große Bedeutung zukommt. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Mitarbeiter die wahrgenommene Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten am Arbeitsplatz beurteilen.
- **Mitarbeiterbindungsmaßnahmen, die sich durch die Führungsqualität der Führungskraft ergeben:** Die Beziehung von Mitarbeitern zu ihrer Führungskraft spielt für die Mitarbeiterbindung eine zentrale Rolle. Das Führungsverhalten ist dabei kein statisches Konstrukt, sondern verlangt eine situationsbedingte Anpassung des Führungsstils an den jeweiligen Mitarbeiter sowie die spezifische Thematik.

---

<sup>219</sup> Vgl. Felfe (2020), S. 137 ff.

<sup>220</sup> Vgl. Kanning (2017), S. 224 ff.

Zusammenfassend handelt es sich, basierend auf Felfe (2020) und Kanning (2017), um drei große Handlungsfelder, auf die Unternehmen in Bezug auf die Mitarbeiterbindung Einfluss nehmen können: **1. die Merkmale der Organisation mit den gebotenen Arbeitsbedingungen, 2. die Mitarbeiterführung und 3. die Merkmale der Arbeit an sich mit ihren Arbeitsinhalten.** Die thematische Einordnung von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen erfolgt im Folgenden gemäß dieser beschriebenen Einteilung.

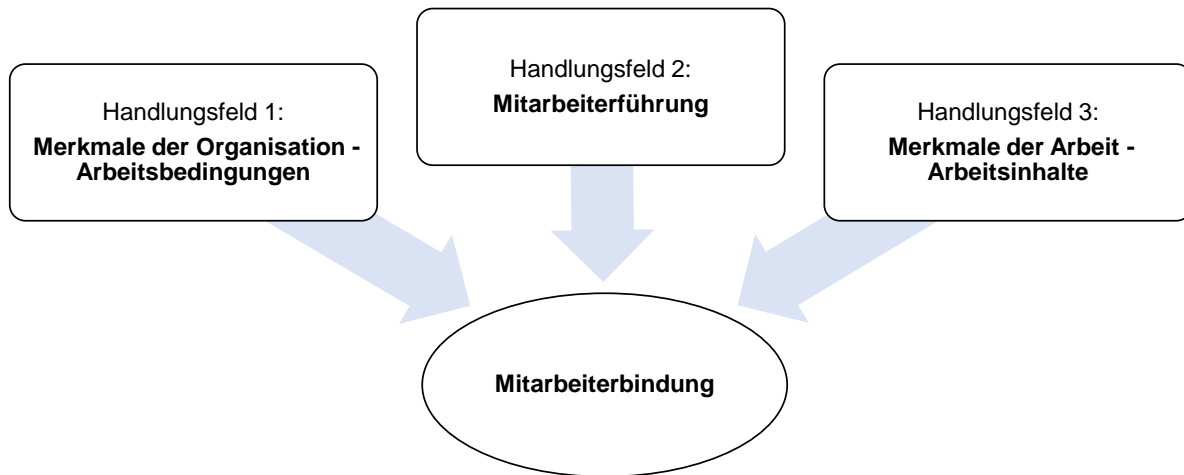


Abbildung 14: Handlungsfelder zur Förderung der Mitarbeiterbindung. Eigene Darstellung.

## 6.2 Instrumente zur Messung der Mitarbeiterbindung

### 6.2.1 Mitarbeiterbefragungen

Um das Bindungsmanagement zu steuern, ist es zunächst erforderlich den Ist-Zustand im Unternehmen zu erheben, zu analysieren, relevante Ansatzpunkte zu identifizieren und in Folge dessen geeignete Maßnahmen abzuleiten. Zu diesem Zweck empfiehlt sich die Durchführung einer anonymen Mitarbeiterbefragung (MAB), bei welcher die Mitarbeiter freiwillig teilnehmen können. Durch die gewährleistete Anonymität und Freiwilligkeit, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit ehrliche und konstruktive Rückmeldungen zu erhalten.<sup>221</sup>

Wolf (2016) sieht in der Mitarbeiterbefragung nicht nur ein wichtiges Instrument zur Messung der Mitarbeiterbindung, sondern ebenso eine Mitarbeiterbindungsmaßnahme an sich, da sie das Interesse des Arbeitgebers bekundet sich mit den Erwartungen und Meinungen der Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Mitarbeiterbefragungen eignen sich für folgende Zwecke: Controlling der Mitarbeiterbindung (zum Beispiel durch Erhebungen auf regelmäßiger Basis), Maßnahmengenerierung, Maßnahmenbewertung und Zusatznutzen. Bei der Maßnahmengenerierung sollen potentielle neue Maßnahmen von den Mitarbeitern bewertet werden. Darüber hinaus kann Mitarbeitern mittels Freifeldern die Möglichkeit geboten werden ihre eigenen Ideen und Anregungen einzubringen. Die Maßnahmenbewertung dient zur Bewertung bereits bestehender Maßnahmen und zeigt auf welche Maßnahmen von Bedeutung für die Belegschaft sind. Auch hier können Freifelder für Verbesserungsvorschläge und Anregungen weiteren Input liefern. Bei der

---

<sup>221</sup> Vgl. Felfe (2020), S. 133 ff.



Maßnahmenbewertung erhalten die Mitarbeiter zeitgleich auch einen Überblick der im Unternehmen vorhandenen Maßnahmen. Ein Zusatznutzen bei der Mitarbeiterbefragung kann beispielsweise durch weitere Fragen zu den Themenbereichen Erwartungen, Werten und Bedürfnissen der Mitarbeiter erreicht werden.<sup>222</sup>

Neben anonymen Mitarbeiterbefragungen, die allen Mitarbeitern des Unternehmens zugänglich sind, können auch noch weitere qualitative (persönliche) Befragungen von Mitarbeitern stattfinden, z.B. in Einzel-Interviews oder in einem Workshop mit einer Fokusgruppe (beispielsweise einer Gruppe von Führungskräften oder identifizierten Leistungsträgern). Bei dieser Vorgehensweise können die Erwartungen und Bedürfnisse spezieller Zielgruppen erhoben werden.<sup>223</sup>

### **6.2.2 Bindungsgespräche (Stay-Interviews)**

Das Bindungsgespräch (Stay-Interview) findet in einem persönlichen Gespräch zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter statt. Es verfolgt das Ziel herauszufinden welche Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterbindung und Leistungsbereitschaft zukünftig gesetzt werden können. Da Mitarbeiter im Zuge des Bindungsgespräch sehen, dass sich die Führungskraft für deren Verbleib und Entwicklung im Unternehmen interessiert, kann dies die Vorgesetztenbindung positiv beeinflussen und das Vertrauen in die Führungskraft stärken. Die Führungskraft nimmt ihre Verantwortung wahr, die ihr bei der Mitarbeiterbindung zukommt und fördert den Informationsaustausch von positiven wie auch negativen Aspekten der Arbeitssituation.<sup>224</sup>

### **6.2.3 Austrittsgespräche (Exit-Interviews)**

Austrittsgespräche (Exit-Interviews) werden mit Mitarbeitern geführt, die aus dem Unternehmen ausscheiden. Im Rahmen dieses Gesprächs wird versucht die Fluktuationsgründe zu ermitteln, die den Mitarbeiter zum Verlassen des Unternehmens bewegt haben.<sup>225</sup> Das Gespräch wird im besten Fall nicht nur zum Zeitpunkt des Austritts geführt, sondern zeitversetzt auch einige Monate später. Denkbar ist zudem, dass das zweite Interview von einem unbeteiligten Dritten durchgeführt wird. Der Abstand des Mitarbeiters zur Kündigungssituation begünstigt die Offenlegung der wahren Kündigungsgründe. Ist der Mitarbeiter bereits beim neuen Arbeitgeber angestellt, eröffnet sich zudem die Möglichkeit den Mitarbeiter unter Umständen sogar wieder zurück ins Unternehmen zu holen, sofern sich die Zufriedenheit mit dem neuen Arbeitgeber in Grenzen hält oder der Mitarbeiter seine Entscheidung bereut.<sup>226</sup>

---

<sup>222</sup> Vgl. Wolf (2018), S. 331 ff.

<sup>223</sup> Vgl. Bastians (2014b), S. 51.

<sup>224</sup> Vgl. Finnegan (2012), S. 25 ff.

<sup>225</sup> Vgl. Bastians (2014b), S. 51.

<sup>226</sup> Vgl. Wolf (2018), S. 195.

### 6.3 In der Praxis eingesetzte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Hays befragte die Geschäftsführung, Führungskräfte im HR-Bereich und in den Fachabteilungen sowie Mitarbeiter in Unternehmen der DACH-Region zu der von ihnen wahrgenommenen Wichtigkeit und Umsetzung von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen. Für 54% der Befragten war ein **gutes Betriebsklima** das ausschlaggebendste Kriterium, um Mitarbeiter zu halten. Hier klafft allerdings eine Umsetzungslücke, denn nur 43% gaben an, dass diese Maßnahme auch bereits umgesetzt wurde (11% Differenz zwischen Wichtigkeit und Umsetzung). Für 46% der Befragten war eine **marktkonforme Bezahlung** entscheidend, gefolgt von 43%, die **interessante Aufgaben** als wichtig erachteten. Auch in diesen beiden Bereichen konnten die Maßnahmen noch nicht ausreichend umgesetzt werden. Anders sah es bei den **flexiblen Arbeitszeitmodellen** aus, die für 43% eine Rolle spielten und für die Befragten bereits in ausreichendem Maße implementiert wurden. Die **Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben** war noch nicht vollumfänglich gegeben, da ein gutes Drittel (33%) die Relevanz des Themas aufzeigte, die Umsetzung jedoch noch hinterherhinkt (27%). Genauso viele Befragte (33%) sahen **gute Karrierechancen** als wichtigen Aspekt, welcher ebenfalls noch ausgebaut werden sollte (24%).<sup>227</sup>

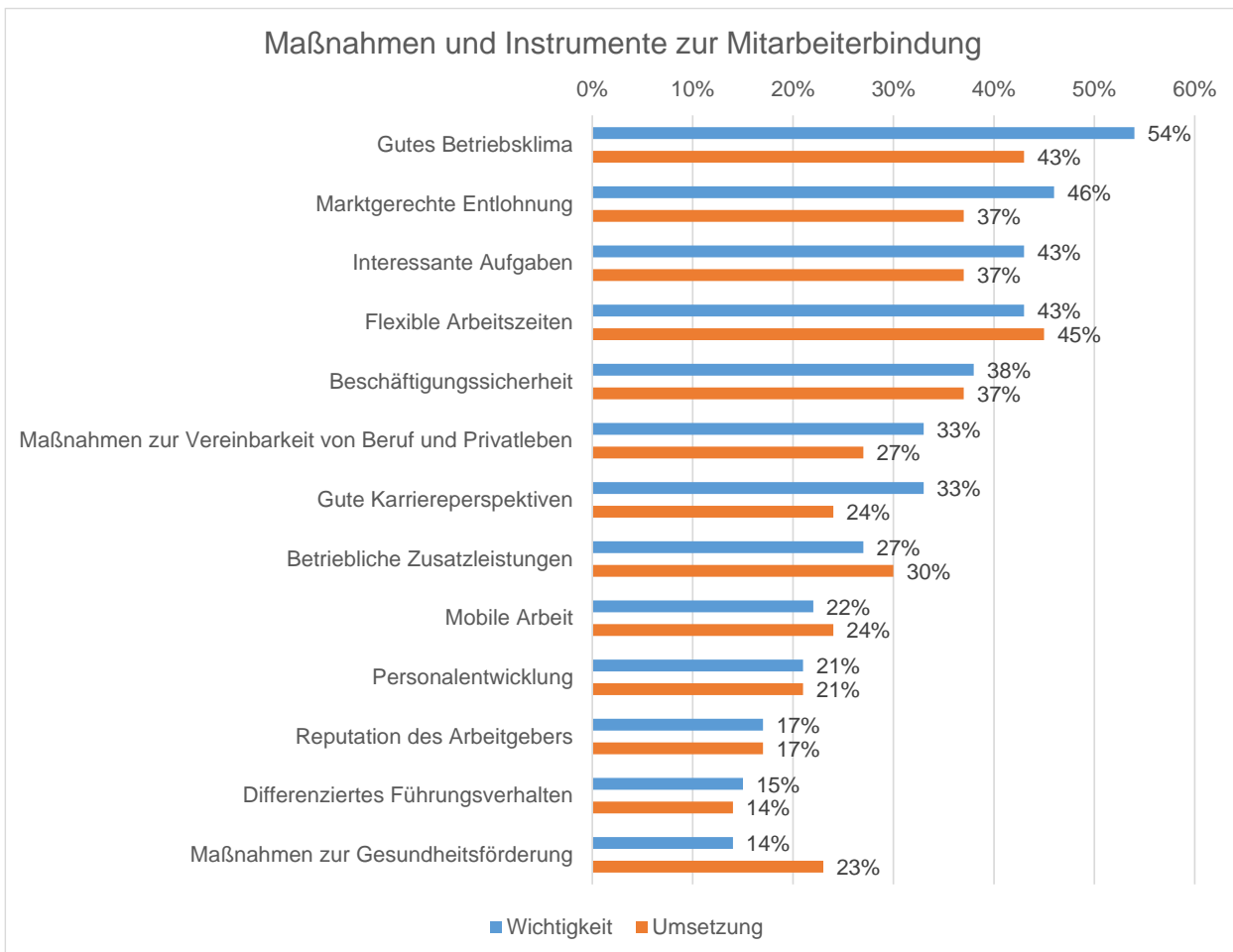


Abbildung 15: Maßnahmen und Instrumente zur Mitarbeiterbindung (n = 997; Angaben in Prozent), Quelle: in Anlehnung an Eilers et. al (2020), S. 32, Onlinequelle [25.02.2020].

<sup>227</sup> Vgl. Eilers u. a. (2020), S. 32, Onlinequelle [25.02.2020].

Zu den mittlerweile etablierten und daher häufig eingesetzten Mitarbeiterbindungsmaßnahmen in Unternehmen zählen unter anderem: Flexible Arbeitszeitmodelle, Weiterbildungsmaßnahmen, Telearbeit (Home office), betriebliche Altersvorsorge, Firmenveranstaltungen, Firmenwagen, finanzielle Anreizsysteme (Prämien), Gesundheitsförderung und Prävention (Fitness-, Sport- und Wellnessangebote) sowie Verpflegungsangebote (Obstkorb, Kantine, Getränke).<sup>228</sup>

Bitkom Research befragte 856 Personalverantwortliche und Geschäftsführer unterschiedlicher Branchen zu deren eingesetzten Maßnahmen für die Rekrutierung von Kandidaten und zur langfristigen Mitarbeiterbindung von Arbeitnehmern. Folgende Angebote kommen dabei vorrangig zum Einsatz: **kostenlose Getränke** (92%), **Gleitzeitvereinbarungen** (71%), **Weiterbildungsmaßnahmen** (69%), **Zeitkonten für flexibles Arbeiten** (65%) und die **Erlaubnis Dienstgeräte auch im privaten Bereich nutzen zu dürfen** (60%). Rund die Hälfte der Unternehmen offeriert **zeitgemäße Technikgeräte** wie Smartphones, Tablets und Notebooks (55%). Auch **Jobtickets** zur Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln (54%) und **Vertrauensarbeit** (46%) sind in rund jedem zweiten Unternehmen sehr beliebt. Die Bedeutung eines **guten Betriebsklimas** mit positiver Arbeitsatmosphäre und **Kollegenzusammenhalt** wird ebenfalls als wichtige Maßnahme gesehen (44%). Aus diesem Grund sehen auch rund ein Drittel der befragten Unternehmen (29%) **Mitarbeiter-Events** (wie Sommerfeste und Weihnachtsfeiern) als geeignete Maßnahme zur Mitarbeiterbindung. **Kostenloses Essen** in Form von Obstkörben und freier Verpflegung in Kantinen kommen bei 21% zum Einsatz.<sup>229</sup>

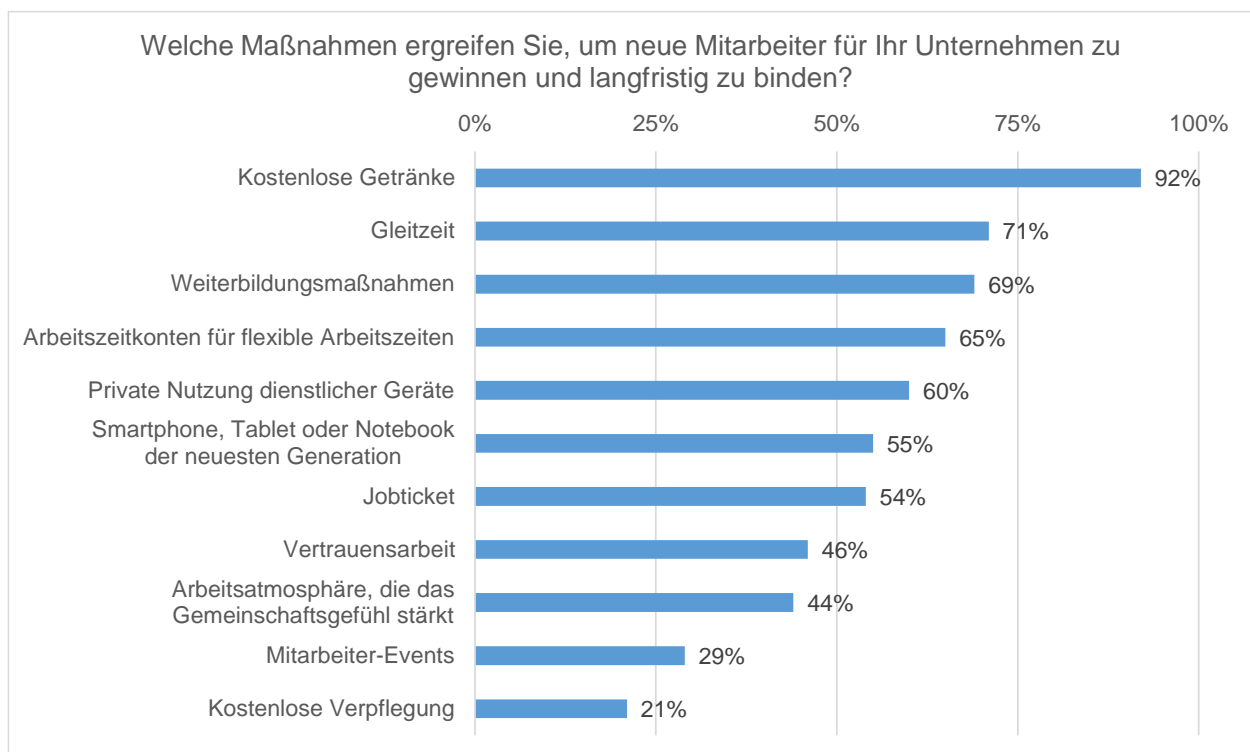


Abbildung 16: Maßnahmen von Unternehmen, um neue Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu binden (n = 856; Angaben in Prozent), Quelle: in Anlehnung an Bitkom Research (2019), Onlinequelle [02.05.2020].

<sup>228</sup> Vgl. Mühlenhof/Lipski (2020), S. 9 f.

<sup>229</sup> Vgl. Bitkom Research (2019), Onlinequelle [02.05.2020].

Eine Befragung des Staufenberg Instituts in Zusammenarbeit mit Kienbaum Consulting befragte 297 Unternehmen nach deren angebotenen Benefits, um für Kandidaten attraktiv zu sein und Mitarbeiter zu binden (Mehrfachnennungen möglich). Unter den Top Drei fanden sich: **flexible Arbeitszeiten** (91%), **betriebliche Altersvorsorge** (81%) und **Home-Office** (73%).<sup>230</sup> Weitere zum Einsatz kommende Maßnahmen sind in Abbildung 17 enthalten.

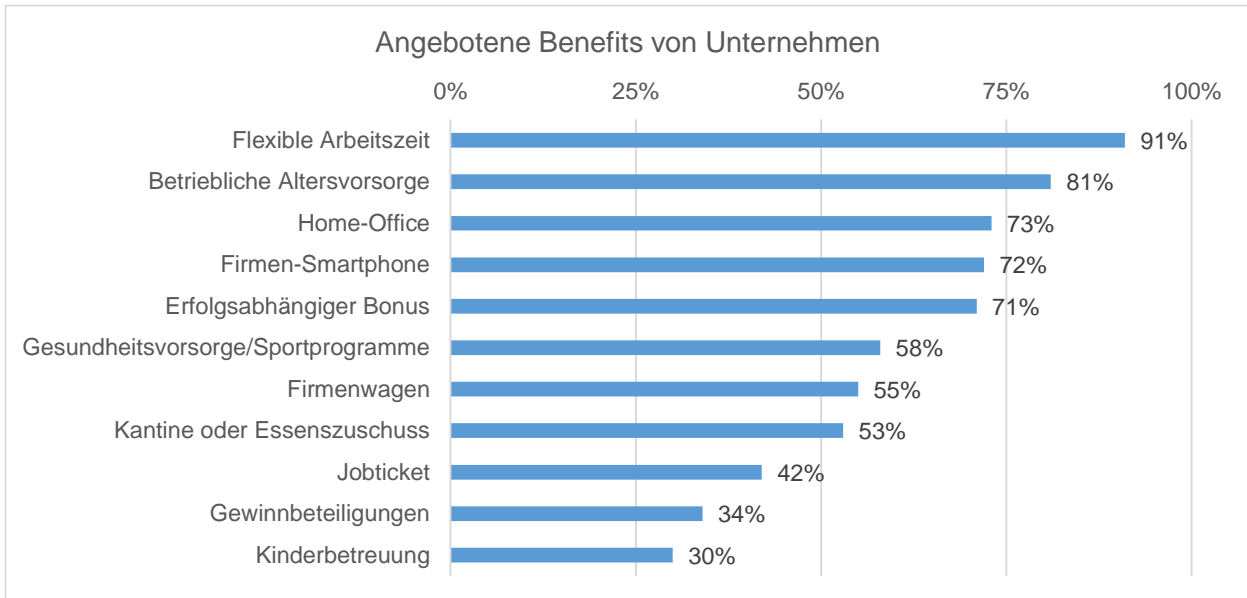


Abbildung 17: Angebotene Benefits von Unternehmen (n = 297; Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich), Quelle: Staufenberg Institut und Kienbaum Consulting (2016), S. 37, Onlinequelle [04.06.2020] (leicht modifiziert).

Das Angebot der flexiblen Arbeitszeit reicht hierbei von **Home-Office** (73%), **Vertrauensarbeitszeit** (71%), der Möglichkeit der Inanspruchnahme von **Sabbaticals** (39%) bis hin zu **Jahres-Arbeitszeitkonten** (37%) und **Lebens-Arbeitszeitkonten** (12%). Bezüglich des Angebots an Home office gaben 85% der Unternehmen an, dass die Mitarbeiter nach (vorheriger) Absprache von zuhause arbeiten können. 32% der Mitarbeiter arbeiten auf regelmäßiger Basis von zuhause aus und ein Viertel (25%) kann jederzeit selbst entscheiden, ob die Arbeit von zuhause aus erledigt wird. Weitere 13% der Mitarbeiter arbeiten ohnehin dauerhaft im Home office.<sup>231</sup>

### 6.3.1 Handlungsfeld 1: Merkmale der Organisation - Arbeitsbedingungen

Mitarbeiterbindungsmaßnahmen, bei denen die Arbeitsbedingungen im Vordergrund stehen, betreffen zum einen materielle Bedingungen wie beispielsweise die Höhe des Gehalts und Bonuszahlungen (und deren Beziehung zu erbrachten Leistungen). Zum anderen ist die Spannweite der immateriellen Bedingungen jedoch weitaus größer und beinhaltet unter anderem die Arbeitsplatzsicherheit, eine nachvollziehbare Leistungsbeurteilung, gerechte Verteilung leistungsbezogener Boni, zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz (zu Kollegen und der Führungskraft), die Förderung der Gemeinsamkeiten zur Identifikation mit dem Arbeitgeber, Maßnahmen zur Personalentwicklung (mit Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten),

<sup>230</sup> Vgl. Staufenberg Institut/Kienbaum Consultants International (2016), S. 37, Onlinequelle [04.06.2020].

<sup>231</sup> Vgl. Staufenberg Institut/Kienbaum Consultants International (2016), S. 39, Onlinequelle [04.06.2020].

die Verringerung stressbedingter Arbeitsbelastungen durch klare Aufgaben- und Verantwortlichkeitsbereiche, bewältigbare Arbeitsmengen und Schulungen zur Stressbewältigung.<sup>232</sup>

### **6.3.1.1 Unternehmenskultur, Betriebsklima, Arbeitsklima**

In Kapitel 4 wurde die Bedeutung der Unternehmenskultur sowie des Betriebs- und Arbeitsklimas bereits hervorgehoben. Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und im Zuge dessen sowohl potentiellen als auch bestehenden Mitarbeitern Orientierung zu geben, bildet die Einzigartigkeit jeder Unternehmenskultur die Möglichkeit zur Differenzierung von anderen Arbeitgebern. Aufgrund der einzigartigen Ausprägung jeder Unternehmenskultur, stellt sie zugleich eine Möglichkeit dar die Identität des Unternehmens (Corporate Identity) zu vermitteln. Ein Unternehmen, das klar vermittelt wofür es steht, bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit zu überprüfen, ob die Werte des Unternehmens mit den eigenen Werten übereinstimmen. Ist dies der Fall, identifiziert sich der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber und äußert sich in Leistungsbereitschaft und Loyalität.<sup>233</sup>

Um die entscheidenden Themenschwerpunkte zur Positionierung der Arbeitgebermarke herauszuarbeiten, ist zunächst eine Analyse des Ist-Zustandes der Unternehmenskultur vonnöten. Dabei werden unterschiedliche Unternehmensbereiche hinsichtlich ihrer kulturellen Facetten beleuchtet. Beispiele für Themen der kulturellen Analyse sind: Vision, Mission sowie Werte und Ziele des Unternehmens, das Führungsverhalten (auf unterschiedlichen Hierarchiestufen), vorherrschende Einstellungen und Annahmen, beobachtbare Verhaltensweisen, die Art und Weise der Information und Kommunikation, Organisationsstrukturen, Prozessabläufe, Systeme der Leistungsbewertung, Kleiderordnung und Gestaltung der Räumlichkeiten. Nach dieser Erhebung ist abzuklären, ob und welche Veränderungen eingeleitet werden müssen, um den gewünschten zukünftigen Zustand zu erreichen. Klare Ziele und ein Maßnahmenkatalog sowie das Bewusstsein für die Notwendigkeit dieser Veränderungen sind dabei essentiell.<sup>234</sup>

Eine Unternehmenskultur, welche die Mitarbeiter in den Fokus rückt, ihnen ehrliche Wertschätzung und Anerkennung entgegenbringt, wirkt sich positiv auf das Wohlbefinden und die Mitarbeiterbindung aus. Ist die Passung der individuellen Werte und Überzeugungen stimmig mit jenen des Arbeitgebers, zeigt sich dies durch Identifikation mit dem Unternehmen, erhöhte Leistungsbereitschaft und dem Wunsch dem Unternehmen langfristig anzugehören. Führungskräfte fungieren als Vorbilder und tragen entscheidend dazu bei, ob ein wertschätzender und respektvoller Umgang mit den Mitarbeitern gepflegt wird. Auch das Gewähren von Freiräumen und das Entgegenbringen von Vertrauen kann im Zuge der Mitarbeiterführung gefördert werden.<sup>235</sup>

---

<sup>232</sup> Vgl. Kanning (2017), S. 226 ff.

<sup>233</sup> Vgl. Kriegler (2018), S. 121 f.

<sup>234</sup> Vgl. Homma/Bauschke (2010), S. 78 ff.

<sup>235</sup> Vgl. Reisinger/Lettner/Friedl (2019), S. 325 f.

Ein gutes Betriebsklima baut auf der Unternehmenskultur auf und benötigt folgende Eckpfeiler als tragfähiges Fundament:<sup>236</sup>

- Eine Unternehmenskultur, die von der Unternehmensführung, den Führungskräften und den Personalverantwortlichen glaubwürdig vorgelebt wird
- Führungsqualität und soziale Kompetenzen der Führungskräfte
- Einen wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitern, unabhängig von deren Funktion
- Die Etablierung einer Fehlerkultur, die Raum für Lernen und Verbesserung bietet
- Eine Nulltoleranz bezüglich Mobbing oder persönlichen Angriffen am Arbeitsplatz
- Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen und kontinuierlichen Verbesserungen
- Effektives Konfliktmanagement
- Feedback in Form von konstruktiver Kritik
- Das Aussprechen von Lob und Anerkennung für Arbeitsleistungen

Teil des Arbeitsklimas ist die Ausstattung des Arbeitsplatzes. Insbesondere zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften empfiehlt sich die Investition in eine **technische Ausstattung am Puls der Zeit** mit leistungsfähigen Rechnern und der Möglichkeit eines Mitspracherechts des Mitarbeiters bei der Auswahl der eigenen Arbeitsmaterialien.<sup>237</sup> Auch die Arbeitsumgebung selbst, in Form von modernen und gemütlichen Räumen (Büro, Gemeinschafts- und Meetingräume) sowie weitere Annehmlichkeiten wie ergonomische Bürosessel und höhenverstellbare Tische können zum Wohlbefinden beitragen.<sup>238</sup>

### 6.3.1.2 Flexible Arbeitsmodelle

Maßnahmen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung inkludieren beispielsweise:<sup>239</sup>

- **Gleitzeit:** während der Gleitzeitspannen kann die Einteilung von Arbeitsbeginn und -ende sowie die Anzahl der täglich geleisteten Stunden individuell variiert werden. Wurde eine Kernarbeitszeit festgelegt, herrscht während dieser jedoch Anwesenheitspflicht.
- **Arbeitszeit innerhalb einer bestimmten Zeitperiode:** Festlegung einer durchschnittlichen Stundenanzahl, die innerhalb eines definierten Zeitraums, z.B. eines Jahres, abzuleisten ist. Der Mitarbeiter kann so beispielsweise einige Wochen lang weniger Stunden leisten, um sich verstärkt Privatem zu widmen und zu einem späteren Zeitpunkt wieder einarbeiten.
- **Sabbatical:** längere Auszeiten (in der Regel bis zu einem Jahr), die dem Mitarbeiter gewährt werden. Möglich wird dies unter anderem durch vorangehendes Ansparen von Zeitguthaben (Urlaub und Überstunden) oder auch in Form unbezahlten Sonderurlaubs.
- **Vertrauensarbeitszeit:** dem Mitarbeiter wird ein Höchstmaß an Autonomie bei der Gestaltung seiner Arbeitszeit zugesprochen mit Wegfall der Kontrolle von Anwesenheit und Zeiterfassung. Im Mittelpunkt stehen Ziel- und Ergebnisorientierung.
- **Flexible Teilzeitarbeit:** der Zeitraum zur Erbringung der Teilzeitstunden kann individuell festgelegt werden, z.B. kann eine Jahresteilzeit oder auch eine Blockteilzeit vereinbart werden.

---

<sup>236</sup> Vgl. Knecht/Pifko (2011), S. 16.

<sup>237</sup> Vgl. Saller/Terber (2020), S. 186.

<sup>238</sup> Vgl. Saller/Terber (2020), S. 147.

<sup>239</sup> Vgl. Wolff von der Sahl/Achtenhagen (2013), S. 4 ff, Onlinequelle [14.06.2020].

- **Jobsharing:** mehrere Mitarbeiter teilen sich eine Vollzeitstelle und sprechen sich bezüglich ihrer Arbeitsaufteilung selbstständig ab. Auch Führungspositionen können sich in dieser Form geteilt werden.
- **Telearbeit:** Bei Telearbeit (Home office) wird die Arbeitsleistung gänzlich oder teilweise von zuhause aus erledigt.

### 6.3.1.3 Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Die Work-Life-Balance kann durch die zuvor genannten Ansätze zur flexiblen Arbeitsgestaltung gesteigert werden. Darüber hinaus tragen auch folgende Maßnahmen zu einer verbesserten Work-Life-Balance bei:<sup>240</sup>

- Möglichkeit die Arbeit zeit- und ortsunabhängig zu erledigen
- Berücksichtigung privater Termine
- Kontaktpflege während Karenzzeiten und längeren Krankenständen mit Wiedereingliederungsmanagement
- Kinderbetreuungsangebote (z.B. Betriebskindergarten, Ganztagesbetreuung)
- Unterstützung für Mitarbeiter, die Angehörige pflegen (z.B. in Form eines Angebots an Dienstleistungen für Verpflegung und medizinische Betreuung)
- Dienstleistungen, die den Alltag der Mitarbeiter erleichtern, indem ihnen Arbeit abgenommen wird (z.B. Erledigung von Einkäufen und Behördengängen, Wohnungsreinigung, Gartenarbeiten)
- Verpflegungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz

Hinsichtlich der Bindung von Frauen und der Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sind auch noch nachfolgende Ansätze von Bedeutung: Etablieren eines **Karenzmanagements**, welches das Kontakthalten und die konkrete Maßnahmenplanung für den Wiedereinstieg mit gegebenenfalls notwendigen Weiterbildungen inkludiert, um den Anschluss von aus der Karenz zurückkehrenden Müttern zu gewährleisten. Da viele Frauen nach der Karenz die wöchentlich zu leistenden Arbeitsstunden reduzieren, wäre das Ermöglichen einer **Führung in Teilzeit** eine Option, um die Karriere beim Wiedereinstieg voranzutreiben. Im Zuge eines Job-Sharing-Ansatzes kann die Führungsposition von zwei Mitarbeitern geschultert werden. Weiters können **Netzwerke für Frauen** innerhalb des Unternehmens aufgebaut werden, in denen sie sich austauschen und gegenseitig unterstützen können.<sup>241</sup>

### 6.3.1.4 Betriebliche Gesundheitsförderung

Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, mit dem Ziel der physischen und psychischen Gesundheit und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit, inkludieren beispielsweise:<sup>242</sup>

- (Wieder-)Eingliederungsmanagement nach der Rückkehr aus dem Krankenstand und Führen von initialen Gesprächen beim Eintritt
- Sport- und Fitnessangebote wie z.B. Sport- und Gymnastikkurse, Fitnessräume, Rückenschulen
- Vermittlung von Techniken zum Stress-, Zeit- und Selbstmanagement

---

<sup>240</sup> Vgl. Wolf (2018), S. 348.

<sup>241</sup> Vgl. Friedl (2018), S. 15, Onlinequelle [01.06.2020].

<sup>242</sup> Vgl. Wolf (2018), S. 353.

- Gesunde Verpflegung am Arbeitsplatz (z.B. gesundes Essen, Obst, Wasser)
- Beratungsangebote zu den Themen Familie, Erziehung, Sucht und Entwöhnung (z.B. Rauchen), Umgang mit finanziellen Schwierigkeiten (Schuldnerberatung)
- Unterstützung und Beratung in Krisensituationen (z.B. Tod eines Angehörigen, Scheidung)
- Pflanzen am Arbeitsplatz
- Angebot an Hygienemaßnahmen, Impfaktionen
- Verhalten der Führungskraft: Wertschätzung, Fairness, Feedback und die Weitergabe relevanter Informationen leisten einen positiven Beitrag zur Gesundheit und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter

### 6.3.1.5 Vergütungssysteme

Die Relevanz der Vergütung, insbesondere jene eines subjektiv ausreichend hohen Gehalts, wurde im Rahmen von Unterkapitel 5.1 (Fluktuation und deren Gründe) betrachtet. Die Aussicht auf ein höheres Gehalt bei einem anderen Arbeitgeber stellt einen wesentlichen Wechselanreiz dar. Wie in Unterabschnitt 5.5.2.2 (Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg) beschrieben, handelt es sich beim Gehalt um einen Hygienefaktor, welcher Arbeitsunzufriedenheit verhindern kann. In Bezug auf die Bindungsebenen, welche in Unterkapitel 5.2 (Ebenen und Bezugsrichtungen der Mitarbeiterbindung) erläutert wurden, spricht der Themenbereich der Vergütung vor allem die rationale Ebene des Mitarbeiters an, welcher einen Kosten-Nutzen-Vergleich vornimmt.

Doch auch wenn bei Mitarbeitern stärkere Ausprägungen nicht-rationaler Ebenen (verhaltensfortsetzend, normativ, emotional) überwiegen, darf bei der Abwägung von Kosten und Nutzen, bezogen auf den Arbeitgeberwechsel, ein individueller kritischer Wert nicht unterschritten werden.<sup>243</sup> Klafft eine Lücke zwischen Wunschgehalt und tatsächlichem Gehalt, gewinnen weitere Aspekte wie Benefits und Incentives an Bedeutung. Neben dem Grundgehalt spielen für IT-Fachkräfte auch Flexibilität (flexible Arbeitszeiten, Home office, Eigenständigkeit) und die Job-Qualität (Aus- und Weiterbildung, interessante Tätigkeiten, Wertschätzung) eine Rolle und ergeben ein Gesamtpaket, welches bewertet wird.<sup>244</sup> Zu beachten ist jedoch, dass den Mitarbeitern diese Zusatzleistungen (zur Steigerung der Nutzenseite für den Mitarbeiter) oftmals nicht vollumfänglich bewusst sind und dadurch nicht in die rationale Abwägung miteinfließen. Maßnahmen, welche die Vorteile ins Gedächtnis rufen und hervorheben, können hier Abhilfe schaffen.<sup>245</sup>

Grundsätzlich empfiehlt es sich IT-Fachkräften ein **konkurrenzfähiges Gehalt** zu bezahlen, das dem Wissen, der Erfahrung der Mitarbeiter und den Anforderungen der Stelle gerecht wird. Sehr gefragtes oder seltenes Know-how von IT-Experten erfordert in der Regel ein Gehalt deutlich über dem Durchschnitt.<sup>246</sup> Eine weitere Überlegung, bezogen auf das Gehalt, besteht darin, ob variable Gehaltsbestandteile Vorteile bringen, denn die Vergleichbarkeit von Leistungen muss anhand von definierten Kriterien gewährleistet

---

<sup>243</sup> Vgl. Wolf (2018), S. 103.

<sup>244</sup> Vgl. Karriere.at (2018), S. 13 f, Onlinequelle [03.06.2020].

<sup>245</sup> Vgl. Wolf (2018), S. 64.

<sup>246</sup> Vgl. Saller/Terber (2020), S. 185.



sein, damit diese als gerecht empfunden werden. In diesem Sinne kann auch ein marktkonformes Fixgehalt mit einem zusätzlichen Angebot an Benefits und Incentives interessant sein.<sup>247</sup>

### 6.3.1.6 Karrieremodelle und Entwicklungspfade

Die Bereitschaft häufiger den Arbeitgeber zu wechseln steht in Zusammenhang mit dem Trend der Individualisierung und den gestiegenen Wahlmöglichkeiten. Die Generation Y möchte sich Wissen in unterschiedlichen beruflichen Kontexten (auch branchen- und länderübergreifend) aneignen und bei verschiedenen Arbeitgebern Erfahrungen sammeln, um sich fachlich breit aufzustellen.<sup>248</sup> Unter diesem Gesichtspunkt es ist umso wichtiger **interne Karriereperspektiven** zu ermöglichen und in Folge dessen auch zu kommunizieren, um einen Verbleibe-Anreiz zu schaffen. Denn auch intern können durch spannende Projekte und den internationalen Austausch mit Kollegen und Kunden neue Erfahrungen gesammelt werden.<sup>249</sup>

Neben der Möglichkeit eine klassische disziplinarische Führungslaufbahn einzuschlagen, spielt besonders in Hinblick auf jüngere Arbeitnehmergenerationen die Etablierung weiterer Karrieremodelle eine wichtige Rolle. Der Fokus liegt hierbei auf der fachlichen Wissensvertiefung und damit verbundenen Aufstiegsmöglichkeiten. Neben vertikalen Karrieremöglichkeiten mit Personalführung, werden **Laufbahnen für Fachexperten** an Bedeutung gewinnen, welche das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Weiterentwicklungsmöglichkeiten berücksichtigen. Dabei wird von den Mitarbeitern Wert darauf gelegt von ihrer Führungskraft in ihren Karriereplänen gefördert und unterstützt zu werden.<sup>250</sup>

Besonders im IT-Umfeld mit flachen Hierarchien werden Karrierevarianten benötigt, die es den Mitarbeitern erlauben aufzusteigen, ohne dabei ihre fachlichen Tätigkeiten weitestgehend durch Management-tätigkeiten zu ersetzen. Viele IT-Fachkräfte möchten sich zum Beispiel bevorzugt neuen Technologien oder herausfordernden Projekten widmen. Die Konsequenz flacher Hierarchien ist eine verringerte Anzahl an disziplinarischen Stellen, jedoch existieren in agil arbeitenden Unternehmen Rollen, die Expertenwissen voraussetzen und mit inhaltlichen Verantwortung einhergehen. Auch alternative Karrieremodelle müssen mit Gehaltssprüngen und der dementsprechenden Anerkennung und Wertschätzung aufwarten, wie es beim klassischen Karrieremodell der Fall ist.<sup>251</sup>

Das Fehlen einer gleichwertigen Fachlaufbahn (in Ergänzung zur Führungslaufbahn) kann dazu führen, dass fachlich sehr versierten Mitarbeitern eine Führungsposition (als Belohnung für ihre ausgezeichnete Arbeit) angeboten wird, diese jedoch entweder nicht dafür geeignet sind oder falsche Vorstellungen von deren Ausübung haben. Das Anforderungsprofil sowie die Lösungsansätze in der neuen Position unterscheiden sich plötzlich grundlegend von jenen des fachlichen Umfelds. Um negative Folgen, sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen zu vermeiden, ist es unabdingbar gemeinsam die Erwartungen und die Passung bezüglich der Führungsposition im Vorfeld abzuklären.<sup>252</sup>

---

<sup>247</sup> Vgl. Gloger/Häusling (2011), S. 132.

<sup>248</sup> Vgl. Parment (2013), S. 12 f.

<sup>249</sup> Vgl. Parment (2013), S. 96 f.

<sup>250</sup> Vgl. Sass (2019), S. 130.

<sup>251</sup> Vgl. Gloger/Häusling (2011), S. 87 f.

<sup>252</sup> Vgl. Saller/Terber (2020), S. 51 f.

### 6.3.1.7 Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Im IT-Umfeld müssen vor allem die rasanten technologischen Entwicklungen im Blick behalten werden, daher kommt der Aus- und Weiterbildung im Technologie-Bereich die größte Bedeutung zu. Darüber hinaus sind auch Methodenkenntnisse (z.B. für agile Methoden) und Soft Skills relevant. Mögliche Formen der Weiterbildungen sind zum Beispiel: berufsbegleitende Studiengänge (an Fachhochschulen und Universitäten), Massive Open Online Courses (Selbststudium mittels digital zur Verfügung gestellter Unterrichtsmaterialien), klassische Präsenzveranstaltungen in Form von Seminaren oder Workshops, Teilnahme an Kongressen und Konferenzen, Zertifizierungen (z.B. für Prozesse und Methoden) oder auch die Bereitstellung von Fachbüchern.<sup>253</sup>

Um IT-Fachkräfte der Generation Y zu rekrutieren und an das Unternehmen nehmen zu binden, sind Maßnahmen erfolgsversprechend, die eine berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter forcieren. Indem ein Angebot an kontinuierlicher Aus- und Weiterbildung, Möglichkeiten zur Übernahme interessanter und herausfordernder Aufgaben, regelmäßiges Feedback sowie Lob und Anerkennung von Leistungen erfolgt, trägt dies zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für diese Zielgruppe bei.<sup>254</sup>

### 6.3.2 Handlungsfeld 2: Mitarbeiterführung

Defizite des Führungsverhaltens wirken sich äußerst nachteilig auf die Mitarbeiterbindung aus und zählen zu den wichtigsten Gründen für ungewollte Fluktuation und eine reduzierte Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Dabei kommt der Partizipation und dem Dialog mit Mitarbeitern im Rahmen eines Leadership-Ansatzes große Bedeutung zu, denn Mitarbeiter (vor allem der Generation Y und Generation Z) möchten mitgestalten, sich einbringen und austauschen.<sup>255</sup> Wichtige Aspekte eines retentionsförderlichen Führungsstils sind beispielsweise:<sup>256</sup>

- Gewähren von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen
- Anerkennung und Wertschätzung von Leistungen
- Individuelle Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter
- Regelmäßiges Feedback mit konstruktiver Kritik
- Rechtzeitige Weitergabe relevanter Informationen
- Partizipation der Mitarbeiter bei Entscheidungen
- Authentizität und Verlässlichkeit

Die erfolgreiche Führung der Generation Y hängt erheblich davon ab, wie gut es der Führungskraft gelingt auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen. Das Erhalten von regelmäßigem Feedback ist für diese Arbeitnehmergeneration eine Basisanforderung, nicht zuletzt deshalb, da in Feedback-Gesprächen in der Regel auch Wertschätzung und Anerkennung zum Ausdruck gebracht werden. Der Führungskraft muss es gelingen eine emotionale Verbindung aufzubauen, indem auf die Werte und Bedürfnisse Rücksicht genommen wird. Darüber hinaus ist es auch essentiell Perspektiven zur Selbst-

---

<sup>253</sup> Vgl. Saller/Terber (2020), S. 164 ff.

<sup>254</sup> Vgl. Kucherov/Zamulin (2016), S. 186 f.

<sup>255</sup> Vgl. Wolf (2018), S. 345 f.

<sup>256</sup> Vgl. Wolf (2018), S. 345.

verwirklichung und Weiterentwicklung aufzuzeigen. Vertreter der Generation Y erwarten sich Präsenz des direkten Vorgesetzten mit regelmäßigem Austausch und Unterstützung bei der beruflichen (und persönlichen) Weiterentwicklung.<sup>257</sup>

Wichtige Anforderungen an die Führungskraft aus Sicht der Generation Y und Z sind: ein fairer Umgang mit den Mitarbeitern, genug vorhandene Zeit der Führungskraft, um Fragen zu klären, die selbstständige Erledigung von Aufgaben, die Förderung der Karriere durch die Führungskraft, das Einnehmen einer Vorbildfunktion, die Belastungen des Mitarbeiters im Blick zu haben sowie regelmäßiges Feedback. Auch der Generation X sind diese Führungsqualitäten wichtig, jedoch in geringerem Ausmaß. Hier nimmt vor allem das selbstständige Arbeiten eine zentrale Rolle ein. Hinsichtlich des Führungsstils, bevorzugen die Generation Y und Z einen transformationalen Führungsstil (Vorgesetzter als Vorbild für Leistung und Erfolg, Vorgabe klarer und anspruchsvoller Ziele, Gewährung von Gestaltungsspielräumen), während die Generation X eine strategische Führung bevorzugt (Vorgesetzter analysiert das Umfeld, leitet daraus Ziele für die Mitarbeiter ab, verteilt die notwendigen Ressourcen und gibt konstruktives Feedback).<sup>258</sup> Als Eckpfeiler retentionsförderlicher Führung gelten beispielsweise folgende Punkte:<sup>259</sup>

- Aufbau einer Beziehung, die von Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist
- Einbeziehen der Mitarbeiter in Entscheidungsfindungsprozesse
- Übernahme einer Vorbildfunktion durch den Vorgesetzten
- Schaffen von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen für Mitarbeiter
- Etablieren einer angemessenen Fehlerkultur und Aussprechen von konstruktiver Kritik
- Offene und transparente Kommunikation und umfassende Information der Mitarbeiter

Bezugnehmend auf die vier Bindungsrichtungen der Mitarbeiterbindung (Vorgesetzten-, Aufgaben-, Team- und Unternehmensbindung) können drei davon dem Verantwortungsbereich der Führungskraft zugeordnet werden. Die Annahme oder die Ablehnung des Bindungsangebotes der Mitarbeiter durch die Führungskraft (Vorgesetztenbindung), die Zuteilung der Arbeitsinhalte (Aufgabenbindung) und die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit im Team (Teambindung) obliegen dem Gestaltungsspielraum der Führungskraft und wirken sich dadurch erheblich auf die Mitarbeiterbindung aus.<sup>260</sup> Weitere konkrete Maßnahmen guter Führung beinhalten unter anderem:<sup>261</sup>

- Klare Zielvorgaben (z.B. mittels Management by Objectives)
- Das Einfordern von Leistungen
- Konstruktives Feedback zu erbrachten Leistungen mit Verbesserungsvorschlägen für die Zukunft
- Beteiligung der Mitarbeiter bei Entscheidungsfindungsprozessen
- Berücksichtigung von Interessen bei der Verteilung von Arbeitsaufgaben
- Leistungsbezogene Honorierungen (z.B. Beförderungen, Vergabe interessanter Aufgaben)
- Das Wecken von Emotionen und Begeisterung für eine gemeinsame Sache

---

<sup>257</sup> Vgl. Parment (2013), S. 82 f.

<sup>258</sup> Vgl. Lieske (2020), S. 12 ff, Onlinequelle [14.05.2020].

<sup>259</sup> Vgl. Bastians (2014a), S. 86.

<sup>260</sup> Vgl. Wolf (2018), S. 338.

<sup>261</sup> Vgl. Kanning (2017), S. 230 ff.

### 6.3.3 Handlungsfeld 3: Merkmale der Arbeit - Arbeitsinhalte

Der Arbeitsinhalt spielt für die emotionale Verbundenheit von Mitarbeitern (affektives Commitment) eine entscheidende Rolle.<sup>262</sup> Attraktiv gestaltete Arbeitsinhalte sind vor allem durch folgende Merkmale gekennzeichnet:<sup>263</sup>

- Freiheiten bei der Wahl der Vorgehensweise zur Bewältigung der Aufgaben
- Übernahme von Verantwortung (inhaltliche Ergebnisse der Arbeit, Personalführung)
- Vielfältiges Aufgabengebiet (zur Vermeidung von Monotonie und Routine)
- Berufliche Herausforderungen, die Raum für (Weiter-)Entwicklung bieten
- Sinnstiftende Aufgaben, die einen wertvollen Beitrag für andere/die Gesellschaft leisten
- Mitspracherecht und Gestaltungsspielräume, um sich einzubringen (z.B. Ideen, Verbesserungen)

Mitarbeiterbindungsmaßnahmen, die sich auf Arbeitsinhalte beziehen, berücksichtigen laut Kanning (2017) folgende Aspekte:<sup>264</sup>

- Übereinstimmung der Arbeitsinhalte mit der beruflichen Qualifikation (absolvierte Ausbildungen und erlangte Berufspraxis), den persönlichen Stärken (fachliche, soziale und methodische Kompetenz), den Arbeitsmotiven (Befriedigung berufsbezogener Bedürfnisse, z.B. Anerkennung, Übernahme von Verantwortung) und Interessen des Mitarbeiters (inhaltlich ansprechende Tätigkeiten)
- Abwechslungsreiche Aufgaben, welche Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und Entfaltung bieten (z.B. Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment)
- Vermittlung von Sinn und Wichtigkeit der zu erledigenden Aufgaben
- Betonung der Bedeutsamkeit der Tätigkeit und Wertschätzung
- Gewährung von Autonomie bei der Ausführung der Arbeit mit dazugehörigen Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen
- Zeitnahes Feedback

## 6.4 Fazit: Toolbox zur Förderung der Mitarbeiterbindung

Die identifizierten Handlungsfelder zur Förderung der Mitarbeiterbindung, bieten vielfältige Möglichkeiten eine Bindung aufzubauen und auch langfristig zu erhalten. Da es aus ökonomischen Gründen nicht möglich ist alle Maßnahmen umzusetzen, ist es entscheidend die wichtigsten Stellhebel zu identifizieren, welche den größten Erfolg zur Retention von IT-Fachkräften verspricht. Zu diesem Zweck wird, basierend auf den Ergebnissen der umfangreichen Literaturrecherche, an dieser Stelle eine Priorisierung der Maßnahmen vorgenommen.

---

<sup>262</sup> Vgl. Felfe (2020), S. 140.

<sup>263</sup> Vgl. Sass (2019), S. 51 ff.

<sup>264</sup> Vgl. Kanning (2017), S. 224 ff.

Handlungsfeld 1: Merkmale der Organisation - Arbeitsbedingungen	Handlungsfeld 2: Mitarbeiterführung	Handlungsfeld 3: Merkmale der Arbeit – Arbeitsinhalte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbefragungen</li> <li>• Unternehmenskultur, Betriebsklima, Arbeitsklima</li> <li>• Flexible Arbeitsmodelle</li> <li>• Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben</li> <li>• Betriebliche Gesundheitsförderung</li> <li>• Vergütungssysteme</li> <li>• Karrieremodelle und Entwicklungspfade</li> <li>• Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewähren von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen</li> <li>• Anerkennung und Wertschätzung von Leistungen</li> <li>• Individuelle Förderung und Entwicklung</li> <li>• Regelmäßiges Feedback mit konstruktiver Kritik</li> <li>• Weitergabe relevanter Informationen</li> <li>• Partizipation der Mitarbeiter bei Entscheidungsfindungen</li> <li>• Authentizität und Verlässlichkeit</li> <li>• Bindungsgespräche (Stay-Interviews)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übereinstimmung der Arbeitsinhalte mit beruflicher Qualifikation, Stärken, Arbeitsmotiven und Interessen</li> <li>• Freiräume bei der Abarbeitung der Arbeitsaufgaben</li> <li>• Übernahme von Verantwortung</li> <li>• Abwechslungsreiche Aufgaben</li> <li>• Berufliche Herausforderungen</li> <li>• Sinnstiftende Aufgaben und Bedeutsamkeit der Arbeit</li> <li>• Mitspracherechte und Gestaltungsspielräume</li> <li>• Zeitnahes Feedback</li> </ul>

Abbildung 18: Handlungsfelder zur Förderung der Mitarbeiterbindung. Eigene Darstellung.

Das Handlungsfeld der **Mitarbeiterführung** ist zwingend zu berücksichtigen, da sich die Beziehung zur Führungskraft in erheblichem Maße auf die Mitarbeiterbindung auswirkt, nicht zuletzt, da die Führungskraft auch maßgeblich auf die Arbeitsbedingungen (Handlungsfeld 1) und die Arbeitsinhalte (Handlungsfeld 3) des Mitarbeiters Einfluss nimmt. Darüber hinaus, werden die von Saller und Terber (2020) empfohlenen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften priorisiert:<sup>265</sup>

- **Konkurrenzfähige Gehälter bezahlen**, die dem Wissen und den Erfahrungen der Mitarbeiter und den Anforderungen der Stelle gerecht werden. Sehr gefragtes oder seltenes Know-how von IT-Experten erfordert in der Regel ein Gehalt deutlich über dem Durchschnitt.
- **Flexible Arbeitsbedingungen anbieten**, die den Mitarbeitern Freiheiten bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort einräumen. Agiles Vorgehen im Produkt- und Projektmanagement ermöglichen, da dies bereits von vielen IT-Fachkräften als Standard angesehen wird.
- **Technische Ausstattung des Arbeitsplatzes am Puls der Zeit** mit leistungsfähigen Rechnern und der Möglichkeit eines Mitspracherechts bei der Auswahl der Arbeitsmaterialien.
- **Kontinuierliche Weiterbildung forcieren**. Durch den schnellen technologischen Fortschritt und die immer kürzer werdende Halbwertszeit des Wissens sind vor allem Weiterbildungen im Bereich der Technologien entscheidend, um das Wissen der Mitarbeiter aktuell zu halten und die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.
- **Fachkarrieren etablieren**, welche den IT-Fachkräften, als gleichwertige Alternative zu klassischen Führungskarrieren, eine attraktive Perspektive zur beruflichen Weiterentwicklung bieten.

<sup>265</sup> Vgl. Saller/Terber (2020), S. 185 ff.

<b>Priorisierte Mitarbeiterbindungsmaßnahmen für IT-Fachkräfte</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualität der Mitarbeiterführung</li><li>• Konkurrenzfähiges Gehalt, das dem Wissen und der Berufserfahrung angemessen ist</li><li>• Flexible Arbeitsbedingungen (zeitlich und örtlich)</li><li>• Technische Ausstattung auf dem aktuellen Stand der Technik</li><li>• Angebot an kontinuierlichen Weiterbildungen (bevorzugt fachspezifisch)</li><li>• Etablierung von Fachkarrieren (als Alternative zur klassischen Führungskarriere)</li></ul>

Abbildung 19: Toolbox zur Förderung der Mitarbeiterbindung - Priorisierte Mitarbeiterbindungsmaßnahmen für IT-Fachkräfte auf Basis der Literaturrecherche. Eigene Darstellung.

## 7 METHODISCHE VORGEHENSWEISE

Die methodische Vorgehensweise dieser Masterarbeit entspricht einem Mixed-Methods-Ansatz, bei welchem sich der Erkenntnisgewinn sowohl aus qualitativer als auch quantitativer Datenerhebung zusammensetzt und eine umfassende Bearbeitung des Forschungsthemas ermöglicht.<sup>266</sup> Zu diesem Zweck wurde ein sequentielles Mehrmethoden-Modell gewählt. Dieses beinhaltet im ersten Schritt ein qualitatives Forschungsdesign, um einen tieferen Einblick zur Forschungsthematik zu erlangen. Auf Basis der qualitativen Vorstudie kommt im Anschluss ein quantitatives Forschungsdesign zur Anwendung, welches die gewonnenen Erkenntnisse überprüft und erweitert.<sup>267</sup>

Der empirische Teil der vorliegenden Masterarbeit gliedert sich folglich in zwei Teile: im ersten Teil wurde ein Workshop mit IT-Fachkräften veranstaltet, welcher durch den Einsatz von Kreativitätsmethoden deren Erwartungen und Wünsche an den Arbeitgeber identifizierte sowie konkrete, praxistaugliche Arbeitgeberangebote zur Mitarbeiterbindung daraus ableitete (qualitatives Design). Im zweiten Teil wurde anhand der Ergebnisse der Literaturrecherche und des Workshops ein Fragebogen konstruiert, welcher jene wichtigen bzw. attraktiven Angebote des Arbeitgebers identifizierte, die sich am besten zur Mitarbeiterbindung von IT-Personal eignen (quantitatives Design).

### 7.1 Qualitative Datenerhebung mittels Kreativitätsworkshop

#### 7.1.1 Planung und Vorbereitung des Kreativitätswshops

Die Qualität eines Workshops steht und fällt mit einer sorgfältigen Planung und guten Vorbereitung, daher mussten im Vorfeld einige wichtige Aspekte bedacht werden. Zunächst war es notwendig die Ziele des Workshops zu definieren sowie geeignete (kreative) Techniken zu recherchieren und auszuwählen.

Folgende **Ziele** wurden für den Workshop definiert:

- Erhebung der Erwartungen und Wünsche von IT-Fachkräften an den Arbeitgeber
- Identifikation von geeigneten Angeboten zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften

Als **Kreativitätstechniken** wurden folgende ausgewählt:

- Hit-Liste und K.O.-Kriterien
- Brainwriting-Pool
- Kopfstandmethode
- Zur Bewertung von Ideenkategorien: Punktebewertung

Nachdem sowohl Ziele als auch Techniken feststanden, wurde in einem zweiten Schritt der dazu passende Ablauf des Workshops festgelegt. Aufgrund der Corona-Pandemie wurde der Workshop als Online-Format geplant und durchgeführt. Um ein praxistaugliches Workshop-Design zu erstellen, welches die oben genannten Techniken beinhaltet, durfte nicht außer Acht gelassen werden, dass Online-Sessions für die Teilnehmer tendenziell schneller ermüdend sind als Präsenzveranstaltungen. Unter Beachtung der

---

<sup>266</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 17.

<sup>267</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 27 ff.

Konzentrationsspanne bei digitaler Zusammenarbeit, wurde eine Workshop-Gliederung in zwei Online-Sessions mit jeweils zwei Stunden (davon jeweils fünfzehn Minuten Pause) festgelegt.

Beim Entwurf der Agenda wurde darauf geachtet, dass neben der zeitlichen Planung der Kreativitätstechniken selbst, auch nachstehend genannten Themenbereichen ausreichend Zeit eingeräumt wurde: Begrüßung, Vorstellungsrunde und Aufwärmen (Einstieg zum Eisbrechen), Einführung in die Thematik (in Online-Session 1), Präsentation von Ergebnissen (in Online-Session 2), Pausen, Feedback und Verabschiedung. Für die Durchführung der Online-Sessions wurde Skype for Business gewählt, da dieses Online-Tool die Kollaboration der Workshop-Teilnehmer an einem gemeinsamen virtuellen Whiteboard ermöglichte. Für jede Kreativitätstechnik wurde vor dem Workshop ein separates Whiteboard vorbereitet.

Um geeignete Workshop-Teilnehmer der Zielgruppe (IT-Fachkräfte) zu rekrutieren, wurden schriftliche Einladungen per E-Mail verschickt, welche sowohl die Agenda als auch die Ziele des Workshops beinhalteten. IT-Fachkräfte, welche sich bereit erklärten am Workshop mitzuwirken, erhielten im Anschluss an deren Zusage eine Meeting-Einladung für die Online-Sessions.

### 7.1.2 Durchführung des Kreativitätsworkshops

Der Online-Workshop fand am 21.07.2020 (Online-Session 1) und 22.07.2020 (Online-Session 2), jeweils von 18-20 Uhr, unter Verwendung von Skype for Business, statt. Am 21.07.2020 nahmen drei IT-Fachkräfte (drei Männer) teil und am 22.07.2020 vier IT-Fachkräfte (drei Männer, welche auch an Online-Session 1 teilgenommen haben und eine Frau). Die vorbereitete Powerpoint-Präsentation und die virtuellen Whiteboards wurden durch die Funktion des Bildschirm-Teilens allen Workshop-Teilnehmern zugänglich gemacht. Die Agenda für beide Workshopteile ist in Abbildung 20 und Abbildung 21 ersichtlich. Die verwendeten Powerpoint-Präsentationen finden sich in Anhang A.

#### Agenda für Online-Session 1

- 18:00 – 18:15: Begrüßung und Vorstellung
- 18:15 – 18:25: Einführung in die Ausgangssituation und Problemstellung
- 18:25 – 19:00: **Hitliste** – Erarbeitung in der Gruppe (35 min)
- 19:00 – 19:15: Pause
- 19:15 – 19:50: **Brainwriting-Pool** – Erarbeitung einzeln und in der Gruppe (35 min)
- 19:50 – 20:00: Feedback und Verabschiedung



Abbildung 20: Agenda der Workshop-Session 1 (21.07.2020). Eigene Darstellung.





## Agenda für Online-Session 2

- 18:00 – 18:15: Begrüßung und Vorstellung
- 18:15 – 18:25: Präsentation der Ergebnisse aus Session 1
- 18:25 – 19:00: **Kopfstandmethode** – Erarbeitung in der Gruppe (35 min)
- 19:00 – 19:15: Pause
- 19:15 – 19:50: **Bewertung der Ideen und Diskussion im Plenum** (35 min)
- 19:50 – 20:00: Feedback und Verabschiedung

Seite 3

Abbildung 21: Agenda der Workshop-Session 2 (22.07.2020). Eigene Darstellung.

### 7.1.3 Ergebnisse des Kreativitätsworkshops

#### 7.1.3.1 Ergebnisse der Hit-Liste

Die Hit-Liste von Jiri Scherer stellt eine Orientierungstechnik dar, welche in der frühen Phase des Ideenprozesses Anwendung findet, um Kriterien festzulegen, anhand derer die Eignung zukünftiger Ideen beurteilt werden kann. Bei dieser Technik werden drei Arten von Kriterien definiert, die Teil einer späteren Lösung sein sollen: 1. Muss-Kriterien, welche unbedingt zu erfüllen sind, 2. Möchte-Kriterien, welche wünschenswert wären und 3. Wow-Kriterien, welche unerwartete Aspekte und Wunschvorstellungen darstellen.<sup>268</sup>

Die Hit-Liste wurde als Einstieg für den Workshop gewählt, da sie sich sehr gut eignet, um Erwartungen (Muss-Kriterien und wünschenswerte Kriterien) sowie Wünsche (Wow-Kriterien, Wunschvorstellungen) der IT-Fachkräfte hinsichtlich der Angebote eines Arbeitgebers zu erheben. Anhand der Kategorisierung in „Must-have“ (Muss-Kriterien), „Should-have“ (wünschenswerte Kriterien) und „Love-to have“ (Wow-Kriterien und Wunschvorstellungen) ergab sich darüber hinaus auch die Möglichkeit Angebote zu priorisieren, da Muss-Kriterien als Basis-Voraussetzung gesehen werden, die ein Arbeitgeber bieten sollte.

Die Fragestellung für die Hit-Liste lautete folgendermaßen: **Welche Angebote muss/soll ein Arbeitgeber für IT-Fachkräfte bieten? Welche Angebote sind ein Tüpfelchen auf dem i?**

Abbildung 22 und Abbildung 23 illustrieren die Ergebnisse der Hit-Liste. Sowohl für den Wissensaustausch mit Kollegen, der Möglichkeit zur Selbstverwirklichung als auch für das Einbringen und Mitgestalten wurde von den Teilnehmern angemerkt, dass sie es als Aufgabe des Unternehmens sehen hierfür einen

<sup>268</sup> Vgl. Luther (2013), S. 159.

passenden Rahmen zu schaffen. Als wünschenswerte Kriterien und Wow-Kriterien wurden nur solche genannt, die in das Handlungsfeld 1, die Arbeitsbedingungen, fielen.

<b>Handlungsfeld 1: Merkmale der Organisation – Arbeitsbedingungen Muss-Kriterien</b>	<b>Handlungsfeld 2: Mitarbeiterführung Muss-Kriterien</b>	<b>Handlungsfeld 3: Merkmale der Arbeit – Arbeitsinhalte Muss-Kriterien</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität: Arbeitszeiten, Arbeitsort</li> <li>• Konkurrenzfähiges Gehalt</li> <li>• Kein All-In Vertrag</li> <li>• Entwicklungs- und Qualifikationsmöglichkeiten im Unternehmen</li> <li>• Hardware und Software auf dem neuesten Stand</li> <li>• Verpflegung: guter Kaffee</li> <li>• Gute Stimmung, freundliches Miteinander</li> <li>• Wissensaustausch mit Kollegen</li> <li>• Langfristige Planung, transparente Roadmap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter erkennen und fördern</li> <li>• Wertschätzung</li> <li>• Verständnis</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Feedback</li> <li>• Guter Onboarding-Prozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit der Selbstverwirklichung</li> <li>• Möglichkeit sich einzubringen und mitzugestalten</li> <li>• Sinnvolle Resultate</li> </ul>

Abbildung 22: Identifizierte Muss-Kriterien von IT-Fachkräften an den Arbeitgeber. Eigene Darstellung.

<b>Handlungsfeld 1: Merkmale der Organisation - Arbeitsbedingungen Wünschenswerte Kriterien</b>	<b>Handlungsfeld 1: Merkmale der Organisation – Arbeitsbedingungen Wow-Kriterien, Wunschvorstellungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität: Home office, Möglichkeit zur 4-Tage Woche</li> <li>• Gute Arbeitsmittel-Ausstattung</li> <li>• Kommunikation: Gute Kommunikationskultur, Austausch-Plattform</li> <li>• Verpflegung: Möglichkeit eines günstigen und guten Mittagessens</li> <li>• Klare Vorgaben: Definierte Prozesse, definierte Verantwortlichkeiten</li> <li>• Wissensmanagement: Gute Dokumentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30-Stunden-Woche bei vollem Gehalt</li> <li>• Favorisierte Programme (z.B. Entwicklungsumgebung, Betriebssystem)</li> <li>• Favorisierte Programmiersprache</li> <li>• Arbeit mit den neuesten Technologien</li> <li>• Firmenveranstaltungen: z.B. Teambuilding, Weihnachtsfeier</li> <li>• Mobilität: Jobticket (zur kostenlosen oder vergünstigten Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln)</li> <li>• Verpflegung und soziale Kontakte: Gemeinsam verbrachte Mittagspausen</li> <li>• Gesundheitsmanagement</li> </ul>

Abbildung 23: Identifizierte wünschenswerte Kriterien und Wow-Kriterien von IT-Fachkräften an den Arbeitgeber. Eigene Darstellung.

### 7.1.3.2 Ergebnisse der K.O.-Kriterien

Zusätzlich zur Hit-Liste wurden K.O.-Kriterien ermittelt, die einer langfristigen Zusammenarbeit im Wege stehen. Die Fragestellung lautete: **Welche K.O.-Kriterien führen dazu, dass sich IT-Fachkräfte nicht langfristig an ein Unternehmen binden (wollen)?**

Abbildung 24 fasst die genannten K.O.-Kriterien der Teilnehmer zusammen.

<b>Handlungsfeld 1: Merkmale der Organisation – Arbeitsbedingungen K.O.-Kriterien</b>	<b>Handlungsfeld 2: Mitarbeiterführung K.O.-Kriterien</b>	<b>Handlungsfeld 3: Merkmale der Arbeit – Arbeitsinhalte K.O.-Kriterien</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absolut veraltete Technologien</li> <li>• Zusammenarbeit mit Kollegen passt nicht</li> <li>• Nicht nachvollziehbare Unternehmensziele</li> <li>• All-In Verträge</li> <li>• Rassismus</li> <li>• Antisemitismus</li> <li>• Frauenfeindlichkeit</li> <li>• Kurzarbeit in Kombination mit hoher Dividendenausschüttung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignoranz von Führungskräften</li> <li>• Fehlendes Feedback</li> <li>• Versprechen werden nicht eingehalten</li> <li>• Vertrauensbruch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig Handlungsspielraum</li> <li>• Repetitive Arbeit</li> <li>• Kreativität kann nicht eingebracht werden</li> </ul>

Abbildung 24: Identifizierte K.O.-Kriterien von IT-Fachkräften an den Arbeitgeber. Eigene Darstellung.

### 7.1.3.3 Ergebnisse des Brainwriting-Pools

Die Kreativitätstechnik des Brainwriting-Pools zählt zu den Brainwriting-Techniken, bei denen die Teilnehmer ihre Ideen zunächst schriftlich festhalten und anschließend mit anderen Teilnehmern austauschen, um die Ideen weiter auszubauen und zu verfeinern. Der Ablauf gliedert sich in eine Phase der Ideensammlung (Einzelarbeit) und eine darauf folgende Phase des Ideenaustausches mit Ergänzung bzw. Weiterentwicklung der zuvor gesammelten Ideen (Austausch in der Gruppe).<sup>269</sup>

In einem ersten Schritt notiert der Teilnehmer jede seiner Ideen auf einem separaten Blatt. Anschließend wird das Blatt zum Nachbarn weitergereicht, von diesem gelesen und gegebenenfalls durch dessen weitere Ideen ergänzt. Das Blatt wandert so lange im Kreis, bis keine Ergänzungen mehr stattfinden und das Blatt daher in den Pool in der Mitte des Tisches gegeben wird. Bei Bedarf kann jederzeit wieder eine Karte aus dem Pool genommen und weiter ergänzt werden. Wenn bereits mehrere Runden stattgefunden haben und keine neuen Ideen oder Ergänzungen mehr zustande kommen oder der vorher festgelegte Zeitrahmen verstrichen ist, endet die Brainwriting-Session.<sup>270</sup>

Aufgrund des Online-Formats des Workshops wurde das Vorgehen des Brainwriting-Pool folgendermaßen adaptiert: auf dem virtuellen Whiteboard wurden zunächst die eigenen Ideen der Teilnehmer notiert (Phase

<sup>269</sup> Vgl. Brem A./Brem S. (2019), S. 129 f.

<sup>270</sup> Vgl. Luther (2013), S. 194 f.

1 - eigene Ideen). Da alle Teilnehmer sämtliche Ideen der anderen jederzeit auf dem Whiteboard sehen konnten, war der Ideenpool über die gesamte Zeit der Brainwriting-Session für alle zugänglich und verfügbar. Dies ermöglichte sehr spontanes Ergänzen und Aufgreifen der Ideen der anderen Teilnehmer (Phase 2 - Ideen der anderen aufgreifen und verbessern) und führte zu einem regen Austausch unter den Teilnehmern mit vielen Ergänzungen zu möglichen Mitarbeiterbindungsmaßnahmen des Arbeitgebers.

Die Fragestellung für den Brainwriting Pool lautete folgendermaßen: **Welche Angebote des Arbeitgebers/welche Faktoren fördern den Verbleib von IT-Fachkräften im Unternehmen (eignen sich zur Mitarbeiterbindung)?**

Tabelle 5 zeigt die Ergebnisse des Brainwriting-Pools.

Kategorie	Mitarbeiterbindungsmaßnahmen
<b>Merkmale der Organisation - Arbeitsbedingungen</b>	
Flexible Modelle hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lediglich Absprache im Team notwendig</li> <li>• Reduzierung von Kernzeiten</li> </ul>
Faires Gehalt, auch nach dem Einstellungsgespräch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gehaltsentwicklungsplan</li> <li>• Zielvereinbarungen</li> <li>• Abgeltung erbrachter Leistungen</li> </ul>
Teamgeist, Gemeinschaft, „Wir-Gefühl“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Förderung von) Team-Events</li> <li>• Teambuilding-Maßnahmen</li> </ul>
Arbeitgeber bindet Mitarbeiter in die Unternehmensziele mit ein (wo wollen wir hin, was sind unsere Ziele)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viel Kommunikation</li> <li>• Kommunikationstools bereitstellen und nutzen dürfen (Zugang + Transparenz schaffen)</li> </ul>
Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität bei privaten Verpflichtungen</li> <li>• Karenzmanagement (Kontakt halten, Wiedereinstieg)</li> <li>• Familienfreundlichkeit muss (vor-)gelebt werden (von den Kollegen, der Führungskraft)</li> <li>• Termine nicht auf Randzeiten legen (besser innerhalb der Kernzeit)</li> </ul>
Kinderbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernahme von Kinderbetreuungsgebühren</li> <li>• Betriebskindergarten</li> </ul>
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von Sportangeboten</li> <li>• Gruppenkrankenversicherung</li> </ul>
Sicherer Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltiges und zukunftsorientiertes Wirtschaften</li> <li>• Ausrichtung auf Nachhaltigkeit</li> </ul>
Lohnnebenleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gutscheine, Vergünstigungen für Mitarbeiter</li> <li>• Prämien für Heirat, Kinder, Pension</li> </ul>
Zusätzliche Freizeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusätzliche Urlaubstage, z.B. am Geburtstag des Mitarbeiters</li> </ul>
Verpflegung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essenszuschuss</li> <li>• Essensgutscheine</li> </ul>
Schöne Büros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprechende Büroräumlichkeiten</li> </ul>
Hilfestellungen für den Alltag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• z.B. Informationen über Gesetze in verständlicher Form bereitstellen</li> </ul>
Corporate Design, Branding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gratis T-Shirts, Hemden, Krawatten, Schlüsselanhänger</li> </ul>

Kategorie	Mitarbeiterbindungsmaßnahmen
<b>Handlungsfeld 2: Mitarbeiterführung</b>	
Wertschätzung und Anerkennung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback</li> <li>• Verbindliche Termine</li> <li>• Erfolge feiern</li> </ul>
Wünsche anhören und sich um den Mitarbeiter kümmern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskraft fragt aktiv nach</li> <li>• Regelmäßiges Feedback (z.B. quartalsweise statt nur 1x jährlich)</li> </ul>
Perspektiven	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überlegungen was nächstes Jahr geplant ist</li> <li>• Gemeinsamer, langfristiger Plan (Gehalt, Aufgaben, Team)</li> </ul>
Konstruktive Kritik fördern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter bringt Lösungsvorschläge für Probleme ein, z.B. mindestens 2 Lösungsvorschläge einbringen für ein Problem</li> </ul>
Konfliktmanagement (Konflikte reduzieren, früh erkennen, dagegenwirken)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskraft fragt aktiv nach</li> <li>• Hemmschwelle senken, damit Feedback und Kritik geäußert wird (ohne dass der Mitarbeiter negative Konsequenzen zu erwarten hat)</li> </ul>
<b>Handlungsfeld 3: Merkmale der Arbeit - Arbeitsinhalte</b>	
Arbeit selbst einteilbar (zumindest zum Teil)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität hinsichtlich der Abarbeitung von Arbeitsaufgaben</li> </ul>

Tabelle 5: Ergebnisse des Brainwriting Pools. Eigene Darstellung.

#### 7.1.3.4 Ergebnisse der Kopfstandmethode

Die Kopfstandmethode (auch Flip-Flop-Methode oder Umkehr-Methode) macht sich den Umstand zunutze, dass Menschen dazu neigen negative Aspekte und Probleme leichter und schneller zu identifizieren als deren positives Pendant. Um das kreative Potential durch den Spaß am Kritisieren zu entfalten, wird die initiale Fragestellung auf den Kopf gestellt (ins Gegenteil verkehrt) und die Ideensammlung erfolgt zu dieser (Negativ-)Fragestellung (Phase 1). Nachdem die Ideen gesammelt wurden, werden die Ideen im darauffolgenden Schritt ins Positive umgedreht (Phase 2), wodurch wieder auf die ursprüngliche Fragestellung eingegangen wird.<sup>271</sup>

Die Ausgangsfragestellung für die Kopfstandmethode lautete: Was muss ein Arbeitgeber bieten und beachten, um IT-Fachkräfte langfristig an das Unternehmen zu binden? Diese Fragestellung wurde auf den Kopf gedreht und diente schließlich als Ausgangspunkt für die Ideengenerierung. Daraus ergab sich die folgende Fragestellung (Kopfstand): **Was muss ein Arbeitgeber tun oder unterlassen, damit IT-Fachkräfte das Unternehmen in Scharen verlassen?**

In Tabelle 6 finden sich die Ergebnisse für den Kopfstand und die anschließende Umdrehung der genannten Ideen ins Positive.

<sup>271</sup> Vgl. Brem A./Brem S. (2019), S. 112.

Methodische Vorgehensweise

Kopfstand	Umdrehen der Idee ins Positive
<b>Handlungsfeld 1: Merkmale der Organisation - Arbeitsbedingungen</b>	
Persönliche langfristige Entwicklungsplanung passt nicht ins Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungspläne etablieren</li> </ul>
Überstunden verfallen nach kurzer Zeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitszeitkonten (z.B. Jahresarbeitszeit)</li> <li>• Möglichkeiten Stunden anzusammeln und dann (am Stück) zu verbrauchen, z.B. für Sabbaticals</li> </ul>
Überwachung und Kontrolle am Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen in die Mitarbeiter haben</li> <li>• Datenschutzkonformität</li> </ul>
<b>Handlungsfeld 1: Merkmale der Organisation - Arbeitsbedingungen</b>	
Risikofreude der Geschäftsführung, Sicherheit des Arbeitsplatzes gefährden, Bilanzfälschung, Kapital spekulieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsätze und Gesetze einhalten</li> <li>• Verantwortungsvoll mit Kapital umgehen</li> <li>• Langfristige Ausrichtung</li> </ul>
Schnell und oft wechselndes Regelwerk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Stabiles Regelwerk</li> </ul>
Unpünktliche, ausbleibende Gehaltszahlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pünktliche, stattfindende Gehaltszahlungen</li> </ul>
Schlechtes Arbeitsklima schaffen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gutes Arbeitsklima</li> <li>• Gutes Miteinander</li> <li>• Respektvoller Umgang miteinander</li> <li>• Hilfsbereitschaft</li> </ul>
Miese Räumlichkeiten bereitstellen (Größe, Helligkeit, Temperatur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schöne Büros</li> <li>• Wohlfühlatmosphäre (Ergonomie, Licht, Luft)</li> </ul>
Hunde- und Katzenverbot im Büro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haustiere erlaubt</li> </ul>
<b>Handlungsfeld 2: Mitarbeiterführung</b>	
Überhebliche, schlechte Chefs mit zu hohem Gehalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialkompetente Führungskräfte</li> </ul>
Übergehen bei Lohnverhandlungen/Beförderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Zielvereinbarungen</li> <li>• Kein „Betteln“ (keine Bittstellerfunktion)</li> </ul>
Aggressives Verhalten des Vorgesetzten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Liebevoller“ Vorgesetzter, der dennoch Abstand wahrt</li> <li>• Keine Gleichgültigkeit</li> </ul>
Überlastung der Arbeitnehmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einteilung der Arbeitspakete zum Überblick</li> <li>• Keine künstlichen Stresssituationen herbeiführen, z.B. realistische Termine planen</li> <li>• Unterstützung anbieten</li> <li>• Frühzeitig Personal suchen</li> <li>• Projektvolumen berücksichtigen</li> </ul>
Respektlose Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzung</li> </ul>
Keine oder wenig Empathie des Vorgesetzten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialkompetente Führungskräfte, die sich der Führungsaufgabe widmen wollen</li> </ul>
Unfaire Behandlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerechtigkeit</li> <li>• Fairness</li> </ul>
<b>Handlungsfeld 3: Merkmale der Arbeit – Arbeitsinhalte</b>	
Keine passenden Aufgaben (repetitiv, unterfordernd, überfordernd, langweilig)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenz-Check</li> </ul>
Permanente Über- oder Unterforderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterforderung: Kompetenzen des Mitarbeiters nutzen</li> <li>• Überforderung: Kompetenzcheck</li> </ul>
Sinnlose Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinn der Arbeit kommunizieren</li> </ul>

Tabelle 6: Ergebnisse der Kopfstandmethode. Eigene Darstellung.

### 7.1.4 Bewertung der Ergebnisse und Fazit des Kreativitätsworkshops

Vor der Bewertung der wichtigsten Aspekte zur Mitarbeiterbindung durch die Zielgruppe erfolgte eine Kategorisierung der erarbeiteten Resultate, um die Punktevergabe nicht für einzelne Maßnahmen mit einem zu hohen Detailgrad vorzunehmen. Ziel war die Identifikation jener Kategorien, welche für IT-Fachkräfte eine besonders hohe Relevanz aufweisen und damit bei Implementierung (der dazugehörigen Maßnahmen) durch den Arbeitgeber den größten Erfolg zur Mitarbeiterretention versprechen.

Die Punktebewertung ist eine einfach anzuwendende Methode, um in der Gruppe eine schnelle Auswahl aus einer Vielzahl von Ideen und Themengebieten zu treffen. Jeder Teilnehmer erhält dabei dieselbe Anzahl an Punkten, die er für die von ihm favorisierten Ideen vergeben kann. In der Regel stehen vier bis sechs Punkte pro Teilnehmer zur Verfügung. Darüber hinaus kann festgelegt werden wie viele Punkte jeder Teilnehmer pro Idee maximal vergeben darf.<sup>272</sup>

Wie eingangs erwähnt, erfolgte vor der Punktebewertung eine Kategorisierung der Themenbereiche, basierend auf den Ergebnissen aus den beiden Workshop-Tagen. Für die Punktebewertung standen jedem Teilnehmer sechs Punkte für die Favorisierung der gesammelten Themen/Ideen zur Verfügung. Pro Thema/Idee durften maximal zwei Punkte vergeben werden. Somit standen der Gruppe insgesamt vierundzwanzig Punkte für die Bewertung zur Verfügung (vier Teilnehmer x sechs Punkte). Die Verteilung der Punkte ist in Tabelle 7 dargestellt.

Kategorie	Punkte gesamt	Verteilung der Punkte
Flexibilität: Arbeitszeit, Arbeitsort, Möglichkeit sich die Arbeit zumindest teilweise selbst einzuteilen (sofern sinnvoll und möglich)	6 Punkte	2, 2, 1, 1
Führungskraft: Wünsche der Mitarbeiter anhören, sich kümmern, Wertschätzung und Anerkennung	5 Punkte	2, 1, 1, 1
Faires, konkurrenzfähiges Gehalt	4 Punkte	1, 1, 1, 1
Perspektiven, Entwicklungsmöglichkeiten	3 Punkte	1, 1, 1
Konstruktive Kritik fördern	2 Punkte	1, 1
Teamgeist, Gemeinschaft, „Wir-Gefühl“	1 Punkt	1
Sicherer Arbeitsplatz, langfristige Ausrichtung	1 Punkt	1
Arbeitgeber bindet Mitarbeiter in Unternehmensziele mit ein	1 Punkt	1
Zusätzliche Freizeit	1 Punkt	1
Gesamt	24 Punkte	-

Tabelle 7: Bewertung der Aspekte zur Mitarbeiterbindung im Rahmen des Kreativitätsworkshops. Eigene Darstellung.

Die Teilnehmer wurden gebeten ihre Punkte für jene Kategorien auszugeben, welche für sie am wichtigsten sind. Durch diese Punktevergabe wurden die relevantesten Kategorien zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften identifiziert. Die Favorisierung und die (subjektive) Einschätzung der Bedeutsamkeit der jeweiligen Kategorie durch die Zielgruppe selbst, ermöglichte eine Priorisierung von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen.

<sup>272</sup> Vgl. Luther (2013), S. 289.

Die Top Fünf-Kategorien sind demnach:

1. **Flexibilität** (Arbeitszeit, Arbeitsort, selbstständiges Einteilen der Arbeit)
2. **Führungsqualität** (Wünsche der Mitarbeiter anhören, sich kümmern, Wertschätzung und Anerkennung zeigen)
3. **Faires und konkurrenzfähiges Gehalt**
4. **Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten**
5. **Fördern von konstruktiver Kritik**

Die Kategorie „Wertschätzung und Anerkennung“ wurde während des Bewertungsvorgangs in die Kategorie „Führungskraft“ integriert, da sich die Teilnehmer das Aussprechen von Wertschätzung und Anerkennung von ihrer Führungskraft erwarten.

Zusammenfassend wurden im Workshop somit die in Abbildung 25 dargestellten, aus den Erwartungen und Wünschen der teilnehmenden IT-Fachkräften abgeleiteten, Mitarbeiterbindungsmaßnahmen erarbeitet und von den IT-Fachkräften priorisiert.

Handlungsfeld 1: Merkmale der Organisation – Arbeitsbedingungen	Handlungsfeld 2: Mitarbeiterführung	Handlungsfeld 3: Merkmale der Arbeit – Arbeitsinhalte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Arbeitszeit (Gleitzeit, Reduzierung von Kernzeiten, 4-Tage-Woche) und flexibler Arbeitsort (Home office)</li> <li>• Flexibilität bei privaten Verpflichtungen</li> <li>• Abgeltung von Überstunden durch Zeitausgleich (kein All-In Vertrag)</li> <li>• Gehaltsentwicklungsplan, Zielvereinbarungen</li> <li>• Langfristiger Entwicklungsplan (Karriereplan)</li> <li>• Kontinuierliche Weiterbildungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialkompetente Führungskräfte, die sich der Führungsaufgabe widmen wollen</li> <li>• Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter erkennen und fördern</li> <li>• Wertschätzung und Anerkennung</li> <li>• Kommunikation und Information</li> <li>• Regelmäßiges Feedback</li> <li>• Überlastung der Arbeitnehmer vermeiden (Unterstützung, frühzeitige Personalsuche)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität bei der Abarbeitung der Arbeitsaufgaben (Arbeit selbstständig einteilbar)</li> <li>• Möglichkeit sich einzubringen und mitzugestalten, Einbringen von Lösungsvorschlägen und Ideen</li> </ul>

Abbildung 25: Priorisierte Mitarbeiterbindungsmaßnahmen des Kreativitätsworkshops. Eigene Darstellung.



## 7.2 Quantitative Datenerhebung mittels Online-Fragebogen

In der quantitativen Sozialforschung werden durch den Einsatz standardisierter Datenerhebungsinstrumente, beispielsweise einem Fragenbogen im Rahmen einer Befragung, numerische Daten (Messwerte) erhoben, welche in weiterer Folge einer statistischen Auswertung unterzogen werden können.<sup>273</sup> Durch den Einsatz dieser quantitativen Methoden lassen sich empirische Sachverhalte (wie Meinungen und Einstellungen zu bestimmten Themen) erheben und in numerischer Form darstellen. Die **standardisierte schriftliche Befragung mittels Fragebogen** ist eine sehr häufig eingesetzte quantitative Methode der empirischen Sozialforschung. Die Teilnehmer der schriftlichen Befragung beantworten die gestellten Fragen eigenständig, ohne Steuerung oder Unterstützung durch einen Interviewer, weshalb es umso entscheidender ist, dass der Fragebogen im Vorfeld gut vorbereitet wurde und ein hohes Maß an Strukturiertheit und Verständlichkeit aufweist. Die Fragenbogenmethode erfreut sich aufgrund geringer Kosten und hoher Praxistauglichkeit großer Beliebtheit. Vor allem Online-Fragebögen können eine hohe Reichweite erzielen, da diese im Internet einer breiten Maße zugänglich gemacht werden können.<sup>274</sup>

### 7.2.1 Planung und Vorbereitung der Befragung

Um zu Erkenntnissen hinsichtlich einer bestimmten Population (Grundgesamtheit) zu gelangen, stehen prinzipiell zwei Möglichkeiten zur Verfügung: entweder es erfolgt die Befragung aller Individuen dieser Population im Sinne einer Vollerhebung oder aber eine kleine Teilmenge (Stichprobe) der Population wird im Zuge einer Teilerhebung (Stichprobenverfahren) befragt. Da es in der Regel aufgrund der Größe der Population, dem zeitlichen und personellen Aufwand sowie ökonomischen Aspekten nicht möglich ist Vollerhebungen durchzuführen, wird in quantitativen Befragungen sehr oft mit Teilerhebungen gearbeitet.<sup>275</sup> Für die Auswahl der Teilnehmer einer quantitativen Befragung wird häufig mit nicht-zufallsgesteuerten Stichproben gearbeitet, denen eine bewusste Auswahl der Untersuchungsteilnehmer durch den Befragter zugrunde liegt. Beispielsweise werden Teilnehmer ausgewählt, welche der Population aufgrund ihrer Merkmale am ehesten entsprechen und damit als sehr charakteristisch angesehen werden können.<sup>276</sup>

Für die vorliegende Befragung wurde eine Teilerhebung mit bewusster Auswahl der Befragungsteilnehmer gewählt. **Die Grundgesamtheit umfasst IT-Fachkräfte in der DACH-Region, welche sich derzeit in einem aufrechten Beschäftigungsverhältnis befinden** (z.B. unselbstständig erwerbstätig, freier Dienstnehmer, in Karenz, in Lehre, in Kurzarbeit) **und in einem Tätigkeitsbereich der Informationstechnologie (IT) arbeiten**. In diesem Zusammenhang werden unter IT-Fachkräften sowohl jene mit absolvierter IT-Ausbildung verstanden, als auch jene ohne Ausbildung mit IT-Schwerpunkt, sofern sie in einem IT-relevanten Tätigkeitsbereich arbeiten. Wie in Kapitel 2 beschrieben, sind aufgrund des IT-Fachkräftemangels auch Quereinsteiger und Personen, die sich selbst IT-Wissen angeeignet haben bzw. auch bereits Berufserfahrungen mit IT-Bezug sammeln konnten, gern gesehen. Darüber hinaus finden sich

---

<sup>273</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 15.

<sup>274</sup> Vgl. Steiner/Benesch (2018), S. 47 ff.

<sup>275</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 292.

<sup>276</sup> Vgl. Steiner/Benesch (2018), S. 22 f.

vor allem im IT-Produktmanagement und IT-Consulting Personen mit vielfältigem beruflichen Hintergründen und Erfahrungen aus anderen Branchen, die jetzt ihr Wissen in der IT einbringen. Aufgrund dieser Überlegungen wurden auch Teilnehmer ohne IT-Ausbildung für die Befragung inkludiert, da sie im Zuge dieser Arbeit ebenso als IT-Fachkräfte angesehen werden.

Um einen reibungslosen Ablauf der standardisierten schriftlichen Befragung sicherzustellen, sind bei der **Fragebogenkonstruktion** umfassende Überlegungen zur Struktur des Fragebogens und der Formulierung der Fragen anzustellen. Da die Teilnehmer bei Verständnisproblemen keine Möglichkeit haben nachzufragen, ist unbedingt darauf zu achten, dass die Fragestellungen verständlich formuliert (im besten Fall selbsterklärend) sind. Darüber hinaus sollte neben dem inhaltlichen Aufbau des Fragebogens (z.B. der Reihenfolge von Themenblöcken) auch der optischen Gestaltung Aufmerksamkeit gewidmet werden.<sup>277</sup>

Für die **Auswahl der Fragetypen** lassen sich unterschiedliche Fragenformate unterscheiden: 1. geschlossene Fragen, deren Antwortkategorien vorgegeben sind, 2. halboffene Fragen (eine Mischform zwischen geschlossenen und offenen Fragen), die als Ergänzung zu den vorgegebenen Antwortkategorien noch eine weitere offene Antwortkategorie enthalten und 3. offene Fragen, welche gänzlich frei beantwortet werden.<sup>278</sup> Der Auswertungsaufwand ist für geschlossene Fragen geringer als für halboffene und offene Fragen. Besonders offene Fragen sind mit einem höheren Aufwertungsaufwand verbunden, da sich durch das selbstständige Formulieren der Teilnehmer viele unterschiedliche Antworten ergeben, die für die Auswertung eine Zuteilung zu Kategorien erfordern.<sup>279</sup>

Um die Einstellungen und Meinungen der Teilnehmer einer Befragung zu messen und deren Position zu einem Thema oder Merkmal zuzuordnen und zu quantifizieren, ist es erforderlich mit Skalierungen zu arbeiten. Fragebögen enthalten, je nach konkreter Fragestellung, verschiedene **Skalenniveaus**. Es werden vier Skalenniveaus (Messniveaus) unterschieden: die Nominalskala, welche Gleichheit bzw. Ungleichheit zum Ausdruck bringt, die Ordinalskala, die zusätzlich zu gleich/ungleich auch eine Rangordnung erlaubt (z.B. größer/kleiner, besser/schlechter, mehr/weniger), die Intervallskala, welche gleich/ungleich, eine Rangordnung und eine Differenz (das Intervall) zwischen zwei Werten betrachtet sowie die Verhältnisskala (höchste Stufe), die alle Eigenschaften der niedrigeren Skalen beinhaltet, zusätzlich einen Nullpunkt aufweist und zwei Werte ins Verhältnis setzt.<sup>280</sup> Die Abstufungen einer Ratingskala können auf unterschiedliche Art und Weise dargestellt werden, etwa verbal (sprachliche Formulierung), numerisch (als Zahlenangabe), mit Symbolen oder gänzlich ohne Marke (mittels visueller Analogskala). Die Auswahl sollte sowohl Aspekte des Layouts als auch die geeignete Ansprache der Zielgruppe berücksichtigen. Verbale Skalenmarken können beispielsweise zur Ermittlung der Häufigkeit, Intensität, Wahrscheinlichkeit und Bewertung herangezogen werden.<sup>281</sup>

---

<sup>277</sup> Vgl. Raitchel (2008), S. 67.

<sup>278</sup> Vgl. Steiner/Benesch (2018), S. 52 f.

<sup>279</sup> Vgl. Raitchel (2008), S. 68.

<sup>280</sup> Vgl. Steiner/Benesch (2018), S. 26 ff.

<sup>281</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 245 f.

Für die Auswahl der **Anzahl an Skalenstufen** müssen mehrere Aspekte Berücksichtigung finden. Ratingskalen mit ungeradzahlicher Stufenanzahl weisen eine neutrale, mittlere Antwortkategorie auf (als Ausdruck von Meinungslosigkeit oder auch Ambivalenz), während diese bei geradzahlichen Ratingskalen entfallen und damit eine Entscheidung in eine der beiden Richtungen erzwingen und eine Tendenz sichtbar wird. Hinsichtlich der **geeigneten Zahl an Stufen** sollten weder zu viele Stufen (z.B. zwanzig) noch zu wenige Stufen (z.B. drei) zur Anwendung kommen. Als praxistauglich gilt eine Stufenanzahl zwischen fünf und sieben Stufen.<sup>282</sup>

Der überwiegende Teil des Fragebogens dieser Masterarbeit wurde mit geschlossenen und halboffenen Fragen als Pflichtfragen konzipiert. Offene Fragen wurden auf das Mindeste beschränkt und bezogen sich auf die Angabe des Alters und die Anzahl der bisherigen Arbeitgeber in der IT als Pflichtfrage. Am Ende der Befragung wurde eine weitere offene Frage gestellt, welche optional beantwortet werden konnte. Es wurde eine verbale Darstellung der Ratingskalen gewählt, welche die Intensität (Zufriedenheit mit Aspekten des derzeitigen Jobs) und die Bewertung (Wichtigkeit der Angebote des Arbeitgebers und Zustimmung zu Aussagen) ermittelte. Für die Beantwortung der geschlossenen Fragen wurde eine sechs-stufige Intervallskala verwendet. Die gerade Anzahl an Stufen wurde der ungeraden Anzahl an Stufen vorgezogen, um ein Ausweichen auf eine neutrale Mitte zu vermeiden und Tendenzen abbilden zu können, indem eine Entscheidung in eine bestimmte Richtung forciert wurde.

Die **Gliederung des Fragebogens** umfasste folgende Abschnitte:

- Demografische Daten (Angaben zur Person)
- Beruflicher Werdegang in der Informationstechnologie (IT)
- Aktuelle berufliche Situation in der Informationstechnologie (IT)
- Handlungsfeld 1: Merkmale der Organisation - Arbeitsbedingungen
- Handlungsfeld 2: Mitarbeiterführung
- Handlungsfeld 3: Merkmale der Arbeit - Arbeitsinhalte
- Arbeitgeberwechsel
- Offene Frage zur persönlichen Einschätzung der Teilnehmer: wie kann ein Arbeitgeber langfristig für bestehende Mitarbeiter attraktiv bleiben?

Um spätere Probleme bei der Beantwortung der Fragen zu vermeiden, ist es nach Erstellung des Fragebogens unerlässlich, diesen kritisch hinsichtlich des Aufbaus, der Verständlichkeit der Fragestellung und der Bearbeitungszeit zu evaluieren. Zu diesem Zweck wird, vor der eigentlichen Durchführung der Befragung, ein **Pretest** durchgeführt, welcher Unklarheiten und Verbesserungspotentiale aufdecken soll. Die Einarbeitung dieses Feedbacks ist dringend anzuraten.<sup>283</sup>

Der Pretest wurde mit sechs Teilnehmern im Zeitraum von 02.09.2020 bis 06.09.2020 durchgeführt (erster und zweiter Pretest). Die sechs Personen erhielten den konstruierten Fragebogen zur Durchsicht und Beantwortung. Das Feedback der Testpersonen war durchgehend positiv. Die Bearbeitungszeit von fünfzehn Minuten wurde als akzeptabel eingestuft, da bis auf wenige Ausnahmen nur geschlossene und

---

<sup>282</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 249.

<sup>283</sup> Vgl. Steiner/Benesch (2018), S. 63 f.

halboffene Antwortformate vorlagen. Generell wurden es als sehr positiv angesehen, dass keine schriftlichen Bewertungen (im Rahmen von offenen Fragen) notwendig waren. Die vier-stufige Intervallskala im ersten Pretest wurde durch eine sechs-stufige Intervallskala ersetzt, da sie mehr Informationsgehalt liefert und genauere Auswertungen ermöglicht. Auch die sechs-stufige Intervallskala stellte kein Problem für die Testpersonen dar. Durch die erhaltenen Rückmeldungen wurden auch weitere geringfügige Anpassungen hinsichtlich der Frageformulierungen eingearbeitet.

### **7.2.2 Durchführung der Befragung**

Der Erhebungszeitraum der Befragung erstreckte sich von 14.09.2020 bis 25.09.2020. Der Link zur Online-Befragung wurde per E-Mail an acht IT-Unternehmen verteilt, welche (gemäß Informationen auf den jeweiligen Homepages der Unternehmen) IT-Personal beschäftigen. Die Unternehmen wurden gebeten den Fragebogen an ihre IT-Mitarbeiter weiterzuleiten. Es wurde mitgeteilt, dass es sich um eine freiwillige und anonyme Befragung handelt, welche etwa fünfzehn Minuten Zeit in Anspruch nimmt. Darüber hinaus wurde beschrieben, dass die Namen der teilnehmenden Unternehmen nicht in der Masterarbeit genannt werden.

Die Gewährleistung der Anonymität der Unternehmen ist vor allem dahingehend notwendig, da der Fragebogen nicht nur die Erwartungen und Wünsche von IT-Personal erhebt (unternehmensunabhängige Angebote von Arbeitgebern), sondern auch verschiedene Aspekte beim aktuellen Arbeitgeber beleuchtet, wie beispielsweise die Zufriedenheit, Einschätzungen zur Unternehmenskultur und des Betriebsklimas, der Beurteilung der Führungsqualität, Arbeitsinhalten sowie der Wechselbereitschaft (unternehmensspezifische Aspekte).

### **7.2.3 Datenauswertung und Ergebnisse der Befragung**

Für die Analyse quantitativer Daten stehen prinzipiell zwei Möglichkeiten zur Verfügung: die Deskriptivstatistik (beschreibende Statistik) und die Inferenzstatistik (analytische, beurteilende bzw. schließende Statistik). Die Deskriptivstatistik verfolgt den Ansatz die Eigenschaften einer Stichprobe zusammenfassend zu beschreiben, z.B. durch die Ermittlung statistischer Kennwerte wie Häufigkeiten oder Lagemaßen und der Veranschaulichung der quantitativen Daten in tabellarischer und grafischer Form. Hingegen ermöglicht es die Inferenzstatistik von den Ergebnissen einer repräsentativ gezogenen Teilmenge (Stichprobe) auf die Grundgesamtheit (Population) zu schließen und damit allgemein gültige Aussagen zu treffen. Repräsentativität ist dann gegeben, wenn die Eigenschaften der Stichprobe mit jenen der dahinterstehenden Grundgesamtheit möglichst genau übereinstimmen (z.B. hinsichtlich Geschlecht, Alter, Bildungsstand). Für die Inferenzstatistik werden im Vorfeld Hypothesen aufgestellt (welche sich auf die Grundgesamtheit beziehen) und diese anschließend überprüft.<sup>284</sup>

Werden einzelne Variablen eines Datenkollektivs bzw. einer Stichprobe ausgewertet, handelt es sich um univariate deskriptivstatistische Analysen. Die wichtigsten univariaten Kennwerte sind die Maße der zentralen Tendenz (Modalwert, Medianwert, arithmetisches Mittel) und die Streuungsmaße (Varianz, Standardabweichung). Die multivariate Deskriptivstatistik betrachtet mehrere Variablen gleichzeitig mit

---

<sup>284</sup> Vgl. Steiner/Benesch (2018), S. 15 ff.

dem Ziel die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Variablen zu prüfen. Um die Stärke von Zusammenhängen sichtbar zu machen, erfolgt die Berechnung von Korrelation und Regression.<sup>285</sup> Im Zuge dieser Masterarbeit wurde eine **univariate deskriptivstatische Analyse** durchgeführt.

Das **arithmetische Mittel** (der Mittelwert) dividiert die Summe aller Messwerte durch die Anzahl der Messwerte. Es handelt sich um ein bekanntes und sehr häufig verwendetes Lagemaß. Ein Nachteil des Mittelwertes liegt in seiner Empfindlichkeit gegenüber Ausreißern. Der **Medianwert** (Median, Zentralwert) trennt eine Verteilung in zwei gleich große Hälften. Die Hälfte der Werte liegt damit unterhalb des Medians und die Hälfte der Werte oberhalb des Medians. Im Vergleich zum arithmetischen Mittel ist der Median gegenüber Ausreißern unempfindlicher. Bei Normalverteilung der Daten sind Mittelwert und Median ident. Der **Modalwert** (Modus) stellt den Wert dar, welcher am häufigsten in einer Stichprobe vorkommt.<sup>286</sup>

Mittels der Berechnung von Streuungsmaßen kann eruiert werden wie sehr sich die Werte einer Stichprobe voneinander unterscheiden. Der häufigste anzutreffende Kennwert für die Streuung ist die **Standardabweichung** (SD: standard deviation), die sich aus der **Varianz** ( $SD^2$ ) berechnet (Summe der quadrierten Abweichungen aller Werte vom Mittelwert, dividiert durch die Anzahl aller Werte). Durch Ziehen der Quadratwurzel aus der Varianz, ergibt sich die Standardabweichung. Das Wissen um die Streuung gibt Auskunft darüber wie aussagekräftig der Mittelwert ist, indem aufgezeigt wird wie groß die Abweichung der Werte zur Mitte ausfallen.<sup>287</sup>

Die Datenauswertung der Online-Befragung wurde mithilfe der Auswertung des verwendeten Umfragetools (Umfrage Online) und Microsoft Excel durchgeführt.

### 7.2.3.1 Beschreibung der Stichprobe

145 Teilnehmer haben an der Online-Befragung teilgenommen. Drei Teilnehmer gaben an sich nicht in einem aufrechten Beschäftigungsverhältnis zu befinden und wurden daher zum Ende der Umfrage weitergeleitet (dies trifft beispielsweise auf selbstständig tätige Personen zu). 126 Teilnehmer haben die Befragung beendet, wovon drei Teilnehmer keinen Tätigkeitsbereich mit IT-Bezug angaben und daher nicht für die Auswertung herangezogen wurden (siehe Definition der Population in 7.2.1). Somit flossen die Ergebnisse von 123 vollständig ausgefüllten Fragebögen von IT-Fachkräften in die Datenauswertung ein (Stichprobenumfang:  $n = 123$ ).

Der Mittelwert des Alters lag bei 37,7 Jahren, der Modus bei 36 Jahren und der Median bei 37 Jahren. Basierend auf den Altersangaben der Teilnehmer ließ sich eine Aufschlüsselung der Generationsverteilung (auf Grundlage der im Literaturteil verwendeten Einteilung der Generationen) vornehmen: die Generation Y stellte mit 54,5% den größten Anteil dar, gefolgt von der Generation X mit 35,8%, der Generation Z mit 8,1% und den Babyboomern mit 1,6%.

---

<sup>285</sup> Vgl. Hussy/Schreier/Echterhoff (2010), S. 165 ff.

<sup>286</sup> Vgl. Steiner/Benesch (2018), S. 102 ff.

<sup>287</sup> Vgl. Hussy/Schreier/Echterhoff (2010), S. 166 f.

Eine Auswertung des höchsten Bildungsabschlusses zeigte, dass 70,7% der Befragten ein Studium an einer Universität oder Fachhochschule absolviert haben (Bachelorstudium: 20,3%; Masterstudium: 22,0%; Diplomstudium: 26,0%; Doktorat: 2,4%).

65,0% gaben an eine Ausbildung mit IT-Ausbildung absolviert und auch abgeschlossen zu haben, 3,3% haben zwar eine IT-Ausbildung absolviert, jedoch keinen Abschluss gemacht. Weitere 2,4% befanden sich derzeit in Ausbildung und 29,3% (n = 36) gaben an keine Ausbildung mit IT-Schwerpunkt durchlaufen zu haben. Diese Personen (n = 36) ohne IT-spezifische Ausbildung arbeiten jedoch in folgenden IT-Tätigkeitsbereichen: Softwareentwicklung (n = 8), IT-Consulting (n = 8), IT-Produktmanagement (n = 6), IT-Projektmanagement (n = 4), Datenbankentwicklung (n = 2), IT-Support (n = 2), IT-Qualitätsmanagement (n = 1), IT, Vertrieb (n = 1) und in sonstigen IT-Bereichen (n = 4).

Der Stichproben-Steckbrief in Tabelle 8 fasst die Angaben zu den Befragungsteilnehmern zusammen.

	Absolute Häufigkeit der Teilnehmer	Prozentuelle Häufigkeit der Teilnehmer
<b>Geschlecht</b>		
Weiblich	38	30,9%
Männlich	84	68,3%
Divers	1	0,8%
<b>Generation (basierend auf angegebenem Alter)</b>		
Babyboomer: 56-74 Jahre	2	1,6%
Generation X: 41-55 Jahre	44	35,8%
Generation Y: 25-40 Jahre	67	54,5%
Generation Z: 24 Jahre und jünger	10	8,1%
<b>Kinder</b>		
Ja	56	45,5%
Nein	67	54,5%
<b>Höchster Bildungsabschluss</b>		
Lehre	6	4,9%
Berufsbildende mittlere Schule (BMS, Fachschule)	3	2,4%
Berufsbildende höhere Schule mit Reifeprüfung (z.B. HTL, HAK)	17	13,8%
Allgemeine höhere Schule (AHS) mit Reifeprüfung	8	6,5%
Bachelorstudium (Universität, Fachhochschule)	25	20,3%
Masterstudium (Universität, Fachhochschule)	27	22,0%
Diplomstudium (Universität, Fachhochschule)	32	26,0%
Doktorat	3	2,4%
Sonstiges	2	1,6%
<b>Absolvierung einer Ausbildung mit IT-Bezug</b>		
Ja, mit Abschluss	80	65,0%
Ja, ohne Abschluss	4	3,3%
Derzeit in Ausbildung mit IT-Bezug	3	2,4%
Nein	36	29,3%
<b>Arbeitsort</b>		
Österreich	61	49,6%
Deutschland	54	43,9%
Schweiz	8	6,5%

	Absolute Häufigkeit der Teilnehmer	Prozentuelle Häufigkeit der Teilnehmer
<b>Beschäftigungsausmaß</b>		
Vollzeit	105	85,4%
Teilzeit	18	14,6%
<b>Berufserfahrung in der IT</b>		
Weniger als 1 Jahr	8	6,5%
1-2 Jahre	13	10,6%
3-4 Jahre	14	11,4%
5-7 Jahre	12	9,8%
8-10 Jahre	19	15,4%
11-15 Jahre	20	16,3%
16-20 Jahre	15	12,2%
Mehr als 20 Jahre	22	17,9%
<b>Anzahl der Arbeitgeber in der IT, inkl. aktuellem Arbeitgeber</b>		
1 Arbeitgeber	41	33,3%
2 Arbeitgeber	36	29,3%
3 Arbeitgeber	22	17,9%
4 Arbeitgeber	12	9,8%
5 Arbeitgeber	6	4,9%
6 Arbeitgeber	6	4,9%
<b>Tätigkeitsbereich in der IT</b>		
Softwareentwicklung	49	39,8%
IT-Produktmanagement	11	8,9%
IT-Projektmanagement	14	11,4%
IT-Consulting	11	8,9%
Datenbankentwicklung	2	1,6%
IT-Support	2	1,6%
IT-Systemadministration	10	8,1%
IT-Qualitätsmanagement	7	5,7%
IT-Vertrieb	9	7,3%
Sonstiges	8	6,5%
<b>Betriebszugehörigkeit bei aktuellem Arbeitgeber</b>		
Weniger als 1 Jahr	26	21,1%
1-2 Jahre	24	19,5%
3-4 Jahre	19	15,4%
5-7 Jahre	9	7,3%
8-10 Jahre	13	10,6%
11-15 Jahre	13	10,6%
16-20 Jahre	12	9,8%
Mehr als 20 Jahre	7	5,7%
<b>Führungsposition</b>		
Ja	16	13,0%
Nein	107	87,0%

Tabelle 8: Stichproben-Steckbrief der Online-Befragung (n = 123; Angaben in absoluten Zahlen und Prozenten). Eigene Darstellung.

### 7.2.3.2 Ergebnisse für Handlungsfeld 1: Merkmale der Organisation - Arbeitsbedingungen

Nach den Angaben zur Person wurde den Teilnehmern eine allgemeine Frage hinsichtlich ihrer **Zufriedenheit mit unterschiedlichen Aspekten ihres aktuellen Jobs** gestellt. Die Zufriedenheit wurde von den Teilnehmern anhand einer sechs-stufigen Skala von „sehr unzufrieden“ (1) bis „sehr zufrieden“ (6) eingeschätzt, welche in Tabelle 9 dargestellt ist.

Zufriedenheit mit Aspekten des derzeitigen Jobs					
Sehr unzufrieden (1)	Unzufrieden (2)	Eher unzufrieden (3)	Eher zufrieden (4)	Zufrieden (5)	Sehr zufrieden (6)

Tabelle 9: Rating-Skala zur Einschätzung der Zufriedenheit. Eigene Darstellung.

In Abbildung 26 sind die Maße der zentralen Tendenz (Modus, Median, Mittelwert) dargestellt, welche einen guten Überblick über die ermittelte Arbeitnehmer-Zufriedenheit bieten. Für das Verhältnis zu den Kollegen und die Vereinbarkeit der Arbeitszeiten mit dem Privatleben wurde die höchste Zufriedenheit angegeben. Sowohl der Modus als auch der Median betragen 6 (sehr zufrieden). Danach folgte die Zufriedenheit mit der Führungsqualität der Führungskraft, die Gestaltung der Arbeitsinhalte sowie die Anerkennung und Wertschätzung für Leistungen und Erfolge. Die niedrigste Zufriedenheit wurde für die Höhe des Gehalts und die gebotenen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen angegeben.

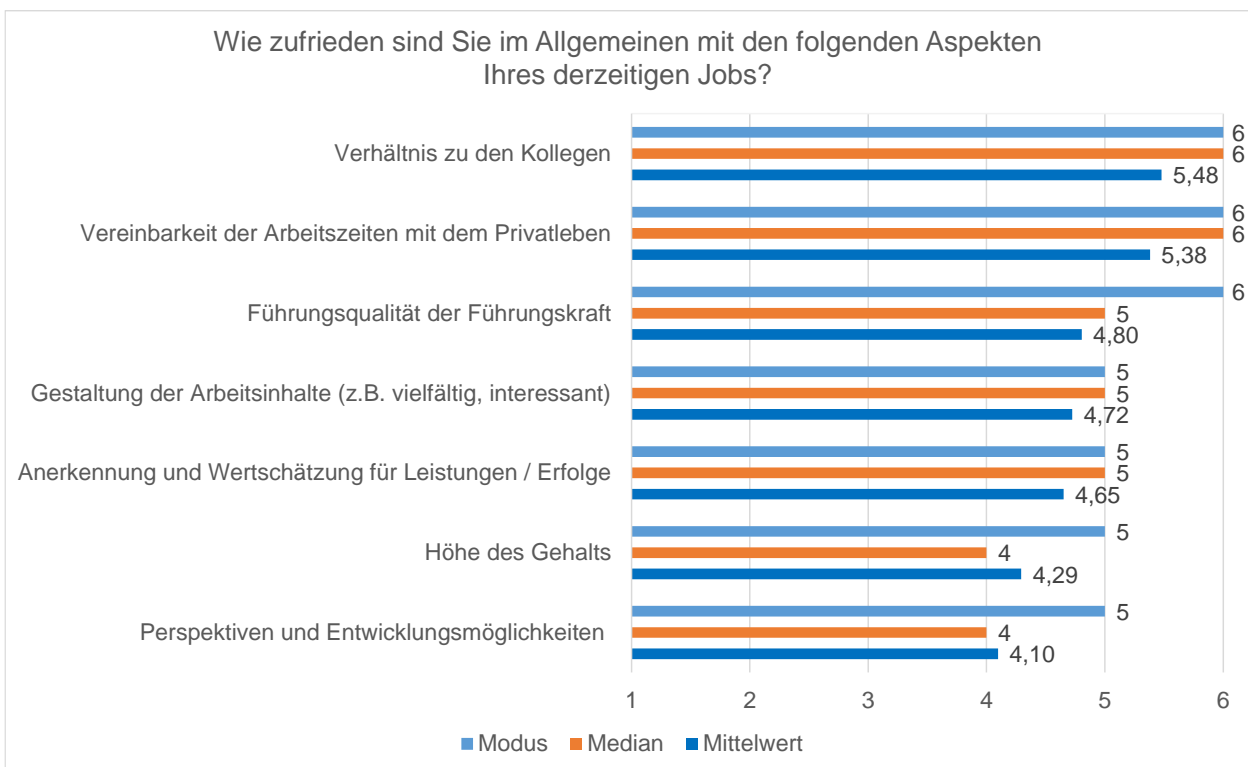


Abbildung 26: Zufriedenheit mit unterschiedlichen Aspekten des derzeitigen Jobs: Maße der zentralen Tendenz (n = 123; 1: sehr unzufrieden; 2: unzufrieden; 3: eher unzufrieden; 4: eher zufrieden; 5: zufrieden; 6: sehr zufrieden). Eigene Darstellung.

Abbildung 27 visualisiert die prozentuellen Häufigkeiten aller Antwortkategorien. Die Zusammenfassung der Kategorien 1-3 (sehr unzufrieden, unzufrieden und eher unzufrieden) zeigt, dass insgesamt rund ein Drittel (32,5%) der Befragten mit den Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen und rund ein Viertel der Befragten (22,0%) mit der Höhe ihres Gehalts unzufrieden sind.



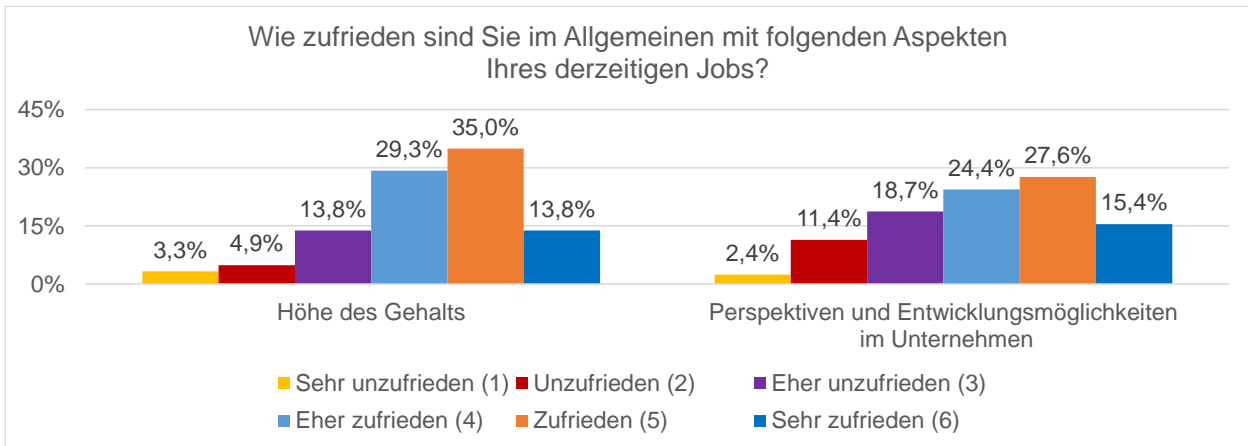


Abbildung 27: Zufriedenheit mit der Höhe des Gehalts und den Perspektiven/Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Bei Betrachtung der Unterschiede zwischen den Geschlechtern zeigte sich, dass die befragten Männer (n = 84) unzufriedener mit der Höhe ihres Gehalts und den gebotenen beruflichen Perspektiven waren als die befragten Frauen (n = 38). Für die männlichen Teilnehmer wurde sowohl für das Gehalt als auch die Perspektiven ein Modus und Median von 4 (eher zufrieden) ermittelt, bei den Frauen jeweils 5 (zufrieden). Ebenso lagen die Mittelwerte der Männer für das Gehalt bei 4,12 (Frauen: 4,68) und für die Perspektiven bei 3,94 (Frauen: 4,50) und waren damit niedriger als jene der weiblichen Befragten.

Nach dieser Einstiegsfrage ging es darum die Eignung von Angeboten des Arbeitgebers für die Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften zu evaluieren. Zu diesem Zweck wurden die Teilnehmer gebeten die **Wichtigkeit unterschiedlicher Angebote** zu beurteilen. Die Angebote umfassten dabei die Themenbereiche Flexibilität, Verpflegung am Arbeitsplatz, Veranstaltungen, Mobilität, Gehalts- und Karriereentwicklung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, betriebliche Gesundheitsförderung, Ausstattung am Arbeitsplatz und Weiterbildungen. Die Wichtigkeit der Arbeitgeberangebote wurde anhand einer sechsstufigen Skala von „überhaupt nicht wichtig“ (1) bis „sehr wichtig“ (6) von den Teilnehmern bewertet. Tabelle 10 zeigt die verwendete Rating-Skala.

Angebote des Arbeitgebers					
Überhaupt nicht wichtig (1)	Unwichtig (2)	Eher unwichtig (3)	Eher wichtig (4)	Wichtig (5)	Sehr wichtig (6)

Tabelle 10: Rating-Skala zur Einschätzung der Wichtigkeit der Angebote des Arbeitgebers. Eigene Darstellung.

Aus der Literaturrecherche sowie dem durchgeführten Workshop mit IT-Fachkräften ging klar hervor, dass das Gewähren von möglichst viel Flexibilität eine entscheidende Rolle für die Mitarbeiterbindung spielt. Die **Angebote zur Erhöhung der Flexibilität** wurden gezielt an den Anfang des Fragebogens gestellt, um das Interesse und die Motivation der Teilnehmer den Fragebogen auszufüllen, zu wecken.

Abbildung 28 zeigt die Antwortkategorien 4-6 (eher wichtig, wichtig und sehr wichtig) für die Flexibilitätsangebote mit deren prozentuellen Häufigkeiten. 80,5% der Befragten bewerteten die Gleitzeit zur freien Einteilung des Arbeitsbeginns und -endes sowie der Anzahl täglich geleisteter Stunden, als sehr wichtig. Home office, für die Arbeit von zuhause aus, wurde von 59,3% und die Möglichkeit Zeitausgleich für geleistete Überstunden zu konsumieren von 52,0% als sehr wichtig bewertet. Insgesamt zeigten die Teilnehmer bei der Wichtigkeit des Angebots von Gleitzeit, Home office und Zeitausgleich Einigkeit.

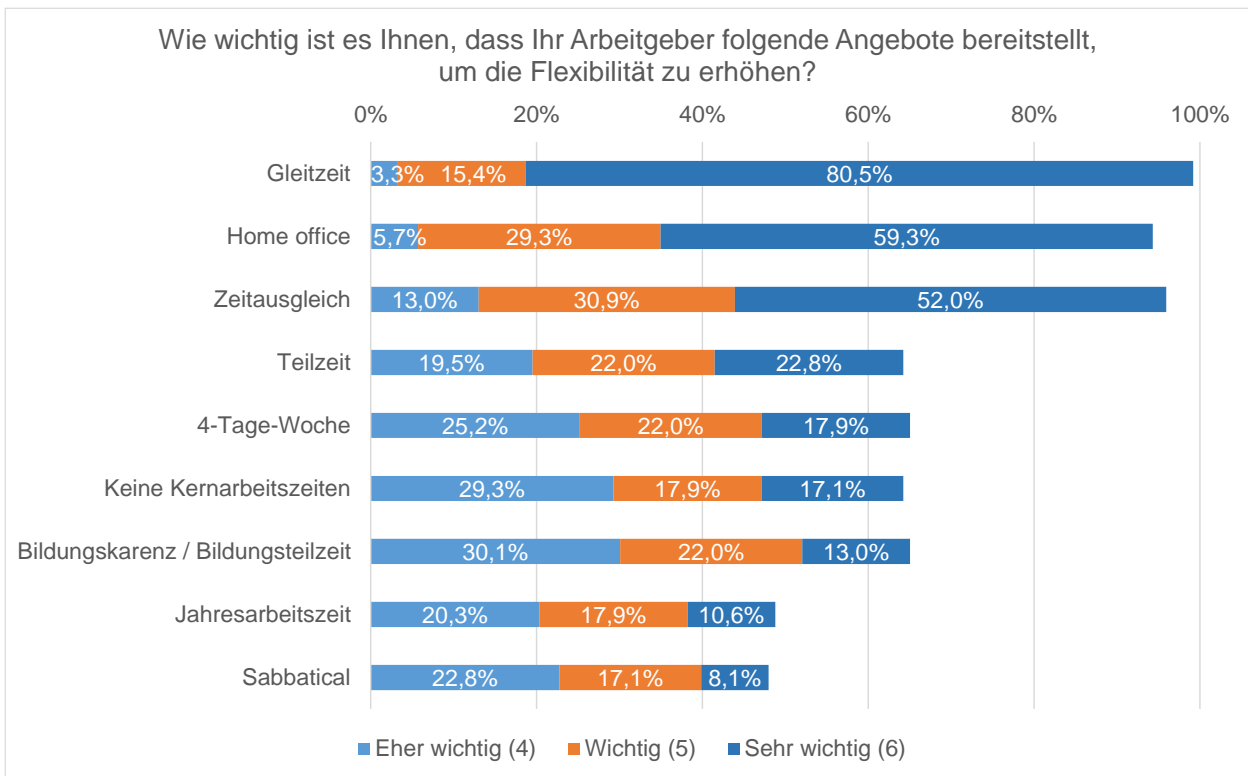


Abbildung 28: Angebote des Arbeitgebers zur Erhöhung der Flexibilität (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Im Mittelfeld der Flexibilitätsangebote fanden sich die Möglichkeit in Teilzeit zu arbeiten, die wöchentliche Arbeitszeit im Zuge einer Vier-Tage-Woche zu leisten, keine erforderliche Anwesenheit durch Kernarbeitszeiten zu haben und Auszeiten/Arbeitszeitreduktionen zu Bildungszwecken in Anspruch zu nehmen. Die Jahresarbeitszeit, bei welcher z.B. einige Wochen weniger gearbeitet werden kann und die Einarbeitung dieser Reduktion zu einem späteren Zeitpunkt eingearbeitet werden kann sowie ein Sabbatical (längere Auszeit am Stück, meist mehrere Monate bis zu 1 Jahr) erreichten vergleichsweise niedrigere prozentuelle Anteile. Ein Vergleich der Maße der zentralen Tendenz für Männer und Frauen zeigt, dass die Flexibilitätsangebote Teilzeit, Vier-Tage-Woche und Bildungskarenz von den weiblichen Befragten als wichtiger eingestuft wurden als den männlichen Befragten (höherer Modus, Median und arithmetischer Mittelwert). Abbildung 29 zeigt diesen Geschlechter-Vergleich im Überblick.

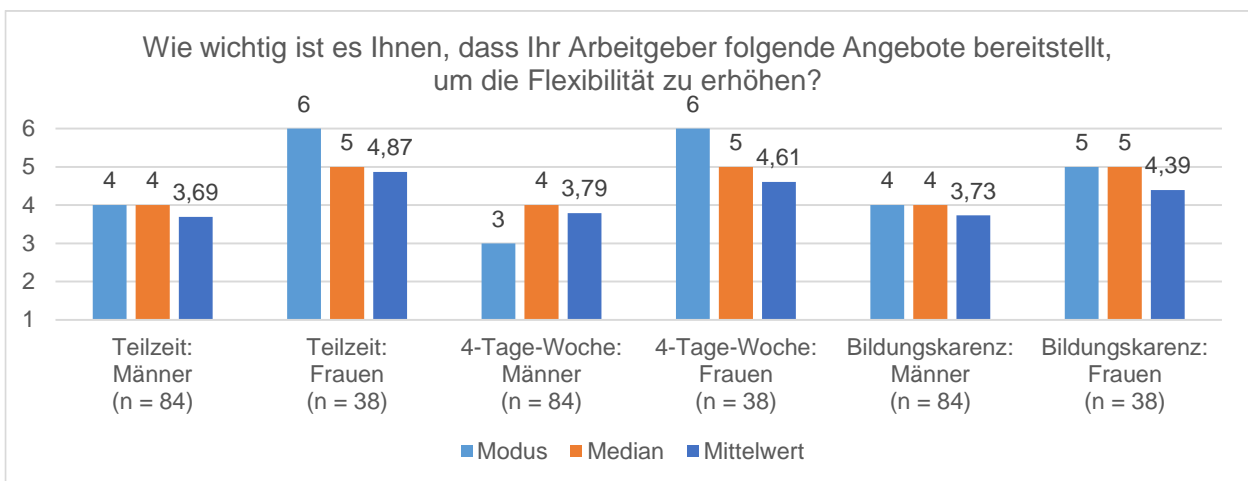


Abbildung 29: Teilzeit, 4-Tage-Woche und Bildungskarenz: Maße der zentralen Tendenz (Männer: n = 84; Frauen: n = 38; 1: überhaupt nicht wichtig; 2: unwichtig; 3: eher unwichtig; 4: eher wichtig; 5: wichtig; 6: sehr wichtig). Eigene Darstellung.

Das Angebot eines Sabbaticals spielte für die Generation Y eine größere Rolle (Modus und Median: 4; eher wichtig) als für die Generation X (Modus und Median: 3; eher unwichtig). Die Generation X sprach sich jedoch besonders für den Wegfall von Kernarbeitszeiten aus (Modus: 6; sehr wichtig) verglichen mit der Generation Y (Modus: 4; eher wichtig). Abbildung 30 illustriert diesen Vergleich.

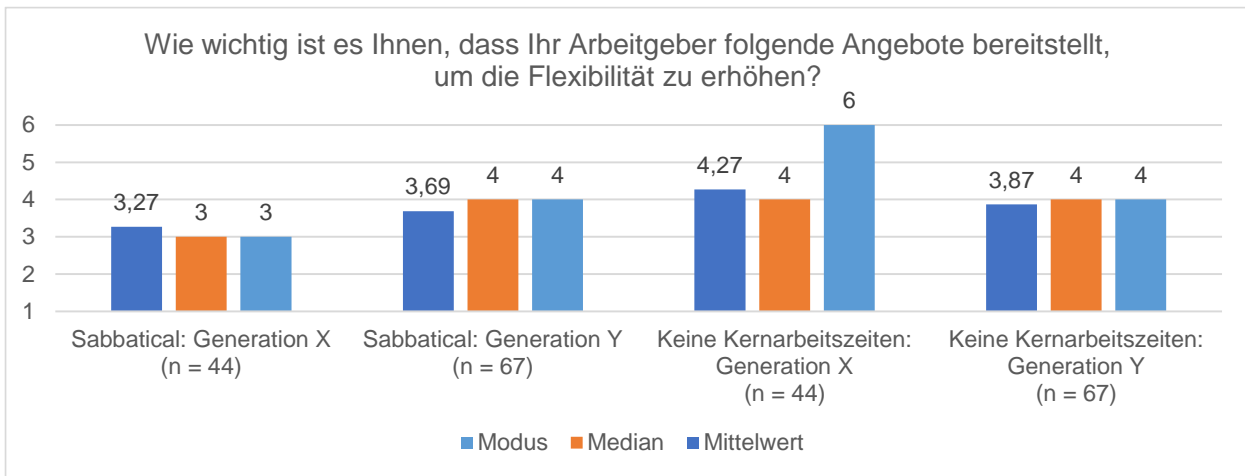


Abbildung 30: Sabbatical und Kernarbeitszeiten: Maße der zentralen Tendenz (Generation Y: n = 67; Generation X: n = 44; 1: überhaupt nicht wichtig; 2: unwichtig; 3: eher unwichtig; 4: eher wichtig; 5: wichtig; 6: sehr wichtig). Eigene Darstellung.

Auf die Frage wie viel Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit gerne von zuhause aus gearbeitet werden würde, nannten jeweils rund ein Drittel der Befragten, dass sie gerne ca. 50% Home office (30,1%) bzw. ca. 75% Home office (33,3%) hätten. 13,8% würden gerne nur im Home office arbeiten, weitere 18,7% können sich vorstellen ein Viertel ihrer wöchentlichen Arbeitszeit im Home office zu verbringen und 4,1% gaben an nicht von zuhause aus arbeiten zu wollen. Abbildung 31 zeigt sowohl die Ergebnisse für alle Teilnehmer als auch jene für die Generation Y und Generation X sowie Männer und Frauen. Dabei konnte eruiert werden, dass rund Dreiviertel der betrachteten Gruppen mindestens 50% ihrer wöchentlichen Arbeitszeit im Home office arbeiten möchten.

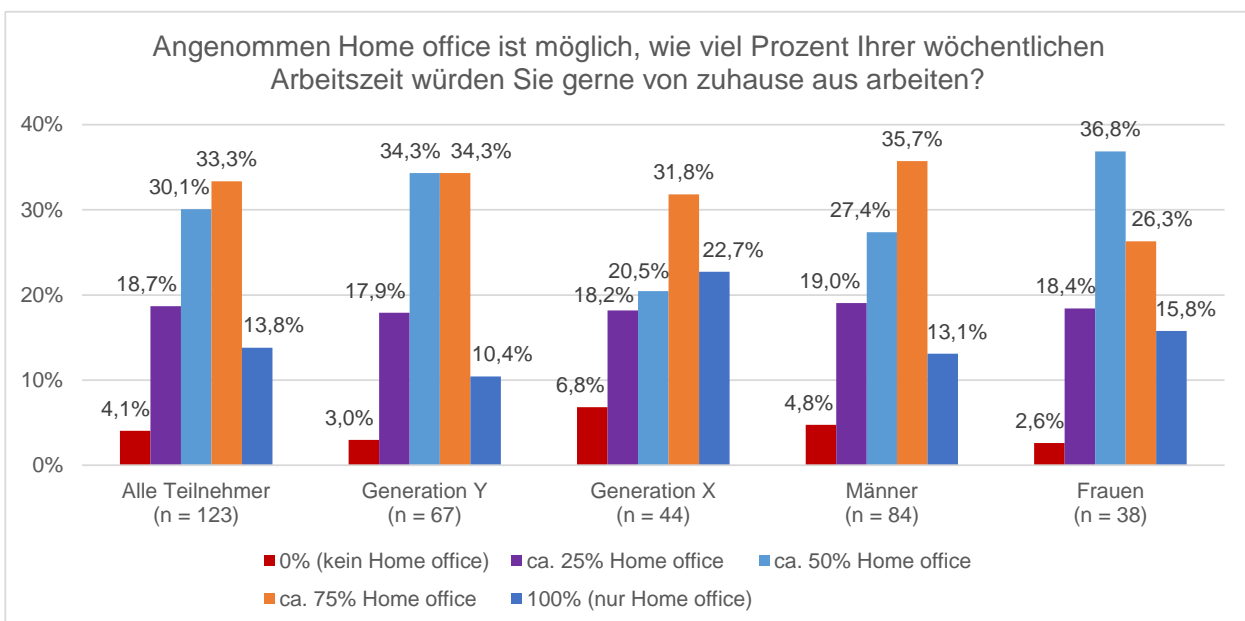


Abbildung 31: Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit im Home office (n = 123; Generation Y: n = 67; Generation X: n = 44; Männer: n = 84; Frauen: n = 38; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Für die **Verpflegungsangebote am Arbeitsplatz** gaben 43,9% der Befragten an, dass die Bereitstellung kostenloser Getränke sehr wichtig sind. Für 39,8% sind Gemeinschaftsräume für die Mittagspause und Pausen während des Arbeitstages sehr wichtig. Eine vergleichsweise untergeordnete Rolle spielten kostenlose Snacks, Zuschüsse zum Mittagessen, das Vorhandensein einer Betriebskantine und die Ausgabe von Essensgutscheinen, welche auch in privat in teilnehmenden Restaurants eingelöst werden können. Abbildung 32 zeigt die Antwortkategorien 4-6 (eher wichtig, wichtig und sehr wichtig) im Überblick.

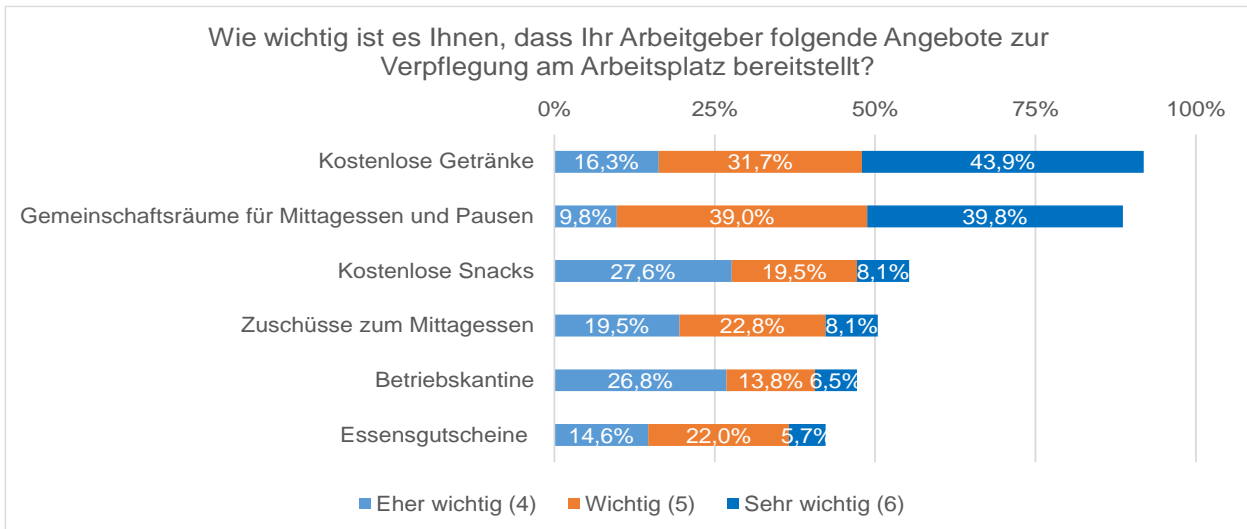


Abbildung 32: Angebote des Arbeitgebers zur Verpflegung (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Für die **vom Arbeitgeber angebotenen bzw. geförderten Veranstaltungen**, gab die Hälfte der Befragten (50,4%) an, dass sie **regelmäßige Mitarbeiterinformationen** (z.B. zu Unternehmenszielen, Geschäftsentwicklung und geplanten Maßnahmen) für sehr wichtig halten. Sowohl der Modus als auch der Median beträgt 6 (sehr wichtig). Ein Drittel der Befragten (30,1%) befindet **Teambuilding-Events während der Arbeitszeit** sehr wichtig (Modus: 6; Median: 5). Jeweils rund ein Viertel hält **Führungskräftetrainings** (26,0%) und **Firmenveranstaltungen** (25,2%; z.B. Sommerfest oder Weihnachtsfeier) für sehr wichtig (Modus und Median für beide Antwortkategorien: 5). Abbildung 33 zeigt die erhaltenen Ergebnisse.

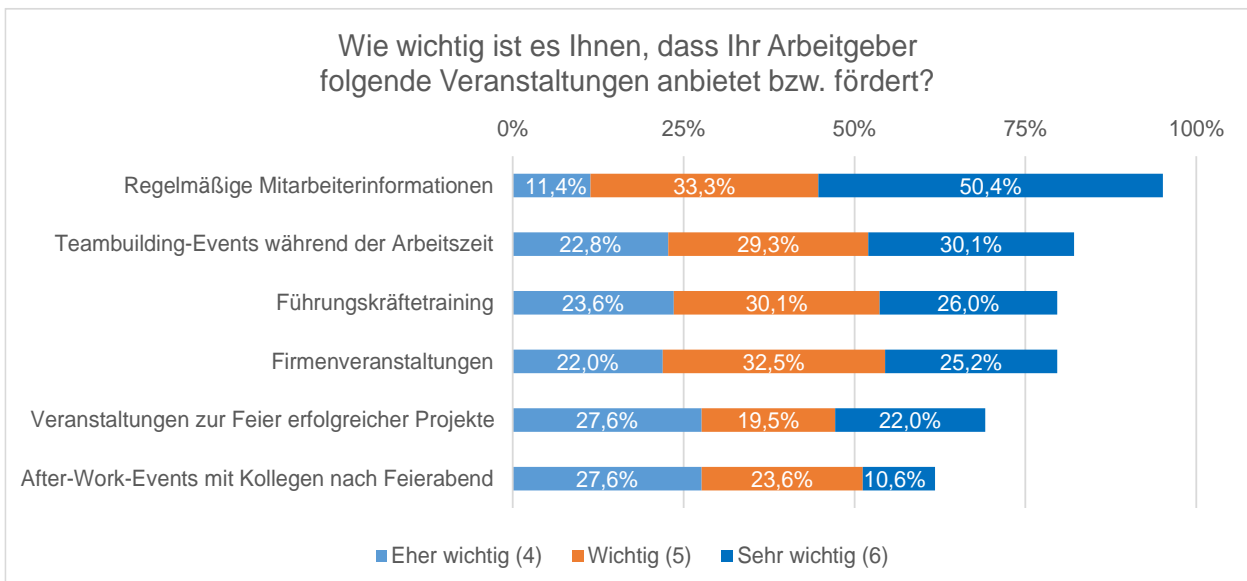


Abbildung 33: Veranstaltungen, die der Arbeitgeber bietet bzw. fördert (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Für alle drei **Angebote des Arbeitgebers zur Mobilität** (Parkplatz, Jobticket, Dienstwagen) beträgt der Modus 6 (sehr wichtig). Das Angebot eines kostenlosen Parkplatzes für die Anreise mit dem eigenen PKW wurde von 55,3% der Befragten als sehr wichtig beurteilt (Modus: 6; Median: 6; Mittelwert: 4,86). Das Angebot eines Jobtickets für die kostenlose oder vergünstigte Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln war für 39,0% sehr wichtig (Modus: 6; Median: 5; Mittelwert: 4,69). Die Bereitstellung eines Dienstwagens zur Privatnutzung wurden von rund einem Drittel (33,3%) als sehr wichtig angegeben, variiert jedoch stärker (Modus: 6; Median: 4; Mittelwert: 3,91). Die prozentuellen Häufigkeiten der Antwortkategorien 4-6 (eher wichtig, wichtig, sehr wichtig) sind in Abbildung 34 dargestellt.

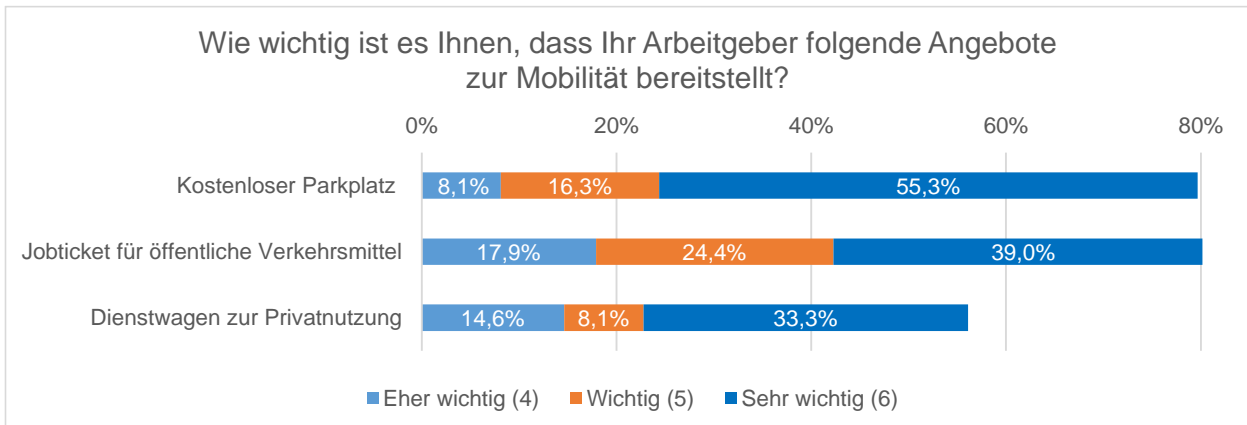


Abbildung 34: Angebote des Arbeitgebers zur Mobilität (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Wie bereits beschrieben, wurden für die Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen sowie die Höhe des Gehalts die niedrigsten Zufriedenheitswerte ermittelt. Basierend auf diesen Themenbereichen wurden die Teilnehmer auch zu **Angeboten bezüglich ihrer Gehalts- und Karriereentwicklung** befragt. Abbildung 34 visualisiert die prozentuellen Häufigkeiten für die Antwortkategorien 4-6 (eher wichtig, wichtig und sehr wichtig). 40,7% der Befragten hielten den Karriereplan und 39,0% den Gehaltsentwicklungsplan für sehr wichtig. Variable Vergütungsbestandteile mittels leistungsbezogener Boni oder Team-Boni für das Erreichen von Zielvereinbarungen wurden ebenso betrachtet. Rund ein Viertel (26,0%) beurteilten individuelle Boni als sehr wichtig, während dies nur 14,6% für die Team-Boni angaben. In Abbildung 35 finden sich weitere Details der Antwortkategorien 4-6 (eher wichtig, wichtig, sehr wichtig).

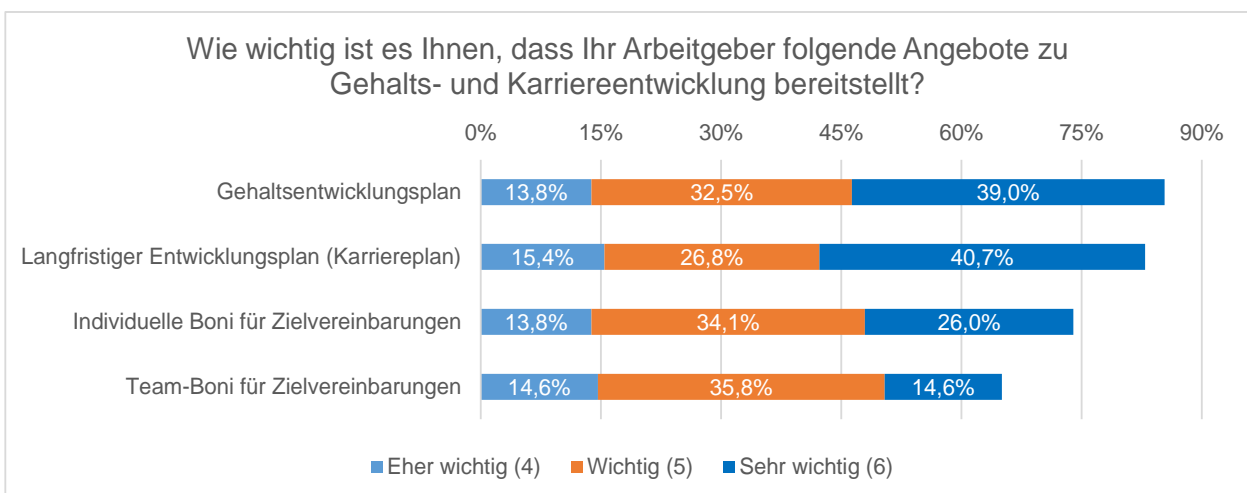


Abbildung 35: Angebote des Arbeitgebers zur Gehalts- und Karriereentwicklung (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Die Maße der zentralen Tendenz in Abbildung 36 illustrieren, dass sowohl der Gehaltsentwicklungsplan als auch der Karriereplan, der die langfristige Entwicklung der Arbeitsinhalte im Unternehmen abbildet, am häufigsten als sehr wichtig bewertet wurden (Modus: 6; sehr wichtig).

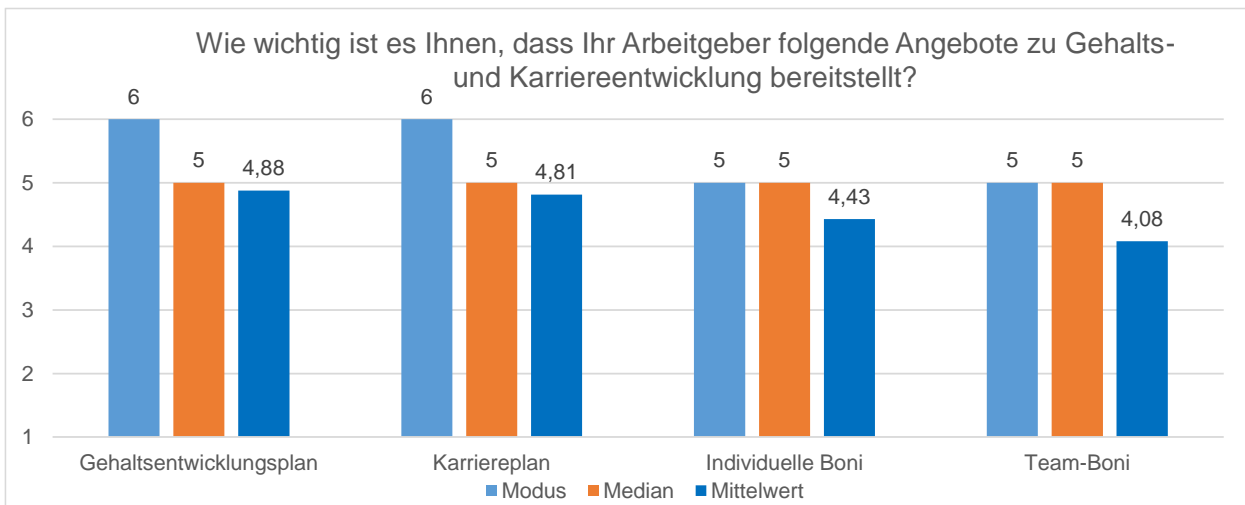


Abbildung 36: Angebote des Arbeitgebers zur Gehalts- und Karriereentwicklung: Maße der zentralen Tendenz (n = 123; 1: überhaupt nicht wichtig; 2: unwichtig; 3: eher unwichtig; 4: eher wichtig; 5: wichtig; 6: sehr wichtig). Eigene Darstellung.

Die Frage nach der **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** wurde bewusst allen Teilnehmern gestellt, obwohl diese Angebote tendenziell eher für weibliche Teilnehmer bzw. Teilnehmer mit Kindern relevant sind. Abbildung 37 zeigt die Ergebnisse aller Teilnehmer für die Antwortkategorien 4-6 (eher wichtig, wichtig, sehr wichtig).

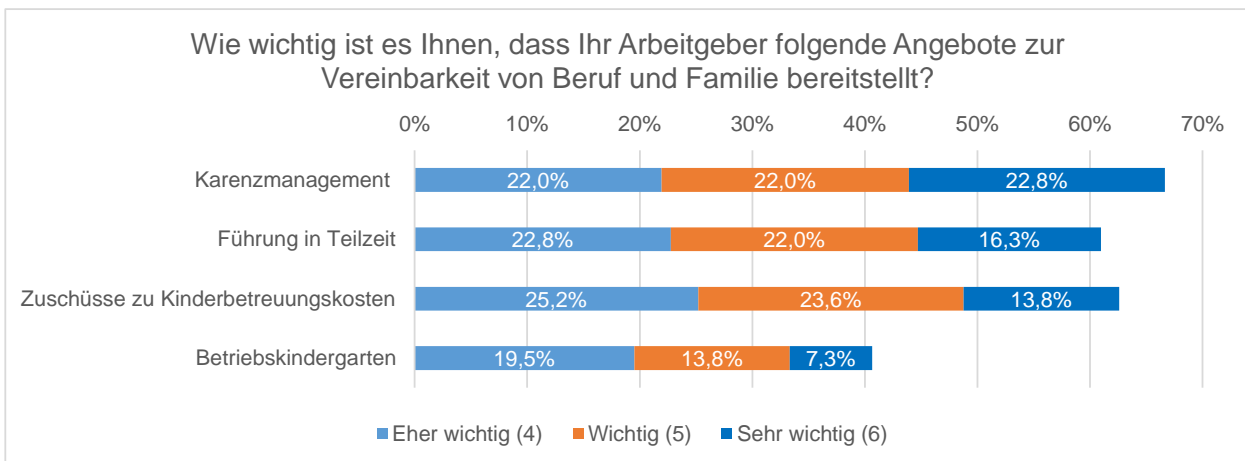


Abbildung 37: Angebote des Arbeitgebers zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Das Karenzmanagement, welches das Kontakt halten während der Abwesenheit und die Planung des Wiedereinstiegs nach der Karenzzeit beinhaltet, wurde von rund einem Viertel (22,8%) aller Befragten (n = 123) als sehr wichtig beurteilt. Im Vergleich dazu stufen rund die Hälfte (47,4%) der weiblichen Befragten (n = 38) das Karenzmanagement als sehr wichtig ein. Ebenso wurde für die Möglichkeit zur Führung in Teilzeit und die Zuschüsse des Arbeitgebers zu Kinderbetreuungskosten eine höhere Wichtigkeit von den befragten Frauen angegeben. Während Führung in Teilzeit von 16,3% aller Befragten (n = 123) als sehr wichtig beurteilt wurde, sind es bei den Frauen (n = 38) 36,8%. Zuschüsse des Arbeitgebers zu Kinderbetreuungskosten halten 39,5% der Frauen (n = 38) für wichtig und 23,7% für sehr wichtig. Bei Betrachtung

aller Teilnehmer (n = 123) hielten 13,8% die finanziellen Zuschüsse zur Kinderbetreuung für sehr wichtig und 23,6% für wichtig.

Abbildung 38 gibt einen Überblick über die arithmetischen Mittelwerte und vergleicht hierzu die Antworten aller Teilnehmer (n = 123) mit jenen weiblicher Teilnehmer (n = 38) und Teilnehmern mit Kindern (n = 56). Dabei ist ersichtlich, dass die Mittelwerte weiblicher Teilnehmer für alle Angebote höher liegen.

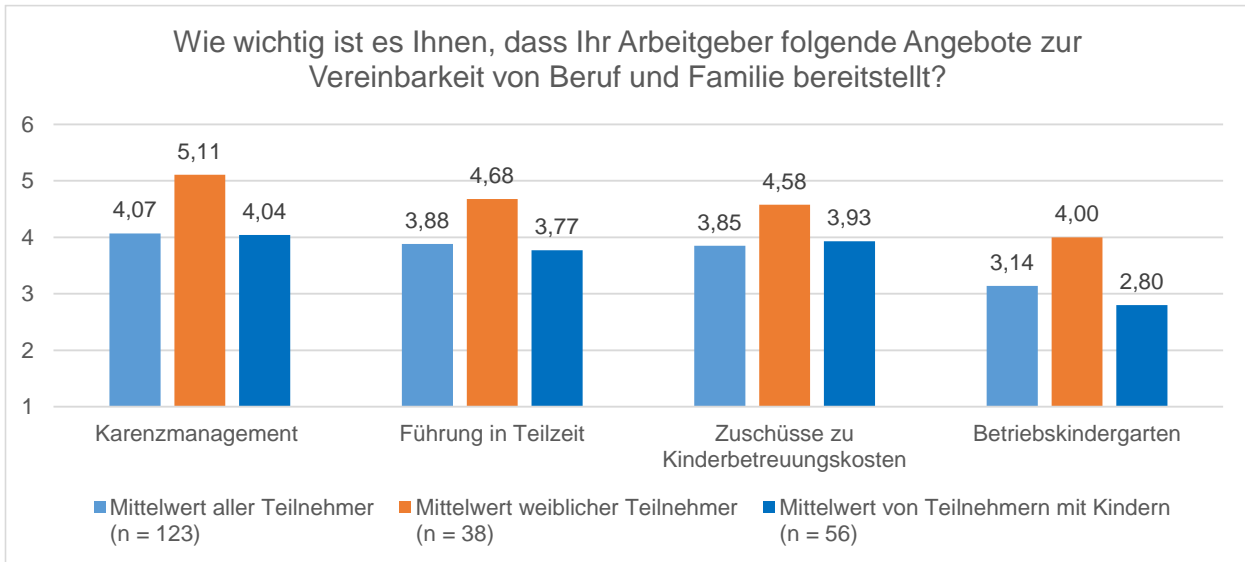


Abbildung 38: Karenzmanagement, Führung in Teilzeit, Zuschüsse zu Kinderbetreuungskosten und Betriebskindergarten: Maße der zentralen Tendenz (n = 123; 1: überhaupt nicht wichtig; 2: unwichtig; 3: eher unwichtig; 4: eher wichtig; 5: wichtig; 6: sehr wichtig). Eigene Darstellung.

**Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung** wurden größtenteils als eher wichtig bis wichtig bewertet. In Abbildung 39 sind die prozentuellen Häufigkeiten der Antwortkategorien 4-6 (eher wichtig, wichtig, sehr wichtig) abgebildet. Der Medianwert betrug 4 (eher wichtig) für alle Angebote. Der Modus für das Angebot an gesunder Verpflegung, Sport- und Fitnessangeboten sowie Informationen zu Gesundheitsthemen lag ebenfalls bei 4 (eher wichtig) und für die Informationen zu Stress-, Zeit und Selbstmanagement bei 5 (wichtig).

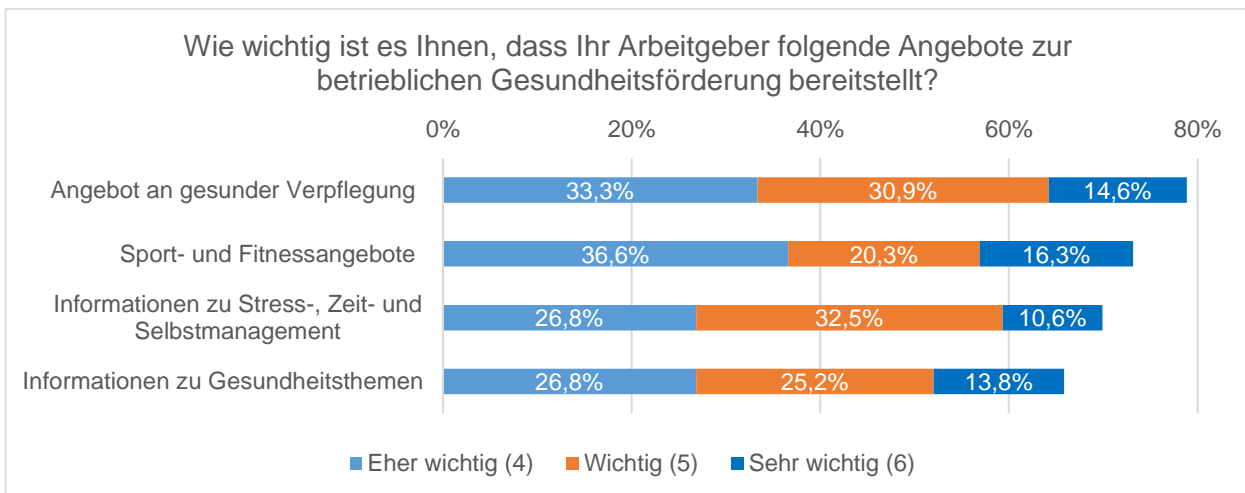


Abbildung 39: Angebote des Arbeitgebers zur betrieblichen Gesundheitsförderung (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Das Angebot an gesunder Verpflegung umfasst beispielsweise ein gesundes Mittagessen und die Bereitstellung von Obst. Zuschüsse für Fitnessstudios oder auch Sportkurse fallen in die Kategorie der Sport- und Fitnessangebote. Informationen zu den Themenbereichen Stress-, Zeit- und Selbstmanagement dienen dem Zweck den Arbeitsalltag zu erleichtern und den Umgang und die Bewältigung von Stress zu schulen. Informationen zu Gesundheitsthemen beinhalten unter anderem Informationen zu gesunder Ernährung, Ergonomie am Arbeitsplatz und den Bereich der Gesundheitsvorsorge.

Ein in Abbildung 40 dargestellter Vergleich der arithmetischen Mittelwerte zwischen weiblichen Befragten (n = 38) und männlichen Befragten (n = 84) zeigte, dass die Wichtigkeit der Angebote betrieblicher Gesundheitsförderung von Frauen höher eingestuft wurde als dies bei den Männern der Fall war.

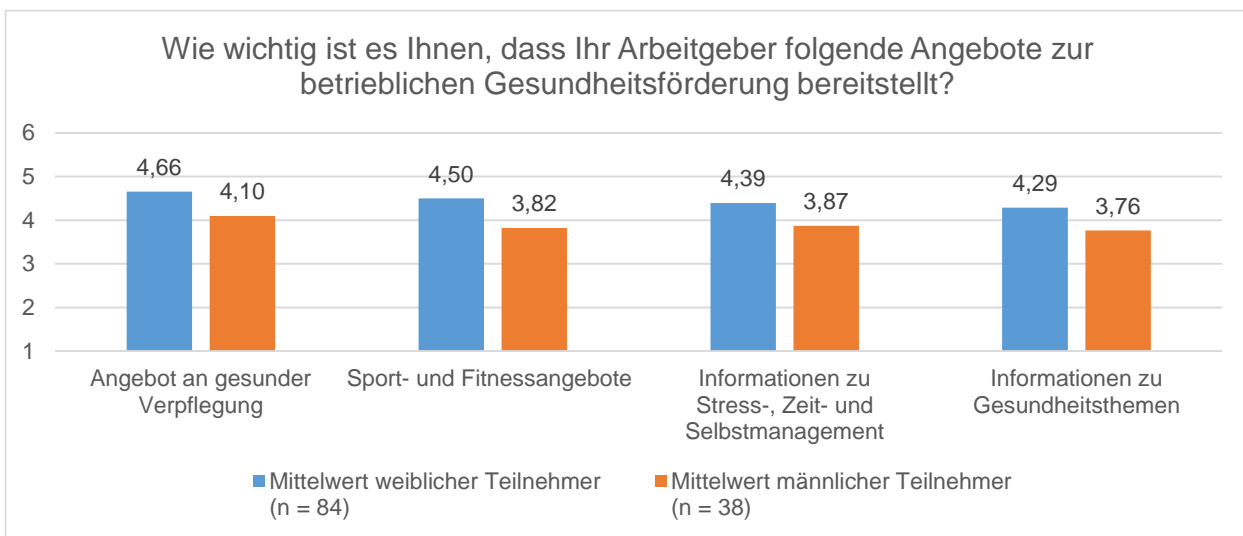


Abbildung 40: Angebote des Arbeitgebers zur betrieblichen Gesundheitsförderung: Maße der zentralen Tendenz (n = 123; 1: überhaupt nicht wichtig; 2: unwichtig; 3: eher unwichtig; 4: eher wichtig; 5: wichtig; 6: sehr wichtig). Eigene Darstellung.

Abbildung 41 zeigt die prozentuellen Häufigkeiten der Antwortkategorien 4-6 (eher wichtig, wichtig, sehr wichtig) zu den Angeboten der **Ausstattung des Arbeitsplatzes**. Von rund dreiviertel der Befragten (75,6%) wurde die Bereitstellung mehrerer Bildschirmmonitore (mindestens zwei) als sehr wichtig beurteilt. Danach folgten die Verwendung von Software auf dem aktuellen Stand der Technik (68,3%), ein leistungsfähiger Rechner (67,5%), Hardware auf dem aktuellen Stand der Technik (65,0%), eine Wohlfühl-atmosphäre im Büro (61,8%) sowie der gebotene Komfort am Arbeitsplatz (51,2%).

Unter Wohlfühl-atmosphäre wird ausreichend Platz und Licht, die Möglichkeit zur Temperaturregulierung, Lüftungsmöglichkeiten und ein geringer Lärmpegel verstanden. Komfort am Arbeitsplatz bezieht sich unter anderem auf ergonomische Bürosessel und höhenverstellbare Tische, die langes Arbeiten an einem Büroarbeitsplatz angenehmer gestalten.

Das Mitspracherecht bei der Auswahl der Arbeitsausstattung (z.B. Laptop, Handy, Headset) und die Möglichkeit favorisierte Programme zu nutzen (z.B. hinsichtlich Entwicklungsumgebung, Betriebssystem) waren für knapp jeden vierten Befragten sehr wichtig (36,6% für das Mitspracherecht und 38,2% für favorisierte Programme). Ein modern gestaltetes Büro, die Möglichkeit Dienstgeräte (z.B. Laptop und Handy) auch privat zu nutzen und die Bereitstellung eines Dienst-Handys wurden von rund einem Viertel der Befragten als sehr wichtig beurteilt und spielten eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.



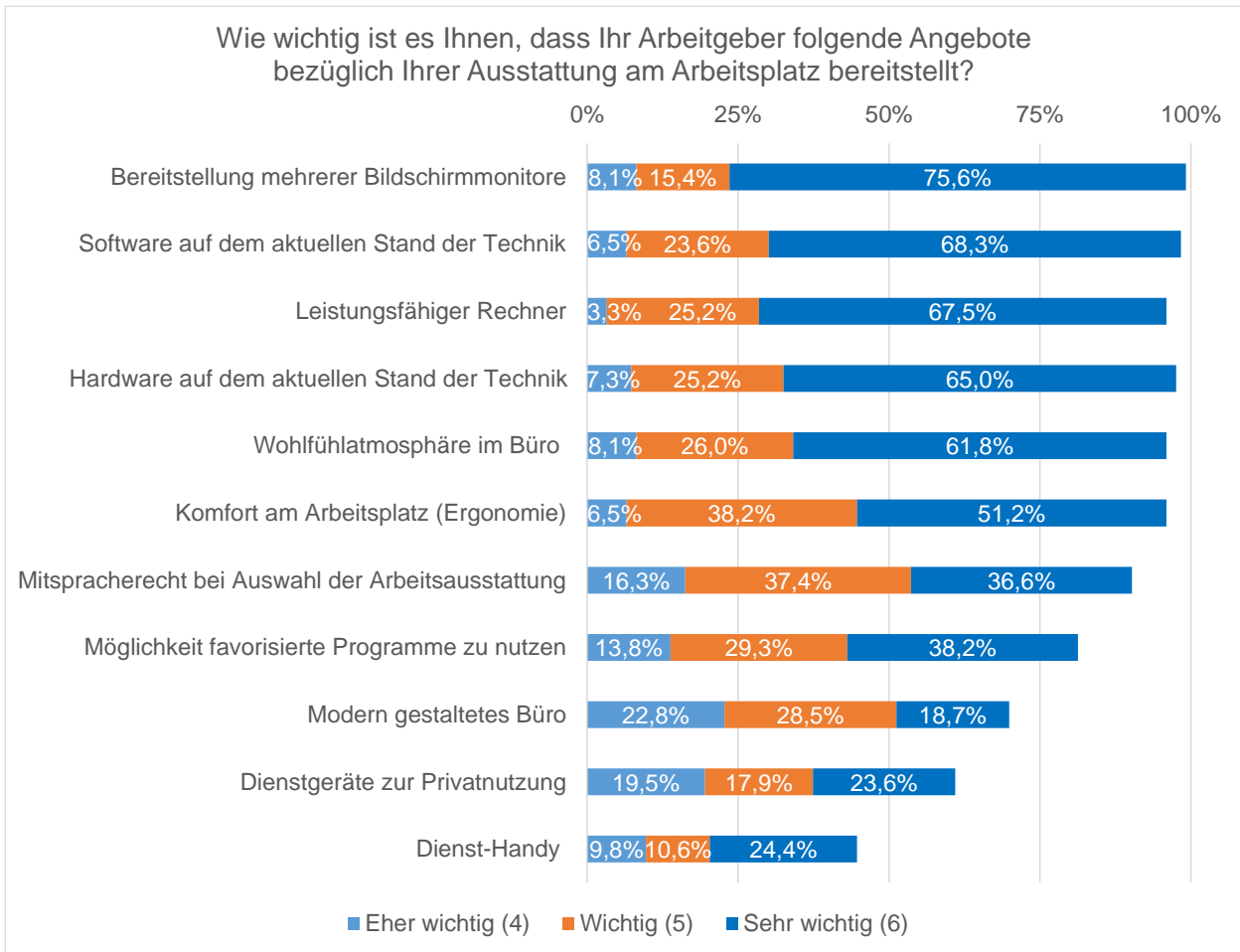


Abbildung 41: Angebote des Arbeitgebers zur Ausstattung am Arbeitsplatz (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Hinsichtlich der **Weiterbildungsangebote**, die ein Arbeitgeber anbieten sollte, ist ein Überblick der Antwortkategorien 4-6 (eher wichtig, wichtig, sehr wichtig) in Abbildung 42 dargestellt. 40,7% der Befragten fanden es sehr wichtig und weitere 41,5% wichtig, dass ihr Arbeitgeber ihnen die Absolvierung **fachspezifischer Weiterbildungen** ermöglicht.

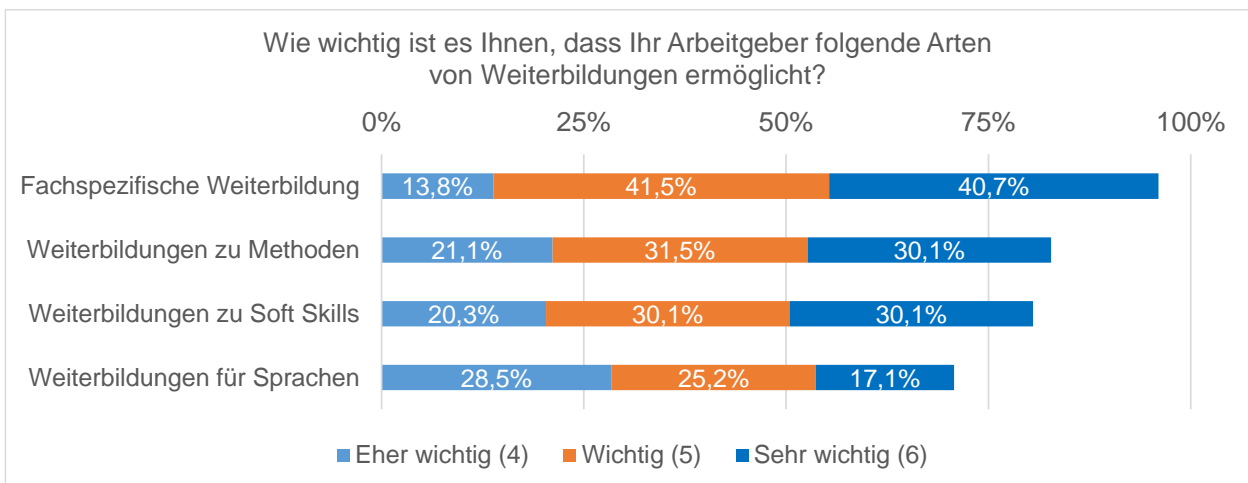


Abbildung 42: Angebote des Arbeitgebers zu Weiterbildungen: Prozentuelle Häufigkeiten (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Auch **Weiterbildungen zu Methodenkompetenzen** wurden von 30,1% als sehr wichtig und von weiteren 32,5% als wichtig eingestuft. Zu diesem Methodenwissen zählen unter anderem agile Produktentwicklungsmethoden wie Scrum und Kanban, aber auch Projektmanagementmethoden und Moderationstechniken.

Hinsichtlich der prozentuellen Häufigkeiten verhält es sich mit **Weiterbildungen im Bereich der Soft Skills** ähnlich zu jenen der Methodenkompetenz. Jeweils 30,1% fanden es sehr wichtig bzw. wichtig, dass ihnen diese Art von Fortbildung ebenfalls ermöglicht wird. Weiterbildungen zu Soft Skills umfassen unter anderem Kenntnisse über Konflikt- und Zeitmanagement sowie erfolgreiche Kommunikation.

**Weiterbildungen für Sprachen**, wie zum Beispiel einem Angebot an vertiefenden Englischkursen, wurden von 25,2% der Befragten als wichtig und von 17,1% als sehr wichtig beurteilt.

Die Maße der zentralen für die unterschiedlichen Arten der Weiterbildung (fachspezifische Weiterbildung, Weiterbildung zu Methoden und Weiterbildung im Bereich Soft Skills) sind in Abbildung 43 dargestellt.

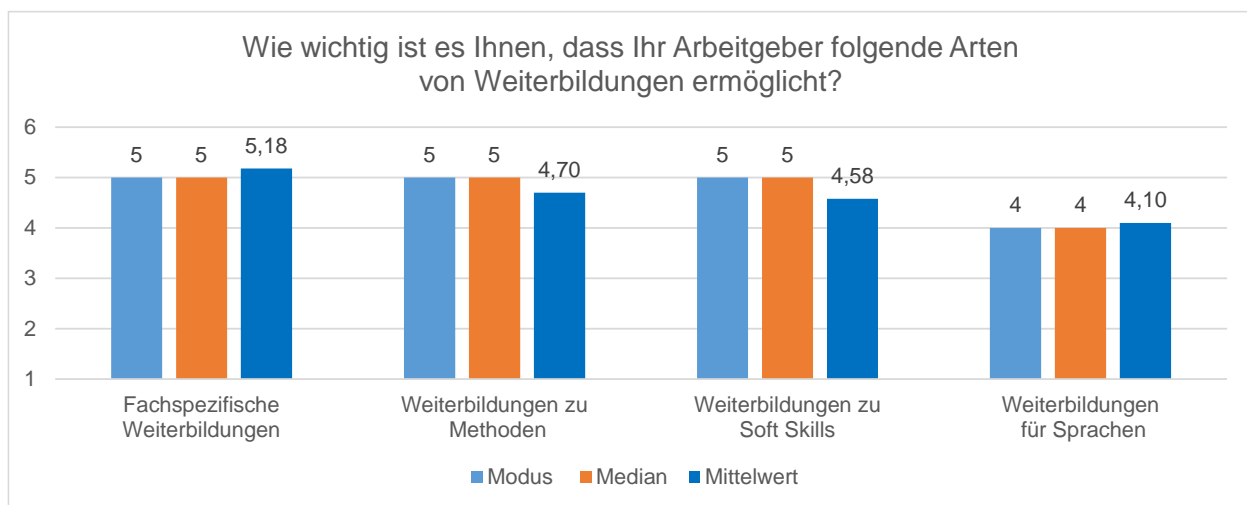


Abbildung 43: Angebote des Arbeitgebers zu Weiterbildungen: Maße der zentralen Tendenz (n = 123; 1: überhaupt nicht wichtig; 2: unwichtig; 3: eher unwichtig; 4: eher wichtig; 5: wichtig; 6: sehr wichtig). Eigene Darstellung.

Die Teilnehmer wurden gebeten ihre **bevorzugte Form der Weiterbildung** anzugeben. Dabei konnten sie aus acht Antwortkategorien ihre vier favorisierten Weiterbildungsformen auswählen. Die beliebteste Form der Weiterbildung stellte der **persönliche Wissensaustausch (analog oder digital) mit Kollegen** anhand eines konkreten Praxisbeispiels dar (67,5%). **Externe Präsenzveranstaltungen**, also jene außerhalb des eigenen Unternehmens in Form von Seminaren und Workshops, wurden von 56,9% der Befragten angegeben. Weiterbildungen in Form von **zeitlich und örtlich flexiblen Online-Kursen** wurden von 63,7% genannt und rund die Hälfte (45,5%) bevorzugten **berufsbegleitende Weiterbildungsformen**, die von Bildungseinrichtungen angeboten werden (z.B. Studiengänge, Kurse, Lehrgänge).

Kongresse, Konferenzen und Tagungen wurden von 39,0% der Befragten gewählt, die Bereitstellung von Fachbüchern und Fachzeitschriften (sowohl gedruckte Werke als auch digital) von 35,8% und IT-Zertifizierungen (zum Beispiel von Oracle, Cisco oder SAP) von 31,7%. Auf dem letzten Platz landete die digitale Wissensplattform zum internen (abteilungsübergreifenden) Wissensaustausch im Unternehmen (22,0%). Die Ergebnisse sind in Abbildung 44 zusammengefasst.

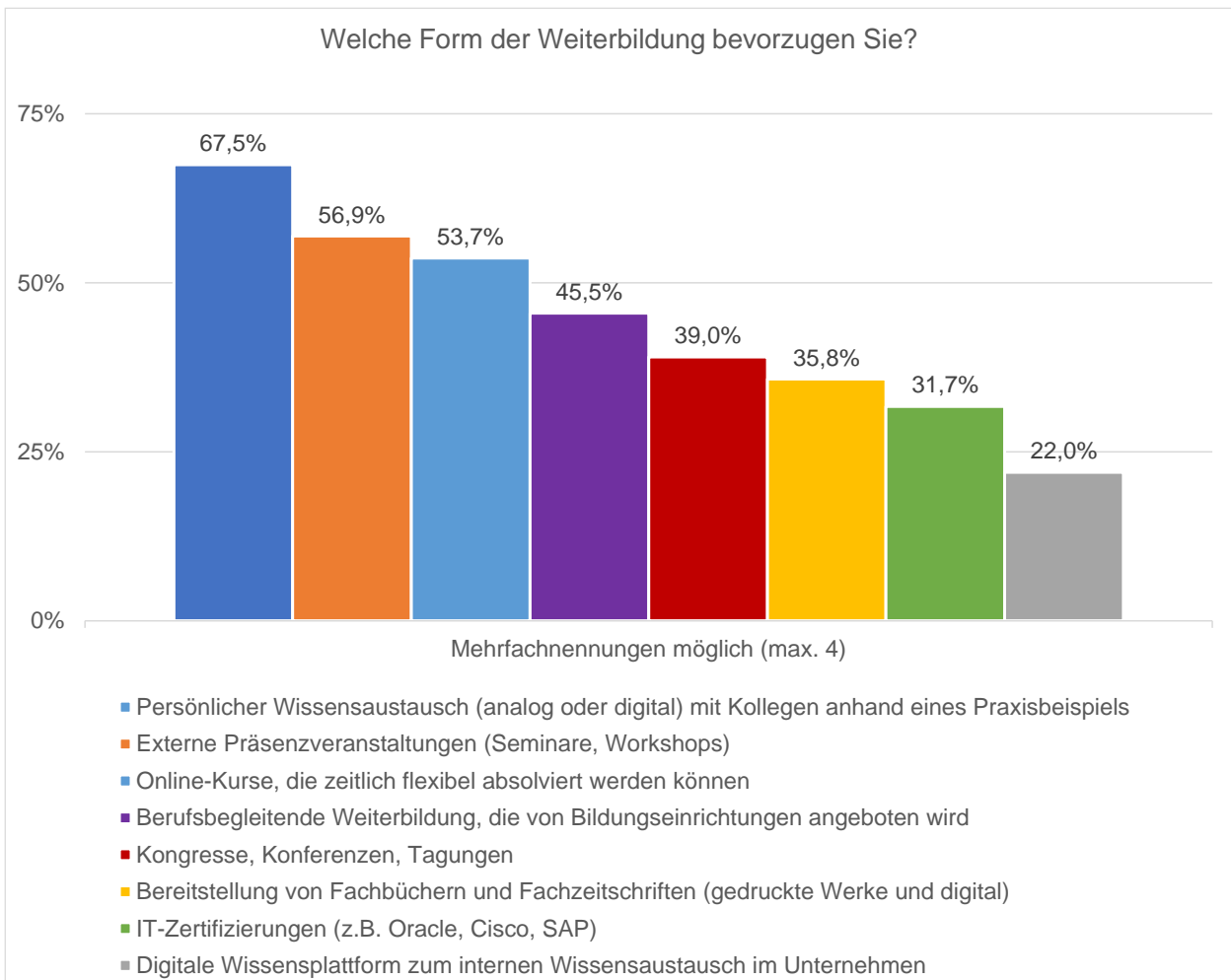


Abbildung 44: Bevorzugte Formen der Weiterbildung (n = 123; Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich). Eigene Darstellung.

Als letzten Punkt der Arbeitgeberangebote beurteilten die Teilnehmer unterschiedlicher Aspekte zur **Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben**. Dabei zeigte sich, dass die Flexibilität zur Wahrnehmung privater Verpflichtungen von 61,0% als sehr wichtig, von 30,9% als wichtig und von 8,1% als eher wichtig eingeschätzt wurde (gesamt: 100% für diese drei Antwortkategorien). Diese Flexibilität beinhaltet beispielsweise die Möglichkeit spontan Urlaub zu nehmen oder kurzfristig früher nach Hause zu gehen, wenn dies aus privaten Gründen erforderlich ist. Sowohl für den Modus als auch den Median wurde 6 (sehr wichtig) ermittelt.

Termine nicht auf Randzeiten zu legen, im Sinne weder sehr früher noch sehr später Termine, wird von 25,2% als sehr wichtig, von 29,3% als wichtig und von 26,8% als eher wichtig betrachtet (gesamt: 81,3% für diese drei Antwortkategorien). Ebenso geschätzt wird die Nähe des Arbeitsortes zum eigenen Wohnort, da sich dadurch kürzere Pendelstrecken ergeben, welche sich zugunsten von mehr zur Verfügung stehender Freizeit auswirken. 20,3% sagten dieser Aspekt ist ihnen sehr wichtig, 37,4% ist es wichtig und 21,1% ist dies eher wichtig (gesamt: 78,8% für diese drei Antwortkategorien). Für beide genannten Aspekte wurde ein Modus und Median von 5 ermittelt. Abbildung 45 illustriert die erhaltenen Ergebnisse für die Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens.

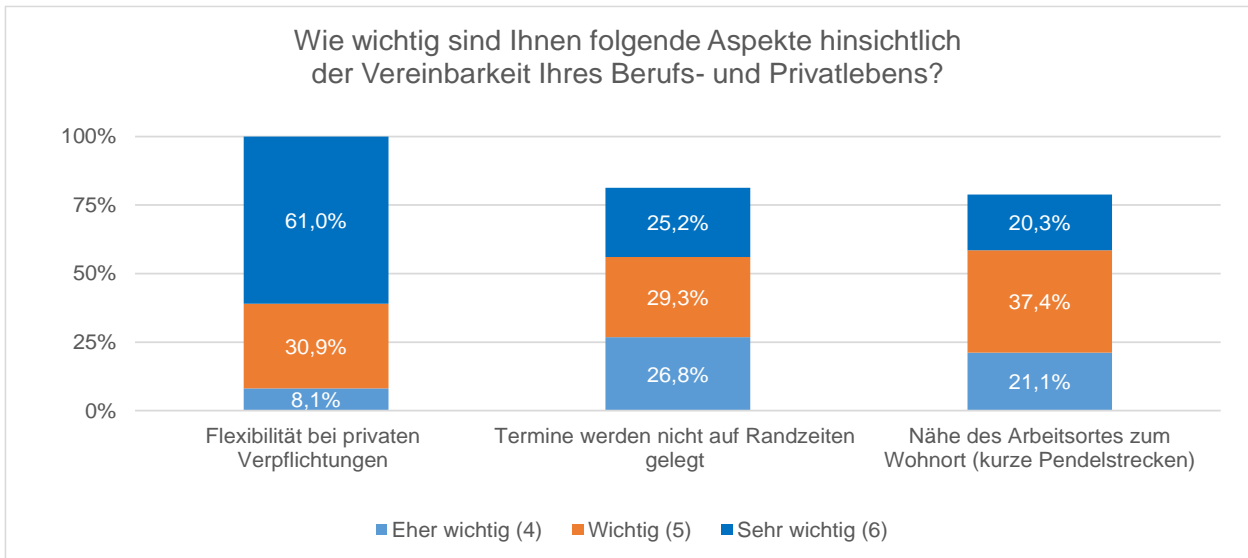


Abbildung 45: Aspekte der Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Um sich einen besseren Einblick in die Arbeitswelt der Befragten zu verschaffen, wurden ihnen in weiterer Folge Aussagen zu den Themenbereichen Work-Life-Balance, Unternehmenskultur und Betriebsklima, Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten, Vergütung, Mitarbeiterführung und der Gestaltung ihrer Arbeitsinhalte präsentiert. Diese Aussagen wurden, basierend auf einer sechs-stufigen Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ (1) bis „stimme voll und ganz zu“ (6), von den Teilnehmern bewertet. Tabelle 1 zeigt die verwendete Rating-Skala.

Zustimmung zu Aussagen					
Stimme überhaupt nicht zu (1)	Stimme nicht zu (2)	Stimme eher nicht zu (3)	Stimme eher zu (4)	Stimme zu (5)	Stimme voll und ganz zu (6)

Tabelle 11: Rating-Skala für die Zustimmung zu Aussagen. Eigene Darstellung.

In Abbildung 46 sind zwei Aussagen zur **Work-Life-Balance** und deren Bewertung dargestellt.

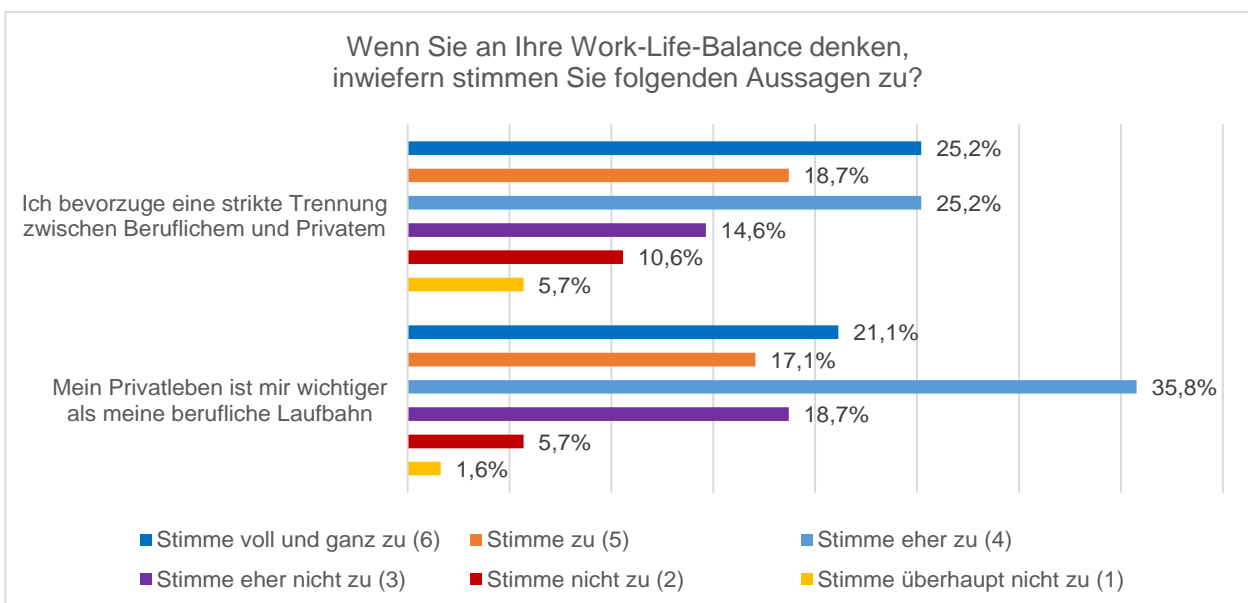


Abbildung 46: Aussagen zur Work-Life-Balance: Teil 1 (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

25,2% der Befragten stimmten voll und ganz zu, weitere 18,7% stimmten zu und 25,2% stimmten eher zu (gesamt: 69,1%), dass sie eine strikte Trennung zwischen Beruflichem und Privatem bevorzugen. Dem Vorzug des Privatlebens vor der beruflichen Laufbahn stimmten 21,1% voll und ganz zu, 17,1% stimmten zu und 35,8% stimmten eher zu (gesamt: 74%).

Abbildung 47 zeigt die Maße der zentralen Tendenz für drei weitere Aussagen zur Work-Life-Balance. Trotz tendenziell bevorzugter Trennung zwischen Berufs- und Privatleben wurde am häufigsten angegeben, dass die Teilnehmer kein Problem damit haben regelmäßig Überstunden zu leisten (Modus: 5; stimme zu). Der Aussage zur Wichtigkeit eines pünktlichen Feierabends wurde am häufigsten eher zugestimmt (sowohl Modus auch als Median beträgt 4). Etwaige erbrachte Überstunden sollten dann allerdings in Form von Freizeit abgegolten werden (Zeitausgleich). Mehr als die Hälfte der Befragten (52,9%) stimmen dieser Aussage voll und ganz zu (6).

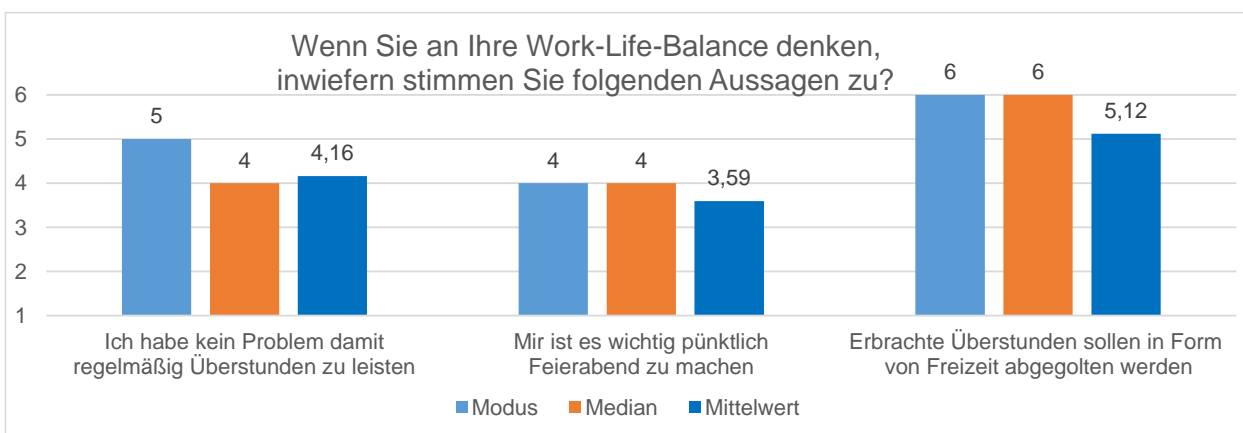


Abbildung 47: Aussagen zur Work-Life-Balance: Teil 2 (n = 123; 1: überhaupt nicht wichtig; 2: unwichtig; 3: eher unwichtig; 4: eher wichtig; 5: wichtig; 6: sehr wichtig). Eigene Darstellung.

Die **Unternehmenskultur und das Betriebsklima** beim aktuellen Arbeitgeber wurden durchgehend positiv wahrgenommen. Besonders den Aussagen zur Hilfsbereitschaft unter Kollegen (56,1%), dem respektvollen Umgang untereinander (40,7%) und der guten Stimmung im Unternehmen (38,2%) wurde am besten bewertet. Die Aussagen, dass neue Mitarbeiter gut eingearbeitet werden und dass Wert auf gute Führungskräfte/Führungsqualitäten gelegt wird und klare Regelungen von Prozessen und Verantwortlichkeiten vorliegen, fanden jedoch weniger Zustimmung. Alle Aussagen zur Unternehmenskultur und dem Betriebsklima sind der Abbildung 48 gelistet.

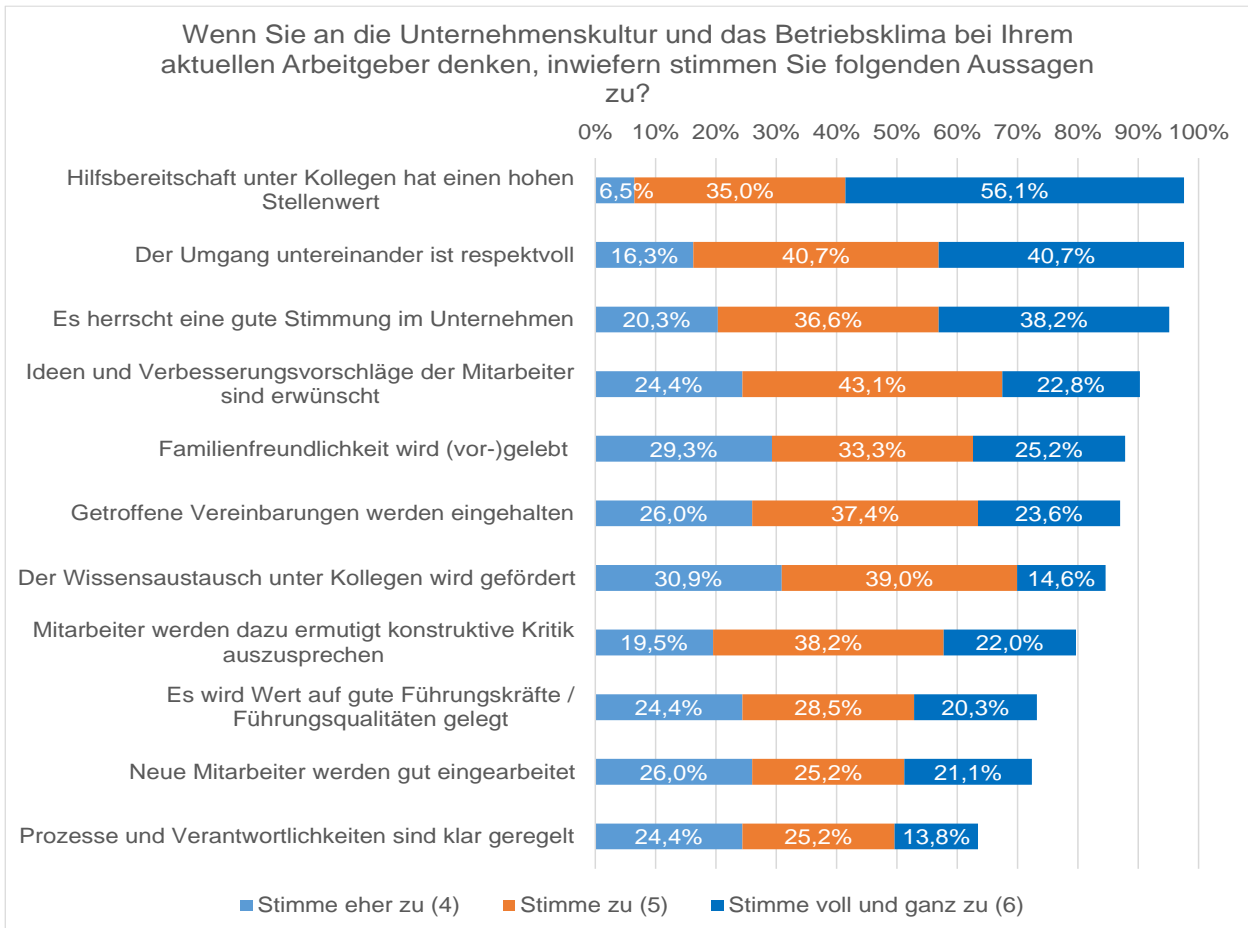


Abbildung 48: Aussagen zur Unternehmenskultur und dem Betriebsklima (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Bezüglich der **Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten** gaben bei Betrachtung der drei Antwortkategorien 4-6 (stimme eher zu, stimme zu, stimme voll und ganz zu) in Summe 95,1% der Befragten an, dass sie mit neuesten Technologien arbeiten möchten. 85,4% wollen regelmäßig vom Arbeitgeber bezahlte Weiterbildungen besuchen. Die Verteilung der prozentuellen Häufigkeiten ist in Abbildung 49 dargestellt.

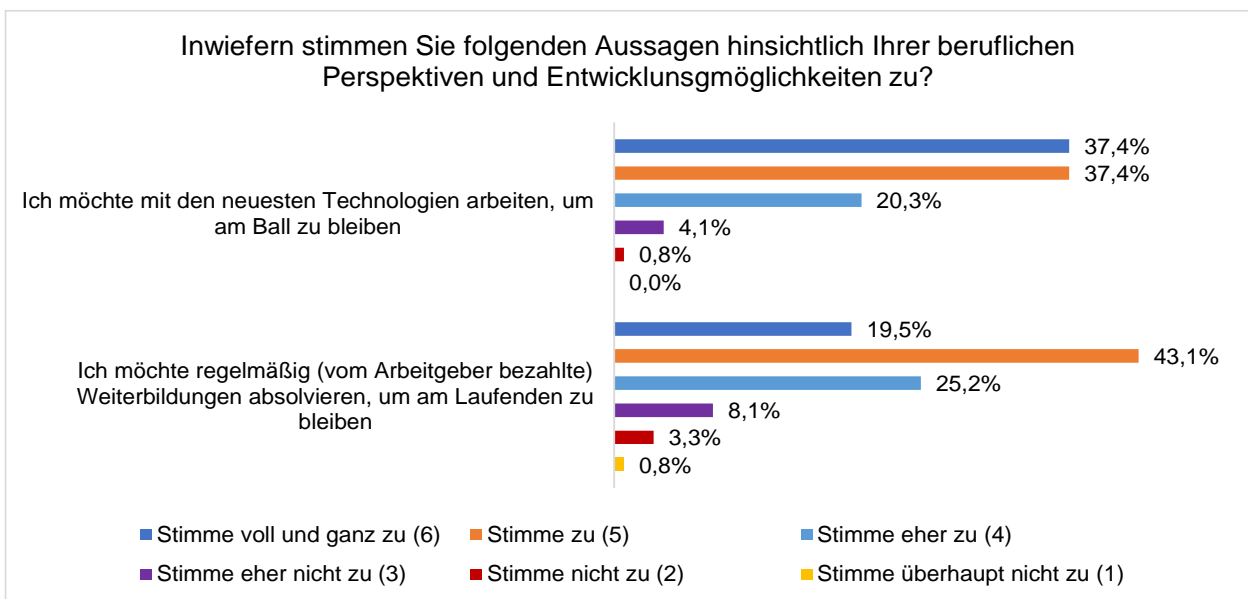


Abbildung 49: Aussagen zu beruflichen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Zusätzlich wurde erhoben inwiefern Interesse an unterschiedlichen Karrierelaufbahnen besteht. Zur Auswahl standen die Fachkarriere und die Führungskarriere. 20,3% der Befragten stimmten voll und ganz zu, dass sie sich für eine fachliche Karrierelaufbahn interessieren, weitere 43,9% stimmten zu und weitere 22,8% stimmten eher zu (gesamt: 87,0%). Dem Interesse an einer disziplinarischen Karrierelaufbahn haben 12,2% voll und ganz zugestimmt, 25,2% stimmten zu und, ebenso wie bei der Fachkarriere, stimmten 22,8% eher zu (gesamt: 60,2%). Abbildung 50 fasst den Vergleich der Ergebnisse zu den unterschiedlichen Karrierewegen zusammen.

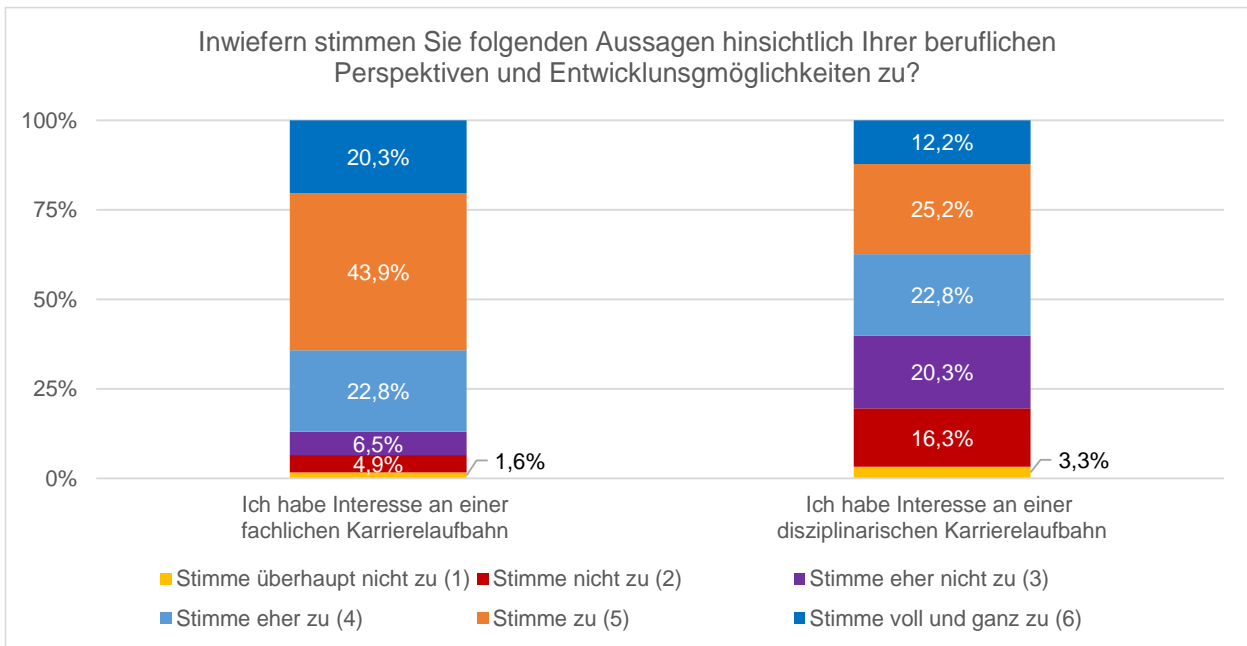


Abbildung 50: Aussagen zum Interesse an unterschiedlichen Karrierelaufbahnen (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Weitere Aussagen zum Themenkomplex der beruflichen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten befassten sich mit der Sammlung von Berufserfahrungen, sowohl intern als auch bei anderen Arbeitgebern, dem möglichen Verbleib im Unternehmen bis zum Ruhestand sowie einem negativ formulierten Item zu fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten.

Insgesamt 76,5% der Teilnehmer gaben an sich vorstellen zu können ihr restliches Berufsleben bei ihrem aktuellen Arbeitgeber zu verbringen. 61,0% fanden es wichtig Berufserfahrung bei unterschiedlichen Arbeitgebern zu sammeln und 39,0% möchten Erfahrungen in unterschiedlichen Abteilungen ihres Arbeitgebers sammeln. 38,2% gaben an, dass sich in ihrem aktuellen Job keine Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Die Aufschlüsselung der prozentuellen Häufigkeiten der Antwortkategorien 4-6 (stimme eher zu, stimme zu, stimme voll und ganz zu) sind in Abbildung 51 ersichtlich.

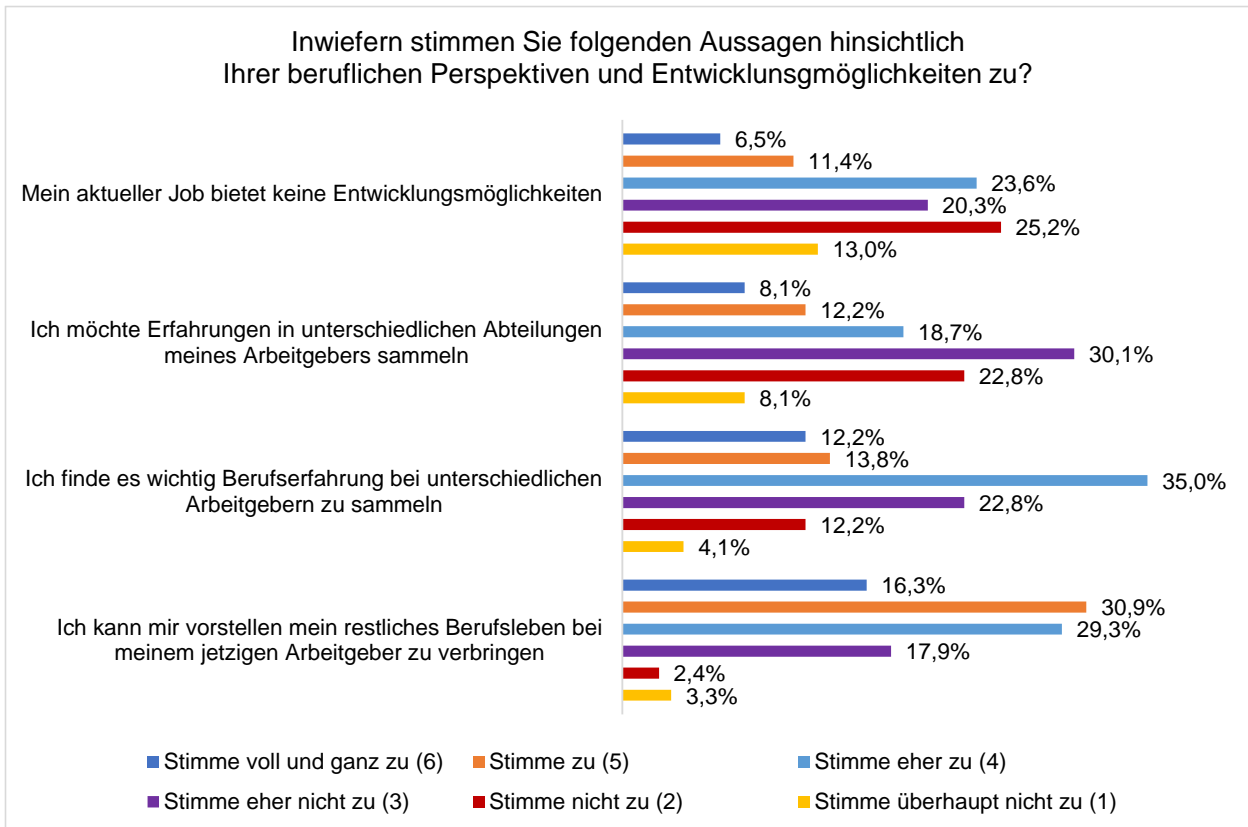


Abbildung 51: Aussagen zu beruflichen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Am Ende der Befragung für das Handlungsfeld 1 (Merkmale der Organisation - Arbeitsbedingungen) wurden abschließend noch Aussagen zur Vergütung gestellt. Die Auswertung der Aussage, dass die Höhe des Gehalts dem Wissen und der Berufserfahrung der Befragten entspricht, ergab, dass insgesamt 28,5% dem nicht zustimmen (Antwortkategorien 1-3). Der Großteil der Befragten (71,5%) stimmte zu, dass das Gehalt ihrem (aktuellen) Wissens- und Erfahrungsschatz angemessen ist (Antwortkategorie 4-6). Abbildung 52 fasst die prozentuellen Häufigkeiten aller Antwortkategorien zusammen.

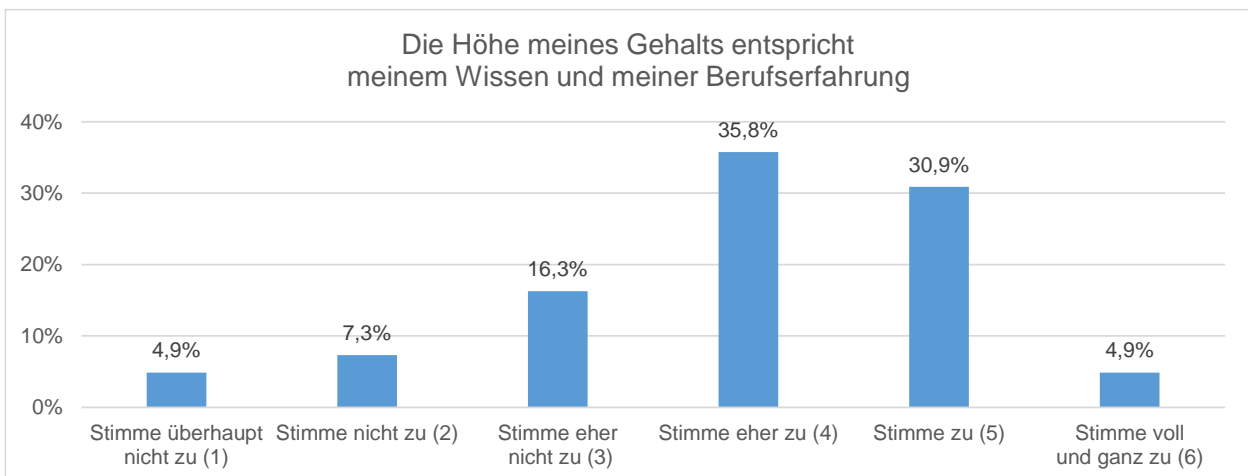


Abbildung 52: Aussage zur Höhe des Gehalts (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.



Da nicht nur die Höhe des Gehalts alleine ausschlaggebend ist, wurden die Teilnehmer dazu befragt, ob ihnen interessantere Arbeitsinhalte wichtiger sind als ein hohes Gehalt. 35,8% der Befragten stimmten eher zu, 19,5% stimmten zu und 7,3% stimmten voll und ganz zu. Der Aussage zur Bereitschaft auf einen Teil des Gehalts zugunsten von mehr Freizeit zu verzichten, stimmten 22,8% eher zu, 20,3% stimmten zu und 11,4% stimmten voll und ganz zu. Abbildung 52 zeigt diese Ergebnisse im Überblick.

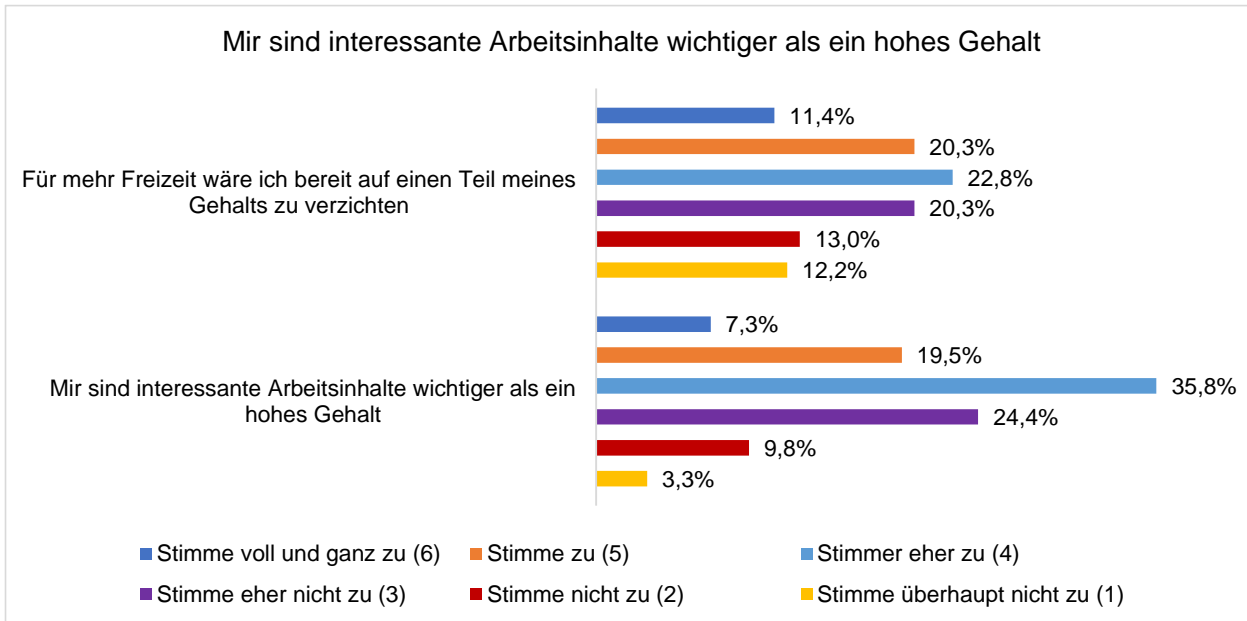


Abbildung 53: Aussagen zur Vergütung (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Bezüglich der Aussage, dass bei einem Arbeitgeberwechsel wahrscheinlich finanzielle Einbußen in Kauf genommen werden müssten, gingen insgesamt 74,8% der Befragten davon aus, dass dies nicht der Fall wäre (20,3% stimmten überhaupt nicht zu, 25,2% stimmen nicht zu und 29,3% stimmten eher nicht zu). Eine Verschlechterung der finanziellen Situation durch einen Arbeitgeberwechsel hielten damit Dreiviertel der Befragten (74,8%) für unwahrscheinlich, während es für ein Viertel (25,2%) im Bereich des Möglichen liegt (Antwortkategorie 4-6). Abbildung 54 illustriert die die prozentuellen Häufigkeiten.

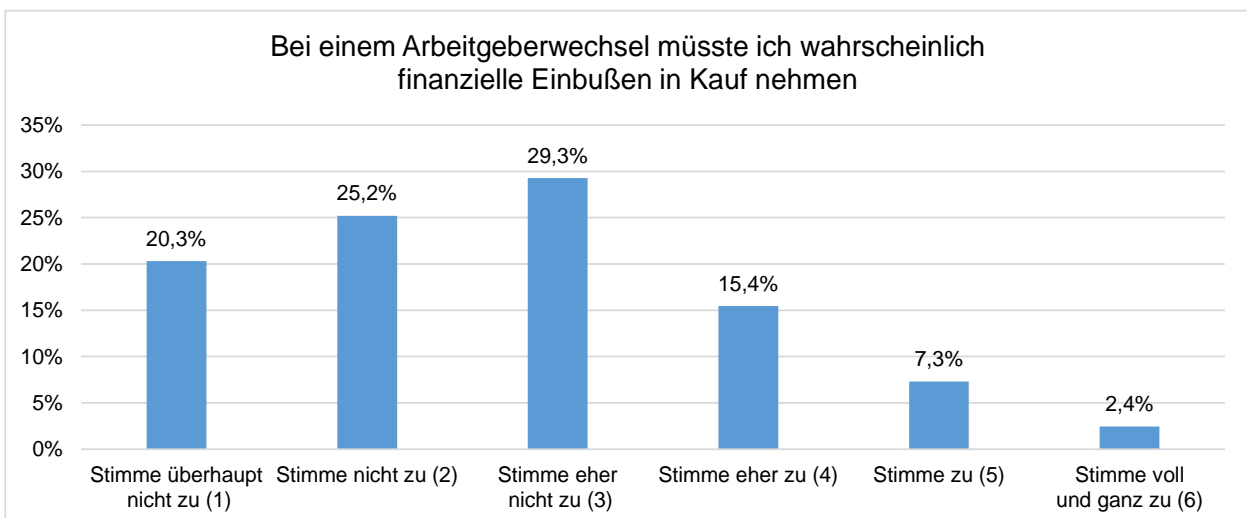


Abbildung 54: Aussage zu finanziellen Einbußen bei einem Arbeitgeberwechsel (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

### 7.2.3.3 Ergebnisse für Handlungsfeld 2: Mitarbeiterführung

Im nächsten Teil des Fragebogens, welcher sich mit dem Handlungsfeld 2, der Mitarbeiterführung, beschäftigte, wurden die Teilnehmer wieder gebeten ihre Zustimmung zu unterschiedlichen Aussagen bezüglich ihrer Führungskraft, anhand einer sechs-stufigen Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ (1) bis „stimme voll und ganz zu“ (6), mitzuteilen. In Abbildung 55 sind die Maße der zentralen Tendenz dargestellt, welche eine Übersicht der behandelten Aspekte zur Bewertung der Kompetenz der Führungskraft liefern.

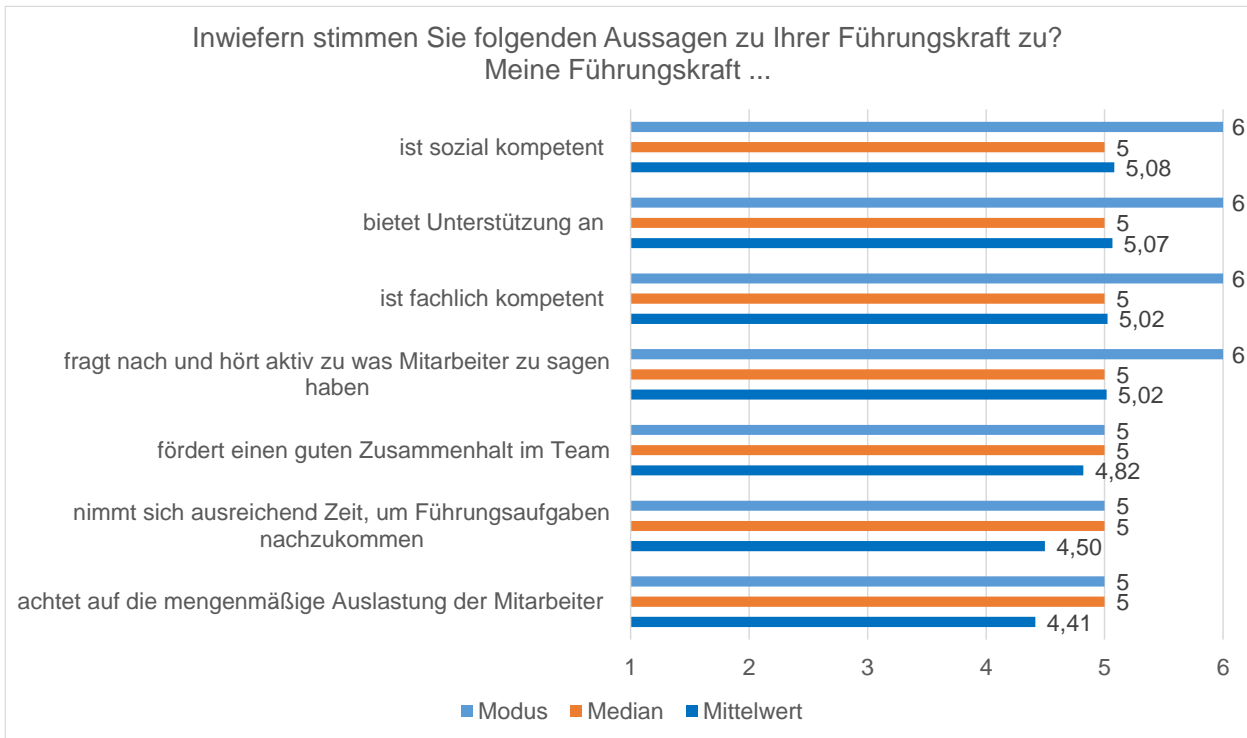


Abbildung 55: Aussagen zur Führungskraft: Maße der zentralen Tendenz (n = 123; 1: stimme überhaupt nicht zu; 2: stimme nicht zu; 3: stimme eher nicht zu; 4: stimme eher zu; 5: stimme zu; 6: stimme voll und ganz zu). Eigene Darstellung.

Für die Aussagen zur sozialen Kompetenz der Führungskraft, der gebotenen Unterstützung (z.B. im Falle von Konflikten), der fachlicher Kompetenz sowie dem Nachfragen und aktiven Zuhören was Mitarbeiter zu sagen haben, gaben die Befragten am häufigsten 6 (stimme voll und ganz zu) an, der Median lag bei 5, ebenso wie die Mittelwerte. Für die Aussagen zum Teamzusammenhalt, der Zeit für Führungsaufgaben und der Auslastung von Mitarbeitern lag der Mittelwert zwischen 4 (stimme eher zu) und 5 (stimme zu). Diese Themenbereiche wurden tendenziell schlechter bewertet, obwohl auch hier ein Median von 5 ermittelt wurde.

Die Aussagen, die sich auf die persönliche Beziehung zur Führungskraft bezogen, wurden nach demselben Schema (Grad der Zustimmung) auf einer sechs-stufigen Skala bewertet. In Abbildung 56 und Abbildung 57 sind die Aussagen sowie die ermittelten Maße der zentralen Tendenz hierzu dargestellt.

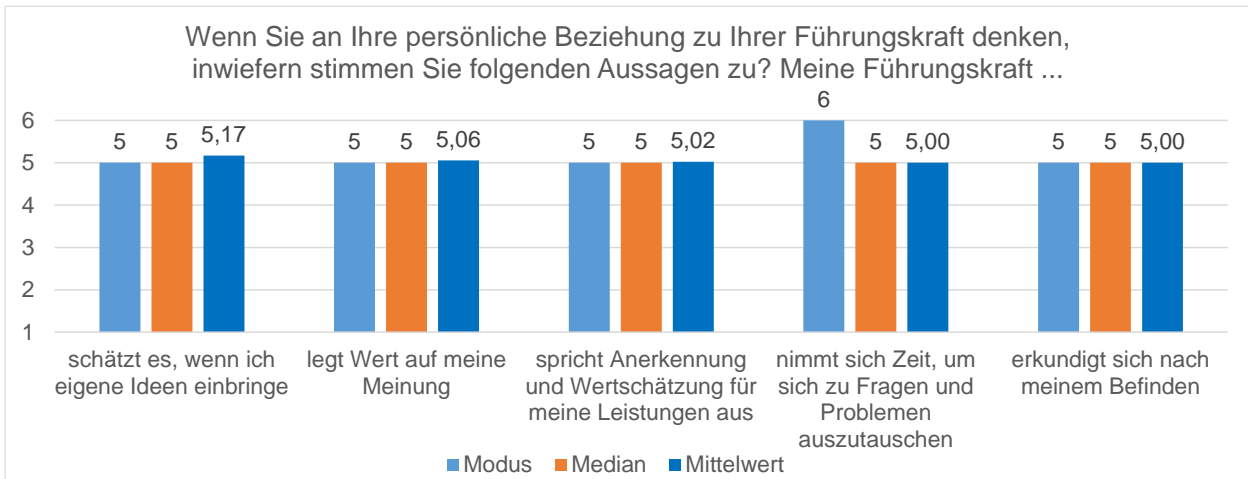


Abbildung 56: Aussagen zur persönlichen Beziehung zur Führungskraft: Teil 1 (n = 123; 1: stimme überhaupt nicht zu; 2: stimme nicht zu; 3: stimme eher nicht zu; 4: stimme eher zu; 5: stimme zu; 6: stimme voll und ganz zu). Eigene Darstellung.

Die Aussagen zur Wertschätzung von Mitarbeiterideen und der Meinung der Mitarbeiter, das Aussprechen von Anerkennung und Wertschätzung für Leistungen, die Zeit für den Austausch im Falle von Fragen und Problemen, das Erkundigen nach dem Befinden der Mitarbeiter und das Einhalten getroffener Vereinbarungen (z.B. bezüglich der Gehaltsentwicklung oder Beförderung) zeigten bei den Maßen der zentralen Tendenz ein sehr einheitliches Bild mit einem Modus und Median von 5 (stimme eher zu). Die arithmetischen Mittelwerte lagen ebenso in diesem Bereich.

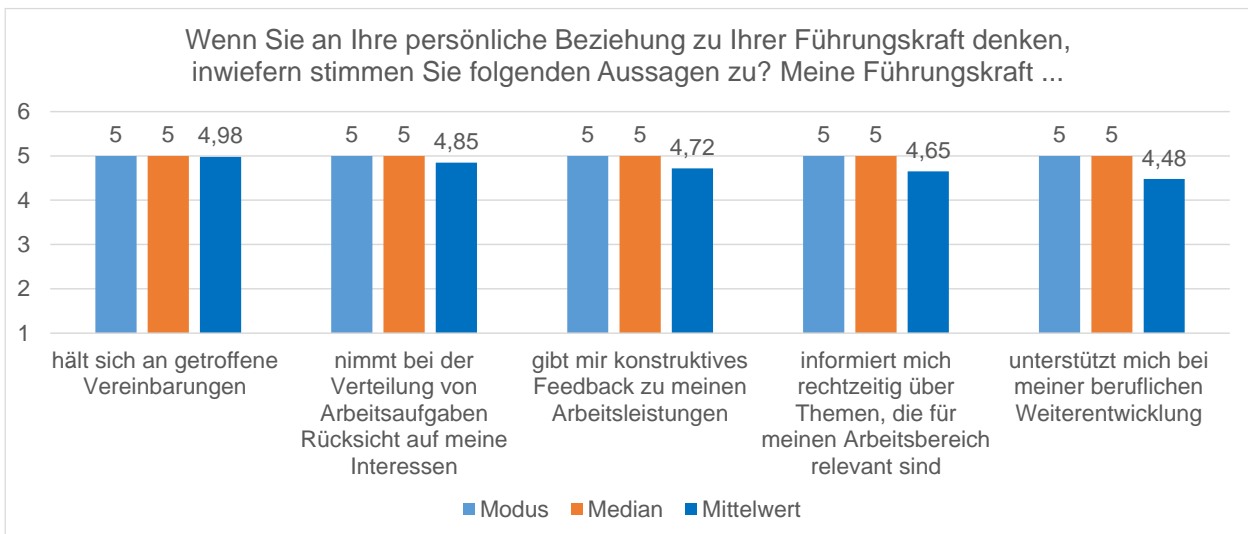


Abbildung 57: Aussagen zur persönlichen Beziehung zur Führungskraft: Teil 2 (n = 123; 1: stimme überhaupt nicht zu; 2: stimme nicht zu; 3: stimme eher nicht zu; 4: stimme eher zu; 5: stimme zu; 6: stimme voll und ganz zu). Eigene Darstellung.

Für die Aussagen zur Verteilung der Arbeitsaufgaben anhand der Interessen der Mitarbeiter, dem Geben von konstruktivem Feedback zu Arbeitsleistungen, die rechtzeitige Information über Themen, welche den Arbeitsbereich der Mitarbeiter betreffen und die Unterstützung der beruflichen Weiterentwicklung durch die Führungskraft (z.B. durch Beförderungen, Zuteilung interessanter Aufgaben, Weiterbildungen) wurden zwar auch ein Modus und Median von 5 (stimme eher zu) ermittelt, jedoch lagen die arithmetischen Mittelwerte unter 5. Diese Aussagen wurden tendenziell schlechter bewertet, als jene in Abbildung 56.

### 7.2.3.4 Ergebnisse für Handlungsfeld 3: Merkmale der Arbeit - Arbeitsinhalte

Im folgenden Teil des Fragebogens wurden unterschiedliche Aspekte der Arbeitsinhalte behandelt. Abbildung 58 illustriert diese Aspekte der Arbeitsgestaltung und die prozentuellen Häufigkeiten der Zustimmung für die Antwortkategorien 4-6 (stimme eher zu, stimme zu, stimme voll und ganz zu). Für alle gelisteten Aspekte liegen die Maße der zentralen Tendenz bei mindestens 5 (stimme zu).

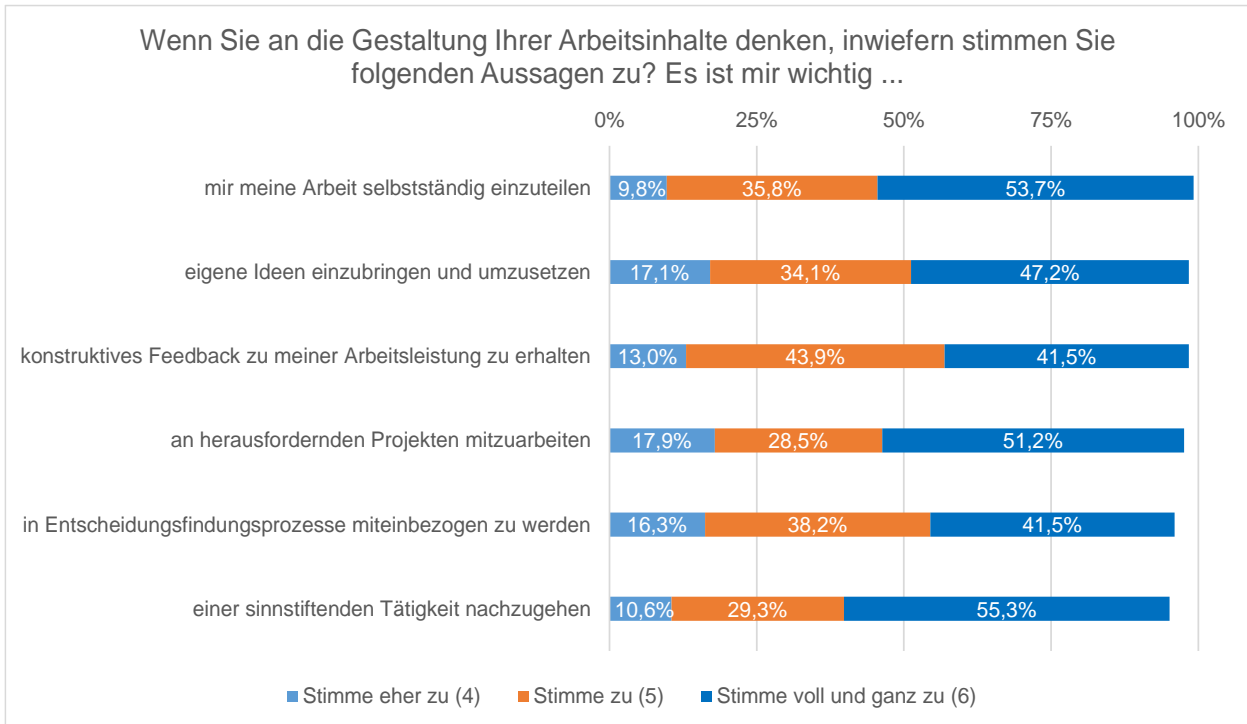


Abbildung 58: Aussagen zur Gestaltung der Arbeitsinhalte (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Um einen tieferen Einblick in die Arbeitsaufgaben der Teilnehmer zu erhalten, wurden ihnen noch weitere Aussagen zu ihrem beruflichen Tätigkeitsbereich präsentiert. Dabei wurden gezielt positive und negative Formulierungen gewählt, um diese anschließend getrennt auszuwerten.

Ein Blick auf die positiv formulierten Items mit deren ermittelten Maßen der zentralen Tendenz in Abbildung 59 zeigt, dass die Aussagen zur Übereinstimmung der Arbeitsinhalte mit der Qualifikation (Ausbildung und Berufspraxis) und der Spaß an der Arbeit durchschnittlich mit 5 (stimme zu) bewertet wurden. Für die Aussage zur Arbeit an inhaltlich ansprechenden (interessanten) Aufgaben liegen Modus und Median ebenfalls bei 5 (stimme zu), der Mittelwert mit 4,59 etwas niedriger. Für die Aussage zu den persönlichen Stärken, die im Job eingebracht werden können, liegen Modus und Median bei 4 (stimme eher zu) und der Mittelwert bei 4,51.

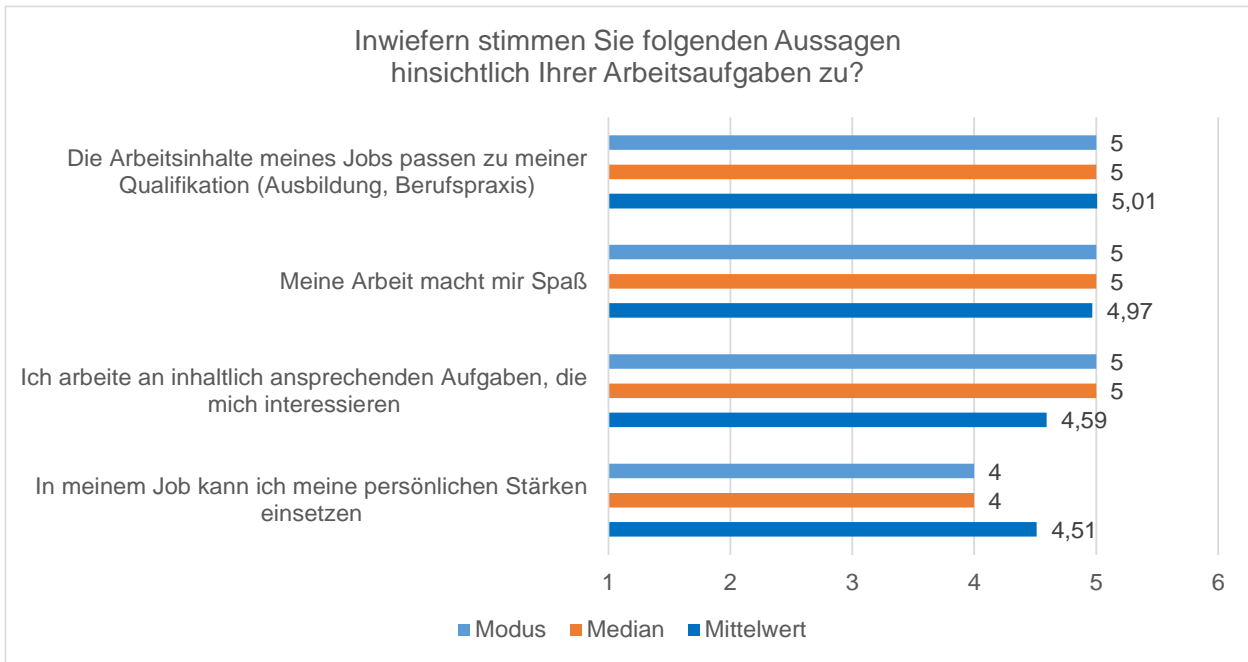


Abbildung 59: Aussagen zu den Arbeitsaufgaben - Teil 1 (n = 123). Eigene Darstellung.

Die negativ formulierten Items der Arbeitsaufgaben sind in Abbildung 60 aufgelistet. Die prozentuellen Häufigkeiten der Antwortkategorien 4-6 (stimme eher zu, stimme zu, stimme voll und ganz zu) wurden zusammengefasst. Rund die Hälfte der Befragten (45,5%) gab an, dass seine Potentiale in der derzeitigen Position nicht ausgeschöpft werden. 41,5% wünschten sich mehr Abwechslung im beruflichen Alltag, 37,4% sind der Ansicht für ihre Stelle überqualifiziert zu sein und 16,2% empfinden ihre Arbeitsaufgaben als langweilig und monoton.

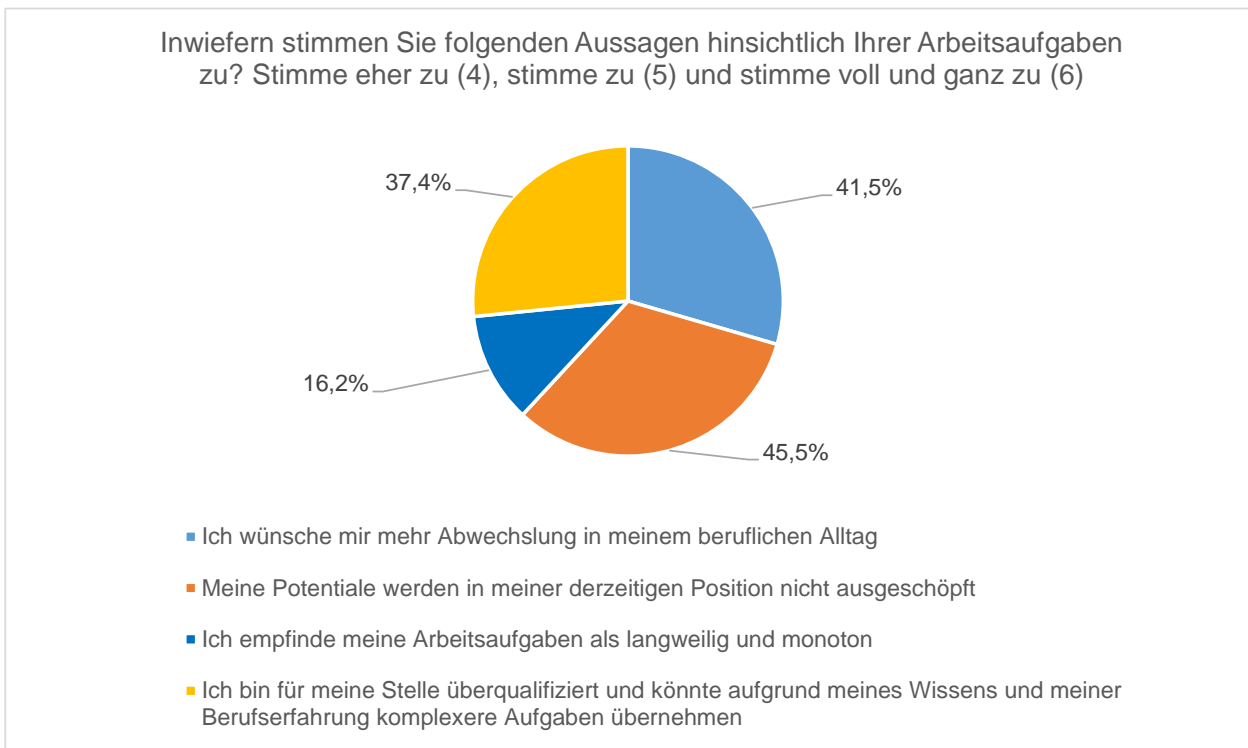


Abbildung 60: Aussagen zu den Arbeitsaufgaben - Teil 2 (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

### 7.2.3.5 Ergebnisse für den Arbeitgeberwechsel

Im letzten Abschnitt des Fragebogens, dem Arbeitgeberwechsel, wurde die Frage nach den relevantesten Gründen für einen Arbeitgeberwechsel gestellt. Den Teilnehmern standen elf Antwortkategorien sowie ein offenes Textfeld für die Angabe weiterer Gründe zur Verfügung. Für diese Frage waren Mehrfachnennungen mit einer maximal möglichen Auswahl von fünf Antwortkategorien gestattet.

Auf die Frage nach den ausschlaggebendsten Gründen den Arbeitgeber zu wechseln wurde am häufigsten die Aussicht auf ein höheres Gehalt gewählt (80,5%), gefolgt von gebotenen Karriereperspektiven/ Aufstiegsmöglichkeiten bei einem anderen Arbeitgeber (56,9%) und interessanteren Arbeitsinhalten (54,5%). Die Aussicht auf eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben wurde von 45,5% der Befragten angegeben und 41,5% nannten die Aussicht auf weniger Stress/Zeitdruck/Belastung als Wechselmotiv. Weiters waren eine flexiblere Zeiteinteilung (35,0%), kürzere Pendelstrecken (28,5%) und mehr Abwechslung und Herausforderung (27,6%) von Interesse für die Erwägung eines Arbeitgeberwechsels. Auf den hinteren Plätzen lagen die Arbeit mit neuesten Technologien (24,4%), Aus- und Weiterbildungen, die vom neuen Arbeitgeber garantiert werden (20,3%) und die Aussicht auf einen flexibleren Arbeitsort (13,8%). Abbildung 61 fasst die Wechselgründe der Befragten zusammen.

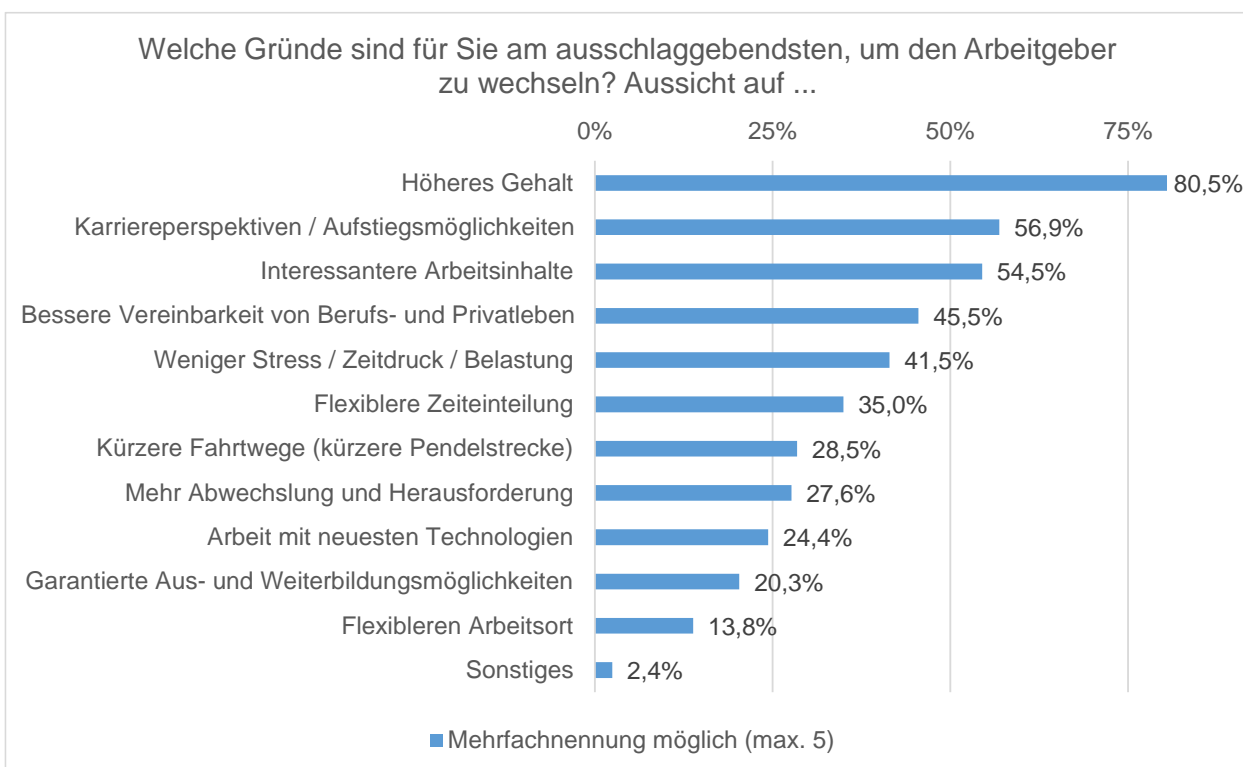


Abbildung 61: Ausschlaggebende Gründe, um den Arbeitgeber zu wechseln (n = 123; Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich). Eigene Darstellung.

Anschließend wurden die Teilnehmer nach ihren Wechselabsichten in den nächsten zwölf Monaten befragt. Diese Frage kann als heikel betrachtet werden und daher wurde durch eine geeignete Auswahl an Antwortkategorien versucht ein hohes Maß an Ehrlichkeit bei der Beantwortung zu ermöglichen. Aufgrund dessen wurde den Teilnehmern die Möglichkeit geboten zu dieser Frage keine Angabe zu machen oder auch eine Antwort mit Freitext zu formulieren.

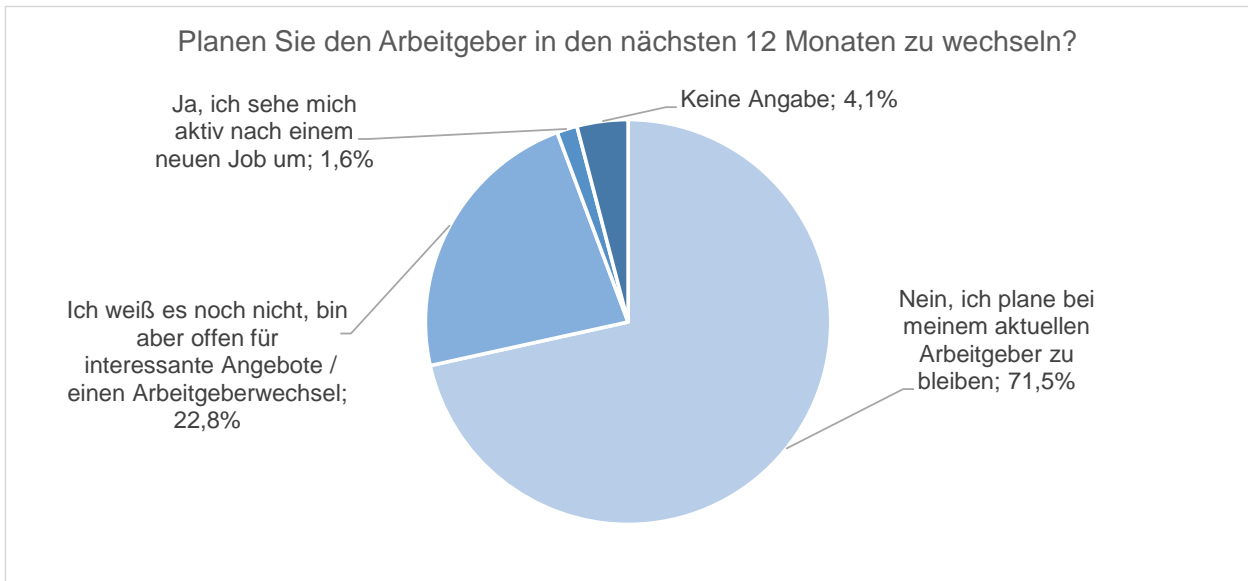


Abbildung 62: Wechselbereitschaft in den nächsten zwölf Monaten (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

Wie in Abbildung 62 ersichtlich, gaben fast Dreiviertel der Befragten (71,5%) an bei ihrem aktuellen Arbeitgeber bleiben zu wollen. 1,6% sehen sich aktiv nach einem neuen Job um. 22,8% wissen es noch nicht, sind aber offen für interessante Angebote/einen Arbeitgeberwechsel. 4,1% nutzten die Möglichkeit keine nähere Angabe zu den Wechselabsichten zu machen.

Abbildung 63 zeigt die Betriebszugehörigkeit der Befragten und deren Intention den Arbeitgeber innerhalb des nächsten Jahres zu wechseln. Vor allem in den ersten beiden Jahren sowie nach 8-15 Jahren beim selben Arbeitgeber fanden sich Arbeitnehmer, die angaben offen für einen Arbeitgeberwechsel zu sein.

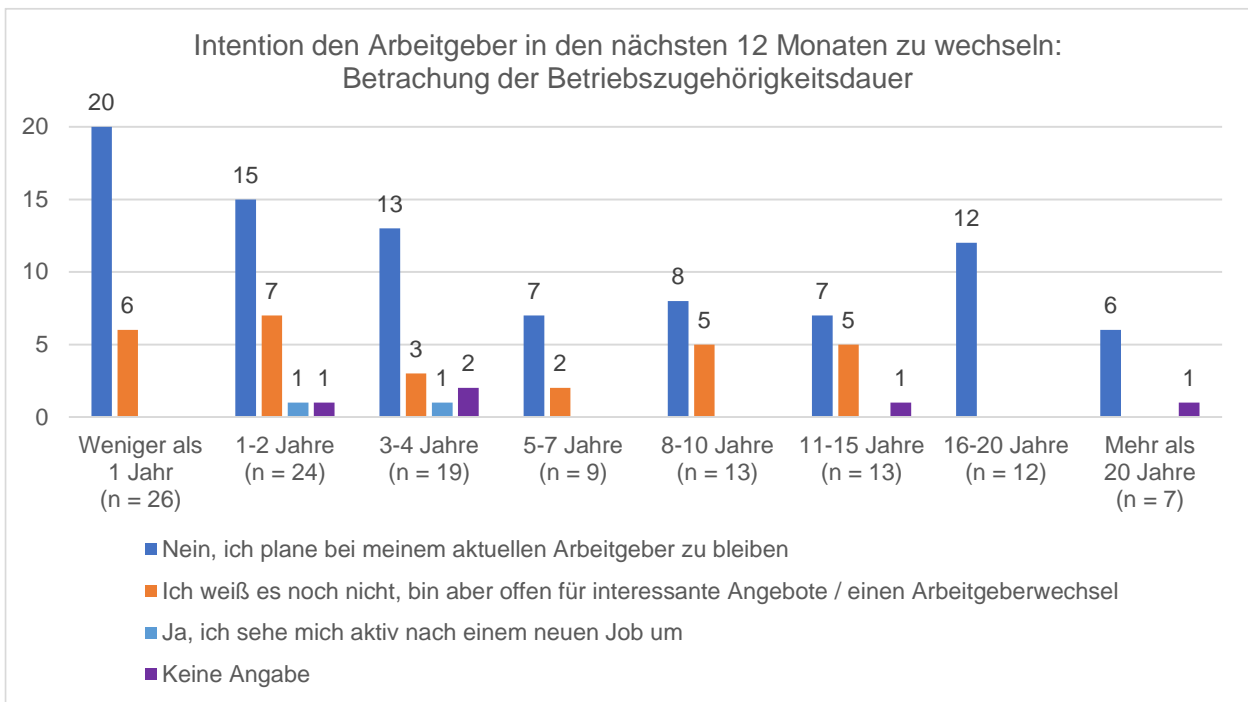


Abbildung 63: Intention den Arbeitgeber in den nächsten 12 Monaten zu wechseln: Betrachtung der Betriebszugehörigkeitsdauer (n = 123; Angaben in absoluten Zahlen). Eigene Darstellung.

Da finanzielle Aspekte bei der Entscheidung für oder gegen einen potentiellen Arbeitgeber eine wichtige Rolle spielen, wurden die Teilnehmer nach dem erzielten Gehalt durch ihren letzten Arbeitgeberwechsel befragt. Es wurde bei der Vorgabe der Antwortmöglichkeiten berücksichtigt, dass es in der Vergangenheit gegebenenfalls noch keinen Wechsel gab (beispielsweise direkt nach dem Einstieg ins Berufsleben oder bei einem Verbleib beim selben Arbeitgeber). 27,6% gaben an den Arbeitgeber noch nie gewechselt zu haben, jeweils rund ein Viertel der Befragten erhalten jetzt ein etwas höheres Gehalt (26,8%) oder sogar ein deutlich höheres Gehalt (24,4%), während 9,8% jetzt ein niedrigeres Gehalt als zuvor und 8,9% in etwa dasselbe Gehalt wie bei ihrem letzten Arbeitgeber erhalten. Die Ergebnisse sind in Abbildung 64 illustriert.

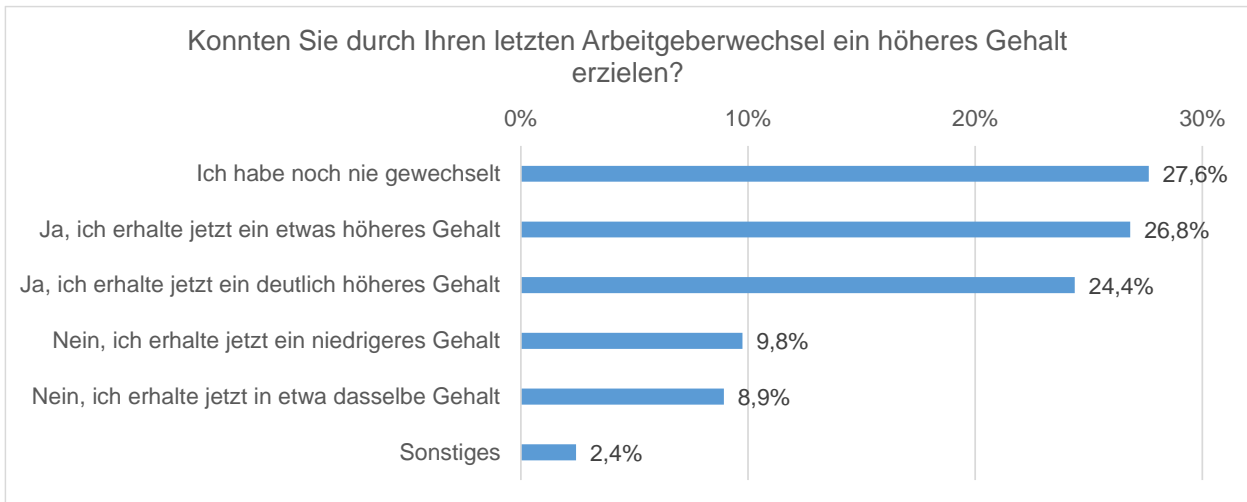


Abbildung 64: Höheres Gehalt durch Arbeitgeberwechsel (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung.

## 7.2.4 Ergebnisse der offenen Frage am Befragungsende

Während es sich bei allen anderen gestellten Fragen um Pflichtfragen handelte, wurde die letzte Frage als offene Frage konzipiert, welche optional von den Teilnehmern beantwortet werden konnte. 34,1% der Teilnehmer (n = 42) haben diese Möglichkeit genutzt und ihre persönliche Einschätzung zu folgender Fragestellung formuliert: **Wie kann Ihr Arbeitgeber aus Ihrer Sicht langfristig für bestehende Mitarbeiter attraktiv bleiben?**

Nach Kategorisierung der Antworten konnte folgendes Gesamtbild erhalten werden: 50,0% (n = 21) der 42 Teilnehmer nannten ein faires und konkurrenzfähiges Gehalt als wichtigen Attraktivitätsfaktor, 47,6% (n = 20) gaben an, dass die Flexibilität sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf entscheidend ist, 35,7% (n = 15) entfielen auf Themen, welche die Unternehmenskultur und das Betriebsklima betreffen, für 26,2% (n = 11) sind klare Vorgaben und Prozessverbesserungen ausschlaggebend und 19,0% (n = 8) sahen Aspekte der Führungsqualität als wichtigen Retentionsfaktor.

Die Antworten der Teilnehmer auf diese offene Frage finden sich in Anhang B.



## 7.2.5 Ergebnisse und Fazit der Befragung

Das Ziel der quantitativen Befragung der Zielgruppe war es die wichtigsten bzw. attraktivsten Angebote des Arbeitgebers zu identifizieren, welche sich am förderlichsten auf die Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften auswirken. In die Fragebogenkonstruktion flossen sowohl die Ergebnisse der Literaturrecherche als auch die Erwartungen und Wünsche, die im Zuge des Workshops eruiert wurden, ein. Abbildung 65 fasst die gewonnenen Erkenntnisse der Befragung mit dazugehöriger Priorisierung zusammen.

<b>Handlungsfeld 1: Merkmale der Organisation – Arbeitsbedingungen</b>	<b>Handlungsfeld 2: Mitarbeiterführung</b>	<b>Handlungsfeld 3: Merkmale der Arbeit – Arbeitsinhalte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Arbeitszeit (Gleitzeit, Zeitausgleich) und flexibler Arbeitsort (Home office), Flexibilität für Privates</li> <li>• Abgeltung von Überstunden durch Zeitausgleich (kein All-In Vertrag)</li> <li>• Gehaltsentwicklungsplan und langfristiger Karriereplan</li> <li>• Kontinuierliche Weiterbildungen</li> <li>• Technische Ausstattung auf aktuellem Stand der Technik</li> <li>• Regelmäßige Mitarbeiterinformationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investierte Zeit der Führungskraft für Führungsaufgaben</li> <li>• Unterstützung der Mitarbeiter bei beruflicher Weiterentwicklung</li> <li>• Wertschätzung und Anerkennung</li> <li>• Kommunikation und rechtzeitige Information</li> <li>• Konstruktives Feedback zu Arbeitsleistungen</li> <li>• Beachtung der mengenmäßigen Auslastung der Mitarbeiter</li> <li>• Rücksicht auf Interessen der Mitarbeiter bei Arbeitsaufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität bei der Abarbeitung der Arbeitsaufgaben (Arbeit selbstständig einteilbar)</li> <li>• Möglichkeit sich einzubringen und mitzugestalten, Einbringen von Lösungsvorschlägen und Ideen</li> <li>• Nutzen der Mitarbeiterpotentiale (Einsatz persönlicher Stärken)</li> </ul>

Abbildung 65: Priorisierte Mitarbeiterbindungsmaßnahmen der Befragung. Eigene Darstellung.

## 8 DISKUSSION UND GEGENÜBERSTELLUNG DER ERGEBNISSE AUS THEORIE UND PRAXIS

### 8.1 Diskussion der Ergebnisse der Literaturrecherche

Mittels Literaturrecherche wurden drei ausschlaggebende Handlungsfelder zur Förderung der Mitarbeiterbindung identifiziert. Diese umfassen das **Handlungsfeld 1 mit Merkmalen der Organisation, die sich auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter beziehen** (unter anderem Unternehmenskultur und Betriebsklima, Flexibilität, Work-Life-Balance mit Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, betriebliche Gesundheitsförderung, Vergütungssysteme, Karrieremodelle und Entwicklungspfade, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten), das **Handlungsfeld 2, welches die Mitarbeiterführung und die Führungsqualität der Führungskraft beinhaltet** (unter anderem Anerkennung und Wertschätzung, Feedback mit konstruktiver Kritik, individuelle Förderung und Entwicklung, Partizipation der Mitarbeiter, Authentizität und Verlässlichkeit der Führungskraft) sowie **Handlungsfeld 3, das sich den Merkmalen und der Gestaltung der Arbeitsinhalte widmet** (unter anderem Überstimmung der Arbeitsinhalte mit Qualifikation, Stärken, Motiven und Interessen, Freiräume, Abwechslung, Herausforderung, Sinnstiftung, Mitspracherechte und Gestaltungsspielräume).

Die (Meinungs-)Umfragen, welche im Literaturteil dieser Arbeit zur Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung recherchiert wurden, bildeten größtenteils Meinungen und Einstellungen von Arbeitnehmern aus unterschiedlichen Branchen, und damit nicht im Speziellen jene von IT-Fachkräften, ab. Bei dieser Literaturrecherche ging es weniger darum (bevölkerungs-)repräsentative Ergebnisse darzustellen, sondern vielmehr um die Herausarbeitung der Wünsche und Erwartungen von Arbeitnehmern an einen attraktiven Arbeitgeber, um in weiterer Folge darauf zu schließen, welche Angebote sich zur (langfristigen) Mitarbeiterbindung eignen. In diesem Zusammenhang lieferten auch die Recherchen zu den Gründen den Arbeitgeber zu wechseln wertvolle Hinweise, da Kündigungsgründe wichtige zu berücksichtigende Aspekte für das Konstrukt der Mitarbeiterbindung darstellen.

Durch die gezielte Recherche von Literatur zur Bindung von IT-Personal, konnten, in Ergänzung zur **Qualität der Mitarbeiterführung**, weitere fünf Aspekte als besonders relevant identifiziert werden:<sup>288</sup>

1. **Bezahlung eines konkurrenzfähigen Gehalts**, das dem Wissen, der Berufserfahrung sowie den Anforderungen der Stelle gerecht wird.
2. **Flexible Arbeitsbedingungen**, die zeitliche und örtliche Freiheiten gewähren.
3. **Zeitgemäße technische Ausstattung des Arbeitsplatzes** mit leistungsfähigen Rechnern und einem Mitspracherecht bei der Auswahl der Arbeitsmaterialien.
4. **Kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten** mit Fokus auf fachspezifischen Weiterbildungen (beispielsweise im Bereich der Technologien).
5. **Etablierung von Fachkarrieren** als attraktive und gleichwertige Alternative zur Führungslaufbahn.

---

<sup>288</sup> Vgl. Saller/Terber (2020), S. 185 ff.

Den sechs genannten Aspekten zur Mitarbeiterbindung von IT-Personal wurde bei der Erstellung des Fragebogens (zur quantitativen Datenerhebung) besondere Aufmerksamkeit gewidmet, da diese Arbeitgeberangebote als Fazit des Theorieteils priorisiert wurden und ihnen damit eine hohe (praktische) Bedeutung zukommt.

Durch die umfassende Literaturrecherche wurde der theoretische Hintergrund dieser Masterarbeit ausführlich aufgearbeitet und diente, mit den daraus gewonnenen Informationen zum aktuellen Stand von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen, als wertvolle Ausgangsbasis für die Umsetzung des empirischen Teils.

## 8.2 Diskussion der Ergebnisse des Kreativitätsworkshops

Der erste Schritt der methodischen Vorgehensweise im Praxisteil umfasste einen Kreativitätsworkshop mit der Zielgruppe (IT-Personal). Dieser diente dem Zweck sich einen Einblick in die Erwartungen und Wünsche von IT-Fachkräften an ihren Arbeitgeber zu verschaffen. Die Methoden des Workshops wurden unter dem Gesichtspunkt gewählt, dass diese eine Herausarbeitung der Erwartungen und Wünsche ermöglichen. Darüber hinaus wurden von den Teilnehmern praxisrelevante Mitarbeiterbindungsmaßnahmen erarbeitet, die sich im zweiten empirischen Schritt als sehr wertvoll erwiesen.

Die ausgearbeitete Hit-Liste mit den Must-have Kriterien (Muss-Kriterien), Should-have Kriterien (wünschenswerte Kriterien) und Love-to-have Kriterien (Wow-Kriterien und Wunschvorstellungen) lieferte in diesem Zusammenhang eine hilfreiche Orientierung, da diese die wesentlichsten Kriterien zu Tage förderten, die für die Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften Berücksichtigung finden sollten. Die ermittelten K.O.-Kriterien lieferten ebenfalls interessante Aspekte, die eine langfristigen Zusammenarbeit erschweren bzw. sogar völlig verhindern. Mittels der Methode des Brainwriting-Pools wurden konkrete Mitarbeiterbindungsmaßnahmen erarbeitet, welche anschließend bei der Erstellung des Fragebogens für die Online-Befragung der IT-Fachkräfte einfließen. Die Anwendung der Kopfstand-Methode ergänzte die Ergebnisse des Brainwriting-Pools um zusätzliche praxistaugliche Mitarbeiterbindungsmaßnahmen.

Um eine Bewertung und dadurch auch eine Priorisierung der Erwartungen und Wünsche sowie der Mitarbeiterbindungsmaßnahmen zu realisieren, wurden Themenkategorien gebildet, die durch eine Punktevergabe bewertet wurden. Die wichtigsten fünf Kategorien, die aus der Punktebewertung der Zielgruppe hervorgingen, sind (gemäß Priorisierung durch die Teilnehmer):

1. **Flexibilität** hinsichtlich Arbeitszeit, Arbeitsort sowie dem selbstständigen Einteilen der Arbeit ermöglichen.
2. **Führungsqualität der Führungskraft**, welche sich unter anderem in hoher Sozialkompetenz äußert (Wünsche der Mitarbeiter anhören, sich kümmern, Wertschätzung und Anerkennung zeigen).
3. **Bezahlung eines fairen und konkurrenzfähigen Gehalts**, welches auch nach der Einstellung laufend angepasst wird.
4. **Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen**, durch die Etablierung von Entwicklungs- und Karriereplänen sowie der Möglichkeit zur Weiterbildung.
5. **Fördern von konstruktiver Kritik**, damit sich Mitarbeiter durch Ideen und Lösungsvorschläge einbringen können.

Ein Vergleich der Ergebnisse des Kreativitätsworkshops mit jenen des Theorieteils zeigt, dass sich die relevanten Kategorien überschneiden und eine Übereinstimmung hinsichtlich der wichtigsten Kategorien zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften gegeben ist. Tabelle 12 fasst den Vergleich zwischen Theorieteil und Workshop zusammen.

Priorisierung auf Basis der Literaturrecherche	Priorisierte Ergebnisse des Kreativitätsworkshops	Übereinstimmung
Flexible Arbeitsbedingungen (zeitlich, örtlich)	Flexibilität (zeitlich, örtlich, selbstständiges Einteilen der Arbeit)	Ja
Qualität der Mitarbeiterführung	Führungsqualität der Führungskraft, Fördern von konstruktiver Kritik	Ja
Bezahlung eines konkurrenzfähigen Gehalts	Bezahlung eines fairen und konkurrenzfähigen Gehalts (auch nach der Einstellung)	Ja
Kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten, Etablierung von Fachkarrieren	Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen (Etablierung von Entwicklungs- und Karriereplänen, Möglichkeit zur Weiterbildung)	Ja
Zeitgemäße technische Ausstattung des Arbeitsplatzes	Hardware und Software auf dem neuesten Stand (gute Arbeitsmittel-Ausstattung)	Ja, wurde jedoch in der Workshop-Bewertung nicht so hoch priorisiert

Tabelle 12: Vergleich der Ergebnisse der Literaturrecherche mit jenen des Kreativitätsworkshops. Eigene Darstellung.

Der Schritt des Kreativitätsworkshops, vor der quantitativen Befragung der Zielgruppe, war notwendig, um die Priorisierung, welche am Ende des Theorieteils vorgenommen wurde, zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren. Da die empirisch ermittelten Ergebnisse des Workshops, die auf den Erwartungen und Wünschen der Zielgruppe beruhen, eine Übereinstimmung mit jenen der Literatur zeigten, konnte die Priorisierung bestätigt werden und die durch den Workshop erlangten Erkenntnisse, vor allem in Hinblick auf die erarbeiteten Mitarbeiterbindungsmaßnahmen, in die Fragebogenerstellung einfließen. Der Workshop lieferte somit wertvolle Erkenntnisse für das weitere empirische Vorgehen.

### 8.3 Diskussion der Ergebnisse der Online-Befragung von IT-Personal

Die quantitative Befragung von IT-Personal mittels Online-Fragebogen stellte das Kernstück des empirischen Teils der Masterarbeit dar. Durch die Befragung von 123 IT-Fachkräften konnten die Erkenntnisse aus der Literatur sowie dem Workshop, und die daraus abgeleiteten Angebote des Arbeitgebers, durch die Zielgruppe evaluiert werden.

Die Wichtigkeit der Angebote wurde durch eine sechs-stufige Skala bewertet: überhaupt nicht wichtig (1), unwichtig (2), eher unwichtig (3), eher wichtig (4), wichtig (5) und sehr wichtig (6). Auf Basis der Maße der zentralen Tendenz (arithmetischer Mittelwert, Modus, Median) wurde eine Priorisierung der Mitarbeiterbindungsmaßnahmen vorgenommen. Nur Angebote mit einem Mittelwert von mindestens 4,5 (aufgerundet 5) sowie einem Modus und Median von mindestens 5 wurden mit hoher Priorität für die Umsetzung durch den Arbeitgeber bewertet. Bei der Beurteilung der Angebote durch das IT-Personal, entspricht eine 5 bei der Frage nach der Wichtigkeit des Angebots, somit der Antwortkategorie „wichtig“. Dadurch ließen sich aus einer Vielzahl von retentionsförderlichen Maßnahmen genau jene eruieren, die den größten Erfolg für eine langfristige Bindung von IT-Fachkräften versprechen. Tabelle 13 stellt die Ergebnisse der Literatur und des Workshops mit jenen der Befragung gegenüber.

Priorisierung auf Basis der Literaturrecherche	Priorisierte Ergebnisse des Kreativitätsworkshops	Priorisierte Ergebnisse der quantitativen Befragung	Übereinstimmung
Flexible Arbeitsbedingungen (zeitlich, örtlich)	Flexibilität (zeitlich, örtlich, selbstständiges Einteilen der Arbeit)	Flexibilität (zeitlich, örtlich, selbstständiges Einteilen der Arbeit)	Ja
Bezahlung eines konkurrenzfähigen Gehalts	Bezahlung eines fairen und konkurrenzfähigen Gehalts (auch nach der Einstellung)	Bezahlung eines fairen und konkurrenzfähigen Gehalts (auch nach der Einstellung)	Ja
Kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten, Etablierung von Fachkarrieren	Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen (Etablierung von Entwicklungs- und Karriereplänen, Möglichkeit zur Weiterbildung)	Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen (Etablierung von Entwicklungs- und Karriereplänen sowie der Möglichkeit zur Weiterbildung)	Ja
Qualität der Mitarbeiterführung	Führungsqualität der Führungskraft (insbesondere Fördern von konstruktiver Kritik)	Führungsqualität der Führungskraft	Ja
Zeitgemäße technische Ausstattung des Arbeitsplatzes	Hardware und Software auf dem neuesten Stand (gute Arbeitsmittel-Ausstattung)	Ausstattung des Arbeitsplatzes (Arbeitsmittel, Arbeitsplatzgestaltung)	Ja, wurde jedoch in der Workshop-Bewertung nicht so hoch priorisiert

Tabelle 13: Vergleich der Ergebnisse der Literaturrecherche, des Kreativitätsworkshops und der Befragung. Eigene Darstellung.

Die **Zufriedenheit** mit den unterschiedlichen Aspekten des derzeitigen Jobs wurde von den Teilnehmern durchwegs positiv beurteilt. Handlungsbedarf lässt sich jedoch für die **Höhe des Gehalts** und die **gebotenen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen** ableiten. Die nähere Beschäftigung des Arbeitgebers mit diesen beiden Themen ist deshalb so entscheidend, da sie von den Teilnehmern auch als **häufigste Gründe für einen Arbeitgeberwechsel** angeführt wurden. Die Aussicht auf ein höheres Gehalt, auf bessere Karriereperspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten und interessantere Arbeitsinhalte wurden am öftesten genannt. Gemäß der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (welche in Kapitel 5.5.2 erläutert wurde) handelt es sich bei der Bezahlung um einen Hygienefaktor, welcher in der Lage ist Arbeitsunzufriedenheit zu verhindern (jedoch keine Zufriedenheit hervorruft). Karriereperspektiven, Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten sind den Motivationsfaktoren zuzuordnen, durch welche Arbeitszufriedenheit erreicht werden kann.

Drei **Angebote des Arbeitgebers zur Erhöhung der Flexibilität** konnten als besonders relevant identifiziert werden: Gleitzeit, Home office und Zeitausgleich. Dem Angebot der **Gleitzeit** (freie Zeiteinteilung des Arbeitstages hinsichtlich Arbeitsbeginn und -ende und der geleisteten Stunden pro Tag) kommt dabei die größte Bedeutung zu. Die Möglichkeit **Home office** zu nutzen und geleistete Überstunden in Form von **Zeitausgleich** (Freizeit) abzubauen war für mehr als die Hälfte der Befragten sehr wichtig. Ebenfalls von Relevanz sind die **Möglichkeit in Teilzeit zu arbeiten**, die **wöchentliche Arbeitszeit auf vier Tage zu verteilen**, der **Wegfall von Kernarbeitszeiten** und die **Inanspruchnahme von Bildungskarenz oder Bildungsteilzeit** für die Dauer von Aus- und Weiterbildungen.

Um festzulegen **wie viel Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit im Home office** sinnvoll ist, sollte das für beide Seiten effizienteste und dem betrieblichen Ablauf (z.B. hinsichtlich Meetings, notwendigen Anwesenheiten, sozialem Austausch) zuträglichste Ausmaß gewählt werden, welches sowohl die Interessen des Arbeitgebers als auch jene der Arbeitnehmer hinreichend berücksichtigt. Die überwiegende Mehrzahl der Befragten wünschten sich mindestens 50% ihrer wöchentlichen Arbeitszeit im Home office

verbringen zu dürfen (ca. 50% Home office: 30,1%; ca. 75% Home office: 33,3%; 100% Home office: 13,8%).

Die Flexibilitätsangebote bieten viele **Möglichkeiten auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter und deren Lebensphasen einzugehen** und haben das Potential den **Trend der Individualisierung** (welcher in Kapitel 3.5 beleuchtet wurde) in hohem Maße zu berücksichtigen. Der mit der Individualisierung einhergehende Wunsch der Arbeitnehmer, dass sich verschiedene Lebensphasen und private Verpflichtungen (z.B. Elternschaft, berufsbegleitende Weiterbildung, Ausübung eines Ehrenamtes oder zeitaufwendige Hobbies) mit dem derzeitigen Beschäftigungsverhältnis ihres aktuellen Arbeitgeber vereinbaren lassen, lässt sich durch ein hohes Maß an gewährter Flexibilität realisieren. Beispielsweise ist eine Kombination aus Gleitzeit und verkürzten oder wegfallenden Kernarbeitszeiten denkbar oder auch eine Vereinbarung für einen gewissen Zeitraum in Teilzeit zu arbeiten oder eine Vier-Tage-Woche zu ermöglichen.

Hinsichtlich der **Verpflegungsangebote am Arbeitsplatz** kristallisierten sich zur Verfügung stehende **kostenlose Getränke** (z.B. Kaffee, Tee, Mineralwasser) und das Vorhandensein von ansprechenden **Gemeinschaftsräumen** (z.B. Kaffeeküche, Loungebereich) für Pausen und die Einnahme des Mittagessens als sehr wichtig heraus. Zuschüsse zum Mittagessen, kostenlose Snacks (z.B. Obst, Müsliriegel, Studentenfutter), eine Betriebskantine sowie Essensgutscheine (die auch privat eingelöst werden können) wurden als weniger wichtig eingeschätzt. Verpflegungsangebote können als sinnvolle Ergänzung gesehen werden, um das Gesamtpaket des Arbeitgebers abzurunden.

Von den **vom Arbeitgeber angebotenen bzw. geförderten Veranstaltungen**, fanden vor allem **regelmäßige Mitarbeiterinformationen**, beispielsweise zu Unternehmenszielen, Geschäftsentwicklung und geplanten Maßnahmen, bei den Teilnehmern großen Anklang. Der Wunsch, dass der Arbeitgeber auf regelmäßiger Basis über Unternehmensziele und aktuelle Entwicklungen im Unternehmen informiert, wurde auch von den Teilnehmern des Workshops geäußert. Die Umsetzung dieses Angebots erfordert vom Arbeitgeber eine transparente, interne Kommunikation, um die Mitarbeiter umfassend und rechtzeitig über die für sie relevanten Entwicklungen zu informieren. Ebenfalls relevant hervorzuheben sind **Teambuilding-Events** (welche während der Arbeitszeit absolviert werden können), ein Angebot an **Führungskräftetrainings** (Programm zur Erhöhung der Führungskompetenz) sowie die Ausrichtung von **Firmenveranstaltungen** (z.B. Sommerfest und Weihnachtsfeier).

Für die **Angebote des Arbeitgebers zur Mobilität** (Parkplatz, Jobticket, Dienstwagen) kommt dem Angebot eines kostenlosen Parkplatzes für die Anreise mit dem eigenen PKW die größte Bedeutung zu. Ebenso erfreut sich das Jobticket für die kostenlose oder zumindest vergünstigte Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln großer Beliebtheit. Für die Mobilitätsangebote weisen die ermittelten Werte eine höhere Streuung auf (Standardabweichung für Parkplatz: 1,62; Jobticket: 1,44; Dienstwagen: 1,82), welche sich dadurch erklären lässt, dass Mitarbeiter in der Regel entweder mit dem eigenen PKW oder öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen und je nach Frequenz und Notwendigkeit von Kundenterminen (außerhalb der Arbeitsstätte) ein Dienstwagen sinnvoll bzw. erforderlich ist. Die Bereitstellung eines Dienstwagens zur Privatnutzung spielt vor allem für Tätigkeitsbereiche mit häufigem Kundenkontakt (z.B. IT-Consulting und IT-Produktmanagement) und damit einhergehenden Vorort-Terminen außerhalb des Büros eine wichtige

Rolle. Mobilitätsangebote sind, wie auch jene der Verpflegung, als Abrundung des Gesamtpakets einzustufen, da sie einen gewissen Mehrwert für die Mitarbeiter liefern.

Die Bewertung der **Angebote zur Gehalts- und Karriereentwicklung** zeigten, dass die Befragten vor allem **langfristige Entwicklungspläne** schätzen. Dem **Gehaltsentwicklungsplan** (mit vorgesehenen Erhöhungen und Vorrückungsterminen) und dem **Karriereplan**, welcher die geplante Entwicklung der Arbeitsinhalte im Unternehmen abbildet, kommt dabei die größte Bedeutung zu. Um die Gesamtvergütung zu erhöhen, sind auch variable Vergütungsbestandteile mittels leistungsbezogener Boni für das Erreichen von Zielvereinbarungen eine Option. Hier wird den individuellen Boni der Vorzug vor den Team-Boni gegeben. Da Team-Zielvereinbarungen in der Regel weniger verbreitet sind als individuelle Zielvereinbarungen, bildet dieses Ergebnis vor allem den gelebten Ist-Zustand in den Unternehmen der Befragten ab, da wenig Erfahrungen in Bezug auf die Gestaltung von Team-Zielvereinbarungen vorliegt.

Die **Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie** wurden erwartungsgemäß von den weiblichen Befragten für wichtiger befunden, als von den männlichen Befragten und auch jenen mit Kindern (Frauen und Männer). Für Frauen ist das **Karenzmanagement**, welches den Kontakt mit dem Unternehmen während der Abwesenheit regelt und einen (Wieder-)Einstieg nach der Karenzzeit plant, von hoher Relevanz. Ebenso spielt die Möglichkeit zur **Führung in Teilzeit** und **Zuschüsse des Arbeitgebers zu Kinderbetreuungskosten** für die befragten Frauen eine größere Rolle. Dem **Betriebskindergarten** kommt eine vergleichsweise geringe Bedeutung zu.

**Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung**, zu denen gesunde Verpflegung (z.B. gesundes Mittagessen, Obst), Sport- und Fitnessangebote (z.B. finanzielle Zuschüsse für Fitnessstudios und Sportkurse), Informationen zu Stress-, Zeit und Selbstmanagement und Informationen zu Gesundheitsthemen (z.B. zu gesunder Ernährung, Ergonomie am Arbeitsplatz und Gesundheitsvorsorge) gehören, wurden als eher wichtig bis wichtig erachtet. Die befragten weiblichen Teilnehmer zeigten ein höheres Interesse an diesen Angeboten. Hinsichtlich der in Kapitel 3 besprochenen demografischen Entwicklungen, liegt hier Potential, um der **alternden Belegschaft** ein möglichst gesundes Arbeitsleben zu ermöglichen. Zwar sind diese Angebote für sich alleine gesehen nicht ausschlaggebend, um Mitarbeiter langfristig zu binden, jedoch sind diese im Hinblick auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter bis ins hohe Alter, von Bedeutung.

Sowohl die Literaturrecherche als auch der durchgeführte Workshop zeigten auf, dass die (technische) **Ausstattung des Arbeitsplatzes** für IT-Fachkräfte einen wichtigen Aspekt im Berufsalltag darstellt. Dieser Sachverhalt spiegelte sich auch in der Beurteilung der Ausstattungsangebote wider. Für die befragten IT-Fachkräfte wurden die **Bereitstellung mehrerer Bildschirmmonitore** (mindestens zwei), **Software und Hardware auf dem aktuellen Stand der Technik** und ein **leistungsfähiger Rechner** als sehr wichtig bewertet. Zusätzlich zur technischen Ausstattung wurden auch weitere Aspekte den Büroarbeitsplatz betreffend als sehr wichtig eingestuft: eine **Wohlfühlatmosphäre im Büro** (z.B. ausreichend Platz und Licht am Arbeitsplatz, Temperaturregulierung, Lüftungsmöglichkeiten, geringer Lärmpegel) sowie der gebotene **Komfort am Arbeitsplatz** (z.B. ergonomischer Bürosessel, höhenverstellbarer Tisch). Das Mitspracherecht bei der Auswahl der Arbeitsausstattung (z.B. bei der Wahl des eigenen Laptops, Handys, Headsets) und die Möglichkeit favorisierte Programme zu nutzen, ein modern gestaltetes Büro, die Möglichkeit Dienstgeräte (z.B. Laptop und Handy) auch privat zu nutzen und die Bereitstellung eines

Dienst-Handys wurden ebenfalls für wichtig befunden, spielten aber eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.

Dass **Weiterbildungen, die der Arbeitgeber ermöglicht**, für Arbeitnehmer eine wichtige Rolle spielen, ging sowohl aus der Literaturrecherche als auch aus dem Workshop deutlich hervor. Vor allem der fachspezifischen Weiterbildung kommt hohe Bedeutung zu, da diese das fachliche Wissen (beispielsweise über neue Technologien und Programmiersprachen) auf einem aktuellen Wissensstand hält. Folgende **bevorzugte Formen der Weiterbildung** konnten als besonders relevant identifiziert werden: der **persönliche Wissensaustausch (analog oder digital) mit Kollegen** anhand eines konkreten Praxisbeispiels, **externe Präsenzveranstaltungen** (Seminare, Workshops), Weiterbildungen in Form von **zeitlich und örtlich flexiblen Online-Kursen** und **berufsbegleitende Weiterbildungsformen**, die von Bildungseinrichtungen angeboten werden (z.B. Studiengänge, Kurse, Lehrgänge). Kongresse, Konferenzen und Tagungen, die Bereitstellung von Fachbüchern und Fachzeitschriften (sowohl gedruckte Werke als auch digital), IT-Zertifizierungen (z.B. von Oracle, Cisco oder SAP) und eine digitale Wissensplattform zum internen (abteilungsübergreifenden) Wissensaustausch im Unternehmen wurden von weniger Befragten bevorzugt. Die Ergebnisse der Befragung unterstreichen auch jene des Workshops, in welchem der persönliche Wissensaustausch mit Kollegen als Form der Weiterbildung und des kontinuierlichen Lernens von den Teilnehmern hervorgehoben wurde.

Die Aspekte zur **Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben**, fanden durchwegs Anklang. Das Einräumen einer gewissen **Flexibilität für private Verpflichtungen und Pläne** wurde von den Teilnehmern geschätzt (z.B. die Genehmigung spontanen Urlaubs oder die Möglichkeit früher Feierabend zu machen). Weiters wurde auch für wichtig befunden, dass Termine nicht auf Randzeiten gelegt werden (weder sehr frühe Termine am Morgen noch sehr späte Termine am Nachmittag/Abend). Die Nähe des Wohnortes zum Arbeitsort erleichtert ebenso die Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem durch verkürzte Pendelstrecken und dadurch mehr verfügbarer Freizeit. Um die Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens bei langen Pendelstrecken zu verbessern, bietet die Möglichkeit des Home office eine ansprechende Alternative zur (permanenten) Anwesenheit im Büro.

Die Beantwortung der Aussagen zur **Work-Life-Balance** legen nahe, dass tendenziell eine eher strikte Trennung zwischen Berufs- und Privatleben bevorzugt wird. Der Großteil der Befragten gab zudem an, dem Privatleben dem Vorzug vor der beruflichen Karriere zu geben. Nichtsdestotrotz wurde am häufigsten von den Befragten angegeben, dass sie kein Problem damit haben regelmäßig Überstunden zu leisten und die Wichtigkeit pünktlich Feierabend zu machen wurde größtenteils nur eher zugestimmt. Die Bereitschaft Überstunden zu leisten scheint somit vorhanden zu sein. Jedoch ging aus der Befragung klar hervor, dass erbrachte Überstunden in Form von Freizeit abgegolten werden sollten in Form von Zeitausgleich.

Die **Unternehmenskultur und das Betriebsklima** beim aktuellen Arbeitgeber wurden von den Befragten als sehr positiv wahrgenommen. Besonders den Aussagen zur Hilfsbereitschaft unter Kollegen, dem respektvollen Umgang untereinander und der guten Stimmung im Unternehmen wurde zugestimmt. **Verbesserungspotential lässt sich hier vor allem für das Onboarding neuer Mitarbeiter, die Qualität der Mitarbeiterführung und die Etablierung klarer Regelungen von Prozessen und Verantwortlichkeiten ableiten.** Die identifizierten Verbesserungspotentiale der Befragung decken sich mit den



Ergebnissen des Workshops. Ein gutes Onboarding wurde im Workshop als Muss-Kriterium und klare Vorgaben hinsichtlich der Prozesse und Verantwortung als wünschenswertes Kriterium genannt.

Wie bereits in Kapitel 3.4 (Wissenskultur und Lebenslanges Lernen) dargestellt, ist der kontinuierliche Erwerb von Wissen essentiell, damit IT-Fachkräfte hinsichtlich der rasanten (Weiter-)Entwicklungen im IT-Sektor auf dem Laufenden bleiben. Somit spielen die vom Arbeitgeber gebotenen **Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten** eine zentrale Rolle. Hierbei wurde von befragten IT-Fachkräften Wert darauf gelegt, dass einerseits mit den neuesten (oder zumindest aktuellen) Technologien gearbeitet werden kann und andererseits auch vom Arbeitgeber bezahlte Weiterbildungen absolviert werden können. Beim Vergleich des Interesses an einer **fachlichen Karrierelaufbahn (Expertenkarriere)** und jenem an einer disziplinarischen Karrierelaufbahn (Führungskarriere), zeigte sich, dass die Befragten mehr Interesse an der Vertiefung des Fachwissens und Übernahme inhaltlicher Verantwortung zeigten als an der Übernahme von Personalverantwortung. Während mehr als die Hälfte der Befragten es wichtig fanden Berufserfahrung bei unterschiedlichen Arbeitgebern zu sammeln, konnte sich die Mehrzahl (76,5%) der Befragten vorstellen das restliche Berufsleben beim derzeitigen Arbeitgeber zu verbringen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass rund ein Viertel der Befragten (23,5%) dieser Aussage nicht zustimmten. Dies entspricht in etwa dem Prozentsatz an Befragten (24,4%), die angaben aktiv nach einem neuen Job zu suchen oder sich vorstellen können den Arbeitgeber zu wechseln. Da für den Aspekt der Höhe des Gehalts bei der Beurteilung der Zufriedenheit niedrige Werte ermittelt wurden, ist es ratsam sich dem Vergütungsschema näher zu widmen. Die Aussage, dass die Höhe des Gehalts dem Wissen und der Berufserfahrung der Befragten entspricht, wurde daher näher beleuchtet. Rund ein Drittel der Befragten stimmten dieser Aussage nicht zu und gehen somit davon aus, dass sie ein zu niedriges Gehalt beziehen. Dass das Gehalt alleine jedoch nicht entscheidend ist, zeigen weitere Aussagen zur Vergütung. Etwas mehr als ein Drittel der Befragten gaben an, dass ihnen interessante Arbeitsinhalte wichtiger sind als ein hohes Gehalt. Zudem wäre etwa die Hälfte der Befragten bereit für mehr Freizeit auf einen Teil ihres Gehalts zu verzichten. Eine Verschlechterung der finanziellen Situation durch einen Arbeitgeberwechsel hielten Dreiviertel der Befragten für unwahrscheinlich, während es für ein Viertel im Bereich des Möglichen lag.

In Kapitel 5 (Mitarbeiterbindung als Anker in der neuen Arbeitswelt) und Kapitel 6 (Toolbox zur Förderung der Mitarbeiterbindung) wurde bereits die Bedeutung der **Mitarbeiterführung** der Führungskraft für die Personalbindung hervorgehoben. Im Zuge des Workshops wurde die Führungsqualität der Führungskraft von den teilnehmenden IT-Fachkräften als zweitwichtigste Kategorie für den Verbleib im Unternehmen identifiziert. Besonders hervorgehoben wurde, dass die Führungskraft über ausreichend soziale Kompetenzen (z.B. Empathie, Motivationsfähigkeit) verfügen muss und sich den Aufgaben der Personalführung auch umfänglich widmen möchte. In der Befragung wurden die Fach- und Sozialkompetenz, aber auch weitere Aspekte der Führungsqualität, wie gebotene Unterstützung (z.B. bei Konflikten) und dem Nachfragen und aktiven Zuhören was Mitarbeiter zu sagen haben, von der Mehrzahl der Teilnehmer als sehr positiv wahrgenommen. **Verbesserungspotential lässt sich hier vor allem für die Förderung des Teamzusammenhalts, die investierte Zeit der Führungskraft, um sich Führungsaufgaben zu widmen und die Beachtung der mengenmäßigen Auslastung der Mitarbeiter ableiten.** Die Vermeidung einer Überlastung der Mitarbeiter wurde ebenso im Workshop thematisiert. Den Teilnehmern war in diesem Zusammenhang wichtig, dass die Führungskraft ein Auge auf die Auslastungssituation hat, Unterstützung anbietet, frühzeitig (vor einer Überlastung) nach zusätzlichem Personal sucht und nicht zusätzlich interne

Stresssituationen entstehen lässt (z.B. durch die Planung unrealistischer Termine). Wird darüber hinaus bei der Verteilung der Arbeitsaufgaben Rücksicht auf die Interessen der Mitarbeiter genommen, konstruktives Feedback zu Arbeitsleistungen ausgesprochen, rechtzeitig über Themen informiert, welche den Arbeitsbereich des Mitarbeiters betreffen und letztlich auch die berufliche Weiterentwicklung durch die Führungskraft unterstützt, lassen sich im Handlungsfeld der Mitarbeiterführung noch weitere Umsetzungslücken schließen.

Den befragten IT-Fachkräften waren folgende Aspekte zur Gestaltung ihrer Arbeitsinhalte wichtig: das selbstständige Einteilen der eigenen Arbeit, die Ausübung einer sinnstiftenden Tätigkeit, die Mitarbeit an herausfordernden Projekten, das Einbringen und Umsetzen eigener Ideen, der Erhalt von konstruktivem Feedback zur Arbeitsleistung und das Miteinbezogen-werden in Entscheidungsfindungsprozesse. Die Passung der Arbeitsinhalte zur Qualifikation (Ausbildung und Berufspraxis) wurde von der Mehrzahl der Befragten bestätigt. Sehr ähnlich verhält es sich mit dem Spaß an der Arbeit, welcher ebenso von der Mehrzahl der Befragten angegeben wurde. **Verbesserungspotential lässt sich hier vor allem für die Arbeit an inhaltlich ansprechenden Aufgaben, welche den Mitarbeiter interessieren und den Einsatz der persönlichen Stärken im Job ableiten.** Basierend auf den Befragungsergebnissen kann abgeleitet werden, dass die Potentiale und Stärken der Mitarbeiter oftmals nicht vollumfänglich ausgeschöpft werden. Diese Potentiale der Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern, wurde im Workshop als Muss-Kriterium im Themenbereich der Mitarbeiterführung angeführt, da dieser maßgeblich auf die Gestaltung der Arbeitsinhalte Einfluss nehmen kann (z.B. durch Zuteilung interessanter Projekte). Nur eine Führungskraft, die sich näher mit den Kompetenzen ihrer Mitarbeiter beschäftigt, kann in weiterer Folge geeignete Aufgaben zuteilen, die weder über- noch unterfordern und auch ein ausreichendes Maß an Abwechslung bieten.

In Kapitel 5 (Mitarbeiterbindung als Anker in der neuen Arbeitswelt) wurden die Fluktuationsgründe von Arbeitgebern recherchiert. Um im Speziellen die Wechselgründe von IT-Fachkräften zu eruieren, wurde im Zuge der Online-Befragung auch eine Frage zu den **ausschlaggebendsten Gründen für einen Arbeitgeberwechsel** gestellt. Wie bereits anhand der Literaturrecherche festgestellt werden konnte, spielte auch in der Befragung die **Aussicht auf die Erzielung eines höheren Gehalts** die größte Rolle bei den Überlegungen den Arbeitgeber zu wechseln. Rund die Hälfte der Befragten gab darüber hinaus an durch ihren letzten Arbeitgeberwechsel einen Gehaltssprung gemacht zu haben. Ebenso erwähnenswert als Wechselgründe sind auch die **Aussichten auf bessere Karriereperspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten** sowie **interessantere Arbeitsinhalte**, welche die Mehrzahl der Befragten als Wechselmotiv sahen. Weitere zu betrachtende Aspekte sind: eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, weniger Stress/Zeitdruck/Belastung, eine flexiblere Zeiteinteilung, kürzere Pendelstrecken und der Wunsch nach mehr Abwechslung und Herausforderung. Zu einem gegebenenfalls geplanten Arbeitgeberwechsel in den nächsten zwölf Monaten befragt, gaben rund Dreiviertel der Teilnehmer an beim derzeitigen Arbeitgeber verbleiben zu wollen, was wiederum bedeutet, dass etwa ein Viertel der Befragten potentiell bereit ist den Arbeitgeber zu wechseln bzw. dies in Erwägung zieht.

Wie in Tabelle 14 ersichtlich, wurde die Liste attraktiver Maßnahmen um drei weitere Kategorien ergänzt: regelmäßige Mitarbeiterinformationen, Angebote zur Verpflegung bzw. Pausengestaltung und zur Mobilität. Während die regelmäßigen Mitarbeiterinformationen eine wichtige Rolle zur Mitarbeiterbindung spielen (Kommunikation der Werte, Ziele und der Vision des Unternehmens, um sich als Mitarbeiter damit zu

identifizieren), stellen die Verpflegungs- und Mobilitätsangebote lediglich Zusatzangebote dar, welche nur bei Erfüllung anderer, wichtigerer Kategorien, wie beispielsweise der Flexibilität und des Gehalt, an Bedeutung gewinnen, um die Mitarbeiterbindung noch weiter zu verstärken.

Ergebnisse der Literaturrecherche	Ergebnisse des Kreativitätsworkshops	Ergebnisse der quantitativen Befragung	Übereinstimmung
Unternehmenskultur, Betriebsklima und Mitarbeiterführung: offene und transparente Kommunikation, gutes Verhältnis zu Kollegen	Kommunikation, Information und Transparenz über Ziele und Entwicklungen, transparente Roadmap, gutes Verhältnis zu Kollegen	Regelmäßige Mitarbeiterinformationen (Unternehmensziele, Geschäftsentwicklung, geplante Maßnahmen), Teambuilding-Events	Ja, wurde in der Literatur und im Workshop jedoch nicht so hoch priorisiert
Verpflegungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz	Verpflegung: Getränke, Möglichkeit eines guten und gesunden Mittagessens	Verpflegung und Pausengestaltung: Angebot an kostenlosen Getränken und Gemeinschaftsräumen für Pause und Mittagessen	Ja, wurde in der Literatur und im Workshop jedoch nicht so hoch priorisiert
Mobilität (Jobticket, Dienstwagen)	Mobilität (Jobticket)	Mobilität (Parkplatz, Jobticket)	Ja, wurde in der Literatur und im Workshop jedoch nicht so hoch priorisiert

Tabelle 14: Mitarbeiterinformationen, Verpflegungs- und Mobilitätsangebote als weitere zu betrachtende Angebote des Arbeitgebers. Eigene Darstellung.

## 8.4 Beantwortung der Forschungsfragen

Durch die methodische Vorgehensweise eines Mixed-Methods-Ansatzes im Praxisteil wurden folgende Forschungsfragen im Zuge dieser Masterarbeit beantwortet:

- **Welche Erwartungen und Wünsche haben IT-Fachkräfte an den Arbeitgeber?**
- **Welche Angebote des Arbeitgebers eignen sich zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften?**

Sowohl die Erwartungen und Wünsche der IT-Fachkräfte als auch die dazugehörigen Angebote des Arbeitgebers konnten im Zuge des Workshops und der Online-Befragung zutage gefördert werden. Dabei zeigte sich, dass sich die Ansprüche an den Arbeitgeber durchaus mannigfaltig gestalten.

Die **Erwartungen und Wünsche der IT-Fachkräfte an den Arbeitgeber** wurden in einem qualitativen Workshop mit den Teilnehmern der Zielgruppe durch die Verwendung von geeigneten Kreativitätstechniken zur Beantwortung der Fragestellung identifiziert. Im Rahmen des Workshops wurden darüber hinaus auch geeignete bzw. attraktive Angebote des Arbeitgebers zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung (basierend auf den genannten Erwartungen und Wünschen) erarbeitet. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden in Kapitel 7.1.3 (Bewertung der Ergebnisse und Fazit des Kreativitätsworkshops) zusammengefasst und in Kapitel 8.2 (Diskussion der Ergebnisse des Kreativitätsworkshops mit IT-Personal) diskutiert.

Basierend auf den Ergebnissen der Literaturrecherche und des Kreativitätsworkshops erfolgte im nächsten Schritt des empirischen Teils eine quantitative Befragung von IT-Fachkräften mittels Online-Fragebogen. Im Zuge der Befragung wurden die **geeignetsten bzw. attraktivsten (aus den Erwartungen und Wünschen der IT-Fachkräfte abgeleiteten) Angebote des Arbeitgebers in der Stichprobe der befragten IT-Fachkräfte ermittelt**. Anhand der Ergebnisse der Stichprobe konnte eine Priorisierung der Mitarbeiterbindungsmaßnahmen vorgenommen werden. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden in Kapitel

7.2.4 (Ergebnisse und Fazit der Befragung) zusammengefasst und in Kapitel 8.3 (Diskussion der Ergebnisse der Online-Befragung von IT-Personal) diskutiert.

Darüber hinaus findet sich die Beantwortung der Forschungsfragen zusammenfassend in Toolbox 2.0 zur Förderung der Mitarbeiterbindung (Kapitel 8) sowie den abgeleiteten Handlungsempfehlungen (Kapitel 9) wider.

## 8.5 Toolbox 2.0 zur Förderung der Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften

Die in Kapitel 6, auf Basis des Theorieteils, priorisierte Toolbox zur Förderung der Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften wurde um die gewonnenen Erkenntnisse des empirischen Teils dieser Masterarbeit erweitert. Abbildung 66, Abbildung 67 und Abbildung 68 zeigen die Toolbox 2.0 zur Förderung der Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften.

<b>Priorisierte Mitarbeiterbindungsmaßnahmen für IT-Fachkräfte Handlungsfeld 1: Merkmale der Organisation - Arbeitsbedingungen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Gewährung eines hohen Grads an Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit, Arbeitsort, privater Verpflichtungen</b> Gleitzeit, Home office, Zeitausgleich für erbrachte Überstunden</li><li>• <b>Bezahlung eines fairen und konkurrenzfähigen Gehalts</b> Gehaltsentwicklungsplan, Möglichkeit des Zeitausgleichs für Überstunden (kein All-in Vertrag)</li><li>• <b>Eröffnung von Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen</b> Langfristiger Entwicklungsplan der Arbeitsinhalte (Karriereplan), Etablierung von Fachkarrieren, kontinuierliche Weiterbildungen mit Fokus auf fachspezifischer Weiterbildung, Förderung des Wissensaustausches unter Kollegen</li><li>• <b>Technische Ausstattung auf dem aktuellen Stand der Technik und gute Arbeitsplatzausstattung</b> Mehrere Bildschirmmonitore, leistungsfähiger Rechner, Hardware und Software up-to-date, Mitspracherecht bei Ausstattung, favorisierte Programme, neueste Technologien, Wohlfühlatmosphäre im Büro, Komfort am Arbeitsplatz</li><li>• <b>Retentionsförderliche Veranstaltungen</b> Regelmäßige Mitarbeiterinformationen, Teambuilding-Events</li><li>• <b>Klare Regelungen von Prozessen und Verantwortlichkeiten</b></li></ul>

Abbildung 66: Toolbox 2.0 zur Förderung der Mitarbeiterbindung - Priorisierte Mitarbeiterbindungsmaßnahmen für IT-Fachkräfte auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse des empirischen Teils: Arbeitsbedingungen (Handlungsfeld 1). Eigene Darstellung.

Das Handlungsfeld der Arbeitsbedingungen bietet vielfältige Stellschrauben, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Die Berücksichtigung der gelisteten Aspekte deckt die in Kapitel 3 identifizierten Treiber für die Veränderungen der Arbeitswelt ab.

<b>Priorisierte Mitarbeiterbindungsmaßnahmen für IT-Fachkräfte</b> <b>Handlungsfeld 2: Mitarbeiterführung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sozialkompetenz der Führungskräfte</b> Sozialkompetente Führungskräfte, die sich der Führungsaufgabe widmen wollen und sich ausreichend Zeit nehmen, um Führungsaufgaben nachzukommen, Führungskräftetrainings</li> <li>• <b>Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter erkennen und fördern</b> Unterstützung bei der beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter bieten</li> <li>• <b>Wertschätzung und Anerkennung</b></li> <li>• <b>Feedback</b> Regelmäßiges, konstruktives Feedback zu Arbeitsleistungen</li> <li>• <b>Beachtung der mengenmäßigen Auslastung der Mitarbeiter, um eine Überlastung zu vermeiden</b> Unterstützung anbieten, realistische Terminplanung, frühzeitige Personalsuche</li> <li>• <b>Regelmäßige Kommunikation und rechtzeitig bereitgestellte Informationen</b></li> <li>• <b>Rücksichtnahme auf die Interessen der Mitarbeiter bei Verteilung der Arbeitsaufgaben</b></li> </ul>

Abbildung 67: Toolbox 2.0 zur Förderung der Mitarbeiterbindung - Priorisierte Mitarbeiterbindungsmaßnahmen für IT-Fachkräfte auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse des empirischen Teils: Mitarbeiterführung (Handlungsfeld 2). Eigene Darstellung.

Die Qualität der Mitarbeiterführung für den Erfolg der Mitarbeiterbindung kann nicht oft genug betont werden. Die Führungskraft nimmt durch ihr Verhalten und ihre Entscheidungsbefugnis maßgeblich auf die Gestaltung der Arbeitsinhalte Einfluss und ist in der Lage die Mitarbeiter zu motivieren, indem auf die individuellen Bedürfnisse eingegangen wird.

<b>Priorisierte Mitarbeiterbindungsmaßnahmen für IT-Fachkräfte</b> <b>Handlungsfeld 3: Merkmale der Arbeit - Arbeitsinhalte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Flexibilität bei der Abarbeitung der Arbeitsaufgaben</b> Arbeit ist selbstständig einteilbar (wo immer es sinnvoll und möglich ist)</li> <li>• <b>Ausrichtung der Arbeitsinhalte an den Stärken und Interessen der Mitarbeiter</b> Nutzen der Mitarbeiterpotentiale (Qualifikationen, Stärken, Interessen, berufliche Motive)</li> <li>• <b>Möglichkeit eigene Ideen einzubringen und umzusetzen</b> Einbringen von Lösungsvorschlägen und Ideen ermöglichen und Gewährung von Mitspracherechten</li> </ul>

Abbildung 68: Toolbox 2.0 zur Förderung der Mitarbeiterbindung - Priorisierte Mitarbeiterbindungsmaßnahmen für IT-Fachkräfte auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse des empirischen Teils: Arbeitsinhalte (Handlungsfeld 3). Eigene Darstellung.

Da die Arbeitsinhalte bezüglich der aufgabenbezogenen Mitarbeiterbindung von Relevanz sind, kann durch eine ansprechende und auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmte Gestaltung von Arbeitsinhalten ein retentionsförderliches Aufgabengebiet geschaffen werden, in welchem diese ihre Potentiale entfalten können. Dadurch wird ein wesentlicher Beitrag zur Selbstverwirklichung geleistet.

## 9 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR ARBEITGEBER VON IT-FACHKRÄFTEN

Das Ziel dieser Masterarbeit war die **Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften**, welche im folgenden Abschnitt ausgesprochen werden. Im Zuge des Theorieteils wurde eine Toolbox zur Förderung der Mitarbeiterbindung erarbeitet, welche um die empirischen Ergebnisse des Praxisteils ergänzt und weiter verfeinert wurde (Toolbox 2.0 zur Förderung der Mitarbeiterbindung). Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen aus der qualitativen und quantitativen Datenerhebung von IT-Fachkräften erfolgte die Ableitung der Handlungsempfehlungen, welche sich in drei Abschnitte, analog zu den drei in der Theorie identifizierten Handlungsfeldern zur Mitarbeiterretention, gliedert.

### 9.1 Handlungsempfehlungen für die Merkmale der Organisation - Arbeitsbedingungen

Der Dreh- und Angelpunkt und eine Basisanforderung für ein retentionsförderliches Arbeitsumfeld von IT-Fachkräften ist die **Gewährung eines hohen Maßes an Flexibilität**. Der Wunsch die Arbeitszeit, den Arbeitsort und die Einteilung der Arbeit nach den eigenen Vorstellungen und Gegebenheiten des Alltags anpassen zu können, ließ sich aus den Erkenntnissen beider Praxisteile ableiten. Die wichtigsten konkreten Maßnahmen zur Erhöhung der Flexibilität umfassen das **Gleitzeitmodell, die Gewährung von Flexibilität für private Angelegenheiten** (z.B. spontaner Urlaub, früherer Dienstschluss), die **Möglichkeit zur Arbeit im Home office** und die **Konsumation erbrachter Überstunden als Zeitausgleich**. All-in Verträge, bei denen erbrachte Überstunden am Ende des Monats gestrichen werden, stehen dem entgegen und sind daher zu vermeiden.

Neben einem hohen Maß an Flexibilität kommt der **Bezahlung eines fairen und konkurrenzfähigen Gehalts**, welches (auch nach der Verhandlung im Einstellungsgespräch) regelmäßig evaluiert und angepasst wird, eine entscheidende Rolle zu. Als konkrete Maßnahme eignet sich ein **langfristiger Gehaltsentwicklungsplan, der geplante Erhöhungen des Gehalts, Vorrückungszeiten und etwaige Zielvereinbarungen zum Erreichen des höheren Gehalts abbildet**. Eine ausschließliche Orientierung am Kollektivvertrag (sofern einer besteht) ist nicht zielführend, da dieser lediglich Mindestgehälter anführt und nicht die tatsächliche Gehaltssituation am Arbeitsmarkt widerspiegelt. Ziel des Gehaltsentwicklungsplans ist es auch langjährigen Mitarbeitern ein marktkonformes Vergütungspaket zu bieten, um sie nicht an die Konkurrenz zu verlieren, welche in der Regel bereit ist ein höheres Gehalt bei Neueinstellungen zu bezahlen.

Genauso entscheidend, um eine langfristige Zusammenarbeit zu sichern, ist es den Mitarbeitern **Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen** zu bieten. Ein **Entwicklungsplan (Karriereplan), der die langfristige Entwicklung von Arbeitsinhalten des Mitarbeiters skizziert** (mit gegebenenfalls geplanter Übernahme von Verantwortung), vermittelt, dass es interne Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung und Entfaltung gibt, welche die Potentiale des Mitarbeiters fördern und ausschöpfen. In diesem Zusammenhang sind auch **Fachkarrieren (Expertenlaufbahnen)** zu etablieren, welche die Vertiefung des Fachwissens und die Übernahme von inhaltlicher Verantwortung forcieren. Die Laufbahn eines Fachexperten bietet Anreize zum Karriereaufstieg abseits der klassischen Führungskarriere und

generiert Spezialwissen, welches die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigert. Ein **Angebot an Weiterbildungen** rundet das Portfolio an Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten ab. Der Fokus liegt hierbei klar auf den **fachspezifischen Weiterbildungen** (z.B. zu neuen Technologien, Programmiersprachen), ist jedoch im Bedarfsfall (wenn Mitarbeiter diese Kenntnisse beispielsweise für ihre tägliche Arbeit oder ihre nächste Karrierestufe benötigen) und vorhandenem Bildungsbudget auch auf Weiterbildungen der **Methodenkompetenz** (z.B. agile Produktentwicklungsmethoden, Projektmanagement) und der **Soft Skills** (z.B. Verbesserung der Kommunikation, Moderationstechniken, Konfliktmanagement) auszuweiten. Als bevorzugte Formen der Weiterbildung sind der **persönliche Wissensaustausch unter Kollegen**, **extern abgehaltene Präsenzveranstaltungen** (Seminare, Workshops), **Online-Kurse**, die zeitlich und örtlich flexibel absolviert werden können und **berufsbegleitende Weiterbildungen an Bildungseinrichtungen** zu forcieren. Je mehr Möglichkeiten den Mitarbeitern beim aktuellen Arbeitgeber zur (Weiter-)Entwicklung zur Verfügung stehen, desto weniger werden diese mit potentiellen Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten bei anderen Arbeitgebern liebäugeln.

Während es in anderen Branchen weniger auf eine **technische Ausstattung auf dem aktuellen Stand der Technik** ankommt, so ist dies für den IT-Bereich jedoch unerlässlich. Als konkrete Maßnahmen eignen sich: die **Bereitstellung mehrerer Bildschirmmonitore** (mindestens zwei), ein **leistungsfähiger Rechner** sowie die **Verwendung von neuester Hardware und Software**. Wo immer möglich und sinnvoll ist den Mitarbeitern ein **Mitspracherecht bei der Auswahl der Arbeitsausstattung** zu gewähren und ihnen die **Möglichkeit einzuräumen favorisierte Programme zu nutzen** (z.B. hinsichtlich der Entwicklungsumgebung und des Betriebssystems). Wird zusätzlich auf den **Einsatz neuester Technologien** gesetzt, so kann dies ebenfalls als retentionsförderliche Maßnahme gesehen werden, da dies naturgemäß einen Lernprozess in Gang setzt (Beachtung des Trends Wissenskultur und kontinuierliches Lernen), die Mitarbeiter auf dem Laufenden bleiben und nicht befürchten müssen den Anschluss bezüglich aktueller technologischer Entwicklungen zu verlieren.

Die Unternehmenskultur betreffend, sind **regelmäßige Mitarbeiterinformationen** zu etablieren, welche über die Unternehmensziele, die aktuelle Geschäftsentwicklung, zukünftige Pläne und geplante (Veränderungs-)Maßnahmen informieren. Dies betrifft vor allem jene Maßnahmen und Veränderungen, welche die Mitarbeiter direkt betreffen. Auch dem Einbringen von konstruktiver Kritik, Ideen und Verbesserungsvorschlägen zu den behandelten Themen ist hier Platz einzuräumen. Die Steigerung der Transparenz und die Erhöhung der internen Kommunikation ermöglicht es den Mitarbeiter zudem ihre eigenen Ziele und Werte mit jenen des Unternehmens abzugleichen und sich mit diesen zu identifizieren, was sich wiederum förderlich auf den Wunsch einer langfristigen Zusammenarbeit auswirkt. Zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls sind auch **Teambuilding-Events** (welche während der Arbeitszeit absolviert werden) und **Firmenveranstaltungen** (z.B. Sommerfest und Weihnachtsfeier) zu planen, welche die Zugehörigkeit zu den Kollegen und zum Unternehmen selbst weiter bestärken.

Um die internen Abläufe im Unternehmen zu verbessern sind **klare Regelungen von Prozessen und Verantwortlichkeiten** zu definieren. Dazu gehört es die bereits bestehenden Abläufe zunächst zu betrachten, kritisch zu hinterfragen und in weiterer Folge praxistauglich zu gestalten. Aus dieser Evaluierung müssen am Ende klare Vorgaben hinsichtlich der Verantwortlichkeiten (z.B. für die

Durchführung oder das Ergebnis, Festlegung von Vertreterregelungen) und des Prozessmanagements (z.B. Abhängigkeiten zu anderen Abteilungen) hervorgehen.

## 9.2 Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiterführung

Der **Qualität der Mitarbeiterführung** kommt eine entscheidende Rolle für den Erfolg jedes Mitarbeiterbindungsprojekts zu. Die Beziehung zur Führungskraft bietet verschiedenste Ansatzpunkte, um Mitarbeiter langfristig zu binden und sie darüber hinaus auch zu motivieren. Neben der fachlichen Kompetenz, ist bei der Auswahl der Führungskräfte zwingend erforderlich auch auf eine **ausreichend vorhandene Sozialkompetenz** zu achten. Damit ist beispielsweise gemeint, dass die Führungskraft über Empathie und umfassende Kommunikations-, Kritik- und Motivationsfähigkeit verfügt. Neben den inhaltlichen Aufgaben, die Führungskräfte erledigen, müssen diese auch gewillt sein sich der Führungsaufgabe umfänglich zu widmen und sich dahingehend auch die Zeit zu nehmen sich mit Themen der Personalführung auseinanderzusetzen. Wichtige Kenntnisse hinsichtlich der Aufgaben, die sich durch die Übernahme von Personalverantwortung ergeben, sind im Rahmen eines **Führungskräfte Trainings** näherzubringen.

Die Führungskraft muss einerseits in der Lage sein die Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter zu erkennen und andererseits auch gewillt sein diese anschließend gezielt zu fördern. Dem Mitarbeiter ist Unterstützung bei der beruflichen Weiterentwicklung zuzusichern, sei es durch die Zuteilung interessanter Aufgaben, durch Beförderungen oder die Absolvierung von Weiterbildungen.

Das Aussprechen von **Anerkennung und Wertschätzung** für erbrachte Leistungen und Erfolge ist in den Arbeitsalltag zu integrieren, genau so wie die Rückmeldung von regelmäßigem, zeitnahe und konstruktivem Feedback, das dem Mitarbeiter sowohl seine Stärken als auch seine Schwächen aufzeigt.

Um der Überlastung von Mitarbeitern vorzubeugen bzw. entgegenzuwirken, ist auf die **mengenmäßige Auslastung der Mitarbeiter zu achten**. Dieser Themenbereich erfordert das aktive Nachfragen der Führungskraft und das Anbieten von Unterstützung, eine möglichst realistische Terminplanung (um nicht noch zusätzliche Stresssituationen herbeizuführen) und eine frühzeitige, am besten proaktive Personalsuche (Personalaufstockung), bevor die quantitativ zu bewältigende Arbeitsmenge überschritten wird.

Die Mitarbeiter sind von ihrer Führungskraft laufend und vor allem **rechtzeitig über ihren Arbeitsbereich betreffende Entwicklungen und Veränderungen zu informieren**. Eine **regelmäßige Kommunikation**, beispielsweise durch festgelegte wiederkehrende, verbindliche Termine (Jour fixe) ist dahingehend zu etablieren.

Um das Paket der retentionförderlichen Mitarbeiterführung abzurunden, sind **bei der Verteilung der Arbeitsaufgaben**, wo immer möglich und sinnvoll, **die individuellen Interessen der Mitarbeiter zu berücksichtigen**. Die Zuteilung interessanter Aufgaben oder Projekte motiviert Mitarbeiter und dies wirkt sich positiv auf ihre Arbeitsleistung aus.



### 9.3 Handlungsempfehlungen für die Merkmale der Arbeit - Arbeitsinhalte

Wie bereits im Zuge der Arbeitsbedingungen (Handlungsfeld 1) erwähnt, spielt **Flexibilität** auch **bei der Abarbeitung der Arbeitsaufgaben** eine wichtige Rolle. Den Mitarbeitern ist ein hohes Maß an Autonomie mit selbstständiger Wahl der Methode zur Zielerreichung und freier (Zeit-)Einteilung zur Erledigung der Aufgaben zu gewähren, um den Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu erhöhen.

Die **Arbeitsinhalte** sind **an der Qualifikation sowie den Stärken und Interessen** der Mitarbeiter auszurichten, um deren Potentiale bestmöglich zu nutzen. Die Bereitstellung bzw. Zuteilung inhaltlich ansprechender Aufgaben, welche für Mitarbeiter interessant und im besten Falle auch abwechslungsreich sind, obliegt in der Regel der Führungskraft, weshalb an dieser Stelle erneut auf die Bedeutung der Führungsqualität hingewiesen wird.

Es ist ein Rahmen im Unternehmen zu schaffen, welcher den Mitarbeitern die Möglichkeit gibt **sich mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung einzubringen und das Arbeitsumfeld mitzugestalten** (auch abteilungsübergreifend). Dies umfasst beispielsweise das Fördern von konstruktiver Kritik, welche Lösungs- und Verbesserungsvorschläge oder auch gänzlich neue Ideen zum Vorschein bringt, die im Anschluss auch umgesetzt werden. Ein **Mitspracherecht** bei Themen, die den direkten Arbeitsbereich des Mitarbeiters betreffen, ist von der Führungskraft einzuräumen.

Die Beachtung dieser Aspekte wirkt sich positiv auf die Gestaltung und Wahrnehmung der Arbeitsinhalte aus und bildet die abschließende Säule der langfristigen Mitarbeiterbindung.

## 10 RESÜMEE UND AUSBLICK

Das gewählte Untersuchungsdesign eines Mixed-Methods-Ansatzes erlaubte es die Erwartungen und Wünsche von IT-Fachkräften an den Arbeitgeber zu beleuchten (qualitative Komponente) und auf deren Basis attraktive Arbeitgeberangebote zu identifizieren (quantitative Komponente). Im Rahmen dieser Masterarbeit konnten Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber von IT-Fachkräften abgeleitet werden, welche sich auf die gewonnenen, nicht generalisierbaren Erkenntnisse eines kleinen Stichprobenumfanges der Zielgruppe stützen. Die methodische Vorgehensweise lieferte wertvolle Ansatzpunkte zur Mitarbeiterbindung von IT-Personal, welche in größeren quantitativen Studien weiterverfolgt werden sollten. Für zukünftige Forschungen in diesem Themenbereich empfiehlt sich darüber hinaus die Durchführung von qualitativen Interviews mit IT-Fachkräften, Führungskräften und Personalverantwortlichen, um die Erkenntnisse dieser Masterarbeit zu vertiefen.

Die Relevanz der Mitarbeiterbindung wird sich in den nächsten Jahren durch die beschriebenen Treiber für die Veränderungen der Arbeitswelt (Demografischer Wandel, Globalisierung, Digitalisierung, Wissenskultur mit Lebenslangem Lernen, Individualisierung, Wertewandel der Generationen) noch weiter intensivieren. Der bereits heute gravierende Fachkräftemangel von IT-Personal wird sich auch in den nächsten Jahren nicht entspannen, sondern noch weiter zuspitzen. Arbeitgeber von IT-Fachkräften bewegen sich in einem immer kompetitiveren Umfeld mit einer Vielzahl an Konkurrenten, die ebenso um die gefragten IT-Fachkräfte buhlen. Dies ist unter anderem dem Umstand geschuldet, dass IT-Fachkräfte sowohl in der IT-Branche selbst als auch in allen anderen Branchen dringend benötigt werden. Die fortschreitenden Digitalisierungsaktivitäten in sämtlichen Unternehmen verlangen eine quantitativ hohe Menge an qualifizierten IT-Experten.

Aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten, die sich IT-Fachkräften (bei anderen Arbeitgebern) bieten, ist es zwingend erforderlich ein konkurrenzfähiges, retentionsförderliches Maßnahmenpaket zu schnüren, welches auf einen langfristigen Verbleib dieser wettbewerbsentscheidenden Know-how-Träger ausgerichtet ist. Dazu ist es wenig sinnvoll sich wahllos an Angeboten der Konkurrenzunternehmen zu orientieren, da sich nicht jedes Angebot in gleichem Maße eignet und die eingesetzten Maßnahmen in der Regel nicht passgenau auf die Zielgruppe der IT-Fachkräfte zugeschnitten worden sind.

Im Zuge dieser Arbeit wurden die Erwartungen und Wünsche von IT-Fachkräften identifiziert und daraus attraktive Mitarbeiterbindungsmaßnahmen abgeleitet und evaluiert. Das Maßnahmenbündel, welches in Form einer Toolbox 2.0 zur Förderung der Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften präsentiert wurde, rückt jene retentionsförderlichen Arbeitgeberangebote in den Vordergrund, welche bei Implementierung eine hohe Chance auf Erfolg versprechen. Durch die frühzeitige Auseinandersetzung mit mitarbeiterorientierten Retentionskonzepten lässt sich der IT-Fachkräftemangel zwar nicht verhindern, jedoch aufgrund des angestrebten langfristigen Verbleibs von IT-Experten im Unternehmen, zumindest abmildern.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke

- Allen, Natalie J.; Meyer, John P. (1990): *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, in: Journal of Occupational Psychology, Jahrgang 63, S. 1 – 18
- Amundson, Norman E. (2007): *The influence of workplace attraction on recruitment and retention*, in: Journal of Employment Counseling, Jahrgang 44, Heft 4, S. 154 – 162
- Arbeitsgruppe Soziologie (2004): *Denkweisen und Grundbegriffe der Soziologie: Eine Einführung*, 15. Auflage, Campus-Verlag, Frankfurt/Main
- Armutat, Sascha (2014): *Retention - ein Grundverständnis*, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.): *Retentionmanagement für die Praxis: Erfolgsentscheidende Mitarbeiter finden und binden*, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 17 – 43
- Bastians, Frauke (2014a): *Operatives Retentionmanagement*, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.): *Retentionmanagement für die Praxis: Erfolgsentscheidende Mitarbeiter finden und binden*, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 71 – 106
- Bastians, Frauke (2014b): *Strategisches Retentionmanagement*, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.): *Retentionmanagement für die Praxis: Erfolgsentscheidende Mitarbeiter finden und binden*, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 45 – 69
- Berthel, Jürgen; Becker, Fred G. (2017): *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 11., vollständig überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Brandenburg, Uwe; Domschke, Jörg-Peter (2007): *Die Zukunft sieht alt aus: Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Brem, Alexander; Brem, Stefanie (2019): *Die Kreativ-Toolbox für Unternehmen: Ideen generieren und innovatives Denken fördern*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Breyer-Mayländer, Thomas (2017): *Management 4.0 - Den digitalen Wandel erfolgreich meistern: Das Kursbuch für Führungskräfte*, Carl Hanser Verlag, München
- Brinkmann, Ulrich; Dörre, Klaus; Röbenack, Silke; Krämer, Klaus; Speidel, Frederic (2006): *Prekäre Arbeit: Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse*, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), ohne Verlagsangaben, Bonn
- Bruch, Heike; Vogel, Bernd (2009): *Organisationale Energie: Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen*, 2., aktualisierte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Büdenbender, Ulrich; Strutz, Hans (2011): *Gabler Kompaktlexikon Personal: Wichtige Begriffe zu Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht*, 3., komplett überarbeitete Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

Bussin, Mark (2018): *Retention Strategies: The Key to Attract and Retain Excellent Employees*, KR Publishing, Randburg

Buxmann, Peter; Diefenbach, Heiner; Hess, Thomas (2015): *Die Softwareindustrie: Ökonomische Prinzipien, Strategien, Perspektiven*, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler Verlag, Berlin, Heidelberg

Döring, Nicola; Bortz, Jürgen (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg

Eberhardt, Daniela (2016): *Generationen zusammen führen: Mit Millenials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten*, Haufe-Lexware Verlag, Freiburg

Felfe, Jörg (2020): *Mitarbeiterbindung*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen

Finnegan, Richard P. (2012): *The Power of Stay Interviews for Engagement and Retention: Includes the Stay Interview Game*, Society for Human Resource Management (Hrsg.), ohne Verlagsangaben, Alexandria, Virginia

Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible, Silke (2008): *Zukunftsweisendes Personalmanagement: Zukunftsweisendes Personalmanagement*. Herausforderung demografischer Wandel - Fachkräfte gewinnen, Talente halten, Erfahrung nutzen, mi-Fachverlag, München

Fuchs-Heinritz, Werner; Lautmann, Rüdiger; Rammstedt, Otthein; Wienold, Hanns (Hrsg.) (1994): *Lexikon zur Soziologie*, 3., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden

Fuller, Joseph B.; Wallenstein, Judith K.; Raman, Manjari; de Chalendar, Alice (2020): *Mitarbeiter wollen Weiterbildung*, in: Harvard Business Manager, Heft 3, S. 70 – 77

Gloger, Boris; Häusling, André (2011): *Erfolgreich mit Scrum - Einflussfaktor Personalmanagement: Finden und Binden von Mitarbeitern in agilen Unternehmen*, Carl Hanser Verlag, München

Goldmann, Tim (2016): *Schlüsselfaktor Strategisches Personalmanagement: Arbeitgeberattraktivität steigern durch zukunftsfähige HR-Konzepte und Neurowissenschaft*, in: Arne Prieß (Hrsg.): *Benefits als Bindungsanker*, Haufe-Lexware Verlag, Freiburg, 163-170

Gutmann, Joachim (2017): *Flexible Arbeit: Zeitarbeit, Werkvertrag, Outsourcing*, Haufe-Lexware Verlag, Freiburg

Hamm, Ingo; Köhler, Wiebke (2020): *Wettbewerbsfaktor Mensch: Wie man durch Mitarbeiterbegeisterung und moderne Führung Mehrwert schafft*, Springer Gabler Verlag, Berlin

Hanisch, Horst (2019): *Die flotte Generation Z im 21. Jahrhundert: Entscheidungsfreudig - effizient - eigenverantwortlich: wie mit der Generation Z zielorientiert und erfolgreich gearbeitet werden kann*, 2. Auflage, Books on Demand, Norderstedt

Hanschke, Inge (2018): *Digitalisierung und Industrie 4.0 - einfach und effektiv: Systematisch & lean die Digitale Transformation meistern*, Carl Hanser Verlag, München

- Hansen, Hans Robert; Mendling, Jan; Neumann, Gustaf (2019): *Wirtschaftsinformatik: Grundlagen und Anwendungen*, 12. völlig neu bearbeitete Auflage, Walter de Gruyter Verlag, Berlin, Boston
- Heckhausen, Jutta; Heckhausen, Heinz (2018): *Motivation und Handeln: Einführung und Überblick*, in: Jutta Heckhausen; Heinz Heckhausen (Hrsg.): *Motivation und Handeln*, 5. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 1 – 12
- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara Bloch (1959): *The Motivation to Work*, 2. Auflage, Wiley Verlag, New York
- Homma, Norbert; Bauschke, Rafael (2010): *Unternehmenskultur und Führung: Den Wandel gestalten - Methoden, Prozesse, Tools*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Hussy, Walter; Schreier, Margrit; Echterhoff, Gerald (2010): *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg
- Jäger, Wolfgang; Wickel-Kirsch, Silke (2020): *Praxishandbuch Personalmanagement*, in: Dieter Wagner (Hrsg.): *Personalmarketing und Personalgewinnung (-beschaffung und -auswahl)*, 2. Auflage, Haufe-Lexware Verlag, Freiburg, S. 97 – 162
- Kanning, Uwe Peter (2017): *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg
- Kauffeld, Simone; Ochmann, Annika; Hoppe, Diana (2019): *Arbeit und Gesundheit*, in: Simone Kauffeld (Hrsg.): *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor: Mit 44 Abbildungen und 42 Tabellen*, 3. Auflage, Springer Verlag, Berlin, S. 305 – 358
- Kauffeld, Simone; Schermuly, Carsten C. (2019): *Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation*, in: Simone Kauffeld (Hrsg.): *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor: Mit 44 Abbildungen und 42 Tabellen*, 3. Auflage, Springer Verlag, Berlin, S. 237 – 260
- Keller, Berndt; Seifert, Hartmut (Hrsg.) (2007): *Atypische Beschäftigung: Flexibilisierung und soziale Risiken*, 2. Auflage, Edition Sigma, Berlin
- Klaffke, Martin (2014): *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, in: Martin Klaffke (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Generationen-Management - Handlungsansätze für das Personalmanagement*, Springer Verlag, Wiesbaden, S. 3 – 25
- Knecht, Marita; Pifko, Clarisse (2011): *Kommunikation und Führung für HR-Fachleute: Eine praxisorientierte Darstellung mit Repetitionsfragen und Antworten sowie Minicases*, Compendio Bildungsmedien, Zürich
- Koch, Eckart (2017): *Globalisierung: Wirtschaft und Politik: Chancen - Risiken - Antworten*, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Kriegler, Wolf Reiner (2018): *Praxishandbuch Employer Branding - inklusive Arbeitshilfen online: Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden*, 3. Auflage, Haufe Lexware Verlag, Freiburg
- Kucherov, Dmitry; Zamulin, Andrey (2016): *Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience)*, in: Human Resource Development International, Jahrgang 19, Heft 2, S. 178 – 188

- Lange, Sabrina (2016): *Erwartungsmanagement in Projekten: Erfolgreiche Methoden und Fallbeispiele - nicht nur für IT-Projekte*, Springer Vieweg Verlag, Wiesbaden
- Loffing, Dina; Loffing, Christian (2010): *Mitarbeiterbindung ist lernbar: Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg
- Luther, Michael (2013): *Das große Handbuch der Kreativitätsmethoden: Wie Sie in vier Schritten mit Pfiff und Methode Ihre Problemlösungskompetenz entwickeln und zum Ideen-Profi werden*, 2. Auflage 2020, managerSeminare-Verlag, Bonn
- Maas, Rüdiger (2019): *Generation Z für Personaler und Führungskräfte: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie*, Carl Hanser Verlag, München
- Mangelsdorf, Martina (2015): *Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*, GABAL Verlag, Offenbach
- Metz-Kleine, Alicia (2018): *Arbeitswelt der Zukunft: Trends - Arbeitsraum - Menschen - Kompetenzen*, in: Harald R. Fortmann; Barbara Kolocek (Hrsg.): *Die Zukunft der Arbeit ist flexibel*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Mühlenhof, Mira Christina; Lipski, Sabine (2020): *Stand by me - die Magie der Mitarbeiterbindung: Wie halte ich Mitarbeiter, die ich nicht mag?*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Nagel, Katja (2011): *Employer Branding: Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken. Mit sieben Fallbeispielen*, Linde Verlag, Wien
- Nerdinger, Friedemann W. (2019a): *Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit*, in: Friedemann W. Nerdinger, Gerhard Blickle; Niclas Schaper (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 463 – 486
- Nerdinger, Friedemann W. (2019b): *Organisationsklima und Organisationskultur*, in: Friedemann W. Nerdinger, Gerhard Blickle; Niclas Schaper (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 164 – 191
- Oestereich, Bernd; Schröder, Claudia (2020): *Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*, Vahlen Verlag, München
- Parment, Anders (2013): *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*, 2., vollständige überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Pepels, Werner (2004): *Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management*, in: Reiner Bröckermann; Werner Pepels (Hrsg.): *Personalzufriedenheit und Zufriedenheitsmessung*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 51 – 81
- Phillips, Morag (2019): *The new world of work: An 'SOS' call to management*, in: Mark Bussin; Chris Blair (Hrsg.): *Chapter 3: The Power of Purpose - the Real Language of Retention*, KR Publishing, Randburg, S. 27 – 38
- Rabenbauer, Thorsten (2017): *Führungsprinzip Wertschätzung: Mitarbeiter begeistern, motivieren und binden*, Carl Hanser Verlag, München

- Raithel, Jürgen (2008): *Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs*, 2., durchgesehene Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage, Wiesbaden
- Redmann, Britta (2019): *Vergütungssysteme gestalten: agil, rechtssicher und nicht-monetär: Unternehmen stärken und Mitarbeiter binden*, Haufe-Lexware Verlag, Freiburg
- Reisinger, Sabine; Lettner, Nicole; Friedl, Anja (2019): *Erfolg braucht Menschen: Wettbewerbsvorteile durch eine konsequente Mitarbeiterorientierung*, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Jahrgang 88, S. 322 – 328
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (2013): *Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert: Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze*, in: Hans J. Tümmers (Hrsg.): *Lebensphasenorientierte Personalpolitik - alle Potenziale ausschöpfen*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 137 – 145
- Saller, Thomas; Terber, Victor (2020): *IT-Experten gewinnen, motivieren und binden: Erfolg in der digitalen Transformation durch Psychologie und Best Practice*, Haufe-Lexware Verlag, Freiburg
- Sass, Enrico (2019): *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: Was erwarten Arbeitnehmer?*, Springer Verlag, Wiesbaden
- Schaper, Niclas (2019a): *Aus- und Weiterbildung: Konzepte der Trainingsforschung*, in: Friedemann W. Nerdinger, Gerhard Blickle; Niclas Schaper (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 509 – 539
- Schaper, Niclas (2019b): *Wirkungen der Arbeit*, in: Friedemann W. Nerdinger, Gerhard Blickle; Niclas Schaper (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 573 – 600
- Schermuly, Carsten C. (2019): *New Work - gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*, 2. Auflage, Haufe-Lexware Verlag, Freiburg
- Scholz, Christian (2014): *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Vahlen Verlag, München
- Schön, Peter (2019): *IT Management: Grundlagen, Organisation, Aufgaben, Outsourcing, Herausforderungen*, Books on Demand, Norderstedt
- Steiner, Eberhard; Landes, Miriam (2017): *Leistungsorientierte Vergütung: Anreizsysteme wirkungsvoll gestalten*, Haufe Verlag, Freiburg
- Steiner, Elisabeth; Benesch, Michael (2018): *Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung*, 5., aktualisierte und überarbeitete Auflage, facultas Verlag, Wien
- Suter, Andreas; Vorbach, Stefan; Wild-Weitlaner, Doris (2019): *Die Wertschöpfungsmaschine: Prozesse und Organisation aus der Strategie ableiten*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hanser Verlag, München
- Timinger, Holger (2017): *Modernes Projektmanagement: Mit traditionellem, agilem und hybridem Vorgehen zum Erfolg*, Wiley Verlag, Weinheim

Urbach, Nils; Ahlemann, Frederik (2016): *IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung: Auf dem Weg zur IT-Organisation der Zukunft*, Springer Gabler Verlag, Berlin, Heidelberg

Von Ameln, Falko; Wimmer, Rudolf (2016): *Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel*, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), Jahrgang 47, Heft 1, S. 11 – 21

Wallmüller, Ernest (2017): *Praxiswissen Digitale Transformation: Den Wandel verstehen, Lösungen entwickeln, Wertschöpfungen steigern*, Carl Hanser Verlag, München

Winkler, Katrin; Saur, Christina (2019): *Employee Retention Management: long-term retention of employees – a comparison of generations*, in: Journal of Applied Leadership and Management, Heft 7, S. 96 – 111

Wolf, Gunther (2014): *Employer Branding: In vier Schritten zur erfolgreichen Arbeitgebermarke*, Stand: März 2014, Dashöfer Verlag, Hamburg

Wolf, Gunther (2018): *Mitarbeiterbindung: Strategie und Umsetzung im Unternehmen*, 3. Auflage, Haufe-Lexware Verlag, Freiburg

Wolf, Gunther (2020): *Mitarbeiterbindung: Strategie und Umsetzung im Unternehmen*, 4. Auflage, Haufe-Lexware Verlag, Freiburg

### **Online-Quellen**

Arbeitsmarktservice (2018): *Berufe IT - Informationstechnologie*. Arbeitsmarktservice (Hrsg.)  
<https://www.ams.at/content/dam/download/flyer-folder-broschueren/abi-broschueren/edv1.pdf> [Stand 26.02.2020]

Bitkom (2019a): *Der Arbeitsmarkt für IT-Fachkräfte*  
[https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-11/bitkom-charts-it-fachkrafte-28-11-2019\\_final.pdf](https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-11/bitkom-charts-it-fachkrafte-28-11-2019_final.pdf) [Stand 25.02.2020]

Bitkom (2019b): *Fehlende Work-Life-Balance bremst IT-Karrieren von Frauen aus*  
<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Fehlende-Work-Life-Balance-bremst-IT-Karrieren-von-Frauen-aus> [Stand 01.06.2020]

Bitkom (2019c): *New Work: Jeder Zweite will Vertrauensarbeitszeit und Recht auf Homeoffice*  
<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/New-Work-Jeder-Zweite-will-Vertrauensarbeitszeit-und-Recht-auf-Homeoffice> [Stand 02.06.2020]

Bitkom Research (2019): *Der Dienstwagen hat ausgedient: So werben Arbeitgeber um neue Mitarbeiter*  
<https://www.bitkom-research.de/de/pressemitteilung/der-dienstwagen-hat-ausgedient-so-werben-arbeitgeber-um-neue-mitarbeiter> [Stand 02.05.2020]

Blattner, Andrea; Mayer, Martin (2018): *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*  
<http://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/load?contentid=10008.649257&version=1518177036> [Stand 12.06.2020]



Brence, Florian; Nowshad, Anna; Wallner, Ralf; Bauer, Christina (2019): *Fluktuation und deren Auswirkung auf Unternehmen: Eine Studie von Deloitte Österreich*. Deloitte Consulting GmbH (Hrsg.) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-fluktuationsstudie-2019.pdf> [Stand 29.12.2019]

Bruch, Heike; Fischer, Josef A.; Färber, Jessica (2015): *Arbeitgeberattraktivität von innen betrachtet - eine Geschlechter- und Generationenfrage: TOP JOB-Trendstudie 2015*. zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität, [https://montua-partner.de/wp-content/uploads/2015/08/2015\\_Trendstudie\\_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf](https://montua-partner.de/wp-content/uploads/2015/08/2015_Trendstudie_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf) [Stand 30.05.2020]

Bundesamt für Statistik (2019): *Die Bevölkerung der Schweiz 2018*. Bundesamt für Statistik (Hrsg.) <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/10827606/master> [Stand 05.04.2020]

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Roland Berger GmbH (2018): *Familienfreundliche Unternehmenskultur: Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf* [https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Wissenplattformfuer\\_die\\_Praxis/Kulturstudie.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Wissenplattformfuer_die_Praxis/Kulturstudie.pdf) [Stand 02.05.2020]

Capgemini (2018): *Studie IT-Trends 2018: Digitalisierung: Aus Ideen werden Ergebnisse*. Capgemini (Hrsg.) <https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2018/02/it-trends-studie-2018.pdf> [Stand 29.12.2019]

Capgemini (2019): *Studie IT-Trends 2019: Intelligente Technologien: Vorreiter erzielen bereits Ergebnisse*. Capgemini (Hrsg.) <https://www.capgemini.com/at-de/wp-content/uploads/sites/25/2019/02/IT-Trends-Studie-2019-1.pdf> [Stand 29.12.2019]

Capgemini (2020): *Studie IT-Trends 2020: Digitalisierung und intelligente Technologien*. Das Business profitiert. In der IT steigen die Herausforderungen. Capgemini (Hrsg.) <https://www.capgemini.com/at-de/wp-content/uploads/sites/25/2020/02/IT-Trends-Studie-2020.pdf> [Stand 12.03.2020]

Dornmayer, Helmut; Winkler, Birgit (2018): *Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf/-mangel – Fachkräfte radar II, ibw- Forschungsbericht im Auftrag der WKÖ, Wien* <https://ibw.at/resource/download/1692/ibw-forschungsbericht-192.pdf> [Stand 12.04.2020]

Eilers, Silke; Möckel, Kathrin; Rump, Jutta; Schabel, Frank (2020): *HR Report 2020: Lebenslanges Lernen - Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und Hays*. Hays; Institut für Beschäftigung und Employability IBE (Hrsg.) [https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/01/Hays\\_Studie-HR-Report-2020.pdf](https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/01/Hays_Studie-HR-Report-2020.pdf) [Stand 25.02.2020]

Ernst & Young (2019a): *Digitalisierung im deutschen Mittelstand: Befragungsergebnisse*. Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H. (Hrsg.)

[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de\\_de/news/2019/06/ey-mittelstandsbarometer-deutschland-digitalisierung-2019.pdf?download](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2019/06/ey-mittelstandsbarometer-deutschland-digitalisierung-2019.pdf?download) [Stand 22.03.2020]

Ernst & Young (2019b): *Digitalisierung in der Schweizer Wirtschaft: Befragungsergebnisse*. Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H. (Hrsg.)

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-digitalisierung-in-der-schweizer-wirtschaft-maerz-2019/\\$FILE/ey-digitalisierung-in-der-schweizer-wirtschaft-maerz-2019.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-digitalisierung-in-der-schweizer-wirtschaft-maerz-2019/$FILE/ey-digitalisierung-in-der-schweizer-wirtschaft-maerz-2019.pdf) [Stand 22.03.2020]

Ernst & Young (2019c): *EY Jobstudie 2019: Karriere und Wechselbereitschaft. Ergebnisse einer Befragung von 1.001 Arbeitnehmer(inne)n in Österreich*. Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H. (Hrsg.)

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-at-jobstudie-oesterreich-2019-part-2/\\$FILE/EY%20Jobstudie%202019%20Karriere%20und%20Wechselbereitschaft.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-at-jobstudie-oesterreich-2019-part-2/$FILE/EY%20Jobstudie%202019%20Karriere%20und%20Wechselbereitschaft.pdf) [Stand 12.06.2020]

Ernst & Young (2019d): *EY Jobstudie 2019: Motivation und Arbeitszufriedenheit*. Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H. (Hrsg.)

[https://cache.pressmailing.net/content/ecd2b9a3-d309-4126-8b32-f749cf8ffc58/EY\\_Zukunft\\_der\\_Arbeit\\_CH\\_2019\\_FINAL.pdf](https://cache.pressmailing.net/content/ecd2b9a3-d309-4126-8b32-f749cf8ffc58/EY_Zukunft_der_Arbeit_CH_2019_FINAL.pdf) [Stand 29.02.2020]

Ernst & Young (2019e): *EY Jobstudie 2019: Motivation und Arbeitszufriedenheit*. Ergebnisse einer Befragung von 1.001 Arbeitnehmer(inne)n in Österreich. Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H. (Hrsg.)

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-at-jobstudie-oesterreich-2019/\\$FILE/EY%20Jobstudie%202019%20Motivation%20Pr%C3%A4sentation.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-at-jobstudie-oesterreich-2019/$FILE/EY%20Jobstudie%202019%20Motivation%20Pr%C3%A4sentation.pdf) [Stand 02.05.2020]

Ernst & Young (2019f): *EY-Studie Digitaler Wandel in österreichischen Mittelstandsunternehmen: Befragungsergebnisse*. Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H. (Hrsg.)

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-studie-digitaler-wandel-oesterreichischer-mittelstand-2019/\\$FILE/EY-Studie%20Digitaler%20Wandel%20im%20Mittelstand.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-studie-digitaler-wandel-oesterreichischer-mittelstand-2019/$FILE/EY-Studie%20Digitaler%20Wandel%20im%20Mittelstand.pdf) [Stand 22.03.2020]

Ernst & Young (2019g): *Zukunft der Arbeit CH 2019: Ergebnisbericht August 2019*. Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H. (Hrsg.)

[https://cache.pressmailing.net/content/ecd2b9a3-d309-4126-8b32-f749cf8ffc58/EY\\_Zukunft\\_der\\_Arbeit\\_CH\\_2019\\_FINAL.pdf](https://cache.pressmailing.net/content/ecd2b9a3-d309-4126-8b32-f749cf8ffc58/EY_Zukunft_der_Arbeit_CH_2019_FINAL.pdf) [Stand 02.05.2020]

Eurostat (2020): *Girls and women among ICT students: what do we know?*

[https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/products-eurostat-news/-/EDN-20200423-1?inheritRedirect=true&redirect=%2Feurostat%2Fde%2Fweb%2Fdigital-economy-and-society%2Fpublications%3Fp\\_p\\_id%3D101\\_INSTANCE\\_IJbcsczub073%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dnormal%26p\\_p\\_mode%3Dview%26p\\_p\\_col\\_id%3Dcolumn-2%26p\\_p\\_col\\_pos%3D5%26p\\_p\\_col\\_count%3D6%26\\_101\\_INSTANCE\\_IJbcsczub073\\_delta%3D2%26\\_101\\_INSTANCE\\_IJbcsczub073\\_keywords%3D%26\\_101\\_INSTANCE\\_IJbcsczub073\\_advancedSearch%3Dfalse%26\\_101\\_INSTANCE\\_IJbcsczub073\\_andOperator%3Dtrue%26p\\_r\\_p\\_564233524\\_resetCur%3Dfalse%26\\_101\\_INSTANCE\\_IJbcsczub073\\_cur%3D4](https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/products-eurostat-news/-/EDN-20200423-1?inheritRedirect=true&redirect=%2Feurostat%2Fde%2Fweb%2Fdigital-economy-and-society%2Fpublications%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_IJbcsczub073%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_pos%3D5%26p_p_col_count%3D6%26_101_INSTANCE_IJbcsczub073_delta%3D2%26_101_INSTANCE_IJbcsczub073_keywords%3D%26_101_INSTANCE_IJbcsczub073_advancedSearch%3Dfalse%26_101_INSTANCE_IJbcsczub073_andOperator%3Dtrue%26p_r_p_564233524_resetCur%3Dfalse%26_101_INSTANCE_IJbcsczub073_cur%3D4) [Stand 01.06.2020]

Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie (2020): *Zahl der Informatik- StudienbeginnerInnen steigt: Fachverband: Neues Konzept für IT-Ausbildung jetzt noch wichtiger*

<https://ubit-oesterreich.at/2020/03/09/zahl-der-informatik-studienbeginnerinnen-steigt-fachverband-neues-konzept-fur-it-ausbildung-jetzt-noch-wichtiger/> [Stand 12.04.2020]

Fent, Thomas; Fürnkranz-Prskawet Alexia (2019): *Übersicht über den Demographischen Wandel in Österreich*, in: *Demographischer Wandel - geänderte Rahmenbedingungen für den Sozialstaat?* Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz (Hrsg.)

[https://www.sozialministerium.at/dam/jcr:6375bc0a-d6a7-4c93-879e-b2e7acb13668/dokument\\_demographischer\\_wandel\\_22\\_11\\_2019\\_barrierefrei.pdf](https://www.sozialministerium.at/dam/jcr:6375bc0a-d6a7-4c93-879e-b2e7acb13668/dokument_demographischer_wandel_22_11_2019_barrierefrei.pdf) [Stand 01.03.2020]

Friedl, Martina A. (2018): *Studie Rekrutierung von weiblichen Fachkräften im technischen-naturwissenschaftlichen Bereich – Herausforderungen und Best Practices: im Auftrag von: Arbeiterkammer Wien (Abteilung Frauen und Familie)*

[https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien/Frauen/Studie\\_Technikerinnen\\_2018.pdf](https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien/Frauen/Studie_Technikerinnen_2018.pdf) [Stand 01.06.2020]

Gallup (2018): *Pressemitteilung Engagement Index 2018*

[https://www.gallup.de/file/245471/Pressemeldung\\_Gallup\\_Engagement\\_Index\\_2018.pdf](https://www.gallup.de/file/245471/Pressemeldung_Gallup_Engagement_Index_2018.pdf) [Stand 07.06.2020]

Hammer, Bernhard; Fürnkranz-Prskawet Alexia (2019): *Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Sozialstaat*, in: *Demographischer Wandel - geänderte Rahmenbedingungen für den Sozialstaat?* Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz (Hrsg.)

[https://www.sozialministerium.at/dam/jcr:6375bc0a-d6a7-4c93-879e-b2e7acb13668/dokument\\_demographischer\\_wandel\\_22\\_11\\_2019\\_barrierefrei.pdf](https://www.sozialministerium.at/dam/jcr:6375bc0a-d6a7-4c93-879e-b2e7acb13668/dokument_demographischer_wandel_22_11_2019_barrierefrei.pdf) [Stand 01.03.2020]

ILO (2018): *Prognose zur Anzahl der Erwerbspersonen in Österreich von 2018 bis 2030 (in Millionen)*

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/821384/umfrage/prognose-zur-erwerbsbevoelkerung-in-oesterreich/> [Stand 04.03.2020]

ILO (2019): *Prognose zur Anzahl der Erwerbspersonen in der Schweiz von 2020 bis 2030 (in Millionen)*

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/449371/umfrage/prognose-zur-erwerbsbevoelkerung-in-der-schweiz/> [Stand 05.04.2020]

Initiative Neue Qualität der Arbeit (2005): *Demographischer Wandel und Beschäftigung: Plädoyer für neue Unternehmensstrategien - Memorandum*. Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.)

[https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/memorandum-demographie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/memorandum-demographie.pdf?__blob=publicationFile) [Stand 26.03.2020]

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (2017): *Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060: Arbeitskräfteangebot sinkt auch bei hoher Zuwanderung*

<http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb0617.pdf> [Stand 05.04.2020]

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (2017): *ILO-Erwerbskonzept, Labour-Force-Konzept*

<https://www.iab-forum.de/glossar/ilo-erwerbskonzept-labour-force-konzept/?pdf=1112> [Stand 05.04.2020]

Institut für Wirtschaftsstudien Basel (2018): *ICT-Fachkräftesituation: Bedarfsprognose 2026*. ICT-Berufsbildung Schweiz (Hrsg.)

[https://www.ict-berufsbildung.ch/fileadmin/user\\_upload/IWSB\\_ICT-Bildungsbedarf\\_2026.pdf](https://www.ict-berufsbildung.ch/fileadmin/user_upload/IWSB_ICT-Bildungsbedarf_2026.pdf) [Stand 11.04.2020]

Karriere.at (2016): *IT-Recruiting Report 2016: Was Developer wirklich wollen*

[http://www.karriere.at/blog/wp-content/uploads/2016/02/ITRecruiting\\_Presse.pdf](http://www.karriere.at/blog/wp-content/uploads/2016/02/ITRecruiting_Presse.pdf) [Stand 03.06.2020]

Karriere.at (2018): *White Paper: Zielgenau IT Fachkräfte gewinnen mit ihrer Arbeitgebermarke. Gehalt, Equipment, Work-Life-Balance - wie ticken Österreichs begehrteste Kandidaten?*

[https://www.karriere.at/files/whitepapers/2018-07-04\\_IT-Recruiting.pdf](https://www.karriere.at/files/whitepapers/2018-07-04_IT-Recruiting.pdf) [Stand 03.06.2020]

Kellner, Barbara; Korunka, Christian; Kubicek, Bettina; Wolfsberger, Juliana (2019): *Deloitte Flexible Working Studie 2019: Vertrauensarbeitszeit, Home Office, Desksharing - Wie flexibel arbeitet Österreich?* Deloitte Consulting GmbH (Hrsg.)

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-flexible-working-2019.pdf> [Stand 04.01.2020]

Leitbetriebe Austria; Marketagent (2019): *Mitarbeiter Magnetismus*

[https://leitbetriebe.at/wp-content/uploads/2019/09/Pr%C3%A4sentation\\_Leitbetriebe\\_Mitarbeiter-Magnetismus\\_September-2019.pdf](https://leitbetriebe.at/wp-content/uploads/2019/09/Pr%C3%A4sentation_Leitbetriebe_Mitarbeiter-Magnetismus_September-2019.pdf) [Stand 21.05.2020]

Lieske, Claudia (2020): *Mitarbeiterführung der Zukunft unter dem Einfluss von Digitalisierung und Generationenwechsel: Technische Hochschule Ingolstadt Working Paper*. Arbeitsberichte - Working Papers

[https://www.thi.de/fileadmin/daten/Working\\_Papers/thi\\_workingpaper\\_50\\_lieske.pdf](https://www.thi.de/fileadmin/daten/Working_Papers/thi_workingpaper_50_lieske.pdf) [Stand 14.06.2020]

Masurat, Silke (2015): *Vorwort*, in: *Arbeitgeberattraktivität von innen betrachtet - eine Geschlechter- und Generationenfrage* (S. 3.): Zentrum für Arbeitgeberattraktivität (Hrsg.)

[https://montua-partner.de/wp-content/uploads/2015/08/2015\\_Trendstudie\\_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf](https://montua-partner.de/wp-content/uploads/2015/08/2015_Trendstudie_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf) [Stand 30.05.2020]

Randstad (2019): *Employer Brand Research 2019: Country Report Austria*

[https://www.randstad.at/ueber-randstad/pressemitteilungen/randstad-news/das-sind-osterreichs-attraktivste-arbeitgeber-2019/rebr-2019\\_country-report\\_at.pdf](https://www.randstad.at/ueber-randstad/pressemitteilungen/randstad-news/das-sind-osterreichs-attraktivste-arbeitgeber-2019/rebr-2019_country-report_at.pdf) [Stand 13.06.2020]

Robert Half (2018): *Kündigungen durch IT-Profis sind 2018 große Herausforderung für CIOs*  
<https://www.roberthalf.de/presse/kuendigungen-durch-it-profis-sind-2018-grosse-herausforderung-fuer-cios> [Stand 19.06.2020]

Robert Koch-Institut (2015): *Welche Auswirkungen hat der demografische Wandel auf Gesundheit und Gesundheitsversorgung?* in: Robert-Koch-Institut (Hrsg.), *Gesundheit in Deutschland* Berlin  
[https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloadsGiD/2015/09\\_gesundheit\\_in\\_deutschland.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloadsGiD/2015/09_gesundheit_in_deutschland.pdf?__blob=publicationFile) [Stand 26.03.2020]

Schönbauer, Ulrich; Laburda, Angelika S. (2003): *Atypisch beschäftigt – typisch für die Zukunft der Arbeit?* Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (Hrsg.)  
[https://images.derstandard.at/20030724/atypisch\\_beschaeftigt.pdf](https://images.derstandard.at/20030724/atypisch_beschaeftigt.pdf) [Stand 19.04.2020]

Schuldt, Christian (2015): *Die Macht des geteilten Wissens*  
<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-macht-des-geteilten-wissens/> [Stand 01.06.2020]

Schulze Buschhoff, Karin (2015): *Atypische Beschäftigung als Herausforderung für die Alterssicherung und die gewerkschaftliche Interessenvertretung: Ein europäischer Vergleich.* Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.)  
<https://library.fes.de/pdf-files/id-moe/12033.pdf> [Stand 19.04.2020]

Stack Overflow (2020): *Developer Survey 2020*  
<https://insights.stackoverflow.com/survey/2020> [Stand 04.06.2020]

Statista (2017): *Welche der folgenden Faktoren war bei Ihrer Entscheidung für Ihren aktuellen Arbeitsplatz wichtig oder sehr wichtig?*  
<https://de.statista.com/prognosen/1016143/umfrage-zur-relevanz-von-faktoren-bei-der-arbeitgeberwahl> [Stand 21.05.2020]

Statista (2019a): *Umsatz mit Informationstechnologie in der Schweiz von 2016 bis 2021 nach Segment (in Millionen Euro)*  
<https://de.statista.com/prognosen/970025/prognose-zum-umsatz-mit-informationstechnologie-in-der-schweiz-nach-segment> [Stand 15.03.2020]

Statista (2019b): *Umsatz mit Informationstechnologie in Deutschland von 2016 bis 2021 nach Segment (in Milliarden Euro)*  
<https://de.statista.com/prognosen/970205/prognose-zum-umsatz-mit-informationstechnologie-in-deutschland-nach-segment> [Stand 15.03.2020]

Statista (2019c): *Umsatz mit Informationstechnologie in Österreich von 2016 bis 2021 nach Segment (in Millionen Euro)*  
<https://de.statista.com/prognosen/960157/prognose-zum-umsatz-mit-informationstechnologie-in-oesterreich-nach-segment> [Stand 15.03.2020]

Statistik Austria (2019): *Altersstruktur in Österreich im Jahr 2018 und Prognose für 2020 bis 2100*  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/688475/umfrage/prognose-zur-altersstruktur-in-oesterreich/> [Stand 05.04.2020]

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2019): *Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt - IT-Fachleute*  
<https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berufe/generische-Publikationen/Broschuere-Informatik.pdf> [Stand 17.03.2020]

Statistisches Bundesamt (2019): *Demografische Aspekte: Demografischer Wandel und Bevölkerungszahl*  
<https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/textbaustein-taser-blau-bevoelkerungszahl.html> [Stand 05.04.2020]

Staufenbiel Institut; Kienbaum Consultants International (2016): *Job Trends 2017: Was Berufseinsteiger wissen müssen*  
[https://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Studien/JobTrends\\_2017.pdf](https://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Studien/JobTrends_2017.pdf) [Stand 04.06.2020]

StepStone (2017): *Recruiting mit Persönlichkeit: StepStone People Tech Insights*  
[https://www.stepstone.at/wp-content/uploads/2019/11/Stepstone\\_Recruiting-mit-Pers%C3%B6nlichkeit.pdf](https://www.stepstone.at/wp-content/uploads/2019/11/Stepstone_Recruiting-mit-Pers%C3%B6nlichkeit.pdf) [Stand 01.06.2020]

StepStone (2018): *Wie attraktiv sind Österreichs Arbeitgeber? Employer-Branding-Studie von StepStone Österreich*  
[https://www.stepstone.at/wp-content/uploads/2019/09/StepStone\\_Employer-Branding-Studie.pdf](https://www.stepstone.at/wp-content/uploads/2019/09/StepStone_Employer-Branding-Studie.pdf) [Stand 02.05.2020]

SwissICT (2018): *Aus- und Weiterbildung im Berufsfeld der ICT*  
<https://www.berufe-der-ict.ch/aus-und-weiterbildungen-im-berufsfeld-der-ict> [Stand 17.03.2020]

Tikvic, Marco; Wohlgemut, Norbert (2019): *IKT-Statusreport 2019: Im Auftrag des Fachverbandes Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie der Wirtschaftskammer Österreich. Kärntner Institut für Höhere Studien und wissenschaftliche Forschung (Hrsg.)*  
<https://ubitoesterreich.files.wordpress.com/2020/01/ikt-statusreport-2019.pdf> [Stand 12.04.2020]

Von Rundstedt und Partner (2018): *Talents & Trends-Umfrage: So verlieren Unternehmen ihre besten Mitarbeiter*  
<https://newsroom.rundstedt.de/pressemitteilungen/talents-trends-so-verlieren-unternehmen-ihre-besten-mitarbeiter/> [Stand 21.05.2020]

Von Rundstedt und Partner; HR Today (2018): *HR Today Research Survey: Umfrage zum Schweizer Arbeitsmarkt 2018 - die Ergebnisse. April-August 2018*  
[http://research.hrtdoay.ch/wp-content/uploads/2018/08/HR-Research\\_survey-results-2018\\_DEU.pdf](http://research.hrtdoay.ch/wp-content/uploads/2018/08/HR-Research_survey-results-2018_DEU.pdf) [Stand 11.04.2020]

Weitzel, Tim; Maier, Christian; Oehlhorn, Caroline; Weinert, Christoph; Wirth, Jakob; Laumer, Sven (2019): *Employer Branding: Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019, einer empirischen Unternehmens-Studie mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus der Branche IT und der Bewerbungspraxis 2019, einer empirischen Kandidaten-Studie mit Antworten von über 3.300 Kandidaten*  
[https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Studien\\_2019\\_03\\_Employer\\_Branding\\_Web.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2019_03_Employer_Branding_Web.pdf) [Stand 02.06.2020]

Wentner, Gundi; Aichinger, Elisa; Wagner, Gerhard (2019): *Frauen und Führung: Eine Studie von Deloitte Österreich*. Deloitte Consulting GmbH (Hrsg.)

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-umfrage-frauen-und-fuehrung-2019.pdf> [Stand 25.05.2020]

Wolff von der Sahl, Julia; Achtenhagen, Claudia (2013): *Fachkräfte sichern: Flexible Arbeitszeitmodelle*

[https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefte-sichern-flexible-arbeitszeitmodelle.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefte-sichern-flexible-arbeitszeitmodelle.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [Stand 14.06.2020]

Xing (2020a): *Jeder zweite Erwerbstätige aus der Deutschschweiz würde 2020 den Job wechseln*

<https://recruiting.xing.com/blog/detail/neues-jahr-2020-forsa-umfrage-schweiz> [Stand 02.06.2020]

Xing (2020b): *Job-Umfrage 2020: Jeder zweite österreichische Erwerbstätige zeigt sich zum Jahresstart offen für einen Jobwechsel*

<https://recruiting.xing.com/blog/detail/neues-jahr-2020-forsa-umfrage-oesterreich> [Stand 02.06.2020]

Xing (2020c): *Job-Umfrage 2020: So viele deutsche Erwerbstätige können sich vorstellen, den Arbeitgeber dieses Jahr zu wechseln*

<https://recruiting.xing.com/blog/detail/neues-jahr-2020-forsa-umfrage-deutschland> [Stand 02.06.2020]

Zillmann, Mario (2019): *Lünendonk-Studie 2019: Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland - Marktstruktur, Trends & Entwicklungen aus Sicht von IT-Dienstleistern und Anwenderunternehmen*. Lünendonk & Hossenfelder GmbH (Hrsg.)

<https://www.luenendonk.de/download/12603/> [Stand 16.03.2020]

Zukunftsinstitut (2020a): *Individualisierung Glossar*

<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/individualisierung-glossar/> [Stand 01.06.2020]

Zukunftsinstitut (2020b): *Megatrends*

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> [Stand 27.05.2020]

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Grafischer Bezugsrahmen (Untersuchungsdesign). Eigene Darstellung. ....	3
Abbildung 2: Anzahl offener IT-Stellen in Deutschland von 2009-2019 (Angaben in absoluten Zahlen), Quelle: Bitkom Research (2019), Onlinequelle [08.04.2020] (leicht modifiziert).....	9
Abbildung 3: Gründe für den IT-Mitarbeitermangel (n = 65; Angaben in Prozent), Quelle: Capgemini (2018), Onlinequelle [29.12.2019] (leicht modifiziert).....	10
Abbildung 4: Treiber für Veränderungen der Arbeitswelt. Eigene Darstellung. ....	13
Abbildung 5: Bevölkerungspyramiden Österreich im Jahr 2035 und 2060, Quelle: Statistik Austria (2019), Onlinequelle [12.04.2020].....	14
Abbildung 6: Geburten, Sterbefälle und Geburtenbilanz in Österreich (Angaben in absoluten Zahlen), Quelle: Statistik Austria (2019), S. 8, Onlinequelle [12.04.2020]. ....	15
Abbildung 7: Anforderungen an die IT im Jahr 2019 und 2020 (2020: n = 120; 2019: n = 108; Angaben in Prozent), Quelle: Capgemini (2020), S. 11, Onlinequelle [12.03.2020] (leicht modifiziert).....	21
Abbildung 8: Wirkungskreis zwischen Mitarbeiterbindung, Employer Brand und Arbeitgeberattraktivität, in Anlehnung an Wolf (2018), S. 242. ....	31
Abbildung 9: Wichtige Aspekte des Jobs (n = 1501; Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich), Quelle: in Anlehnung an Ernst & Young (2019g), S. 26, Onlinequelle [02.05.2020].....	32
Abbildung 10: Wichtige Aspekte im Arbeitsleben (n = 2.007; Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich), Quelle: in Anlehnung an Leitbetriebe Austria und Marketagent (2019), S. 9, Onlinequelle [21.05.2020].....	33
Abbildung 11: Endogene Einflüsse auf die Arbeitgeberattraktivität, in Anlehnung an Nagel (2011), S. 29. .....	36
Abbildung 12: Faktoren der Arbeitgeberattraktivität (n = 1.010; Angaben in Prozent), Quelle: in Anlehnung an StepStone (2018), S. 15 f, Onlinequelle [02.05.2020].....	37
Abbildung 13: Gründe für einen Jobwechsel (n = 1.020; Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich), Quelle: in Anlehnung an von Rundstedt und Partner (2018), Onlinequelle [21.05.2020]. ....	50
Abbildung 14: Handlungsfelder zur Förderung der Mitarbeiterbindung. Eigene Darstellung.....	63
Abbildung 15: Maßnahmen und Instrumente zur Mitarbeiterbindung (n = 997; Angaben in Prozent), Quelle: in Anlehnung an Eilers et. al (2020), S. 32, Onlinequelle [25.02.2020]. ....	65
Abbildung 16: Maßnahmen von Unternehmen, um neue Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu binden (n = 856; Angaben in Prozent), Quelle: in Anlehnung an Bitkom Research (2019), Onlinequelle [02.05.2020].....	66



Abbildung 17: Angebotene Benefits von Unternehmen (n = 297; Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich), Quelle: Staufenbiel Institut und Kienbaum Consulting (2016), S. 37, Onlinequelle [04.06.2020] (leicht modifiziert). .....	67
Abbildung 18: Handlungsfelder zur Förderung der Mitarbeiterbindung. Eigene Darstellung.....	76
Abbildung 19: Toolbox zur Förderung der Mitarbeiterbindung - Priorisierte Mitarbeiterbindungsmaßnahmen für IT-Fachkräfte auf Basis der Literaturrecherche. Eigene Darstellung. ....	77
Abbildung 20: Agenda der Workshop-Session 1 (21.07.2020). Eigene Darstellung. ....	79
Abbildung 21: Agenda der Workshop-Session 2 (22.07.2020). Eigene Darstellung. ....	80
Abbildung 22: Identifizierte Muss-Kriterien von IT-Fachkräften an den Arbeitgeber. Eigene Darstellung. ....	81
Abbildung 23: Identifizierte wünschenswerte Kriterien und Wow-Kriterien von IT-Fachkräften an den Arbeitgeber. Eigene Darstellung. ....	81
Abbildung 24: Identifizierte K.O.-Kriterien von IT-Fachkräften an den Arbeitgeber. Eigene Darstellung. .	82
Abbildung 25: Priorisierte Mitarbeiterbindungsmaßnahmen des Kreativitätsworkshops. Eigene Darstellung. ....	87
Abbildung 26: Zufriedenheit mit unterschiedlichen Aspekten des derzeitigen Jobs: Maße der zentralen Tendenz (n = 123; 1: sehr unzufrieden; 2: unzufrieden; 3: eher unzufrieden; 4: eher zufrieden; 5: zufrieden; 6: sehr zufrieden). Eigene Darstellung. ....	95
Abbildung 27: Zufriedenheit mit der Höhe des Gehalts und den Perspektiven/Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	96
Abbildung 28: Angebote des Arbeitgebers zur Erhöhung der Flexibilität (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	97
Abbildung 29: Teilzeit, 4-Tage-Woche und Bildungskarenz: Maße der zentralen Tendenz (Männer: n = 84; Frauen: n = 38; 1: überhaupt nicht wichtig; 2: unwichtig; 3: eher unwichtig; 4: eher wichtig; 5: wichtig; 6: sehr wichtig). Eigene Darstellung. ....	97
Abbildung 30: Sabbatical und Kernarbeitszeiten: Maße der zentralen Tendenz (Generation Y: n = 67; Generation X: n = 44; 1: überhaupt nicht wichtig; 2: unwichtig; 3: eher unwichtig; 4: eher wichtig; 5: wichtig; 6: sehr wichtig). Eigene Darstellung. ....	98
Abbildung 31: Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit im Home office (n = 123; Generation Y: n = 67; Generation X: n = 44; Männer: n = 84; Frauen: n = 38; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	98
Abbildung 32: Angebote des Arbeitgebers zur Verpflegung (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	99
Abbildung 33: Veranstaltungen, die der Arbeitgeber bietet bzw. fördert (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	99

Abbildung 34: Angebote des Arbeitgebers zur Mobilität (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	100
Abbildung 35: Angebote des Arbeitgebers zur Gehalts- und Karriereentwicklung (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	100
Abbildung 36: Angebote des Arbeitgebers zur Gehalts- und Karriereentwicklung: Maße der zentralen Tendenz (n = 123; 1: überhaupt nicht wichtig; 2: unwichtig; 3: eher unwichtig; 4: eher wichtig; 5: wichtig; 6: sehr wichtig). Eigene Darstellung. ....	101
Abbildung 37: Angebote des Arbeitgebers zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	101
Abbildung 38: Karenzmanagement, Führung in Teilzeit, Zuschüsse zu Kinderbetreuungskosten und Betriebskindergarten: Maße der zentralen Tendenz (n = 123; 1: überhaupt nicht wichtig; 2: unwichtig; 3: eher unwichtig; 4: eher wichtig; 5: wichtig; 6: sehr wichtig). Eigene Darstellung. ....	102
Abbildung 39: Angebote des Arbeitgebers zur betrieblichen Gesundheitsförderung (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	102
Abbildung 40: Angebote des Arbeitgebers zur betrieblichen Gesundheitsförderung: Maße der zentralen Tendenz (n = 123; 1: überhaupt nicht wichtig; 2: unwichtig; 3: eher unwichtig; 4: eher wichtig; 5: wichtig; 6: sehr wichtig). Eigene Darstellung. ....	103
Abbildung 41: Angebote des Arbeitgebers zur Ausstattung am Arbeitsplatz (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	104
Abbildung 42: Angebote des Arbeitgebers zu Weiterbildungen: Prozentuelle Häufigkeiten (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	104
Abbildung 43: Angebote des Arbeitgebers zu Weiterbildungen: Maße der zentralen Tendenz (n = 123; 1: überhaupt nicht wichtig; 2: unwichtig; 3: eher unwichtig; 4: eher wichtig; 5: wichtig; 6: sehr wichtig). Eigene Darstellung. ....	105
Abbildung 44: Bevorzugte Formen der Weiterbildung (n = 123; Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich). Eigene Darstellung. ....	106
Abbildung 45: Aspekte der Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	107
Abbildung 46: Aussagen zur Work-Life-Balance: Teil 1 (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	107
Abbildung 47: Aussagen zur Work-Life-Balance: Teil 2 (n = 123; 1: überhaupt nicht wichtig; 2: unwichtig; 3: eher unwichtig; 4: eher wichtig; 5: wichtig; 6: sehr wichtig). Eigene Darstellung. ....	108
Abbildung 48: Aussagen zur Unternehmenskultur und dem Betriebsklima (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	109
Abbildung 49: Aussagen zu beruflichen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	109

Abbildung 50: Aussagen zum Interesse an unterschiedlichen Karrierelaufbahnen (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	110
Abbildung 51: Aussagen zu beruflichen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	111
Abbildung 52: Aussage zur Höhe des Gehalts (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	111
Abbildung 53: Aussagen zur Vergütung (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	112
Abbildung 54: Aussage zu finanziellen Einbußen bei einem Arbeitgeberwechsel (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	112
Abbildung 55: Aussagen zur Führungskraft: Maße der zentralen Tendenz (n = 123; 1: stimme überhaupt nicht zu; 2: stimme nicht zu; 3: stimme eher nicht zu; 4: stimme eher zu; 5: stimme zu; 6: stimme voll und ganz zu). Eigene Darstellung. ....	113
Abbildung 56: Aussagen zur persönlichen Beziehung zur Führungskraft: Teil 1 (n = 123; 1: stimme überhaupt nicht zu; 2: stimme nicht zu; 3: stimme eher nicht zu; 4: stimme eher zu; 5: stimme zu; 6: stimme voll und ganz zu). Eigene Darstellung. ....	114
Abbildung 57: Aussagen zur persönlichen Beziehung zur Führungskraft: Teil 2 (n = 123; 1: stimme überhaupt nicht zu; 2: stimme nicht zu; 3: stimme eher nicht zu; 4: stimme eher zu; 5: stimme zu; 6: stimme voll und ganz zu). Eigene Darstellung. ....	114
Abbildung 58: Aussagen zur Gestaltung der Arbeitsinhalte (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	115
Abbildung 59: Aussagen zu den Arbeitsaufgaben - Teil 1 (n = 123). Eigene Darstellung. ....	116
Abbildung 60: Aussagen zu den Arbeitsaufgaben - Teil 2 (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	116
Abbildung 61: Ausschlaggebende Gründe, um den Arbeitgeber zu wechseln (n = 123; Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich). Eigene Darstellung. ....	117
Abbildung 62: Wechselbereitschaft in den nächsten zwölf Monaten (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	118
Abbildung 63: Intention den Arbeitgeber in den nächsten 12 Monaten zu wechseln: Betrachtung der Betriebszugehörigkeitsdauer (n = 123; Angaben in absoluten Zahlen). Eigene Darstellung. ....	118
Abbildung 64: Höheres Gehalt durch Arbeitgeberwechsel (n = 123; Angaben in Prozent). Eigene Darstellung. ....	119
Abbildung 65: Priorisierte Mitarbeiterbindungsmaßnahmen der Befragung. Eigene Darstellung. ....	120
Abbildung 66: Toolbox 2.0 zur Förderung der Mitarbeiterbindung - Priorisierte Mitarbeiterbindungsmaßnahmen für IT-Fachkräfte auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse des empirischen Teils: Arbeitsbedingungen (Handlungsfeld 1). Eigene Darstellung. ....	131

Abbildung 67: Toolbox 2.0 zur Förderung der Mitarbeiterbindung - Priorisierte  
Mitarbeiterbindungsmaßnahmen für IT-Fachkräfte auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse des  
empirischen Teils: Mitarbeiterführung (Handlungsfeld 2). Eigene Darstellung. .... 132

Abbildung 68: Toolbox 2.0 zur Förderung der Mitarbeiterbindung - Priorisierte  
Mitarbeiterbindungsmaßnahmen für IT-Fachkräfte auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse des  
empirischen Teils: Arbeitsinhalte (Handlungsfeld 3). Eigene Darstellung. .... 132

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Überblick der Generationen im Arbeitsleben, Quelle: in Anlehnung an Mangelsdorf (2015), S. 13.....	25
Tabelle 2: Einstellungen der unterschiedlichen Generationen zur Arbeitswelt, Quelle: in Anlehnung an Mangelsdorf (2015), S. 22 f. ....	28
Tabelle 3: Beschreibung grundlegender Führungsstile, Quelle: Kanning (2017), S. 230 (leicht modifiziert). ....	46
Tabelle 4: Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer (1990), Quelle: Felfe (2020), S. 36 (leicht modifiziert). ....	54
Tabelle 5: Ergebnisse des Brainwriting Pools. Eigene Darstellung. ....	84
Tabelle 6: Ergebnisse der Kopfstandmethode. Eigene Darstellung. ....	85
Tabelle 7: Bewertung der Aspekte zur Mitarbeiterbindung im Rahmen des Kreativitätsworkshops. Eigene Darstellung. ....	86
Tabelle 8: Stichproben-Steckbrief der Online-Befragung (n = 123; Angaben in absoluten Zahlen und Prozenten). Eigene Darstellung. ....	94
Tabelle 9: Rating-Skala zur Einschätzung der Zufriedenheit. Eigene Darstellung. ....	95
Tabelle 10: Rating-Skala zur Einschätzung der Wichtigkeit der Angebote des Arbeitgebers. Eigene Darstellung. ....	96
Tabelle 11: Rating-Skala für die Zustimmung zu Aussagen. Eigene Darstellung.....	107
Tabelle 12: Vergleich der Ergebnisse der Literaturrecherche mit jenen des Kreativitätsworkshops. Eigene Darstellung. ....	123
Tabelle 13: Vergleich der Ergebnisse der Literaturrecherche, des Kreativitätsworkshops und der Befragung. Eigene Darstellung. ....	124
Tabelle 14: Mitarbeiterinformationen, Verpflegungs- und Mobilitätsangebote als weitere zu betrachtende Angebote des Arbeitgebers. Eigene Darstellung. ....	130

## ANHANG

### Anhang A: Kreativitätsworkshop mit IT-Fachkräften

Powerpoint-Präsentation von Online Session 1

**CAMPUS 02**  
FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

**Steigerung der Arbeitgeberattraktivität  
zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften**

*Sabrina Knopper, BSc  
Masterstudium Innovationsmanagement*

Online-Workshop  
am 21.07.2020  
(Session 1)

18:00 – 20:00 Uhr

**CAMPUS 02**  
FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Herzlich Willkommen!



## Agenda für Online-Session 1

- 18:00 – 18:15: Begrüßung und Vorstellung
- 18:15 – 18:25: Einführung in die Ausgangssituation und Problemstellung
- 18:25 – 19:00: **Hitliste** – Erarbeitung in der Gruppe (35 min)
- 19:00 – 19:15: Pause
- 19:15 – 19:50: **Brainwriting-Pool** – Erarbeitung einzeln und in der Gruppe (35 min)
- 19:50 – 20:00: Feedback und Verabschiedung

Seite 4



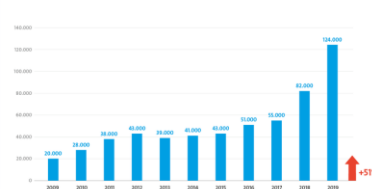
## Ausgangssituation und Problemstellung

Großer IT-Fachkräftemangel in der DACH-Region, wodurch viele Stellen nicht besetzt werden können

Starker Fokus auf Rekrutierung

### Erstmals mehr als 100.000 offene Stellen für IT-Experten

Anzahl zu besetzender IT-Stellen in der Gesamtwirtschaft



bitkom

Seite 5

## Ausgangssituation und Problemstellung

Kündigungen durch IT-Profis sind 2018 große Herausforderung für CIOs

29. Januar 2018

### Mehr attraktive Stellenangebote locken IT-Spezialisten zur Konkurrenz

Die Besetzung von freien Stellen im IT-Sektor wird von Jahr zu Jahr schwieriger. Die steigende Zahl an Vakanzen hat neben dem höheren Bedarf an IT-Dienstleistungen aber einen weiteren, maßgeblichen Grund: Die Fluktuation von IT-Spezialisten nimmt zu. Allein im vergangenen Jahr ist die Zahl der offenen Stellen für IT-Spezialisten um 5.000 auf 55.000 gestiegen, wie eine aktuelle Bitkom-Studie zeigt.

„Nicht nur Unternehmen haben immer höhere Anforderungen an die zu besetzenden Positionen in den IT-Fachbereichen, sondern auch die IT-Spezialisten an ihren Arbeitgeber. Beim Blick in die Lebensläufe unserer Bewerber stellen wir fest, dass sich IT-Profis immer schneller neue Arbeitgeber suchen“, sagt Christian Umbs, Managing Director bei Robert Hoff. „Für Unternehmen bedeuten unbesetzte Stellen an Schlüsselpositionen, dass ihre Produktivität sinkt, Projekte nicht rechtzeitig fertiggestellt werden und die Unzufriedenheit im Team steigt.“

[LinkedIn](#)
[Facebook](#)
[Twitter](#)
[Google+](#)

### In diesen Branchen wechseln Beschäftigte oft den Job

Fluktuationskoeffizient nach Wirtschaftszweigen in Deutschland 2017\*



Die Situation wird weiter verschärft durch:  
den demografischen Wandel (Anzahl der Erwerbspersonen sinkt)  
und die ungewollte Fluktuation im IT-Bereich

Seite 6

## Ziele des Workshops

- Erhebung der Erwartungen und Wünsche von IT-Fachkräften an den Arbeitgeber
- Geeignete Angebote zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften identifizieren

Seite 7



## Hit-Liste Orientierungsphase

### Erwartungen + Wünsche

Fragestellung:

Welche Angebote muss/soll ein attraktiver Arbeitgeber für IT-Fachkräfte bieten?

Welche Angebote sind ein Tüpfelchen auf dem I?

MUST-HAVE	MUSS	Basismerkmal
SHOULD-HAVE	WÜNSCHENSWERT	Leistungsmerkmal
LOVE-TO HAVE	WOW	Begeisterungsmerkmal

### K.O.-Kriterien

Fragestellung:

Welche K.O.-Kriterien führen dazu, dass sich IT-Fachkräfte nicht langfristig an ein Unternehmen binden (wollen)?

Seite 8

## Zeit für Ideen - Spielregeln

### Quantität vor Qualität

**Je mehr Ideen, desto besser**

„Der beste Weg, eine gute Idee zu haben,  
ist es, viele Ideen zu haben.“  
Louis Pasteur

### Keine Kritik

**Alles ist denkbar - Ideen werden ohne Wertung notiert**

### Ideen visualisieren

**Jede Idee wird notiert und andere können die Ideen sehen**

### Ergänzungen sind erwünscht

**Anknüpfen an Ideen der anderen ist jederzeit möglich und erlaubt**

### Der Fantasie freien Lauf lassen

**Verrückte und ungewöhnliche Ideen  
sind stets willkommen**

„Fantasie ist wichtiger als Wissen,  
denn Wissen ist begrenzt.“  
Albert Einstein

Seite 9

## Brainwriting-Pool Generierungsphase

### • **Ideen zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften**

#### Fragestellung:

Welche Angebote des Arbeitgebers/welche Faktoren fördern den Verbleib von IT-Fachkräften im Unternehmen (eignen sich zur Mitarbeiterbindung)?

### • **Phase 1: Ideensammlung – Einzelarbeit**

Notieren der eigenen Ideen zur Fragestellung – 1 Idee pro „Notizblatt“

Alle Ideen kommen anschließend in den Ideenpool

### • **Phase 2: Ideenaustausch und Ideenweiterentwicklung – Gruppenarbeit**

Die Notizblätter der anderen (aus dem Ideenpool) werden betrachtet und mit eigenen Ideen ergänzt

Die Ideen der anderen können auch als Anregungen für weitere eigene Ideen dienen, die wiederum notiert werden und in den Ideenpool gelangen

Vielen Dank für die Teilnahme!

## Powerpoint-Präsentation von Online Session 2



### Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften

*Sabrina Knopper, BSc  
Masterstudium Innovationsmanagement*

Online-Workshop  
am 22.07.2020  
(Session 2)

18:00 – 20:00 Uhr



Herzlich Willkommen!



## Agenda für Online-Session 2

- 18:00 – 18:15: Begrüßung und Vorstellung
- 18:15 – 18:25: Präsentation der Ergebnisse aus Session 1
- 18:25 – 19:00: **Kopfstandmethode** – Erarbeitung in der Gruppe (35 min)
- 19:00 – 19:15: Pause
- 19:15 – 19:50: **Bewertung der Ideen und Diskussion im Plenum** (35 min)
- 19:50 – 20:00: Feedback und Verabschiedung



## Präsentation der Ergebnisse aus Session 1

Must-have Muss	Should-have Wünschenswert	Love-to-have Wow, Wunschvorstellungen
Qualifikationsmöglichkeiten und Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter erkennen + fördern	Home office	30-Stunden-Woche bei vollem Gehalt
Hardware und Software halbwegs auf dem neuesten Stand, Arbeitsmittel-Ausstattung	Iphone	Liebblingsprogramme
Guter Kaffee	Kommunikationskultur, Austausch-Plattform	Liebblingsprogrammiersprache
Flexibilität (Arbeitszeiten, Arbeitsort)	Möglichkeit zur 4-Tage Woche	Edge Technology – Tools – Stack
Konkurrenzfähiges Gehalt	Möglichkeit eines günstigen und guten Mittagessens	Bierbong-Tournament
Möglichkeit der Selbstverwirklichung, Einbringen und Mitgestalten, Arbeitgeber muss den Rahmen schaffen sich zu entwickeln	Definierte Prozesse	Jobticket
Gute Stimmung, freundliches Miteinander	Definierte Verantwortlichkeiten	Dön(n)erstag
Sinnvolle Resultate	Gute Dokumentation	Superfeine Weihnachtsfeier
Wertschätzung		Gesundheitsmanagement
Verständnis		
Langfristige Planung, transparente Roadmap		
Kein All-In Vertrag		
Wissensaustausch mit Kollegen, der Rahmen für den Wissensaustausch muss vom Unternehmen geschaffen werden		
Kommunikation, Feedback, Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen		
Guter Onboarding-Prozess		

## Präsentation der Ergebnisse aus Session 1



K.O.-Kriterien Welche K.O.-Kriterien führen dazu, dass sich IT-Fachkräfte nicht langfristig an ein Unternehmen binden (wollen)?	
Rassismus	
Antisemitismus	
Frauenfeindlichkeit	
Wenig Spielraum, Kreativität kann nicht eingebracht werden	
Ignoranz von Führungskräften, fehlendes Feedback	
All-In Verträge	
Kurzarbeit in Kombination mit hoher Dividendenausschüttung	
Absolut veraltete Technologien	
Zusammenarbeit mit Kollegen passt nicht	
Repetitive Arbeit	
Versprechen werden nicht eingehalten	
Nicht nachvollziehbare Unternehmensziele	
Vertrauensbruch	

Seite 5

## Präsentation der Ergebnisse aus Session 1



Brainwriting Welche Angebote des Arbeitgebers/welche Faktoren fördern den Verbleib von IT-Fachkräften im Unternehmen (eignen sich zur Mitarbeiterbindung)?	
<b>Sicherer Arbeitsplatz</b>	-> Nachhaltiges und zukunftsorientiertes Wirtschaften, Ausrichtung auf Nachhaltigkeit
<b>Teamgeist, Gemeinschaft, „Wir-Gefühl“</b>	-> (Förderung von) Team-Events, Teambuilding-Maßnahmen
<b>Wertschätzung und Anerkennung</b>	-> Feedback, verbindliche Termine, Erfolge feiern
<b>Faires Gehalt, auch nach dem Einstellungsgespräch</b>	-> Gehaltsentwicklungsplan, Zielvereinbarungen (Abgeltung erbrachter Leistungen)
<b>Familienfreundlichkeit</b>	-> Flexibilität bei privaten Verpflichtungen -> Karenzmanagement (Kontakt halten, Wiedereinstieg) -> Familienfreundlichkeit muss (vor-)gelebt werden (von den Kollegen, der Führungskraft) -> Termine nicht auf Randzeiten legen (besser innerhalb der Kernzeit)
<b>Flexible Modelle hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort</b>	-> lediglich Absprache im Team notwendig -> Reduzierung von Kernzeiten
<b>Arbeitgeber bindet Mitarbeiter in die Unternehmensziele mit ein (wo wollen wir hin, was sind unsere Ziele)</b>	-> viel Kommunikation -> Kommunikationstools bereitstellen und nutzen dürfen (Zugang + Transparenz schaffen)
<b>Wünsche anhören und sich um den Mitarbeiter kümmern</b>	-> Führungskraft fragt aktiv nach -> regelmäßiges Feedback (z.B. quartalsweise statt nur 1x jährlich)
<b>Zusätzliche Freizeit</b>	-> zusätzliche Urlaubstage, z.B. am Geburtstag des Mitarbeiters
<b>Kinderbetreuung</b>	-> Übernahme von Kinderbetreuungsgebühren, Betriebskindergarten

Seite 6

## Präsentation der Ergebnisse aus Session 1

Brainwriting Welche Angebote des Arbeitgebers/welche Faktoren fördern den Verbleib von IT-Fachkräften im Unternehmen (eignen sich zur Mitarbeiterbindung)?	
Verpflegung	-> Essenszuschuss, Essensgutscheine
Konfliktmanagement (Konflikte reduzieren, früh erkennen, dagegenwirken)	-> Führungskraft fragt aktiv nach -> Hemmschwelle senken, damit Feedback und Kritik geäußert wird (ohne dass der Mitarbeiter negative Konsequenzen zu erwarten hat)
Lohnnebenleistungen	-> Gutscheine, Vergünstigungen für Mitarbeiter -> Prämien für Heirat, Kinder, Pension
Arbeit selbst einteilbar (zumindest zum Teil)	
Perspektiven	-> Überlegungen was nächstes Jahr geplant ist -> gemeinsamer, langfristiger Plan (Gehalt, Aufgaben, Team)
Corporate Design, Branding	-> Gratis T-Shirts, Hemden, Krawatten, Schlüsselanhänger
Konstruktive Kritik fördern	-> Mitarbeiter bringt Lösungsvorschläge für Probleme ein, z.B. mindestens 2 Lösungsvorschläge einbringen
Schöne Büros	
Gesundheit	-> Förderung von Sportangeboten -> Gruppenkrankenversicherung
Hilfestellungen für den Alltag	-> z.B. Informationen über Gesetze in verständlicher Form bereitstellen

Seite 7

## Kopfstandtechnik

Generierungsphase

### ● Ideen zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften

#### ● Phase 1: Die Fragestellung wird auf den Kopf gedreht und dient als Ausgangspunkt für die Ideengenerierung

Aus der Fragestellung:

„Was muss ein Arbeitgeber bieten und beachten, um IT-Fachkräfte langfristig an das Unternehmen zu binden?“

wird die Fragestellung (Kopfstand):

„Was muss ein Arbeitgeber tun oder unterlassen, damit IT-Fachkräfte das Unternehmen in Scharen verlassen?“

#### ● Phase 2: Umdrehen der gesammelten Ideen ins Positive

Seite 8

## Punktebewertung

Priorisieren, Favorisieren, Auswählen



- **Schnelle Vorauswahl von vielversprechenden Ideen aus einem Ideenpool**

Jeder Teilnehmer verfügt über 6 Punkte, die er für favorisierte Ideen vergeben kann, jedoch sind maximal 2 Punkte für dieselbe Lösung erlaubt

- **Diskussion der Ergebnisse im Plenum**

Seite 9

Vielen Dank für die Teilnahme!



Seite 10

## Ergebnisse der Hit-Liste



→ Hit-Liste

Fragestellung:  
Welche Angebote muss/soll ein Arbeitgeber für IT-Fachkräfte bieten?  
Welche Angebote sind ein Tüpfelchen auf dem I?

### Must-have Auf jeden Fall zu erfüllen, Muss-Kriterien

Qualifikationsmögl. - Entwicklungspotentiale der MA erkennen & fördern

HW + SW halbwegs auf dem neuesten Stand, Arbeitsmittel Ausstattung

guter Kaffee (Regelung im Home office?)

flexible Arbeitszeiten, flexibler Arbeitsort (Office & Homeoffice)

Möglichkeit der Selbstverwirklichung, Einbringen & Mitgestalten; AG muss Rahmen schaffen sich zu entwickeln

gute Stimmung      sinnvolle Resultate      Wertschätzung

freundliches Miteinander      competitive salary

Verständnis      langfristige Planung  
-> transparente Roadmap

Kein All-In Vertrag

Wissensaustausch mit Kollegen

Kommunikation, Feedback, Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen

Rahmen für Wissensaustausch muss vom Unternehmen geschaffen werden

Guter Onboarding-Prozess

### Should-have Wünschenswert

Home Office (Ausstattung zuhause?)

ein iPhone 12  
-Kommunikations-Kultur, Austausch Plattform

4-Tage-Woche

Möglichkeit zu günstigen und zu guten Mittagessen

definierte Prozesse

definierte Verantwortlichkeiten

gute Dokumentation

### Love-to-have Wow! Unerwartete Aspekte, Wunschvorstellungen

30h-Woche bei vollem Gehalt

Liebingsprogramme

Edge Technology - Tools - Stack

Liebingsprogrammiersprachen

Bierbong-Tournament

Jobticket

Donnerstag

Gesundheitsmanagement

eine superfeine Weihnachtsfeier

## Ergebnisse der K.O.-Kriterien

**DANN  
OHNE  
MICH!**

→ K.O.-Kriterien

Fragestellung:  
Welche K.O.-Kriterien führen dazu, dass sich IT-Fachkräfte nicht langfristig an ein Unternehmen binden (wollen)?

Antisemitismus

Frauenfeindlichkeit

Wenig Spielraum, kann Kreativität nicht einbringen

Rassismus

Ignoranz von Vorgesetzten, fehlendes Feedback

All-In Verträge

Kurzarbeit+hohe Dividendenausschüttung

absolut veraltete Technologien

Zusammenarbeit mit Kollegen passt nicht

Repetitive Arbeit

Versprechen werden nicht eingehalten

nicht nachvollziehbare Unternehmensziele

Vertrauensbruch





## Ergebnisse des Brainwriting Pools



### → Brainwriting-Pool

**Fragestellung:**  
Welche Angebote des Arbeitgebers/welche Faktoren fördern den Verbleib von IT-Fachkräften im Unternehmen (eignen sich zur Mitarbeiterbindung)?

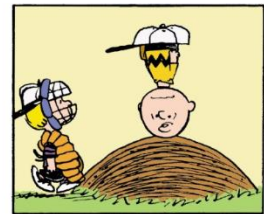
<p><b>Sicherer Arbeitsplatz:</b> Nachhaltiges zukunftsorientiertes Wirtschaften Ausrichtung auf nachhaltiges Wachstum</p> <p><b>Teamgeist/ Gemeinschaft "WIR"</b></p> <p><b>Wertschätzung &amp; Anerkennung</b> -&gt; Feedback, verbindliche Termine, Erfolge feiern</p> <p><b>flexibles AZ Modell</b></p> <p><b>Freie Einteilung Office/Home Office</b> z.B. selbst festlegen wann Office/Home office, Location ist frei wählbar Absprache im Team</p> <p><b>Familienfreundlichkeit:</b> Karenz, Flexibilität bei privaten Verpflichtungen, Wiedereinstieg nach Karenz erleichtern, Pflegeurlaub in Deutschland nicht vorhanden -&gt; Kind krank -&gt; unbezahlter Urlaub muss genommen werden Familienfreundlichkeit muss von den Kollegen/Vorgesetzten gelebt werden Termine nicht auf Randzeiten legen (besser innerhalb der Kernzeit)</p>	<p><b>AG bindet Mitarbeiter in die Unternehmensziele mit ein, Wo wollen wir hin, was ist unser Ziel.</b> -&gt; viel Kommunikation, Kommunikationstools bereitstellen und nutzen dürfen</p> <p><b>Zusätzlicher Urlaubstag am Geburtstag</b></p> <p><b>CD - Corporate Design</b></p>
<p><b>fairen Gehalt:</b> auch nach dem Einstellungsgespräch Gehaltentwicklungsplan Zielvereinbarungen - Abgeltung der erbrachten Leistung</p> <p><b>Wünsche anhören, Aktiv nachfragen,</b> -&gt; regelmäßiges Feedback (z.B. quartalsweise, nicht jährlich) -&gt; Feedbackgespräche sollen Motivation und Bestätigung einfließen</p> <p><b>Übernahme von Kindergartengebühren Betriebskindergarten</b></p> <p><b>Förderung von Mittagessen</b></p>	<p><b>Übernahme von Kindergartengebühren Betriebskindergarten</b></p> <p><b>Förderung von Mittagessen</b></p>
<p><b>Arbeitsumgebung:</b> schöne Büros Was ist das nächste Jahr geplant? -&gt; gemeinsamer langfristiger Plan -&gt; langfristige Perspektive (Gehalt, Aufgaben, Team)</p> <p><b>Betriebsrat:</b> - Heirat-, Kinder-, Pensions-Prämie - Förderung von Gruppenereignissen - Förderung von Sportangeboten - Förderung von Kultur (Gutschriften von Ticketpreisen) - Gruppen-Krankenversicherung - Gesetze Verständlich erklärt</p> <p><b>Gutscheine / Vergünstigungen Rabattkarten</b> Mitarbeiterkarte für Rabatte</p>	<p><b>Gutscheine / Vergünstigungen Rabattkarten</b> Mitarbeiterkarte für Rabatte</p>
<p><b>Team-Events, team-Building Maßnahmen</b> -&gt; Interaktion durch Home office eingeschränkt</p> <p><b>Mitarbeiter-Branding</b></p> <p><b>Generell großes Thema: "sich kümmern"</b></p>	<p><b>Generell großes Thema: "sich kümmern"</b></p>
<p><b>Konfliktpotential reduzieren, Früh erkennen, dagegenwirken</b> -&gt; Führungskraft fragt aktiv nach -&gt; Richtung vorgeben -&gt; Hemmschwelle senken, damit Feedback abgegeben wird</p> <p><b>gratis T-Shirts, Hemden, Krawatte</b></p> <p><b>gratis Schlüsselanhänger</b></p> <p><b>Konstruktive Kritik fördern</b> -&gt; Lösungsvorschläge einbringen, z.B. mindestens 2 Vorschläge einbringen</p>	<p><b>Konstruktive Kritik fördern</b> -&gt; Lösungsvorschläge einbringen, z.B. mindestens 2 Vorschläge einbringen</p>

## Ergebnisse der Kopfstandmethode



### → Kopfstandmethode

**Fragestellung:**  
Was muss ein Arbeitgeber tun oder unterlassen, damit IT-Fachkräfte das Unternehmen in Scharen verlassen?



<p><b>Risikofreude der GF, Sicherheit des Arbeitsplatzes gefährden</b></p> <p><b>Bilanzfälschung; Kapital verspekulieren</b> -&gt; Grundsätze &amp; Gesetze einhalten -&gt; <b>Verantwortungsvoll mit Kapital umgehen</b> -&gt; <b>Langfristige Ausrichtung</b></p> <p><b>Keine passenden Aufgaben (repetitiv, unterfordernd, überfordernd, langweilig...)</b> -&gt; <b>Kompetenz-Check</b>   -&gt; <b>Sinn kommunizieren</b></p> <p><b>Schnell und oft wechselndes Regelwerk</b> -&gt; <b>Transparenz, Kommunikation</b> -&gt; <b>stabiles Regelwerk</b></p> <p><b>persönliche langfristige Entwicklungsplanung passt nicht ins Unternehmen</b> -&gt; <b>Entwicklungspläne etablieren</b></p> <p><b>unfaire Behandlung</b> -&gt; <b>Gerechtigkeit, Fairness</b></p>	<p><b>Überhebliche, Schelechte CHEF's mit zu hohem Gehalt</b> -&gt; <b>Sozialkompetente Führungskräfte</b></p> <p><b>Übergehen bei Lohnverhandlungen / Beförderungen</b> -&gt; regelmäßige Zielvereinbarungen, kein "Betteln" (Bittstellerfunktion)</p> <p><b>permanente Überforderung oder Unterforderung</b> -&gt; Unterforderung; Kompetenzen des Mitarbeiters nutzen</p> <p><b>Überlastung der Arbeitnehmer</b> -&gt; Einteilung der Arbeitspakete zum Überblick -&gt; keine künstlichen Stresssituationen herbeiführen -&gt; realistische Termine -&gt; Unterstützung anbieten -&gt; frühzeitig Personal suchen -&gt; Projektvolumen berücksichtigen</p> <p><b>Überwachung und Kontrolle am Arb.Platz</b> -&gt; Vertrauen in die Mitarbeiter haben -&gt; Datenschutzkonformität</p> <p><b>unpünktliche, ausbleibende Gehaltszahlungen</b> -&gt; pünktliche, stattfindende Gehaltszahlungen</p> <p><b>Überstunden verfallen nach kurzer Zeit</b> -&gt; Arbeitskonten (z.B. Jahresarbeitszeit) -&gt; Möglichkeiten Stunden anzusammeln und dann (am Stück) zu verbrauchen -&gt; Sabbaticals</p> <p><b>Schlechtes Arbeitsklima schaffen</b> -&gt; Gutes Arbeitsklima -&gt; gutes Miteinander, respektvoller Umgang miteinander -&gt; Hilfsbereitschaft</p>	<p><b>Miese Räumlichkeiten bereitstellen</b> (Größe, Helligkeit, Temperatur) -&gt; schöne Büros -&gt; Wohlfühlatmosphäre (Ergonomie, Licht, Luft)</p> <p><b>Aggressives Verhalten des Vorgesetzten</b> -&gt; "Liebevoller" Vorgesetzter mit Abstand -&gt; keine Gleichgültigkeit</p>
<p><b>respektlose Kommunikation</b> -&gt; <b>Wertschätzung</b></p>	<p><b>respektlose Kommunikation</b> -&gt; <b>Wertschätzung</b></p>	

## Ergebnisse der Bewertung



→ Punktebewertung

Vergabe von 6 Punkten für Favorisierung von Themen/Ideen  
max. 2 Punkte pro Thema/Idee



## Anhang B: Online-Befragung von IT-Fachkräften

### Fragebogen

#### Befragung zum Thema "Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften"

##### Einleitung

Sehr geehrte Damen und Herren,

Im Rahmen des Masterstudiums Innovationsmanagement an der FH Campus 02 verfasse ich meine Masterarbeit zum Thema "Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften".

**Zweck:**

Das Ziel dieser Befragung ist es die Eignung von Angeboten des Arbeitgebers zur Mitarbeiterbindung von IT-Personal zu evaluieren.

**Dauer:**

Die Beantwortung des Fragebogens wird ca. 15 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

**Anonymität:**

Es handelt sich um eine anonyme Befragung, die keinerlei Rückschlüsse auf Ihre Person zulässt.

**Gleichheitsgrundsatz:**

Um einen guten Lesefluss zu gewährleisten, wird in dieser Befragung darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Die verwendete männliche Form gilt jedoch ausdrücklich für alle Geschlechter (weiblich/männlich/divers).

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen und meine Masterarbeit durch Ihre Teilnahme unterstützen!

Sabrina Knopper, BSc

Für Rückfragen oder Anmerkungen können Sie mich gerne kontaktieren: [sabrina.knopper@edu.campus02.at](mailto:sabrina.knopper@edu.campus02.at)

##### Angaben zur Person

**Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an: \***

- Weiblich  
 Männlich  
 Divers

**Wie alt sind Sie? \***

Jahre

**Haben Sie Kinder? \***

- Ja  
 Nein

**Bitte nennen Sie Ihren höchsten Bildungsabschluss: \***

- Pflichtschule  
 Lehre  
 Berufsbildende mittlere Schule (BMS, Fachschule)  
 Allgemeine höhere Schule (AHS) mit Reifeprüfung  
 Berufsbildende höhere Schule mit Reifeprüfung (z.B. Höhere technische Lehranstalt, Handelsakademie)  
 Bachelorstudium (Universität, Fachhochschule)  
 Masterstudium (Universität, Fachhochschule)  
 Diplomstudium (Universität, Fachhochschule)  
 Doktorat  
 Anderer Bildungsabschluss:

**Haben Sie eine Ausbildung mit IT (Informationstechnologie)-Bezug absolviert? \***

Ausbildungen mit IT-Bezug sind z.B. Wirtschaftsinformatik, technische Informatik, medizinische Informatik

- Ja, mit Abschluss  
 Ja, ohne Abschluss  
 Ich absolviere derzeit eine Ausbildung mit IT-Bezug  
 Nein

**Befinden Sie sich derzeit in einem aufrechten Beschäftigungsverhältnis? \***

z.B. unselbstständig beschäftigt (Angestellter, Arbeiter), freier Dienstnehmer, in Karenz / Erziehungsurlaub, in Bildungskarenz / Bildungsteilzeit, in Kurzarbeit, Lehre

- Ja  
 Nein

## Beruflicher Werdegang

Wie lange arbeiten Sie bereits in der IT? \*

- Weniger als 1 Jahr
- 1-2 Jahre
- 3-4 Jahre
- 5-7 Jahre
- 8-10 Jahre
- 11-15 Jahre
- 16-20 Jahre
- Mehr als 20 Jahre

Bei wie vielen Arbeitgebern in der IT haben Sie bereits gearbeitet, inklusive Ihrem aktuellen Arbeitgeber? \*

Arbeitgeber

## Aktuelle berufliche Situation

In welchem Land arbeiten Sie? \*

- Österreich
- Deutschland
- Schweiz

Arbeiten Sie Vollzeit oder Teilzeit? \*

- Vollzeit
- Teilzeit

**In welchem Tätigkeitsbereich der IT arbeiten Sie zurzeit? \***

Falls mehrere Bereiche zutreffen, bitte wählen Sie jenen, in welchem Sie die überwiegende Zeit arbeiten.

- Softwareentwicklung
- IT-Projektmanagement
- IT-Consulting
- IT-Systemadministration / IT-Infrastruktur
- IT-Support
- IT-Sicherheit
- IT-Vertrieb
- IT-Qualitätsmanagement
- IT-Produktmanagement
- Datenbankentwicklung
- Anderer Tätigkeitsbereich:

**Wie lange arbeiten Sie bereits bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber? \***

- Weniger als 1 Jahr
- 1-2 Jahre
- 3-4 Jahre
- 5-7 Jahre
- 8-10 Jahre
- 11-15 Jahre
- 16-20 Jahre
- Mehr als 20 Jahre

**Sind Sie aktuell in einer Führungsposition mit Personalverantwortung (z.B. Teamleitung, Abteilungsleitung)? \***

- Ja
- Nein

**Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit den folgenden Aspekten Ihres derzeitigen Jobs? \***

	Sehr unzufrieden	Unzufrieden	Eher unzufrieden	Eher zufrieden	Zufrieden	Sehr zufrieden
Vereinbarkeit der Arbeitszeiten mit dem Privatleben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verhältnis zu den Kollegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungsqualität der Führungskraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anerkennung und Wertschätzung für Leistungen / Erfolge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestaltung der Arbeitsinhalte (z.B. vielfältig, interessant)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Höhe des Gehalts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Flexibilität**

**Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote bereitstellt, um die Flexibilität zu erhöhen? \***

	Überhaupt nicht wichtig	Unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
Home office (Arbeiten von zuhause aus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gleitzeit (Arbeitsbeginn und -ende sowie Anzahl täglich geleisteter Stunden ist frei wählbar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keine Kernarbeitszeiten (keine Anwesenheit zu definierten Zeiten erforderlich)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeit einer 4-Tage-Woche (z.B. Montag-Donnerstag, jeweils 10 Stunden pro Tag)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeit Teilzeit zu arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabbatical (längere Auszeit am Stück, meist mehrere Monate bis zu 1 Jahr)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jahresarbeitszeit (z.B. kann einige Wochen weniger gearbeitet und dies zu einem späteren Zeitpunkt eingearbeitet werden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bildungskarenz / Bildungsteilzeit für die Dauer von Aus- und Weiterbildungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeit Zeitausgleich für geleistete Überstunden zu konsumieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Angenommen Home office ist möglich, wie viel Prozent Ihrer wöchentlichen Arbeitszeit würden Sie gerne von zuhause aus arbeiten? \***

- 0% (kein Home office)
- Ca. 25%
- Ca. 50%
- Ca. 75%
- 100% (nur Home office)

### Angebote des Arbeitgebers

**Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote zur Verpflegung am Arbeitsplatz bereitstellt? \***

	Überhaupt nicht wichtig	Unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
Kostenlose Getränke (z.B. Kaffee, Tee, Mineralwasser)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostenlose Snacks (z.B. Obst, Müsliriegel, Studentenfutter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zuschüsse zum Mittagessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betriebskantine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Essensgutscheine (auch privat einlösbar in teilnehmenden Restaurants)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gemeinschaftsräume (z.B. Kaffeeküche, Loungebereich) für Pausen und Mittagessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Veranstaltungen anbietet bzw. fördert? \***

	Überhaupt nicht wichtig	Unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
Teambuilding-Events (während der Arbeitszeit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
After-Work-Events mit Kollegen nach Feierabend (z.B. Kino, Bowling)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungstraining	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firmenveranstaltungen (z.B. Sommerfest, Weihnachtsfeier)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßige Mitarbeiterinformationen (z.B. bezüglich Unternehmenszielen, Geschäftsentwicklung, geplanten Maßnahmen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veranstaltungen, um den Abschluss erfolgreicher Projekte zu feiern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote zur Mobilität bereitstellt? \***

	Überhaupt nicht wichtig	Unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
Jobticket (für die kostenlose oder vergünstigte Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostenloser Parkplatz (für die Anreise mit dem PKW)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dienstwagen zur Privatnutzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote zu Gehalts- und Karriereentwicklung bereitstellt? \***

	Überhaupt nicht wichtig	Unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
Individuelle leistungsbezogene Boni für das Erreichen von Zielvereinbarungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistungsbezogene Team-Boni für das Erreichen von Zielvereinbarungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gehaltsentwicklungsplan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Langfristiger Plan hinsichtlich der Entwicklung der Arbeitsinhalte im Unternehmen (Karriereplan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bereitstellt? \***

	Überhaupt nicht wichtig	Unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
Zuschüsse zu Kinderbetreuungskosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betriebskindergarten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karenzmanagement (Kontakt halten, Wiedereinstieg planen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führung in Teilzeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung bereitstellt? \***

	Überhaupt nicht wichtig	Unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
Sport- und Fitnessangebote (z.B. Zuschüsse für Fitnessstudio und Sportkurse)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informationen zu Gesundheitsthemen (z.B. gesunde Ernährung, Ergonomie am Arbeitsplatz, Gesundheitsvorsorge)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informationen zu den Themenbereichen Stress-, Zeit- und Selbstmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angebot an gesunder Verpflegung (z.B. gesundes Mittagessen, Bereitstellung von Obst)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ausstattung des Arbeitsplatzes

**Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote bezüglich Ihrer Ausstattung am Arbeitsplatz bereitstellt? \***

	Überhaupt nicht wichtig	Unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
Hardware auf dem aktuellen Stand der Technik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Software auf dem aktuellen Stand der Technik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitspracherecht bei der Auswahl der Arbeitsausstattung (z.B. Laptop, Handy, Headset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistungsfähiger Rechner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dienst-Handy (z.B. Iphone)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeit favorisierte Programme zu nutzen (z.B. hinsichtlich Entwicklungsumgebung, Betriebssystem)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereitstellung mehrerer Bildschirmmonitore (mind. 2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dienstgeräte (z.B. Laptop, Handy) können auch privat genutzt werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komfort am Arbeitsplatz (z.B. ergonomischer Bürosessel, höhenverstellbarer Tisch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modern gestaltetes Büro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wohlfühlumgebung im Büro (ausreichend Platz und Licht, Möglichkeiten zur Temperaturregulierung, Lüftungsmöglichkeiten, geringer Lärmpegel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Weiterbildungen

Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Arten von Weiterbildungen ermöglicht? \*

	Überhaupt nicht wichtig	Unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
Fachspezifische Weiterbildungen, z.B. zu neuen Technologien, Programmiersprachen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterbildungen zu Methoden, z.B. Scrum, Kanban, Projektmanagement, Moderationstechniken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterbildungen im Bereich Soft Skills, z.B. Konfliktmanagement, Zeitmanagement, erfolgreiche Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterbildungen für Sprachen, z.B. vertiefende Englischkurse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Form der Weiterbildung bevorzugen Sie? \*

Bitte wählen Sie Ihre bevorzugten Formen der Weiterbildung, maximal 4 Antwortmöglichkeiten sind wählbar

- Berufsbegleitende Weiterbildung, die von Bildungseinrichtungen angeboten wird (z.B. Studiengänge, Kurse, Lehrgänge)
- Persönlicher Wissensaustausch (analog oder digital) mit Kollegen anhand eines konkreten Praxisbeispiels
- Digitale Wissensplattform zum internen Wissensaustausch im Unternehmen (auch abteilungsübergreifend)
- Externe Präsenzveranstaltungen (Seminare, Workshops)
- Online-Kurse, die zeitlich flexibel absolviert werden können
- Kongresse, Konferenzen, Tagungen
- Bereitstellung von Fachbüchern und Fachzeitschriften (gedruckte Werke und digital)
- IT-Zertifizierungen (z.B. Oracle, Cisco, SAP)

## Work-Life Balance und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte hinsichtlich der Vereinbarkeit Ihres Berufs- und Privatlebens? \*

	Überhaupt nicht wichtig	Unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
Flexibilität bei privaten Verpflichtungen (z.B. spontaner Urlaub möglich, kurzfristig früher gehen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Termine werden nicht auf Randzeiten gelegt (keine sehr frühen oder sehr späten Termine)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nähe des Arbeitsortes zum Wohnort (kurze Pendelstrecken)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wenn Sie an Ihre Work-Life-Balance denken, inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu? \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme voll und zu	Stimme voll und ganz zu
Mir ist es wichtig pünktlich Feierabend zu machen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erbrachte Überstunden sollen in Form von Freizeit abgegolten werden (kein All-in Vertrag)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Privatleben ist mir wichtiger als meine berufliche Laufbahn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe kein Problem damit regelmäßig Überstunden zu leisten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bevorzuge eine strikte Trennung zwischen Beruflichem und Privatem (z.B. keine Erreichbarkeit in der Freizeit oder im Urlaub)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Unternehmenskultur und Betriebsklima

Wenn Sie an die Unternehmenskultur und das Betriebsklima bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber denken, inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu? \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme voll und zu	Stimme voll und ganz zu
Der Wissensaustausch unter Kollegen wird gefördert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hilfsbereitschaft unter Kollegen hat einen hohen Stellenwert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es herrscht eine gute Stimmung im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Umgang untereinander ist respektvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es wird Wert auf gute Führungskräfte / Führungsqualitäten gelegt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Getroffene Vereinbarungen werden eingehalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neue Mitarbeiter werden gut eingearbeitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter sind erwünscht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter werden dazu ermutigt konstruktive Kritik auszusprechen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familienfreundlichkeit wird (vor-)gelebt (von Kollegen, der Führungskraft)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prozesse und Verantwortlichkeiten sind klar geregelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer beruflichen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten zu? \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme voll und ganz zu
Ich möchte mit den neuesten Technologien arbeiten, um am Ball zu bleiben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich finde es wichtig Berufserfahrung bei unterschiedlichen Arbeitgebern zu sammeln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Interesse an einer fachlichen Karriereaufbahn (Vertiefung des Fachwissens und Übernahme von inhaltlicher Verantwortung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Interesse an einer disziplinarischen Karriereaufbahn (Übernahme von Personalverantwortung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein aktueller Job bietet keine Entwicklungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich möchte Erfahrungen in unterschiedlichen Abteilungen meines Arbeitgebers sammeln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich möchte regelmäßig (vom Arbeitgeber bezahlte) Weiterbildungen absolvieren, um am Laufenden zu bleiben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mir vorstellen mein restliches Berufsleben bei meinem jetzigen Arbeitgeber zu verbringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Vergütung

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zur Vergütung zu: \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme voll und ganz zu
Die Höhe meines Gehalts entspricht meinem Wissen und meiner Berufserfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für mehr Freizeit wäre ich bereit auf einen Teil meines Gehalts zu verzichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir sind interessante Arbeitsinhalte wichtiger als ein hohes Gehalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei einem Arbeitgeberwechsel müsste ich wahrscheinlich finanzielle Einbußen in Kauf nehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Mitarbeiterführung

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu Ihrer Führungskraft zu?

Meine Führungskraft ... \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme voll und ganz zu
ist fachlich kompetent (verfügt über ausreichend Fachwissen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ist sozial kompetent (verfügt z.B. über Empathie, Kommunikations-, Kritik- und Motivationsfähigkeit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bietet Unterstützung an (z.B. bei Konflikten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
achtet auf die mengenmäßige Auslastung der Mitarbeiter (zur Vermeidung der Überlastung der Mitarbeiter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fördert einen guten Zusammenhalt im Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fragt nach und hört aktiv zu was Mitarbeiter zu sagen haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nimmt sich ausreichend Zeit, um Führungsaufgaben nachzukommen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wenn Sie an Ihre persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft denken, inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

Meine Führungskraft ... \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme voll und ganz zu
informiert mich rechtzeitig über Themen, die für meinen Arbeitsbereich relevant sind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spricht Anerkennung und Wertschätzung für meine Leistungen aus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unterstützt mich bei meiner beruflichen Weiterentwicklung (z.B. durch Beförderungen, Zuteilung interessanter Aufgaben, Weiterbildungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nimmt sich Zeit, um sich zu Fragen und Problemen auszutauschen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erkundigt sich nach meinem Befinden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schätzt es, wenn ich eigene Ideen einbringe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hält sich an getroffene Vereinbarungen (z.B. bezüglich der Gehaltsentwicklung oder Beförderung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nimmt bei der Verteilung von Arbeitsaufgaben Rücksicht auf meine Interessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gibt mir konstruktives Feedback zu meinen Arbeitsleistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
legt Wert auf meine Meinung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Arbeitsinhalte

Wenn Sie an die Gestaltung Ihrer Arbeitsinhalte denken, inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

Es ist mir wichtig ... \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme voll und ganz zu
eigene Ideen einzubringen und umzusetzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
in Entscheidungsfindungsprozesse miteinbezogen zu werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konstruktives Feedback zu meiner Arbeitsleistung zu erhalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mir meine Arbeit selbstständig einzuteilen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
an herausfordernden Projekten mitzuarbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
einer sinnstiftenden Tätigkeit nachzugehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer Arbeitsaufgaben zu? \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme voll und ganz zu
Die Arbeitsinhalte meines Jobs passen zu meiner Qualifikation (Ausbildung, Berufspraxis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Potentiale werden in meiner derzeitigen Position nicht ausgeschöpft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich empfinde meine Arbeitsaufgaben als langweilig und monoton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Job kann ich meine persönlichen Stärken einsetzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich arbeite an inhaltlich ansprechenden Aufgaben, die mich interessieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich wünsche mir mehr Abwechslung in meinem beruflichen Alltag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin für meine Stelle überqualifiziert und könnte aufgrund meines Wissens und meiner Berufserfahrung komplexere Aufgaben übernehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit macht mir Spaß	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Arbeitgeberwechsel

Welche Gründe sind für Sie am ausschlaggebendsten, um den Arbeitgeber zu wechseln? \*

Bitte nennen Sie Ihre Top 5 Kündigungsgründe.

- Aussicht auf Karriereperspektiven / Aufstiegsmöglichkeiten
- Aussicht auf flexiblere Zeiteinteilung
- Aussicht auf weniger Stress / Zeitdruck / Belastung
- Aussicht auf ein höheres Gehalt
- Aussicht auf bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben
- Aussicht auf interessantere Arbeitsinhalte
- Aussicht auf garantierte Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Aussicht auf kürzere Fahrtwege (kürzere Pendelstrecke)
- Aussicht auf mehr Abwechslung und Herausforderung
- Aussicht auf flexibleren Arbeitsort
- Aussicht auf die Arbeit mit neuesten Technologien
- Anderer Grund:

Planen Sie den Arbeitgeber in den nächsten 12 Monaten zu wechseln? \*

- Ja, ich sehe mich aktiv nach einem neuen Job um
- Nein, ich plane bei meinem aktuellen Arbeitgeber zu bleiben
- Ich weiß es noch nicht, bin aber offen für interessante Angebote / einen Arbeitgeberwechsel
- Keine Angabe
- Anderer Sachverhalt:



**Konnten Sie durch Ihren letzten Arbeitgeberwechsel ein höheres Gehalt erzielen? \***

- Ja, ich erhalte jetzt ein deutlich höheres Gehalt
- Ja, ich erhalte jetzt ein etwas höheres Gehalt
- Nein, ich erhalte jetzt in etwa dasselbe Gehalt
- Nein, ich erhalte jetzt ein niedrigeres Gehalt
- Ich habe noch nie gewechselt
- Anderer Sachverhalt:

### **Erhöhung der Attraktivität für bestehende Mitarbeiter**

Vielen Dank, dass Sie sich bis hierhin Zeit für diese Befragung genommen haben.

Für Rückfragen oder Anmerkungen können Sie mich gerne kontaktieren: [sabrina.knopper@edu.campus02.at](mailto:sabrina.knopper@edu.campus02.at)

Abschließend bitte ich Sie um Ihre persönliche Einschätzung.

Wie kann Ihr Arbeitgeber aus Ihrer Sicht langfristig für bestehende Mitarbeiter attraktiv bleiben?

Die Beantwortung dieser Frage ist optional.

» [Umleitung auf Schlussseite von Umfrage Online \(ändern\)](#)

## Ergebnisse des Fragebogens

### Befragung zum Thema "Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zur Mitarbeiterbindung von IT-Fachkräften"

1. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an: \*

Anzahl Teilnehmer: 123

38 (30.9%): Weiblich

84 (68.3%): Männlich

1 (0.8%): Divers



2. Wie alt sind Sie? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

- 49

- 50

- 54

- 43

- 22

- 38

- 40

- 43

- 33

- 39

- 29

- 27

- 29

- 49

- 33

- 46

- 36

- 52

- 49

- 28

- 22

- 29

- 38

- 30

- 23

- 29

- 52

- 44

- 55

- 23

- 26

. 52  
- 20  
- 45  
- 32  
- 28  
- 41  
- 32  
- 28  
- 37  
- 36  
- 23  
- 38  
- 30  
- 29  
- 49  
- 40  
- 30  
- 40  
- 53  
- 47  
- 52  
- 56  
- 36  
- 24  
- 29  
- 32  
- 34  
- 23  
- 27  
- 55  
- 35  
- 41  
- 46  
- 41  
- 31  
- 26  
- 38  
- 28  
- 51  
- 39  
- 35  
- 36  
- 43  
- 28  
- 34  
- 38  
- 39  
- 53  
- 38  
- 38  
- 54  
- 16  
- 48  
- 19  
- 47  
- 32  
- 27  
- 41

- 43
- 38
- 36
- 27
- 51
- 35
- 33
- 36
- 27
- 46
- 45
- 35
- 55
- 45
- 57
- 42
- 46
- 35
- 42
- 52
- 36
- 34
- 30
- 45
- 49
- 26
- 48
- 44
- 35
- 30
- 37
- 30
- 28
- 36

i. Haben Sie Kinder? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

56 (45.5%): Ja

67 (54.5%): Nein



4. Bitte nennen Sie Ihren höchsten Bildungsabschluss: \*

Anzahl Teilnehmer: 123

- (0.0%): Pflichtschule

6 (4.9%): Lehre

3 (2.4%): Berufsbildende mittlere Schule (BMS, Fachschule)

8 (6.5%): Allgemeine höhere Schule (AHS) mit Reifeprüfung

17 (13.8%): Berufsbildende höhere Schule mit Reifeprüfung (z.B. Höhere technische Lehranstalt, Handelsakademie)

25 (20.3%): Bachelorstudium (Universität, Fachhochschule)

27 (22.0%): Masterstudium (Universität, Fachhochschule)

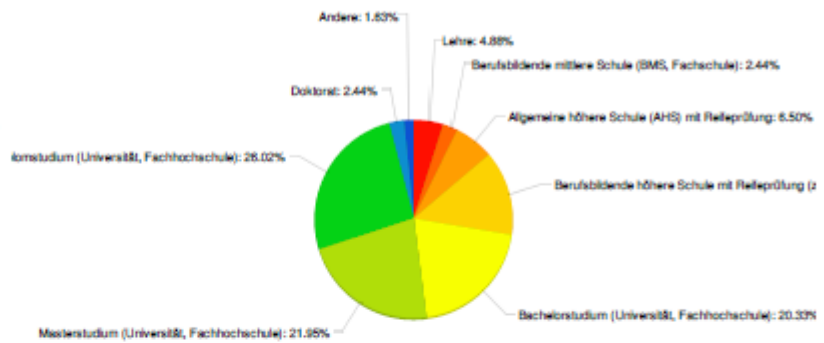
32 (26.0%): Diplomstudium (Universität, Fachhochschule)

3 (2.4%): Doktorat

2 (1.6%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- 2 angefangene Studien ohne Abschluss
- kurz vor Bachelorabschluss



5. Haben Sie eine Ausbildung mit IT (Informationstechnologie)-Bezug absolviert? \*

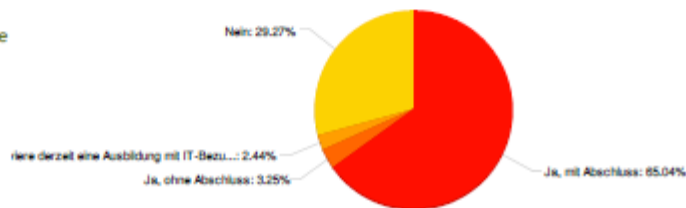
Anzahl Teilnehmer: 123

80 (65.0%): Ja, mit Abschluss

4 (3.3%): Ja, ohne Abschluss

3 (2.4%): Ich absolviere derzeit eine Ausbildung mit IT-Bezug

36 (29.3%): Nein



6. Befinden Sie sich derzeit in einem aufrechten Beschäftigungsverhältnis? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

123 (100.0%): Ja

- (0.0%): Nein



7. Wie lange arbeiten Sie bereits in der IT? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

8 (6.5%): Weniger als 1 Jahr

13 (10.6%): 1-2 Jahre

14 (11.4%): 3-4 Jahre

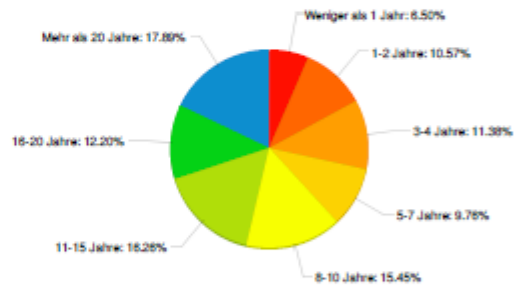
12 (9.8%): 5-7 Jahre

19 (15.4%): 8-10 Jahre

20 (16.3%): 11-15 Jahre

15 (12.2%): 16-20 Jahre

22 (17.9%): Mehr als 20 Jahre



8. Bei wie vielen Arbeitgebern in der IT haben Sie bereits gearbeitet, inklusive Ihrem aktuellen Arbeitgeber? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

- 1

- 2

- 2

- 6

- 1

- 4

- 2

- 1

- 1

- 1

.1  
-2  
-2  
-3  
-3  
-4  
-2  
-3  
-2  
-2  
-1  
-2  
-1  
-2  
-2  
-1  
-1  
-3  
-1  
-1  
-1  
-1  
-3  
-2  
-1  
-3  
-5  
-2  
-1  
-4  
-4  
-2  
-3  
-3  
-2  
-4  
-2  
-3  
-2  
-5  
-2  
-5  
-6  
-1  
-1  
-4  
-2  
-1  
-0  
-2  
-6  
-4  
-2  
-1  
-3  
-2  
-3  
-2

.2  
-5  
-1  
-4  
-5  
-4  
-1  
-5  
-1  
-1  
-1  
-4  
-2  
-2  
-1  
-6  
-2  
-1  
-2  
-1  
-3  
-1  
-2  
-2  
-3  
-2  
-1  
-3  
-3  
-2  
-2  
-3  
-1  
-6  
-1  
-3  
-3  
-1  
-1  
-2  
-3  
-1  
-4  
-1  
-4  
-2  
-2  
-1  
-6  
-3  
-3  
-3  
-1  
-1  
-1



9. In welchem Land arbeiten Sie? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

61 (49.6%): Österreich

54 (43.9%): Deutschland

8 (6.5%): Schweiz

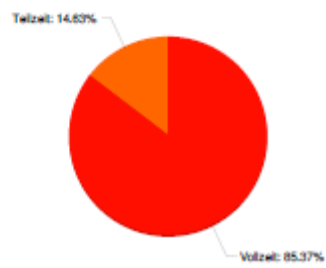


10. Arbeiten Sie Vollzeit oder Teilzeit? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

105 (85.4%): Vollzeit

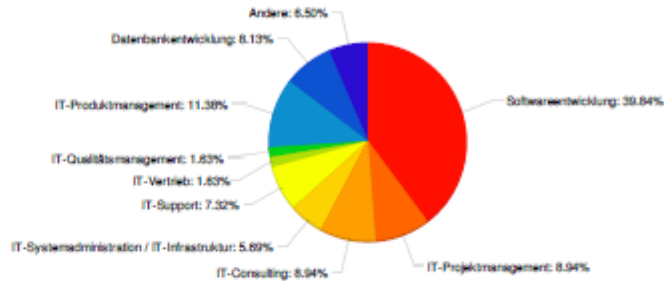
18 (14.6%): Teilzeit



11. In welchem Tätigkeitsbereich der IT arbeiten Sie zurzeit? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

- 49 (39.8%): Softwareentwicklung
- 11 (8.9%): IT-Projektmanagement
- 11 (8.9%): IT-Consulting
- 7 (5.7%): IT-Systemadministration / IT-Infrastruktur
- 9 (7.3%): IT-Support
- (0.0%): IT-Sicherheit
- 2 (1.6%): IT-Vertrieb
- 2 (1.6%): IT-Qualitätsmanagement
- 14 (11.4%): IT-Produktmanagement
- 10 (8.1%): Datenbankentwicklung
- 8 (6.5%): Andere



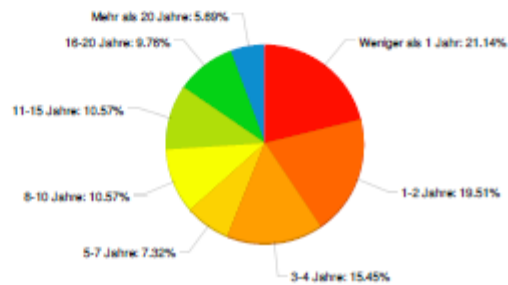
Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- Service / Technische Projektleitung
- UX Design
- User Experience Design
- Verification Engineer
- KAS Beratung
- Service Delivery Management
- Software Testing
- UX/UI

12. Wie lange arbeiten Sie bereits bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

- 26 (21.1%): Weniger als 1 Jahr
- 24 (19.5%): 1-2 Jahre
- 19 (15.4%): 3-4 Jahre
- 9 (7.3%): 5-7 Jahre
- 13 (10.6%): 8-10 Jahre
- 13 (10.6%): 11-15 Jahre
- 12 (9.8%): 16-20 Jahre
- 7 (5.7%): Mehr als 20 Jahre



13. Sind Sie aktuell in einer Führungsposition mit Personalverantwortung (z.B. Teamleitung, Abteilungsleitung)? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

16 (13.0%): Ja

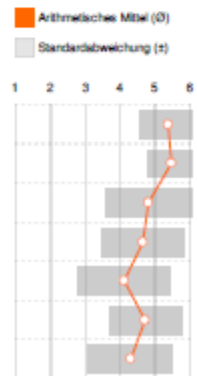
107 (87.0%): Nein



14. Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit den folgenden Aspekten Ihres derzeitigen Jobs? \*

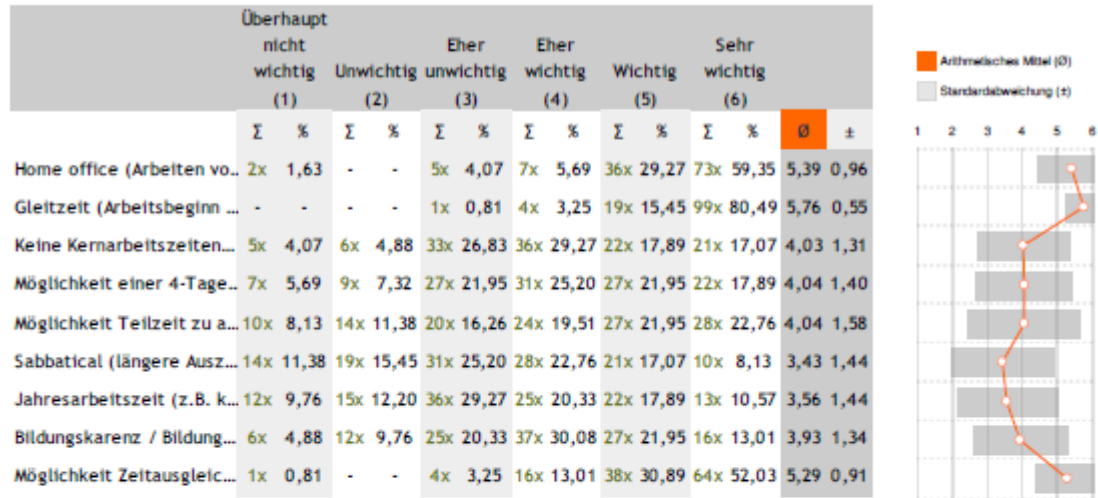
Anzahl Teilnehmer: 123

	Sehr unzufrieden (1)		Unzufrieden (2)		Eher unzufrieden (3)		Eher zufrieden (4)		Zufrieden (5)		Sehr zufrieden (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Vereinbarkeit der Arbeit...	-	-	1x	0,81	2x	1,63	11x	8,94	44x	35,77	65x	52,85	5,38	0,78
Verhältnis zu den Kollege..	-	-	-	-	-	-	12x	9,76	40x	32,52	71x	57,72	5,48	0,67
Führungsqualität der Füh...	3x	2,44	5x	4,07	6x	4,88	28x	22,76	38x	30,89	43x	34,96	4,80	1,23
Anerkennung und Wertsc...	2x	1,63	4x	3,25	15x	12,20	26x	21,14	43x	34,96	33x	26,83	4,65	1,19
Perspektiven und Entwic...	3x	2,44	14x	11,38	23x	18,70	30x	24,39	34x	27,64	19x	15,45	4,10	1,33
Gestaltung der Arbeitsin...	-	-	2x	1,63	17x	13,82	24x	19,51	50x	40,65	30x	24,39	4,72	1,03
Höhe des Gehalts	4x	3,25	6x	4,88	17x	13,82	36x	29,27	43x	34,96	17x	13,82	4,29	1,21



15. Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote bereitstellt, um die Flexibilität zu erhöhen? \*

Anzahl Teilnehmer: 123



16. Angenommen Home office ist möglich, wie viel Prozent Ihrer wöchentlichen Arbeitszeit würden Sie gerne von zuhause aus arbeiten? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

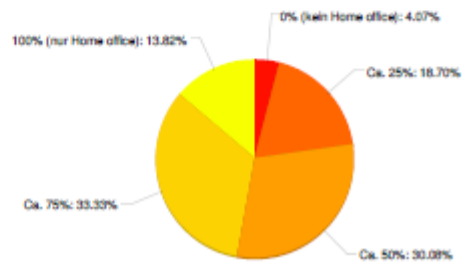
5 (4.1%): 0% (kein Home office)

23 (18.7%): Ca. 25%

37 (30.1%): Ca. 50%

41 (33.3%): Ca. 75%

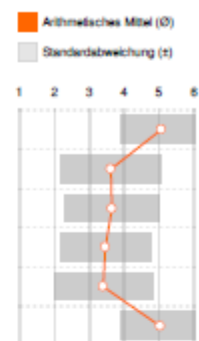
17 (13.8%): 100% (nur Home office)



17. Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote zur Verpflegung am Arbeitsplatz bereitstellt? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

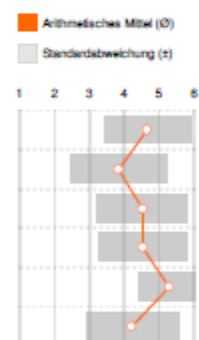
	Überhaupt nicht wichtig (1)		Unwichtig (2)		Eher unwichtig (3)		Eher wichtig (4)		Wichtig (5)		Sehr wichtig (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Kostenlose Getränke (z.B. Wasser, Tee, Kaffee)	3x	2,44	2x	1,63	5x	4,07	20x	16,26	39x	31,71	54x	43,90	5,05	1,14
Kostenlose Snacks (z.B. Kekse, Nüsse, Obst)	14x	11,38	9x	7,32	32x	26,02	34x	27,64	24x	19,51	10x	8,13	3,61	1,40
Zuschüsse zum Mittagessen	7x	5,69	16x	13,01	38x	30,89	24x	19,51	28x	22,76	10x	8,13	3,65	1,34
Betriebskantine	10x	8,13	14x	11,38	41x	33,33	33x	26,83	17x	13,82	8x	6,50	3,46	1,28
Essensgutscheine (auch für den Einkauf)	11x	8,94	22x	17,89	38x	30,89	18x	14,63	27x	21,95	7x	5,69	3,40	1,39
Gemeinschaftsräume (z.B. Kantine, Cafeteria)	1x	0,81	5x	4,07	8x	6,50	12x	9,76	48x	39,02	49x	39,84	5,02	1,12



18. Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Veranstaltungen anbietet bzw. fördert? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

	Überhaupt nicht wichtig (1)		Unwichtig (2)		Eher unwichtig (3)		Eher wichtig (4)		Wichtig (5)		Sehr wichtig (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Teambuilding-Events (während der Arbeitszeit)	-	-	9x	7,32	13x	10,57	28x	22,76	36x	29,27	37x	30,08	4,64	1,22
After-Work-Events mit Kollegen	10x	8,13	8x	6,50	29x	23,58	34x	27,64	29x	23,58	13x	10,57	3,84	1,37
Führungskräftetraining	3x	2,44	6x	4,88	16x	13,01	29x	23,58	37x	30,08	32x	26,02	4,52	1,28
Firmenveranstaltungen (z.B. Betriebsfeier)	3x	2,44	6x	4,88	16x	13,01	27x	21,95	40x	32,52	31x	25,20	4,53	1,27
Regelmäßige Mitarbeitergespräche	-	-	1x	0,81	5x	4,07	14x	11,38	41x	33,33	62x	50,41	5,28	0,88
Veranstaltungen, um den Mitarbeiter zu fördern	2x	1,63	9x	7,32	27x	21,95	34x	27,64	24x	19,51	27x	21,95	4,22	1,30



19. Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote zur Mobilität bereitstellt? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

	Überhaupt nicht wichtig (1)		Unwichtig (2)		Eher unwichtig (3)		Eher wichtig (4)		Wichtig (5)		Sehr wichtig (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Jobticket (für die Kosten der öffentlichen Verkehrsmittel)	6x	4,88	6x	4,88	11x	8,94	22x	17,89	30x	24,39	48x	39,02	4,69	1,44
Kostenloser Parkplatz (für den Mitarbeiter)	10x	8,13	5x	4,07	10x	8,13	10x	8,13	20x	16,26	68x	55,28	4,86	1,62
Dienstwagen zur Privatnutzung	16x	13,01	16x	13,01	22x	17,89	18x	14,63	10x	8,13	41x	33,33	3,92	1,82



20. Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote zu Gehalts- und Karriereentwicklung bereitstellt? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

	Überhaupt nicht wichtig (1)		Unwichtig (2)		Eher unwichtig (3)		Eher wichtig (4)		Wichtig (5)		Sehr wichtig (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Individuelle leistungsbez...	7x	5,69	7x	5,69	18x	14,63	17x	13,82	42x	34,15	32x	26,02	4,43	1,45
Leistungsbezogene Team...	9x	7,32	9x	7,32	25x	20,33	18x	14,63	44x	35,77	18x	14,63	4,08	1,45
Gehaltsentwicklungsplan	2x	1,63	6x	4,88	10x	8,13	17x	13,82	40x	32,52	48x	39,02	4,88	1,25
Langfristiger Plan hinsich...	3x	2,44	6x	4,88	12x	9,76	19x	15,45	33x	26,83	50x	40,65	4,81	1,33

21. Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bereitstellt? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

	Überhaupt nicht wichtig (1)		Unwichtig (2)		Eher unwichtig (3)		Eher wichtig (4)		Wichtig (5)		Sehr wichtig (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Zuschüsse zu Kinderbet...	12x	9,76	12x	9,76	22x	17,89	31x	25,20	29x	23,58	17x	13,82	3,85	1,49
Betriebskindergarten	25x	20,33	18x	14,63	30x	24,39	24x	19,51	17x	13,82	9x	7,32	3,14	1,54
Karenzmanagement (Kon...	11x	8,94	11x	8,94	19x	15,45	27x	21,95	27x	21,95	28x	22,76	4,07	1,57
Führung in Teilzeit	12x	9,76	10x	8,13	26x	21,14	28x	22,76	27x	21,95	20x	16,26	3,88	1,51

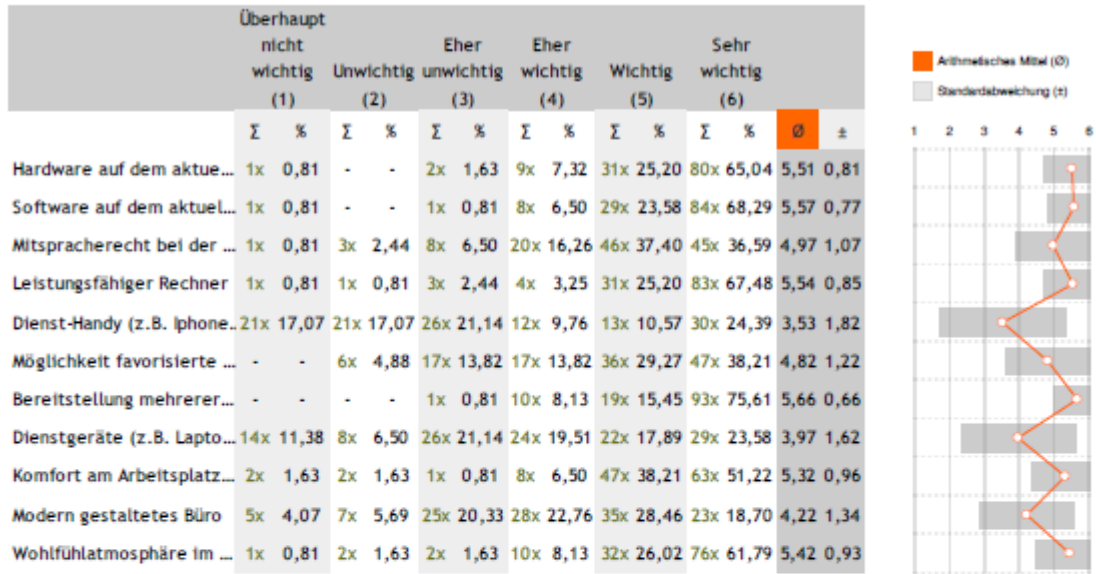
22. Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung bereitstellt? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

	Überhaupt nicht wichtig (1)		Unwichtig (2)		Eher unwichtig (3)		Eher wichtig (4)		Wichtig (5)		Sehr wichtig (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Sport- und Fitnessangebo...	7x	5,69	13x	10,57	13x	10,57	45x	36,59	25x	20,33	20x	16,26	4,04	1,38
Informationen zu Gesund...	9x	7,32	13x	10,57	20x	16,26	33x	26,83	31x	25,20	17x	13,82	3,93	1,44
Informationen zu den Th...	7x	5,69	9x	7,32	21x	17,07	33x	26,83	40x	32,52	13x	10,57	4,05	1,32
Angebot an gesunder Ver...	6x	4,88	3x	2,44	17x	13,82	41x	33,33	38x	30,89	18x	14,63	4,27	1,23

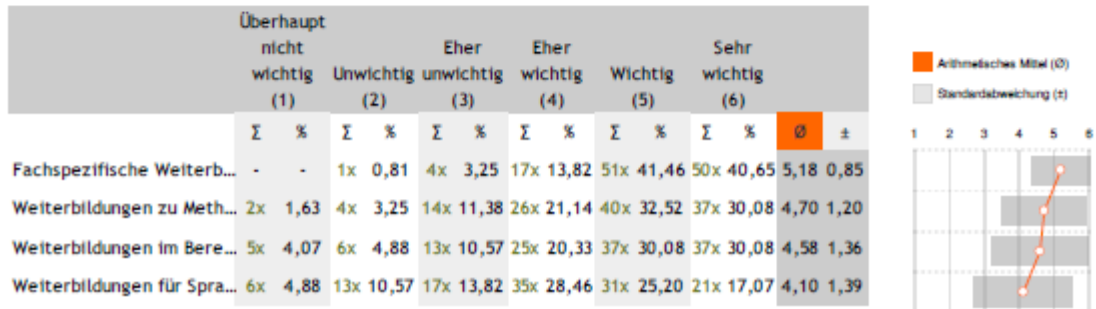
23. Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote bezüglich Ihrer Ausstattung am Arbeitsplatz bereitstellt? \*

Anzahl Teilnehmer: 123



24. Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Arten von Weiterbildungen ermöglicht? \*

Anzahl Teilnehmer: 123



25. Welche Form der Weiterbildung bevorzugen Sie? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

56 (45.5%): Berufsbegleitende Weiterbildung, die von Bildungseinrichtungen angeboten wird (z.B. Studiengänge, Kurse, Lehrgänge)

83 (67.5%): Persönlicher Wissensaustausch (analog oder digital) mit Kollegen anhand eines konkreten Praxisbeispiels

27 (22.0%): Digitale Wissensplattform zum internen Wissensaustausch im Unternehmen (auch abteilungsübergreifend)

70 (56.9%): Externe Präsenzveranstaltungen (Seminare, Workshops)

66 (53.7%): Online-Kurse, die zeitlich flexibel absolviert werden können

48 (39.0%): Kongresse, Konferenzen, Tagungen

44 (35.8%): Bereitstellung von Fachbüchern und Fachzeitschriften (gedruckte Werke und digital)

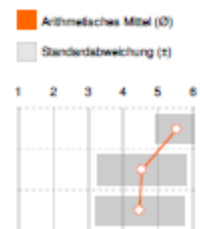
39 (31.7%): IT-Zertifizierungen (z.B. Oracle, Cisco, SAP)



26. Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte hinsichtlich der Vereinbarkeit Ihres Berufs- und Privatlebens? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

	Überhaupt nicht wichtig (1)		Unwichtig (2)		Eher unwichtig (3)		Eher wichtig (4)		Wichtig (5)		Sehr wichtig (6)		Σ	%	σ
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%			
Flexibilität bei privaten V...	-	-	-	-	-	-	10x	8,13	38x	30,89	75x	60,98	5,53	0,64	
Termine werden nicht au...	3x	2,44	6x	4,88	14x	11,38	33x	26,83	36x	29,27	31x	25,20	4,51	1,26	
Nähe des Arbeitsortes zu...	3x	2,44	6x	4,88	17x	13,82	26x	21,14	46x	37,40	25x	20,33	4,47	1,24	

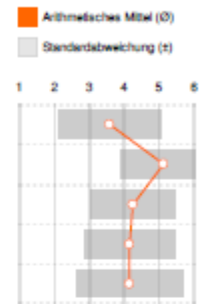




27. Wenn Sie an Ihre Work-Life-Balance denken, inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

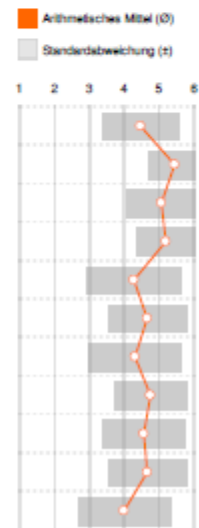
	Stimme überhaupt nicht zu (1)		Stimme nicht zu (2)		Stimme eher nicht zu (3)		Stimme eher zu (4)		Stimme zu (5)		Stimme voll und ganz zu (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Mir ist es wichtig pünktli...	14x	11,38	15x	12,20	25x	20,33	35x	28,46	21x	17,07	13x	10,57	3,59	1,47
Erbrachte Überstunden s...	3x	2,44	4x	3,25	5x	4,07	16x	13,01	30x	24,39	65x	52,85	5,12	1,23
Mein Privatleben ist mir ...	2x	1,63	7x	5,69	23x	18,70	44x	35,77	21x	17,07	26x	21,14	4,24	1,24
Ich habe kein Problem da...	3x	2,44	12x	9,76	18x	14,63	35x	28,46	39x	31,71	16x	13,01	4,16	1,26
Ich bevorzuge eine strik...	7x	5,69	13x	10,57	18x	14,63	31x	25,20	23x	18,70	31x	25,20	4,16	1,51



28. Wenn Sie an die Unternehmenskultur und das Betriebsklima bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber denken, inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

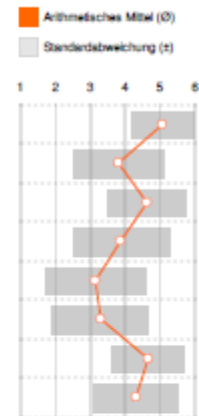
	Stimme überhaupt nicht zu (1)		Stimme nicht zu (2)		Stimme eher nicht zu (3)		Stimme eher zu (4)		Stimme zu (5)		Stimme voll und ganz zu (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Der Wissensaustausch un...	2x	1,63	5x	4,07	12x	9,76	38x	30,89	48x	39,02	18x	14,63	4,46	1,09
Hilfsbereitschaft unter K...	-	-	1x	0,81	2x	1,63	8x	6,50	43x	34,96	69x	56,10	5,44	0,76
Es herrscht eine gute St...	1x	0,81	2x	1,63	3x	2,44	25x	20,33	45x	36,59	47x	38,21	5,05	0,98
Der Umgang untereinand...	1x	0,81	-	-	2x	1,63	20x	16,26	50x	40,65	50x	40,65	5,18	0,86
Es wird Wert auf gute Fü...	5x	4,07	8x	6,50	20x	16,26	30x	24,39	35x	28,46	25x	20,33	4,28	1,35
Getroffene Vereinbarung...	2x	1,63	3x	2,44	11x	8,94	32x	26,02	46x	37,40	29x	23,58	4,66	1,11
Neue Mitarbeiter werden...	4x	3,25	5x	4,07	25x	20,33	32x	26,02	31x	25,20	26x	21,14	4,29	1,30
Ideen und Verbesserungs...	3x	2,44	-	-	9x	7,32	30x	24,39	53x	43,09	28x	22,76	4,74	1,05
Mitarbeiter werden dazu...	1x	0,81	5x	4,07	19x	15,45	24x	19,51	47x	38,21	27x	21,95	4,56	1,16
Familienfreundlichkeit w...	2x	1,63	3x	2,44	10x	8,13	36x	29,27	41x	33,33	31x	25,20	4,66	1,11
Prozesse und Verantwor...	2x	1,63	16x	13,01	27x	21,95	30x	24,39	31x	25,20	17x	13,82	4,00	1,31



29. Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer beruflichen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten zu? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

	Stimme überhaupt nicht zu (1)		Stimme nicht zu (2)		Stimme eher nicht zu (3)		Stimme eher zu (4)		Stimme voll und ganz zu (6)		Ø	±		
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%				
Ich möchte mit den neue...	-	-	1x	0,81	5x	4,07	25x	20,33	46x	37,40	46x	37,40	5,07	0,90
Ich finde es wichtig Beru...	5x	4,07	15x	12,20	28x	22,76	43x	34,96	17x	13,82	15x	12,20	3,79	1,29
Ich habe Interesse an ein...	2x	1,63	6x	4,88	8x	6,50	28x	22,76	54x	43,90	25x	20,33	4,63	1,13
Ich habe Interesse an ein...	4x	3,25	20x	16,26	25x	20,33	28x	22,76	31x	25,20	15x	12,20	3,87	1,37
Mein aktueller Job biete...	16x	13,01	31x	25,20	25x	20,33	29x	23,58	14x	11,38	8x	6,50	3,15	1,43
Ich möchte Erfahrungen ...	10x	8,13	28x	22,76	37x	30,08	23x	18,70	15x	12,20	10x	8,13	3,28	1,38
Ich möchte regelmäßig (...)	1x	0,81	4x	3,25	10x	8,13	31x	25,20	53x	43,09	24x	19,51	4,65	1,04
Ich kann mir vorstellen m...	4x	3,25	3x	2,44	22x	17,89	36x	29,27	38x	30,89	20x	16,26	4,31	1,20



30. Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zur Vergütung zu: \*

Anzahl Teilnehmer: 123

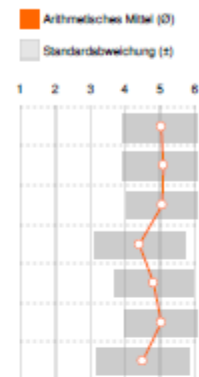
	Stimme überhaupt nicht zu (1)		Stimme nicht zu (2)		Stimme eher nicht zu (3)		Stimme eher zu (4)		Stimme voll und ganz zu (6)		Ø	±		
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%				
Die Höhe meines Gehalts...	6x	4,88	9x	7,32	20x	16,26	44x	35,77	38x	30,89	6x	4,88	3,95	1,19
Für mehr Freizeit wäre l...	15x	12,20	16x	13,01	25x	20,33	28x	22,76	25x	20,33	14x	11,38	3,60	1,53
Mir sind interessante Arb...	4x	3,25	12x	9,76	30x	24,39	44x	35,77	24x	19,51	9x	7,32	3,80	1,18
Bei einem Arbeitgeberwe...	25x	20,33	31x	25,20	36x	29,27	19x	15,45	9x	7,32	3x	2,44	2,72	1,29



31. Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu Ihrer Führungskraft zu?  
 Meine Führungskraft ... \*

Anzahl Teilnehmer: 123

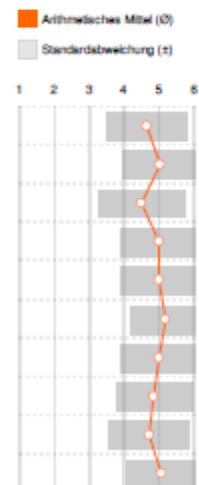
	Stimme überhaupt nicht zu (1)		Stimme nicht zu (2)		Stimme eher nicht zu (3)		Stimme eher zu (4)		Stimme zu (5)		Stimme voll und ganz zu (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
ist fachlich kompetent (...)	3x	2,44	1x	0,81	5x	4,07	21x	17,07	44x	35,77	49x	39,84	5,02	1,10
ist sozial kompetent (ve...	1x	0,81	3x	2,44	8x	6,50	19x	15,45	34x	27,64	58x	47,15	5,08	1,11
bietet Unterstützung an ...	1x	0,81	2x	1,63	5x	4,07	21x	17,07	45x	36,59	49x	39,84	5,07	1,01
achtet auf die mengenm...	2x	1,63	11x	8,94	13x	10,57	31x	25,20	40x	32,52	26x	21,14	4,41	1,27
fördert einen guten Zusa...	2x	1,63	2x	1,63	10x	8,13	26x	21,14	45x	36,59	38x	30,89	4,82	1,11
fragt nach und hört aktiv...	2x	1,63	1x	0,81	5x	4,07	24x	19,51	44x	35,77	47x	38,21	5,02	1,04
nimmt sich ausreichend ...	5x	4,07	5x	4,07	12x	9,76	33x	26,83	38x	30,89	30x	24,39	4,50	1,30



32. Wenn Sie an Ihre persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft denken, inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?  
 Meine Führungskraft ... \*

Anzahl Teilnehmer: 123

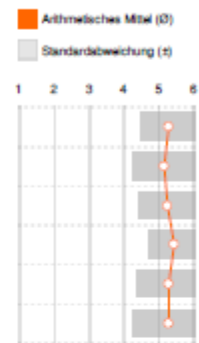
	Stimme überhaupt nicht zu (1)		Stimme nicht zu (2)		Stimme eher nicht zu (3)		Stimme eher zu (4)		Stimme zu (5)		Stimme voll und ganz zu (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
informiert mich rechtze...	1x	0,81	7x	5,69	8x	6,50	31x	25,20	47x	38,21	29x	23,58	4,65	1,13
spricht Anerkennung und...	1x	0,81	3x	2,44	4x	3,25	22x	17,89	47x	38,21	46x	37,40	5,02	1,02
unterstützt mich bei me...	2x	1,63	7x	5,69	16x	13,01	31x	25,20	39x	31,71	28x	22,76	4,48	1,23
nimmt sich Zeit, um sich...	2x	1,63	3x	2,44	7x	5,69	17x	13,82	46x	37,40	48x	39,02	5,00	1,12
erkundigt sich nach mein...	2x	1,63	4x	3,25	4x	3,25	18x	14,63	49x	39,84	46x	37,40	5,00	1,10
schätzt es, wenn ich eig...	2x	1,63	1x	0,81	2x	1,63	14x	11,38	54x	43,90	50x	40,65	5,17	0,95
hält sich an getroffene V...	2x	1,63	1x	0,81	7x	5,69	23x	18,70	45x	36,59	45x	36,59	4,98	1,06
nimmt bei der Verteilung...	2x	1,63	2x	1,63	6x	4,88	32x	26,02	42x	34,15	39x	31,71	4,85	1,08
gibt mir konstruktives Fe...	2x	1,63	4x	3,25	9x	7,32	31x	25,20	43x	34,96	34x	27,64	4,72	1,14
legt Wert auf meine Mein...	2x	1,63	-	-	4x	3,25	22x	17,89	50x	40,65	45x	36,59	5,06	0,97



33. Wenn Sie an die Gestaltung Ihrer Arbeitsinhalte denken, inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?  
Es ist mir wichtig ... \*

Anzahl Teilnehmer: 123

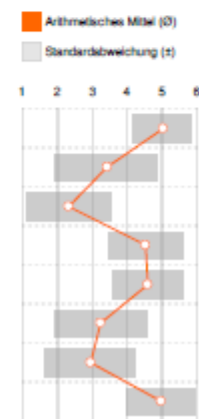
	Stimme überhaupt nicht zu (1)		Stimme nicht zu (2)		Stimme eher nicht zu (3)		Stimme eher zu (4)		Stimme zu (5)		Stimme voll und ganz zu (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
eigene Ideen einzubringen...	-	-	-	-	2x	1,63	21x	17,07	42x	34,15	58x	47,15	5,27	0,80
in Entscheidungsfindungs...	-	-	2x	1,63	3x	2,44	20x	16,26	47x	38,21	51x	41,46	5,15	0,90
konstruktives Feedback ...	1x	0,81	-	-	1x	0,81	16x	13,01	54x	43,90	51x	41,46	5,24	0,81
mir meine Arbeit selbsts...	-	-	-	-	1x	0,81	12x	9,76	44x	35,77	66x	53,66	5,42	0,70
an herausfordernden Pro...	1x	0,81	-	-	2x	1,63	22x	17,89	35x	28,46	63x	51,22	5,27	0,91
einer sinnstiftenden Tät...	1x	0,81	5x	4,07	-	-	13x	10,57	36x	29,27	68x	55,28	5,29	1,04



34. Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer Arbeitsaufgaben zu? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

	Stimme überhaupt nicht zu (1)		Stimme nicht zu (2)		Stimme eher nicht zu (3)		Stimme eher zu (4)		Stimme zu (5)		Stimme voll und ganz zu (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Die Arbeitsinhalte meine...	-	-	1x	0,81	7x	5,69	15x	12,20	67x	54,47	33x	26,83	5,01	0,83
Meine Potentiale werden...	12x	9,76	25x	20,33	30x	24,39	22x	17,89	24x	19,51	10x	8,13	3,41	1,46
Ich empfinde meine Arbe...	35x	28,46	42x	34,15	26x	21,14	14x	11,38	3x	2,44	3x	2,44	2,33	1,21
In meinem Job kann ich m...	2x	1,63	2x	1,63	12x	9,76	46x	37,40	37x	30,08	24x	19,51	4,51	1,07
Ich arbeite an inhaltlich ...	-	-	4x	3,25	12x	9,76	38x	30,89	45x	36,59	24x	19,51	4,59	1,01
Ich wünsche mir mehr Ab...	13x	10,57	24x	19,51	35x	28,46	30x	24,39	14x	11,38	7x	5,69	3,24	1,34
Ich bin für meine Stelle ü...	17x	13,82	33x	26,83	27x	21,95	35x	28,46	7x	5,69	4x	3,25	2,95	1,28
Meine Arbeit macht mir S...	1x	0,81	1x	0,81	7x	5,69	24x	19,51	49x	39,84	41x	33,33	4,97	0,98



35. Welche Gründe sind für Sie am ausschlaggebendsten, um den Arbeitgeber zu wechseln? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

70 (56.9%): Aussicht auf Karriereperspektiven / Aufstiegsmöglichkeiten

43 (35.0%): Aussicht auf flexiblere Zeiteinteilung

51 (41.5%): Aussicht auf weniger Stress / Zeitdruck / Belastung

99 (80.5%): Aussicht auf ein höheres Gehalt

56 (45.5%): Aussicht auf bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

67 (54.5%): Aussicht auf interessantere Arbeitsinhalte

25 (20.3%): Aussicht auf garantierte Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

35 (28.5%): Aussicht auf kürzere Fahrtwege (kürzere Pendelstrecke)

34 (27.6%): Aussicht auf mehr Abwechslung und Herausforderung

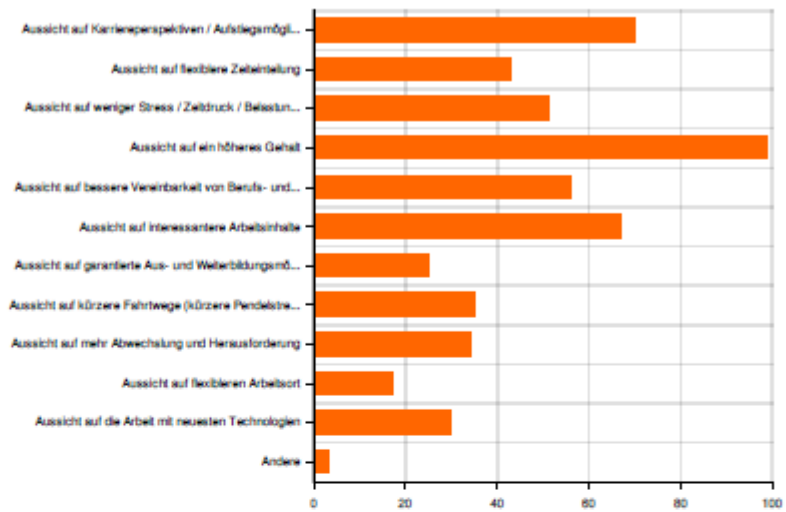
17 (13.8%): Aussicht auf flexibleren Arbeitsort

30 (24.4%): Aussicht auf die Arbeit mit neuesten Technologien

3 (2.4%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- Aussicht auf bessere Sozialleistungen und bessere Zusatzleistungen (Rente, Zusatzversicherungen, bessere Firmenwagen, iPhone statt Android, Aktien,...)
- neue Herausforderung
- In einem Haushalt mit meinem Freund zusammen leben



36. Planen Sie den Arbeitgeber in den nächsten 12 Monaten zu wechseln? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

2 (1.6%): Ja, ich sehe mich aktiv nach einem neuen Job um

88 (71.5%): Nein, ich plane bei meinem aktuellen Arbeitgeber zu bleiben

28 (22.8%): Ich weiß es noch nicht, bin aber offen für interessante Angebote / einen Arbeitgeberwechsel

5 (4.1%): Keine Angabe

- (0.0%): Andere



37. Konnten Sie durch Ihren letzten Arbeitgeberwechsel ein höheres Gehalt erzielen? \*

Anzahl Teilnehmer: 123

30 (24.4%): Ja, ich erhalte jetzt ein deutlich höheres Gehalt

33 (26.8%): Ja, ich erhalte jetzt ein etwas höheres Gehalt

11 (8.9%): Nein, ich erhalte jetzt in etwa dasselbe Gehalt

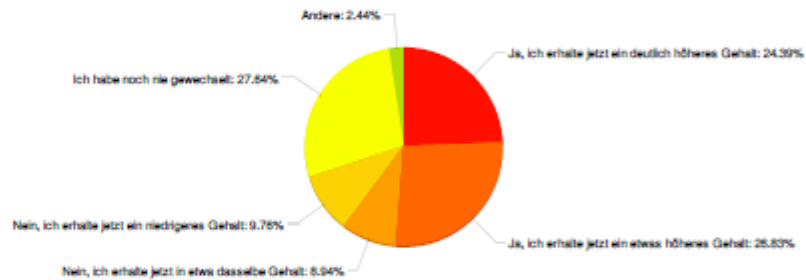
12 (9.8%): Nein, ich erhalte jetzt ein niedrigeres Gehalt

34 (27.6%): Ich habe noch nie gewechselt

3 (2.4%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- war vorher selbständig
- ....
- Nie gewechselt nach dem Studium



38. Vielen Dank, dass Sie sich bis hierhin Zeit für diese Befragung genommen haben.

Für Rückfragen oder Anmerkungen können Sie mich gerne kontaktieren: [sabrina.knopper@edu.campus02.at](mailto:sabrina.knopper@edu.campus02.at)

Abschließend bitte ich Sie um Ihre persönliche Einschätzung.

Wie kann Ihr Arbeitgeber aus Ihrer Sicht langfristig für bestehende Mitarbeiter attraktiv bleiben?

Anzahl Teilnehmer: 42

- mit gutem Gehalt, Home Office, Arbeit mit up-to-date Technologien
- Mehr Mitspracherecht in der Softwarearchitektur / Prozess verbesserung. Bestehende wiederkehrende Meetings zu diesen Themen (Architekturmeeting, Retrospektive) weiterführen und nicht "versanden" lassen.
- Durch ein starkes Familiengefühl
- Ein höheres Gehalt ist immer ein gutes Mittel um Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Will und muss sich aber heute kein Unternehmen mehr leisten. Es gibt Unmengen gut ausgebildeter IT-Fachkräfte aus den östlichen Nachbarländern. Optimal ist natürlich für ein Unternehmen, wenn sie es schaffen Mitarbeiter aus dem EU-Ausland anzuwerben. Diese sind dann für mehrere Jahre an das Unternehmen gebunden, ansonsten verlieren sie ihre Arbeitserlaubnis - besser geht's für ein IT Unternehmen nicht mehr.

- Offene & ehrliche Unternehmenskommunikation, Verbindlichkeit & Loyalität des Arbeitgebers gegenüber den Arbeitnehmern
- Weiterhin lockere Arbeitsatmosphäre
  - Weiterhin gute Bezahlung
  - Trennung Privat/Berufsleben
- Flexibilität vor allem in Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Gleitzeit, Möglichkeit auf Homeoffice...)
  - Incentives für Mitarbeiter (Förderung von Sport...)
  - Interessante Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Möglichkeit zur Weiterentwicklung innerhalb der Firma, abteilungsübergreifend
- durch bessere Kommunikation und mehr Menschlichkeit
- Weiterhin auf den Gang-Funk zu hören um die Stimmung zu erfühlen, offen auf alle zugehen und Probleme direkt ansprechen. Aber auch konstruktiv mit vorgebrachter Kritik umgehen.
- Der Arbeitgeber muss weiter dafür sorgen, dass die Work-Life-Balance stimmt. Es ist enorm wichtig in der heutigen Zeit und vor allem in Krisenzeiten wie diesen, den Mitarbeitern Flexibilität zu bieten und sie dabei zu unterstützen, ihr Privatleben mit dem Beruf zu vereinen. Sei es die Stressbewältigung mit einer ausgewogenen Freizeitgestaltung oder die Kinderbetreuung, hier muss eine Balance geschaffen werden, indem mit jedem Mitarbeiter individuell vereinbart wird, wie sich die Arbeitszeit aufteilen lässt und der Arbeitsaufwand verteilt, um all diese Aspekte zu erzielen.
- Der Arbeitgeber soll sich selbst Weiterentwickeln. Sei dies mit neuester Technologie und einer klaren Organisation.
- agilere Prozesse, weniger Micromanagement von ganz oben
- Beibehaltung meiner sehr flexiblen Arbeitszeit und meines Arbeitsplatzes mit wunderbarer Aussicht. Reduktion der Arbeitszeit, die notwendig ist, um diversen bürokratischen Firlefanz zu erledigen, anstatt sich ständig neue Dinge auszudenken, die erfaßt werden müssen, die sich am Ende des Tages ohnedies niemand ansieht, bzw. die in der Art und Weise, wie sie erfaßt werden gar nicht vernünftig auwertbar sind.
- Die Möglichkeit Home Office zu machen, nach Corona beizubehalten. Die Pandemie hat gezeigt, das es wunderbar bei fast allen Mitarbeitern funktioniert.
- Einführung eines fachlichen Karrierepfads (Aufstieg ohne Personalverantwortung)  
Einführung eines persönlichen Weiterbildungsbudgets
- Der Arbeitgeber kann so bleiben wie er ist.
- Weiterer Kompetenzaufbau
  - Büroumgestaltung
- Verlagerung des Standortes von Trier nach Luxemburg (Steuervorteile fuer AG+AN), verbunden mit der Schaffung flexibler Arbeitsplaetze, insbesondere fuer Mitarbeiter, die sich dazu entscheiden, groesstenteils im HomeOffice zu arbeiten. Die Arbeitsplaetze im Buero sollten dabei nicht fest zugeordnet werden, so dass sich dort Mitarbeiter weniger bzgl. ihrer Team-Struktur, sondern eher anhand der aktuell in Entwicklung befindlichen Projekte (Team-uebergreifend!) zusammenfinden koennen.
- Feedbackmanagement und Förderung von Weiterbildungen sollten ausgebaut werden
  - Mitarbeiter sollten mehr Mitspracherecht erhalten
- 100% Home-Office dauerhaft
- Auf Feedback und Vorschläge von Mitarbeitern hören halte ich für sehr wichtig. Das vermittelt den Eindruck, dass man als MA auch tatsächlich Einfluss auf das eigene Arbeitsumfeld nehmen kann.

So ziemlich jeder mir bekannte Informatiker ist an neuen Technologien in der Branche interessiert, deshalb hilft ein "stetiger Technologiefortschritt" dabei die MA motiviert zu halten. Dadurch hat man auch zwangsläufig Abwechslung in der Tätigkeit, weil man sich immer wieder anpassen muss. Technologische Trägheit, starres Festhalten an uralten Strukturen und eine mangelnde Bereitschaft für echtes Refactoring halte ich gerade für Junge ITler für besonders abschreckend.

- Folgende Punkte würden eine langfristige Mitarbeiterbindung positiv beeinflussen:
  - klare Kompetenzverteilung / Zuständigkeiten
  - proaktive Ressourcenplanung (Personalplan)
  - Erarbeitung eines Entwicklungsplans (Inhalte der Tätigkeit, Verantwortung, Konditionen)
- Gehalt der bestehenden Arbeitnehmer an das höhere Gehalt der Neueinstellungen anpassen
- Weniger Arbeitsverdichtung (mehr Mitarbeiter für die gleiche Arbeit)  
Softwarequalität stärker priorisieren, damit die Kunden eskalationen abnehmen. Und das Verhältnis zwischen Fehlerbehebung und Softwareweiterentwicklung sind verbessert.
- Deutliche Gehaltsanpassungen an den Marktwert der Mitarbeiter, 2.xx% Gehaltsanpassung pro Jahr ist selten der Inflationsausgleich; insbesondere langjährige Mitarbeiter werden ungerecht entlohnt

Gehaltsentwicklungspläne und Karrierepläne

Man erwartet in IT Unternehmen am Erfolg des Unternehmens beteiligt zu werden, das funktioniert auch in anderen Branchen sehr gut wie Tesla bspw. in Prüm mit der Übernahme von Grohmann gezeigt hat wo selbst ungelernete Kräfte ein Aktienpaket erhielten das heute mehr als ein Jahresgehalt wert ist.

- Wertschätzung und Steigerung des Gehaltes

- Gehaltsstrukturen sollten angepasst werden.  
Bonusmodell sollte geändert werden.  
Es sollte mehr Arbeit aus dem Homeoffice angeboten werden.
  - bezieht sich auf den Standort Trier:  
Durch die Nähe von Trier zu Luxemburg sollten einerseits die Gehälter etwas erhöht werden um die Differenz etwas kleiner zu halten.  
Da man aber trotzdem deutlich unter den Gehältern bleiben wird, sollte man weiterhin auf gute Arbeitsbedingungen setzen: Homeoffice, Gleitzeit, flexible Arbeitszeiten (Ist schon auf einem sehr guten Niveau - auch Corona-bedingt).  
Das Thema Weiterbildung ist ausbaufähig (vor allem auf Nicht-Entwickler-Positionen).
  - Work-Life-Balance verbessern mit flexibleren Arbeitszeiten
  - Es ist schwierig so wie bei mir als 38 Jähriger Arbeitnehmer (keine Management-/Führungsposition) und Familienvater zweier kleiner Kinder. Ich denke aber, genau diese "Lebenssituation" trifft auch auf einen Großteil aller Arbeitnehmer ebenfalls zu. Insbesondere wenn, man so wie ich, über 10 Jahre in ein und demselben Unternehmen arbeitet und im Grunde ein- und denselben Job ausführt, die Arbeit längst "Routine" geworden ist, die Prozesse in- und auswendig kennt, sehnt man sich einerseits beruflich nach einer Umorientierung, einem anderen Tätigkeitsfeld, anderen Projekten, anderen Aufgaben, einen neuen Job - vielleicht was ganz anderes zu tun, vielleicht den Arbeitgeber zu wechseln mangels Alternativen, usw.  
Andererseits kann man, trotz der dann längst vorliegenden "Routine" im Job froh sein, wenn sich mit dem aktuellen Arbeitgeber Dinge wie "Vereinbarkeit Familie & Beruf", "Nähe des AG zum Wohnort", "Homeofficemöglichkeit", "Flexible Arbeitszeiten", "Kein Problem bei kurzfristigen Terminen" oder wenn man kurzfristig einen "Urlaub" beantragen muss, usw. problemlos umsetzen lassen. Das sind genau sind nämlich die Dinge, die für "Familienmenschen" am Ende eher zählen - auch wenn dann die Möglichkeiten, neue "Tätigkeitsfelder" zu erarbeiten, in neue innovative Projekte einzusteigen, neue Stellen zu besetzen, beruflich aufzusteigen, sich weiterzubilden etc. dann leider nicht unbedingt funktionieren können. Denn da fehlt dazu dann auch einfach die Zeit. Meine Meinung ist deshalb hier: Solange Arbeitgeber für "Familienmenschen" mit solchen Dingen dem AN gegenüber positiv entgegenkommen, werden die entsprechenden Arbeitnehmer auch beim Arbeitgeber bleiben (ja fast schon müssen) - ungeachtet dessen, was "Innovativ" gerade sonst noch im Trend liegt....
  - Das Gesamtpaket muss stimmen.
  - Kommentar zur Interpretation  
Bitte das Alter mit einbeziehen; hätte ich kleine Kinder oder allgemein ein unflexibles soziales Umfeld, würden sich meine Antworten stark von den aktuellen unterscheiden.
- Attraktiv dann, wenn sich junge Mitarbeiter aufgrund sehr guter Einführung beim Kunden sicher fühlen und wenn vermehrt neue Technologien zum Einsatz kommen
- Verbesserung der internen Prozesse. Diese sind oft nicht klar, dadurch werden sie nicht korrekt befolgt, was zu Verwirrung und mehr Arbeitsaufwand führt.  
In manchen Bereichen ist die Auslastung der Mitarbeiter am Limit, wodurch Krankheitsausfälle nicht kompensiert werden können. Hier würde ich mir wünschen, dass genug Mitarbeiter eingestellt werden  
Ansonsten bin ich sehr zufrieden mit den aktuellen Regelungen, Angeboten für die Mitarbeiter und dem Betriebsklima.
  - Klare Zuteilung der Verantwortung  
Professionelle Dokumentation der Prozesse
  - gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf  
attraktives Gehalt
  - bei der Auswahl seiner Führungskräfte; Mitarbeiterführung,
  - gutes Arbeitsklima und Flexibilität bei den unterschiedlichen Bedürfnissen je nach Lebensabschnitt (Berufsanfänger, Familie usw.)
  - - Gehaltentwicklung planen
    - (substantieller) Bonus für längerhaltene Mitarbeiter
    - bessere Vergütung für stand-by Tätigkeiten (support)
    - Flexibler, schneller bei Ersatz von Hardware, Arbeitsmittel zu sein
    - Bessere Koordination des Einsatzes der Arbeitskräfte
  - Die Wertschätzung und der respektvoller Umgang der Mitarbeiter untereinander aufrecht erhalten (Stichwort Betriebsklima).
  - Flexible Arbeitszeiten, Langfristige Perspektiven
  - Wenn die korrekte Balance zwischen Gehalt, Arbeitszeit und Privatleben gefunden wird.
  - Arbeitsprozesse klar definieren um ineffektive Arbeitszeit zu reduzieren.



## Angebote des Arbeitgebers - zusätzliche Auswertungen

Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote bereitstellt, um die Flexibilität zu erhöhen?				
Angebot des Arbeitgebers	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung	Modus	Median
Gleitzeit (Arbeitsbeginn und -ende sowie Anzahl täglich geleisteter Stunden ist frei wählbar)	5,76	0,55	6	6
Home office (Arbeiten von zuhause aus)	5,39	0,96	6	6
Möglichkeit Zeitausgleich für geleistete Überstunden zu konsumieren	5,29	0,91	6	6
Möglichkeit Teilzeit zu arbeiten	4,04	1,58	6	4
Möglichkeit einer 4-Tage-Woche (z.B. Montag-Donnerstag, jeweils 10 Stunden pro Tag)	4,04	1,40	4	4
Keine Kernarbeitszeiten (keine Anwesenheit zu definierten Zeiten erforderlich)	4,03	1,31	4	4
Bildungskarenz / Bildungsteilzeit für die Dauer von Aus- und Weiterbildungen	3,93	1,34	4	4
Jahresarbeitszeit (z.B. kann einige Wochen weniger gearbeitet und dies zu einem späteren Zeitpunkt eingearbeitet werden)	3,56	1,44	3	3
Sabbatical (längere Auszeit am Stück, meist mehrere Monate bis zu 1 Jahr)	3,43	1,44	3	3

Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote zur Verpflegung am Arbeitsplatz bereitstellt?				
Angebot des Arbeitgebers	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung	Modus	Median
Kostenlose Getränke (z.B. Kaffee, Tee, Mineralwasser)	5,05	1,14	6	5
Gemeinschaftsräume (z.B. Kaffeeküche, Loungebereich) für Pausen und Mittagessen	5,02	1,12	6	5
Zuschüsse zum Mittagessen	3,65	1,34	3	4
Kostenlose Snacks (z.B. Obst, Müsliriegel, Studentenfutter)	3,61	1,40	4	4
Betriebskantine	3,46	1,28	3	3
Essensgutscheine (auch privat einlösbar in teilnehmenden Restaurants)	3,40	1,39	3	3

Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Veranstaltungen anbietet bzw. fördert?				
Angebot des Arbeitgebers	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung	Modus	Median
Regelmäßige Mitarbeiterinformationen (z.B. bezüglich Unternehmenszielen, Geschäftsentwicklung, geplanten Maßnahmen)	5,28	0,88	6	6
Teambuilding-Events (während der Arbeitszeit)	4,64	1,22	6	5
Firmenveranstaltungen (z.B. Sommerfest, Weihnachtsfeier)	4,53	1,27	5	5
Führungskräftetraining	4,52	1,28	5	5
Veranstaltungen, um den Abschluss erfolgreicher Projekte zu feiern	4,22	1,30	4	4
After-Work-Events mit Kollegen nach Feierabend (z.B. Kino, Bowling)	3,84	1,37	4	4

Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote zur Mobilität bereitstellt?				
Angebot des Arbeitgebers	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung	Modus	Median
Kostenloser Parkplatz (für die Anreise mit dem PKW)	4,86	1,62	6	6
Jobticket (für die kostenlose oder vergünstigte Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln)	4,69	1,44	6	5
Dienstwagen zur Privatnutzung	3,92	1,82	6	4

Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote zu Gehalts- und Karriereentwicklung bereitstellt?				
Angebot des Arbeitgebers	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung	Modus	Median
Gehaltsentwicklungsplan	4,88	1,25	6	5
Langfristiger Plan hinsichtlich der Entwicklung der Arbeitsinhalte im Unternehmen (Karriereplan)	4,81	1,33	6	5
Individuelle leistungsbezogene Boni für das Erreichen von Zielvereinbarungen	4,43	1,45	5	5
Leistungsbezogene Team-Boni für das Erreichen von Zielvereinbarungen	4,08	1,45	5	5

Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung bereitstellt?				
Angebot des Arbeitgebers	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung	Modus	Median
Angebot an gesunder Verpflegung (z.B. gesundes Mittagessen, Bereitstellung von Obst)	4,27	1,23	4	4
Informationen zu den Themenbereichen Stress-, Zeit- und Selbstmanagement	4,05	1,32	5	4
Sport- und Fitnessangebote (z.B. Zuschüsse für Fitnessstudio und Sportkurse)	4,04	1,38	4	4
Informationen zu Gesundheitsthemen (z.B. gesunde Ernährung, Ergonomie am Arbeitsplatz, Gesundheitsvorsorge)	3,93	1,44	4	4

Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bereitstellt?				
Alle Teilnehmer				
Angebot des Arbeitgebers	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung	Modus	Median
Karenzmanagement (Kontakt halten, Wiedereinstieg planen)	4,07	1,57	6	4
Führung in Teilzeit	3,88	1,51	4	4
Zuschüsse zu Kinderbetreuungskosten	3,85	1,49	4	4
Betriebskindergarten	3,14	1,54	3	3

Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bereitstellt?				
Weibliche Teilnehmer				
Angebot des Arbeitgebers	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung	Modus	Median
Karenzmanagement (Kontakt halten, Wiedereinstieg planen)	5,11	1,11	6	5
Führung in Teilzeit	4,68	1,47	6	5
Zuschüsse zu Kinderbetreuungskosten	4,58	1,31	5	5
Betriebskindergarten	4,00	1,56	5	4

Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bereitstellt?				
Teilnehmer mit Kindern				
Angebot des Arbeitgebers	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung	Modus	Median
Karenzmanagement (Kontakt halten, Wiedereinstieg planen)	4,04	1,35	4	4
Zuschüsse zu Kinderbetreuungskosten	3,93	1,45	3	4
Führung in Teilzeit	3,77	1,33	3	4
Betriebskindergarten	2,80	1,49	3	3

Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Angebote bezüglich Ihrer Ausstattung am Arbeitsplatz bereitstellt?				
Angebot des Arbeitgebers	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung	Modus	Median
Bereitstellung mehrerer Bildschirmmonitore (mind. 2)	5,66	0,66	6	6
Software auf dem aktuellen Stand der Technik	5,57	0,77	6	6
Leistungsfähiger Rechner	5,54	0,85	6	6
Hardware auf dem aktuellen Stand der Technik	5,51	0,81	6	6
Wohlfühlatmosphäre im Büro (ausreichend Platz und Licht, Möglichkeiten zur Temperaturregulierung, Lüftungsmöglichkeiten, geringer Lärmpegel)	5,42	0,93	6	6
Komfort am Arbeitsplatz (z.B. ergonomischer Bürosessel, höhenverstellbarer Tisch)	5,32	0,96	6	6
Mitspracherecht bei der Auswahl der Arbeitsausstattung (z.B. Laptop, Handy, Headset)	4,97	1,07	5	5
Möglichkeit favorisierte Programme zu nutzen (z.B. hinsichtlich Entwicklungsumgebung, Betriebssystem)	4,82	1,22	6	5
Modern gestaltetes Büro	4,22	1,34	5	4
Dienstgeräte (z.B. Laptop, Handy) können auch privat genutzt werden	3,97	1,62	6	4
Dienst-Handy (z.B. Iphone)	3,53	1,82	6	3

Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte hinsichtlich der Vereinbarkeit Ihres Berufs- und Privatlebens?				
Angebot des Arbeitgebers	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung	Modus	Median
Flexibilität bei privaten Verpflichtungen (z.B. spontaner Urlaub möglich, kurzfristig früher gehen)	5,53	0,64	6	6
Termine werden nicht auf Randzeiten gelegt (keine sehr frühen oder sehr späten Termine)	4,51	1,26	5	5
Nähe des Arbeitsortes zum Wohnort (kurze Pendelstrecken)	4,47	1,24	5	5

Wenn Sie an Ihre Work-Life-Balance denken, inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?				
	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung	Modus	Median
Erbrachte Überstunden sollen in Form von Freizeit abgegolten werden (kein All-in Vertrag)	5,12	1,23	6	6
Mein Privatleben ist mir wichtiger als meine berufliche Laufbahn	4,24	1,24	4	4
Ich habe kein Problem damit regelmäßig Überstunden zu leisten	4,16	1,26	5	4
Ich bevorzuge eine strikte Trennung zwischen Beruflichem und Privatem (z.B. keine Erreichbarkeit in der Freizeit oder im Urlaub)	4,16	1,51	4	4
Mir ist es wichtig pünktlich Feierabend zu machen	3,59	1,47	4	4

Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihr Arbeitgeber folgende Arten von Weiterbildungen ermöglicht?				
Angebot des Arbeitgebers	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung	Modus	Median
Fachspezifische Weiterbildungen, z.B. zu neuen Technologien, Programmiersprachen	5,18	0,85	5	5
Weiterbildungen zu Methoden, z.B. Scrum, Kanban, Projektmanagement, Moderationstechniken	4,70	1,20	5	5
Weiterbildungen im Bereich Soft Skills, z.B. Konfliktmanagement, Zeitmanagement, erfolgreiche Kommunikation	4,58	1,36	5	5
Weiterbildungen für Sprachen, z.B. vertiefende Englischkurse	4,10	1,39	4	4

<b>Wenn Sie an die Unternehmenskultur und das Betriebsklima bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber denken, inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?</b>				
<b>Angebot des Arbeitgebers</b>	<b>Arithmetisches Mittel</b>	<b>Standardabweichung</b>	<b>Modus</b>	<b>Median</b>
Prozesse und Verantwortlichkeiten sind klar geregelt	4,00	1,31	5	4
Es wird Wert auf gute Führungskräfte / Führungsqualitäten gelegt	4,28	1,35	5	4
Neue Mitarbeiter werden gut eingearbeitet	4,29	1,30	4	4
Der Wissensaustausch unter Kollegen wird gefördert	4,46	1,09	5	5
Mitarbeiter werden dazu ermutigt konstruktive Kritik auszusprechen	4,56	1,16	5	5
Getroffene Vereinbarungen werden eingehalten	4,66	1,11	5	5
Familienfreundlichkeit wird (vor-)gelebt (von Kollegen, der Führungskraft)	4,66	1,11	5	5
Ideen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter sind erwünscht	4,74	1,05	5	5
Es herrscht eine gute Stimmung im Unternehmen	5,05	0,98	6	5
Der Umgang untereinander ist respektvoll	5,18	0,86	5	5
Hilfsbereitschaft unter Kollegen hat einen hohen Stellenwert	5,44	0,76	6	6

<b>Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer beruflichen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten zu?</b>				
<b>Aussage</b>	<b>Arithmetisches Mittel</b>	<b>Standardabweichung</b>	<b>Modus</b>	<b>Median</b>
Ich möchte mit den neuesten Technologien arbeiten, um am Ball zu bleiben	5,07	0,90	5	5
Ich möchte regelmäßig (vom Arbeitgeber bezahlte) Weiterbildungen absolvieren, um am Laufenden zu bleiben	4,65	1,04	5	5
Ich habe Interesse an einer fachlichen Karrierelaufbahn (Vertiefung des Fachwissens und Übernahme von inhaltlicher Verantwortung)	4,63	1,13	5	5
Ich kann mir vorstellen mein restliches Berufsleben bei meinem jetzigen Arbeitgeber zu verbringen	4,31	1,20	5	4
Ich habe Interesse an einer disziplinarischen Karrierelaufbahn (Übernahme von Personalverantwortung)	3,87	1,37	5	4
Ich finde es wichtig Berufserfahrung bei unterschiedlichen Arbeitgebern zu sammeln	3,79	1,29	4	4
Ich möchte Erfahrungen in unterschiedlichen Abteilungen meines Arbeitgebers sammeln	3,28	1,38	3	3
Mein aktueller Job bietet keine Entwicklungsmöglichkeiten	3,15	1,43	2	3

<b>Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu Ihrer Führungskraft zu?</b>				
<b>Meine Führungskraft ...</b>	<b>Arithmetisches Mittel</b>	<b>Standardabweichung</b>	<b>Modus</b>	<b>Median</b>
ist sozial kompetent (verfügt z.B. über Empathie, Kommunikations-, Kritik- und Motivationsfähigkeit)	5,08	1,11	6	5
bietet Unterstützung an (z.B. bei Konflikten)	5,07	1,01	6	5
fragt nach und hört aktiv zu was Mitarbeiter zu sagen haben	5,02	1,04	6	5
ist fachlich kompetent (verfügt über ausreichend Fachwissen)	5,02	1,10	6	5
fördert einen guten Zusammenhalt im Team	4,82	1,11	5	5
nimmt sich ausreichend Zeit, um Führungsaufgaben nachzukommen	4,50	1,30	5	5
achtet auf die mengenmäßige Auslastung der Mitarbeiter (zur Vermeidung der Überlastung der Mitarbeiter)	4,41	1,27	5	5

<b>Wenn Sie an Ihre persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft denken, inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?</b>				
<b>Meine Führungskraft ...</b>	<b>Arithmetisches Mittel</b>	<b>Standardabweichung</b>	<b>Modus</b>	<b>Median</b>
schätzt es, wenn ich eigene Ideen einbringe	5,17	0,95	5	5
legt Wert auf meine Meinung	5,06	0,97	5	5
spricht Anerkennung und Wertschätzung für meine Leistungen aus	5,02	1,02	5	5
nimmt sich Zeit, um sich zu Fragen und Problemen auszutauschen	5,00	1,12	6	5
erkundigt sich nach meinem Befinden	5,00	1,10	5	5
hält sich an getroffene Vereinbarungen (z.B. bezüglich der Gehaltsentwicklung oder Beförderung)	4,98	1,06	5	5
nimmt bei der Verteilung von Arbeitsaufgaben Rücksicht auf meine Interessen	4,85	1,08	5	5
gibt mir konstruktives Feedback zu meinen Arbeitsleistungen	4,72	1,14	5	5
informiert mich rechtzeitig über Themen, die für meinen Arbeitsbereich relevant sind	4,65	1,13	5	5
unterstützt mich bei meiner beruflichen Weiterentwicklung (z.B. durch Beförderungen, Zuteilung interessanter Aufgaben, Weiterbildungen)	4,48	1,23	5	5

Wenn Sie an die Gestaltung Ihrer Arbeitsinhalte denken, inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?				
Es ist mir wichtig ...	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung	Modus	Median
mir meine Arbeit selbstständig einzuteilen	5,42	0,70	6	6
einer sinnstiftenden Tätigkeit nachzugehen	5,29	1,04	6	6
an herausfordernden Projekten mitzuarbeiten	5,27	0,91	6	6
eigene Ideen einzubringen und umzusetzen	5,27	0,80	6	5
konstruktives Feedback zu meiner Arbeitsleistung zu erhalten	5,24	0,81	5	5
in Entscheidungsfindungsprozesse miteinbezogen zu werden	5,15	0,90	6	5

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer Arbeitsaufgaben zu?				
Aussage	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung	Modus	Median
Die Arbeitsinhalte meines Jobs passen zu meiner Qualifikation (Ausbildung, Berufspraxis)	5,01	0,83	5	5
Meine Arbeit macht mir Spaß	4,97	0,98	5	5
Ich arbeite an inhaltlich ansprechenden Aufgaben, die mich interessieren	4,59	1,01	5	5
In meinem Job kann ich meine persönlichen Stärken einsetzen	4,51	1,07	4	4
Meine Potentiale werden in meiner derzeitigen Position nicht ausgeschöpft	3,41	1,46	3	3
Ich wünsche mir mehr Abwechslung in meinem beruflichen Alltag	3,24	1,34	3	3
Ich bin für meine Stelle überqualifiziert und könnte aufgrund meines Wissens und meiner Berufserfahrung komplexere Aufgaben übernehmen	2,95	1,28	4	3
Ich empfinde meine Arbeitsaufgaben als langweilig und monoton	2,33	1,21	2	2