

Prof. Dr. Heike Bruch
Paul Lee
Sophie Meier



TOP JOB-TRENDSTUDIE

Arbeitgeberattraktivität im Wandel –
Wie man Mitarbeitende heute zu Fans macht

Vorwort	3
Executive Summary	5
1. Arbeitgeberattraktivität als wesentliche Weiche des Unternehmenserfolgs	8
1.1 Wie begeistere ich Mitarbeitende heute? Die Rolle der Arbeitgeberattraktivität	8
1.2 Die Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität für Unternehmen nimmt weiter zu	8
1.3 Stichprobe und Methode der Trendstudie 2021	10
2. Arbeitgeberattraktivität: Wie wirkt sie und wie kann sie gefördert werden	13
2.1 Sind attraktive Arbeitgeber tatsächlich erfolgreicher?	13
2.2 Welche Einflussfaktoren sind für die Arbeitgeberattraktivität wesentlich?	18
2.3 Relevante HR-Instrumente zur Realisierung von Arbeitgeberpotenzialen	29
3. Vergleichsstudie: Wie begeistert sind Mitarbeitende heute?	32
4. Was wünschen sich potenzielle Fans? – Eine Bedürfnisanalyse	37
5. Fünf Kernthesen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität mit Erfolgsbeispielen aus der Praxis	44
Glossar	57
Quellen	60
Nachwort	62
Die Autor*Innen	63

VORWORT

TOP
JOB

Liebe Leserinnen und Leser,

Nichts ist steter als der Wandel. Heraklit folgend, haben wir – noch bevor Corona die Transformation der Arbeitswelt enorm beschleunigt hat – beschlossen, unsere Fragestellung der TOP JOB-Trendstudie 2015 in der diesjährigen Studie wieder aufzunehmen. Wir wollten wissen, inwieweit sich Arbeitgeberattraktivität im Laufe der Zeit gewandelt hat und was das für die Unternehmen bedeutet.

Wie auch 2015 betrachten wir in der aktuellen Studie, was Mitarbeitende an ihr Unternehmen bindet und was sie wegtreibt. Und zwar aufgeschlüsselt nach Generation X, Y und Z und nach Frauen und Männern.

Und tatsächlich – die Erwartungen, Ansprüche oder auch Bedürfnisse haben sich generell und innerhalb der definierten Gruppen unterschiedlich geändert. Und auch belegt die Studie aufs Neue, dass Unternehmen, welche ihre Attraktivitätsförderer kennen und ihre Attraktivitätskiller meiden, eine signifikant höhere Innovationsrate und Unternehmensleistung aufweisen.

Wie immer geben die Wissenschaftler*innen der Universität St. Gallen hilfreiche Tipps, wie Personalverantwortliche und Geschäftsführende agieren können.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre



Silke Masurat
Geschäftsführerin zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität





TOP JOB-TRENDSTUDIE

Executive Summary

Die vorliegende TOP JOB-Trendstudie gibt einen Überblick über die Gründe, warum Arbeitgeberattraktivität 2021 ein erfolgsweisender Faktor für Unternehmen ist. Dabei analysiert sie die Auswirkungen, Treiber und Bremsfaktoren der Arbeitgeberattraktivität für verschiedene Mitarbeitengruppen und beleuchtet, welche Änderungen sich seit der TOP JOB-Trendstudie 2015 ergeben haben. Die Studie schließt mit fünf konkreten Kernthesen, die Arbeitgebern als Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Steigerung der Arbeitgeberattraktivität dienen.

Arbeitgeberattraktivität hat einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg

In der Studie 2015 lag die Unternehmensleistung von attraktiven im Vergleich zu unattraktiven Unternehmen noch bei 16%, die Innovationskraft bei 12%.

Vergleicht man diese Unternehmen im Jahr 2021, zeigen sich attraktive Arbeitgeber in folgenden Dimensionen überlegen:

- Unternehmensleistung insgesamt (+19%)
- Innovationskraft (+24%)
- Mitarbeitendenproduktivität (+23%)
- Unternehmenswachstum (+28%)

Insbesondere reagieren Frauen und die Generation X stärker auf Arbeitgeberattraktivität

Empfinden Frauen ihren Arbeitgeber als attraktiv, reagieren sie mit deutlich mehr Zufriedenheit als Männer (+26%/+14%). Sie sind in unattraktiven Unternehmen aber auch eher emotional erschöpft (+26%) und bereit, ihren Arbeitsplatz zu kündigen (+34%). Auch die Generation X mit den Geburtsjahrgängen zwischen 1965-1980 leidet bei fehlender Arbeitgeberattraktivität stärker als die anderen Generationen unter Erschöpfung (+35%) und kündigt deutlich schneller (+44%). Bei der Generation X wirkt die fehlende Arbeitgeberattraktivität seit 2015 deutlich negativer auf die emotionale Erschöpfung und Kündigungsbereitschaft.

2015 war die emotionale Erschöpfung von Frauen in unattraktiven Unternehmen höher (28%). 2021 erhöhte sich dieser Unterschied zusätzlich (34%). Auch die emotionale Erschöpfung und Kündigungsabsicht von Männern im Vergleich von attraktiven und unattraktiven Unternehmen ist angestiegen.

Die Generationen X, Y und Z begeistert insbesondere die neue Arbeitskultur

Der Sprung in die Arbeitswelt 4.0 braucht einen Wandel der Organisationskultur hin zu flexiblen Arbeitsstrukturen und einem Top Management, das in unsicheren Zeiten visionär und vorbildhaft vorangeht. Die New Work Culture und ein vertrauensvolles Klima sind für die Generationen X, Y und Z die wichtigsten Treiber von Arbeitgeberattraktivität. Die wichtigsten generationenspezifischen Treiber sind Gelegenheiten zur **emergenten Führung** - also auch ohne formale Führungsposition Führungsaufgaben wahrzunehmen (Gen X), **internes Unternehmertum** (Gen Y) und **produktive Energie** (Gen Z).

Welche Faktoren bremsen die Arbeitgeberattraktivität aus?

Resignative Trägheit, Altersdiskriminierung und Zentralisierung beeinflussen die Arbeitgeberattraktivität stark negativ. Unternehmen müssen Laissez Faire-Führung und Isolation besonders in zunehmend virtuellen Arbeitswelten unbedingt vermeiden.

Die Bedürfniserfüllung von Mitarbeitenden gewinnt an Bedeutung

Mitarbeitende empfinden ihren Arbeitgeber dann als attraktiv, wenn er ihren Bedürfnissen nach Sicherheit, sozialen Interaktionen und persönlicher Entwicklung nachkommt. Neben einer zufriedenstellenden Vergütung wünschen sich Mitarbeitende 2021 insbesondere gute Führung, Wertschätzung und Anerkennung.



TOP JOB-TRENDSTUDIE

1

Arbeitgeberattraktivität als wesentliche Weiche des Unternehmenserfolgs

1 – ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT ALS WESENTLICHE WEICHE DES UNTERNEHMENSERFOLGS

1.1. Wie begeistere ich Mitarbeitende heute? Die Rolle der Arbeitgeberattraktivität

Begeisterte Mitarbeitende bzw. Mitarbeitende als Fans von Unternehmen zeigen in mehrfacher Hinsicht bessere Leistungen: Fans zeichnen sich im Vergleich mit weniger begeisterten Mitarbeitenden dadurch aus, dass sie sich extrem stark mit den Werten und Zielen eines Unternehmens verbunden fühlen. Die tägliche Arbeit im Unternehmen hat eine hohe und identitätsbildende Bedeutung für Fans, weshalb sie auch unaufgefordert regelmäßig und gerne über das geforderte Mindestmaß an Leistung hinausgehen. Ihre Begeisterung für das Unternehmen zeigt sich auch im Umgang mit anderen Mitarbeitenden: Fans zeigen ein aufrichtiges Interesse an ihren Kolleginnen und Kollegen und sind immer bereit, bei schwierigen arbeitsbezogenen und persönlichen Umständen zu unterstützen (Meyer et al., 2002).

Begeisterte Mitarbeitende bleiben zudem deutlich länger Teil ihres Unternehmens – und das auch in schwierigen Zeiten. Über die Loyalität hinaus sind Fans nicht nur gewillt, sondern sogar stolz, anderen erzählen zu können, dass sie für ihr Unternehmen arbeiten. Das zeigt, dass sie eine essenzielle Rolle für den Gewinn neuer Mitarbeitender spielen (Pieper et al., 2018).

Wie schaffen es Unternehmen ihre Belegschaft für sich zu begeistern?

Arbeitgeber, die Mitarbeitende zu Fans machen wollen, müssen für Ihre Mitarbeitenden attraktiv sein. Dabei können verschiedene Faktoren die Arbeitgeberattraktivität erhöhen. Wir betrachten Arbeitgeberattraktivität aus der Innenperspektive und untersuchen, welche Treiber die Arbeitgeberattraktivität gezielt fördern. Daraus leiten wir konkrete Handlungsmaßnahmen ab, um Mitarbeitende langfristig zu begeistern und zu Höchstleistung zu motivieren.

1.2. Die Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität für Unternehmen nimmt weiter zu

Bereits in der Trendstudie 2015 identifizierten wir den demografischen Wandel und die zunehmende Heterogenisierung des Arbeitsmarkts als entscheidende Trends, die die Bedeutung von Arbeitgeberattraktivität für Unternehmen unterstreichen.

Einerseits verändert sich der Arbeitsmarkt durch den demografischen Wandel zunehmend zu einem angebotsgetriebenen Markt. So verringerte sich der Anteil der erwerbs-

tätigen 15 bis 64-Jährigen an der Gesamtbevölkerung seit 2016 stetig (Bundesagentur für Arbeit, 2020). Für Unternehmen bedeutet diese Entwicklung, dass der Konkurrenzkampf um die besten Talente („War for talents“) weiter zunehmen wird. Um nachhaltig erfolgreich zu bleiben, müssen Unternehmen die Schaffung attraktiver Arbeitsplätze noch mehr als zuvor als strategische Aufgabenstellung begreifen.

Andererseits wird die geringere Anzahl an Erwerbstätigen zunehmend diverser. Beispielsweise zeigen Statistiken, dass immer mehr Frauen arbeitstätig sind und dieser Trend weiter fortschreiten wird: So ist die Erwerbstätigkeitsquote von Frauen in Deutschland von 73.6% 2015 bis 2019 bereits auf 76.6% gestiegen (Eurostat, 2020).

Der Arbeitsmarkt wird auch 2021 zunehmend heterogener

Darüber hinaus nehmen das Renteneintrittsalter und damit auch die Altersunterschiede in der Belegschaft vieler Unternehmen stetig zu. Denn mit der Generation Z (Geburtsjahrgänge 1997 bis 2012) tritt nun eine vierte Kohorte in die Arbeitswelt ein, die es für Unternehmen zusätzlich zu den Baby Boomern (1946-1964) und den Generationen X (1965-1980) und Y zu integrieren gilt. Wie vorhergehenden Generationen werden auch der Generation Z typischerweise generationsspezifische Präferenzen zugeschrieben. Beispielsweise wird die Generation Z oft als sehr pragmatisch dargestellt, da sie finanzielle Absicherung über ihre persönliche Erfüllung stellt (Deloitte, 2019). Als erste digital sozialisierte Generation („digital natives“) sind Mitglieder der Gen Z es außerdem gewohnt, über das Internet blitzschnell zu kommunizieren und Informationen auszutauschen (McKinsey, 2018). Die Arbeit in einem digitalisierten Umfeld ist für sie nicht optional, sondern selbstverständlich. Für Unternehmen gilt es die individuellen Bedürfnisse der Generation Z zu identifizieren und ihnen nachzukommen, um sich in einer zunehmend digitalisierten Welt behaupten zu können.

Die Pandemie verändert die Erwartungen aller Generationen

Im Zuge der Digitalisierung wandeln sich allerdings auch die Anforderungen der vorangehenden Generationen an ihre Arbeitgeber. New Work Elemente wie die Möglichkeit zum Home-Office, digitale Kommunikation und flache Hierarchien werden längst nicht mehr nur von der Generation Z, sondern von allen Generationen erwartet (Work-Smart-Initiative, 2020).

Unternehmen, die sich angesichts dieser Entwicklungen also auch in Zukunft als attraktive Arbeitgeber positionieren wollen, müssen sich stark auf die sich wandelnden Erwartungen ihrer Mitarbeitenden fokussieren und geeignete Maßnahmen entwickeln. Dabei ist es entscheidend, dass Maßnahmen zielgruppengerecht eingesetzt werden, um den Präferenzen unterschiedlicher Mitarbeitendengruppen Rechnung zu tragen.

Die Ziele der Trendstudie 2021

Die Trendstudie 2021 bietet eine detaillierte Analyse der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht verschiedener Mitarbeitendengruppen. Zu Beginn zeigt die Studie auf, welche Vorteile eine hohe Arbeitgeberattraktivität aus Unternehmenssicht bietet. Anschließend beleuchtet sie die Perspektiven der Generationen, Geschlechter und Führungskräfte. Auf dieser Basis werden sowohl Treiber – also Werkzeuge, die die Arbeitgeberattraktivität fördern – als auch Bremsfaktoren identifiziert, die die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Mitarbeitenden zunichtemachen.

Für Führungskräfte ist es wichtig, möglichst viele Fans für ihr Unternehmen zu gewinnen. Eine ausgeprägte Arbeitgeberattraktivität fördert dies gezielt. Da sich die Begeisterung der Mitarbeitenden über die Zeit jedoch verändern kann, beleuchtet die Studie, wie sich die Begeisterung der Arbeitnehmenden für ihren Arbeitgeber von 2015 bis 2021 entwickelt hat. Die Analysen werden zuletzt mit einer Bedürfnisanalyse aus der Perspektive von Mitarbeitenden der verschiedenen Generationen ergänzt. Diese hat zum Ziel, denjenigen Unternehmen Werkzeug an die Hand zu geben, für die klassische Treiber im täglichen Arbeitskontext schwer umzusetzen sind. Fünf Kernthesen - unterlegt mit Unternehmensbeispielen - geben konkrete Handlungsempfehlungen, wie Arbeitgeber ihre Mitarbeitenden langfristig zu Fans machen können.

1.3. Stichprobe und Methode der Trendstudie 2021

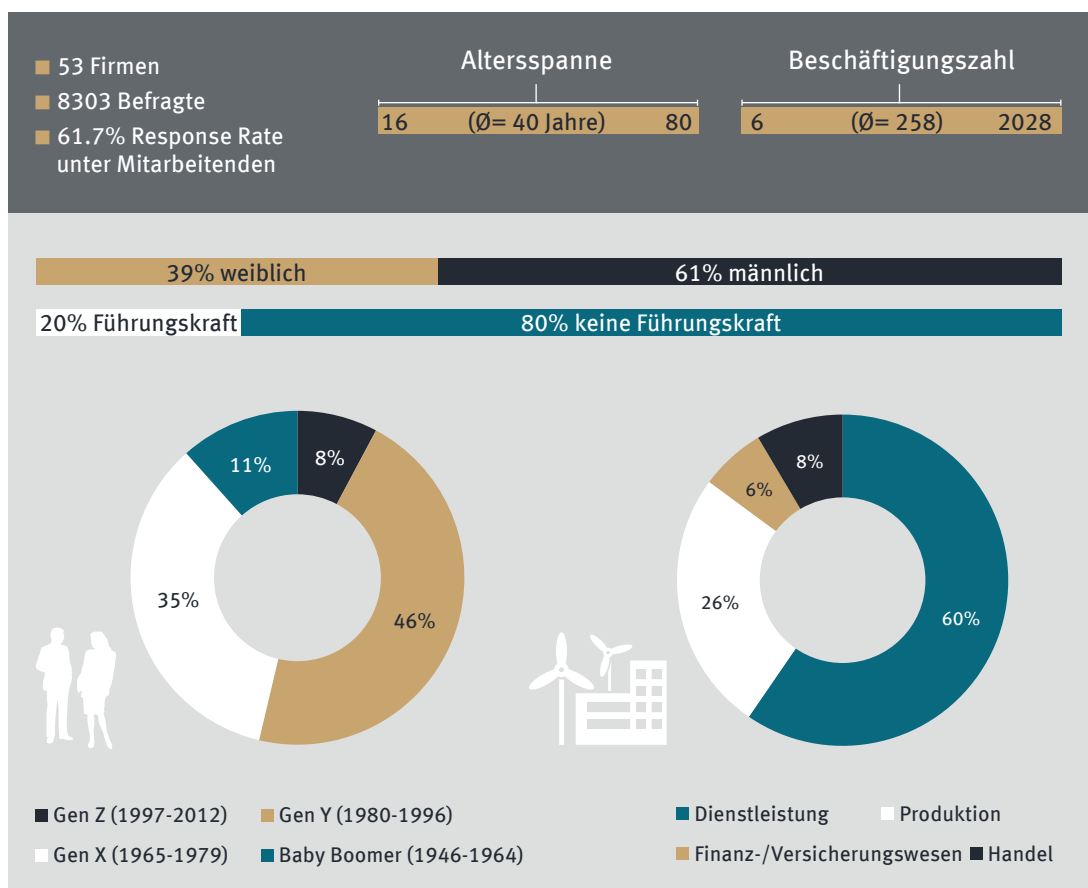
Die Daten zur Trendstudie 2021 wurden im Jahr 2020 in 53 deutschen Unternehmen mit über 13.400 Mitarbeitenden erhoben, wobei mehr als 62% der befragten Personen den Fragebogen beantworteten. Mit etwa 61% war ein größerer Anteil der Befragten dabei männlich. Die Altersspanne reichte von 16 bis 80 Jahren, wobei 11% der Generation Baby Boomer, 35% der befragten Personen der Generation X (Geburtsjahrgänge 1965-1979), 46% der Generation Y (Geburtsjahrgänge 1980-1996) und 8% der Generation Z (Geburtsjahrgänge 1997-2010) angehörten. 20% der befragten Mitarbeitenden hatten eine Führungsposition inne.

Der zugrunde liegende Datensatz der Studie bildet ein vielfältiges Spektrum an Klein-, mittelständischen und Großunternehmen aus verschiedenen Industrien ab: Die Anzahl angestellter Mitarbeitender in den befragten Unternehmen reichte von 6 bis 2028 Mitarbeitenden mit einem Durchschnitt von 258 Mitarbeitenden. 60% der Unternehmen waren vorrangig im Dienstleistungssektor, 26% im produzierenden Gewerbe, 8% im Groß- und Einzelhandel sowie 6% im Finanz- und Versicherungswesen aktiv. Die Befragung bediente sich dreier Säulen: Die Perspektive der Mitarbeitenden wird durch die Einschätzungen von HR-Verantwortlichen sowie Geschäftsführenden ergänzt, um ein möglichst umfassendes Bild der Arbeitsbedingungen und des Personalmanagements abbilden zu können.

Die Fragebögen beinhalteten sowohl Multiple-Choice als auch offene Fragen. Die Trendstudie vergleicht besonders attraktive und unattraktive Unternehmen, um die Wirkung, Treiber und Bremsfaktoren der Arbeitgeberattraktivität zu beleuchten. Darüber hinaus kommen auch Korrelationsanalysen zum Einsatz.

¹Die Vergleichsdaten aus der Trendstudie 2015 wurden im Jahr 2014 erhoben.

Abbildung 1 – Stichprobenszusammensetzung





TOP JOB-TRENDSTUDIE

2

Arbeitgeberattraktivität: Wie wirkt sie und wie kann sie gefördert werden?

2 – ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT: WIE WIRKT SIE UND WIE KANN SIE GEFÖRDERT WERDEN?



2.1. Sind attraktive Arbeitgeber tatsächlich erfolgreicher?

Um die eigenen Mitarbeitenden als Fans für das Unternehmen gewinnen zu können, ist es unabdingbar, sich als attraktiver Arbeitgeber aufzustellen. Doch sind attraktive Arbeitgeber tatsächlich erfolgreicher?

Attraktive Arbeitgeber liegen im Vergleich bei einigen relevanten Erfolgsmerkmalen sichtbar vorne und erweisen sich somit als deutlich leistungsfähiger. Das Unternehmenswachstum attraktiver Arbeitgeber liegt 28% über dem von weniger attraktiven Unternehmen. Bei den Mitarbeitenden zeigt sich zudem ein bedeutender Unterschied in der Produktivität: **Mitarbeitende in attraktiven Unternehmen sind um 23% produktiver.**

Abbildung 2 – Der Einfluss von Arbeitgeberattraktivität auf den Unternehmenserfolg



Im Jahr 2015 war die Unternehmensleistung von attraktiven Unternehmen im Vergleich zu wenig attraktiven Unternehmen noch 16%, die Innovationskraft um 12% höher. Diese Diskrepanz hat im Jahr 2021 weiter zugenommen: **Die Unternehmensleistung gegenüber den wenig attraktiven Arbeitgebern ist 2021 um 19%, die Innovationskraft sogar um 24% höher.** Abbildung 2 fasst den Vergleich von wenig attraktiven und attraktiven Unternehmen im aktuellen Jahr zusammen.

Einhergehend mit der höheren Produktivität der Mitarbeitenden zeigen sich auch Effekte einer hohen Arbeitgeberattraktivität auf die sogenannten weichen unternehmerischen Erfolgsfaktoren. So zeigt sich, dass es den attraktivsten Arbeitgebern im Vergleich mit den unattraktivsten Arbeitgebern deutlich besser gelingt, ihre Mitarbeitenden an sich zu binden. Mit zugeschnittenen Möglichkeiten und Angeboten für die Mitarbeitenden schaffen sie es, diese langfristig im Unternehmen zu halten und sie für das Unternehmen

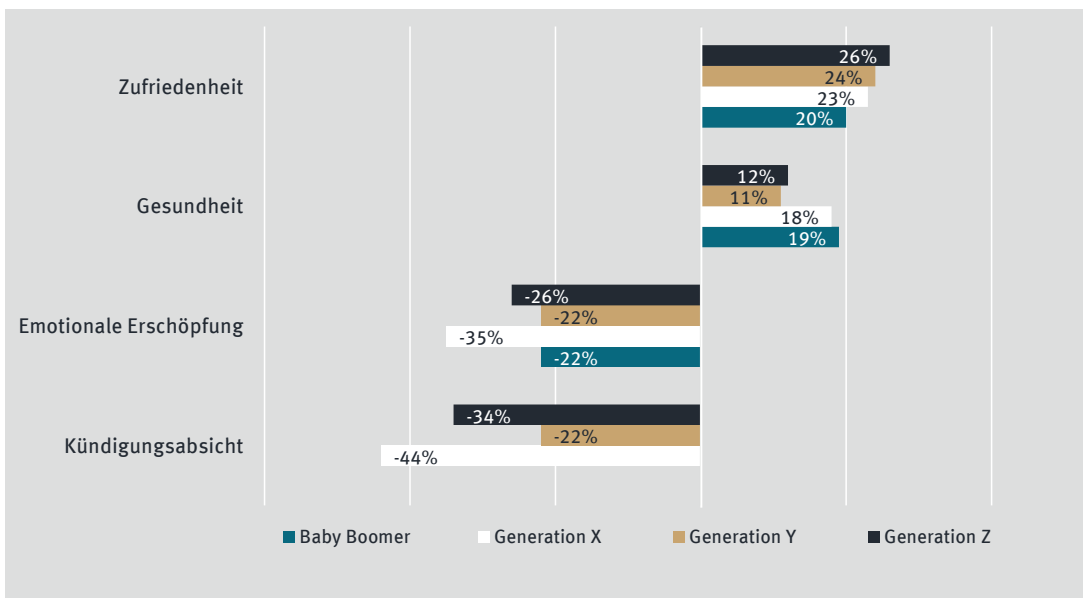
zu begeistern. Auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Arbeitsstelle ist in den attraktivsten Unternehmen um **18% höher**. Sie empfinden ihre Arbeit als interessant, herausfordernd und haben Spaß an ihren täglichen Aufgaben. Zugleich identifizieren sich die Mitarbeitenden signifikant stärker mit ihrem Arbeitgeber. Unternehmenserfolge werden von ihnen als persönliche Erfolge empfunden und sie können sich stark mit den Werten und dem Handeln ihres Arbeitgebers identifizieren. Zuletzt zeichnen sich die attraktivsten Unternehmen durch gesündere Mitarbeitende aus, die mit Energie und Tatendrang die Ziele des Unternehmens verfolgen. Gegenüber den Mitarbeitenden der unattraktivsten Arbeitgeber ist die emotionale Erschöpfung bei ihnen um 25% geringer. Sie fühlen sich erheblich weniger ausgelaugt von ihrer Tätigkeit und empfinden ihre Arbeit nicht als kräftezehrend, sondern energetisierend. Der Erfolg der attraktivsten Arbeitgeber im Hinblick auf diese weichen Faktoren zeigt sich auch in einer deutlich reduzierten Kündigungsabsicht bei den Mitarbeitenden.

Die Generation X reagiert stärker auf Arbeitgeberattraktivität

Der Blick auf die verschiedenen Generationen von Mitarbeitenden zeigt, dass die Generation X insgesamt am sensibelsten auf unattraktive Arbeitgeber reagiert. Empfinden sie ihren Arbeitgeber als attraktiv, beeinflusst das sowohl die Gesundheit als auch die Zufriedenheit mit der Arbeitsstelle **stark positiv**. Die Generation Y zeigt einen ähnlichen Trend: wird der Arbeitgeber als attraktiv wahrgenommen, fühlt sie sich um **11% gesünder**. Auch die Zufriedenheit mit der Arbeitsstelle ist um **24% höher** als bei den gleichaltrigen Mitarbeitenden der unattraktivsten Arbeitgeber. Diese Effekte lassen sich auch für die Generation Z erkennen, wie Abbildung 3 zu entnehmen ist.

Über alle Generationen hinweg wird zudem ein deutlicher, **negativer Effekt** von Arbeitgebern mit geringer Attraktivität ersichtlich. Besonders auffällig sind hier die Werte für Generation X: erlebt diese ihren Arbeitgeber als unattraktiv, reagiert sie eher emotional erschöpft als ihre jüngeren Kollegen und Kolleginnen. Mitarbeitende der Generation X sind im Vergleich zu den anderen Generationen zudem schneller bereit zu **kündigen**. Nach der Generation X zeigt die Generation Z die stärkste Reaktion: findet sie den Arbeitgeber unattraktiv, fühlt sie sich **um 26 Prozent stärker erschöpft** und zieht eine Kündigung eher in Betracht. Die Generation Y reagiert ähnlich wie ihre Kollegen und Kolleginnen, wenn auch etwas weniger stark. In unattraktiven Unternehmen hegen Baby Boomer keine erhöhte Kündigungsabsicht, sehr wahrscheinlich, da selbst die jüngsten Arbeitnehmenden der Generation kurz vor der Rente stehen.

Abbildung 3 – Die Auswirkungen von Arbeitgeberattraktivität unterschieden nach Generationen



Im Vergleich zum Jahr 2015 zeigt sich ein auffälliges Muster: Damals waren sowohl die Kündigungsabsicht als auch die emotionale Erschöpfung der Generation Y in unattraktiven Unternehmen noch höher als die der Generation X. Dieses Bild hat sich nun komplett gedreht: Die Generation X reagiert 2021 mit deutlich mehr emotionaler Erschöpfung und Kündigungsabsicht als die Generation Y in unattraktiven Unternehmen.

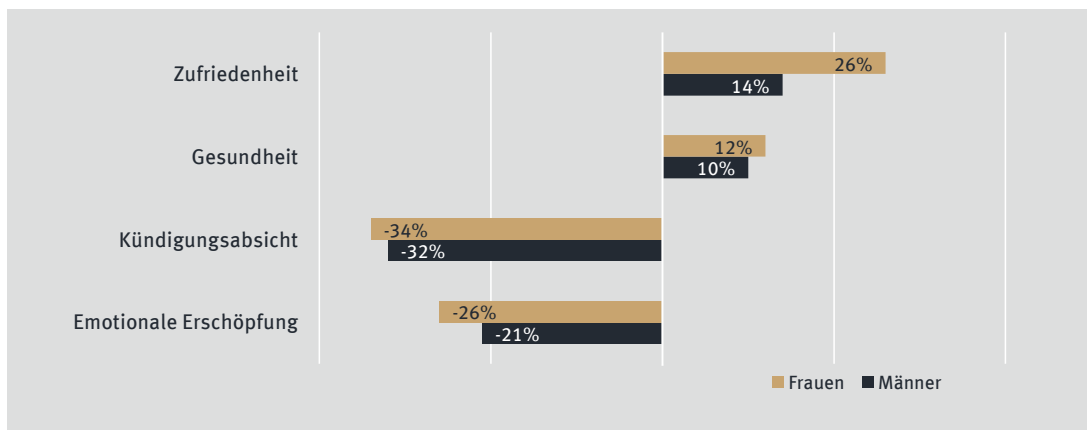
Bei Frauen zeigt Arbeitgeberattraktivität stärkere Effekte als bei Männern

In Bezug auf die Geschlechter ist die Wirkungsrichtung von Arbeitgeberattraktivität bei Männern und Frauen gleich ausgeprägt, **jedoch sind die Effekte bei Frauen im Vergleich zu Männern stärker ausgeprägt** (siehe Abbildung 4). Empfinden sie ihren Arbeitgeber als attraktiv, reagieren Frauen mit einer höheren Zufriedenheit und fühlen sich gesünder. Zugleich sind sie auch empfindlicher gegenüber unattraktiven Arbeitgebern. Finden Frauen ihren Arbeitgeber unattraktiv, reagieren sie mit einem stärkeren Gefühl emotionaler Erschöpfung. Sie neigen darüber hinaus stärker als ihre männlichen Kollegen dazu, ein unattraktives Unternehmen wieder zu verlassen.

2015 war die emotionale Erschöpfung von Frauen in unattraktiven Unternehmen um 28% höher. 2021 dagegen war die emotionale Erschöpfung von Frauen im Vergleich zwischen

unattraktiven und attraktiven Unternehmen sogar um 34% höher. Auch die emotionale Erschöpfung von Männern lag 2015 12% höher in unattraktiven Unternehmen als in attraktiven Unternehmen. Dieser Wert ist im aktuellen Jahr auf 21% gestiegen. Männer hatten 2015 außerdem eine um 21% stärkere Absicht ihren Job zu kündigen, wenn sie in unattraktiven Unternehmen tätig waren. Im Jahr 2021 liegt dieser Unterschied in der Kündigungsabsicht bei 32%.

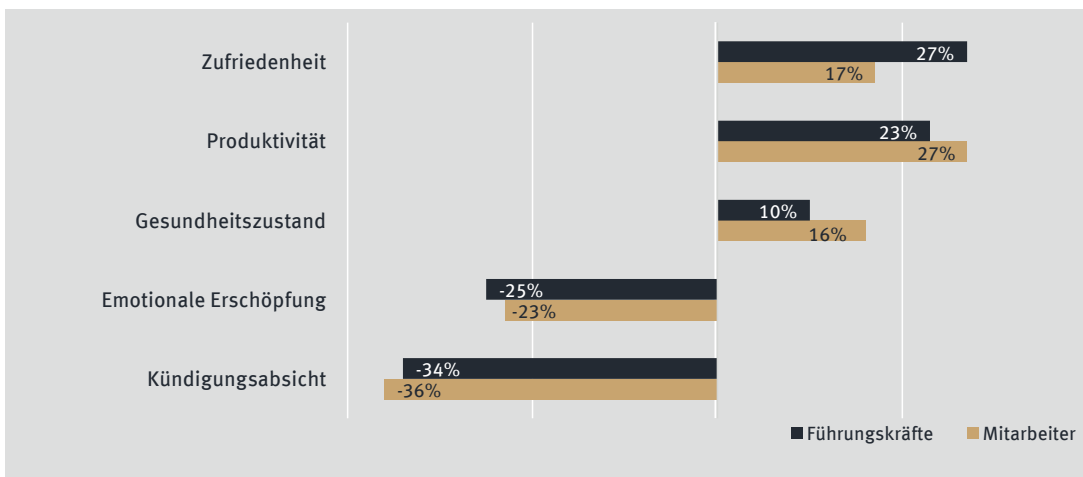
Abbildung 4 – Die Auswirkungen von Arbeitgeberattraktivität unterschieden nach Geschlechtern



Führungskräfte sind deutlich zufriedener und Mitarbeitende deutlich produktiver in attraktiven Unternehmen

Bei Führungskräften ist der positive Effekt von Arbeitgeberattraktivität auf die Zufriedenheit mit der Arbeitsstelle noch stärker ausgeprägt als bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung. Betrachtet man die Wirkung von Arbeitgeberattraktivität auf die Gesundheit sowie auf die Produktivität, zeigt sich wiederum eine stärker positive Wirkung für Mitarbeitende ohne Führungsrolle. Bezüglich emotionaler Erschöpfung und Kündigungsabsicht reagieren die beiden Gruppen ähnlich: In den attraktivsten Unternehmen ist die Kündigungsabsicht um **rund 35%**, die Erschöpfung immerhin um **etwa 24% weniger stark** ausgeprägt als bei der weniger attraktiven Konkurrenz. Abbildung 5 gibt einen Überblick über die beschriebenen Effekte von Arbeitgeberattraktivität.

Abbildung 5 – Die Auswirkungen von Arbeitgeberattraktivität nach Führungskräften und Mitarbeitenden



Arbeitgeberattraktivität als entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen

Zusammenfassend zeigt sich, dass Mitarbeitende in attraktiven Unternehmen zufriedener mit der Arbeitsstelle, gesünder, voller Energie und folglich auch produktiver in ihren täglichen Aufgaben sind. Bei geringer Arbeitgeberattraktivität hingegen fühlen sich die Arbeitnehmenden von ihrer täglichen Arbeit ausgelaugt und kraftlos. Dies hat eine signifikant höhere Kündigungsabsicht bei den Mitarbeitenden zur Folge.

Beim Vergleich der verschiedenen Generationen und Geschlechter zeichnen sich einige spannende Trends ab: insbesondere die Generation X sowie Frauen reagieren stark auf die Arbeitgeberattraktivität. Möchten Unternehmen diese Gruppen also langfristig an das Unternehmen binden, müssen sie besonders an ihrer Stellung als attraktiver Arbeitgeber arbeiten.

2.2. Welche Einflussfaktoren sind für die Arbeitgeberattraktivität wesentlich?

Um sowohl unternehmerisch als auch im Hinblick auf gesunde, zufriedene und produktive Mitarbeitende erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen stetig an ihrer Attraktivität als Arbeitgeber arbeiten. Doch welche sind entscheidende Erfolgsfaktoren in diesem Zusammenhang und wo liegen Fallgruben in Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität? Diesen Fragen wird im Folgenden nachgegangen.

Um Attraktivitätstreiber zu identifizieren, analysiert die vorliegende Studie anhand des Vergleichs besonders attraktiver und unattraktiver Unternehmen Einflussfaktoren, die besonders förderlich für die Attraktivität des Unternehmens sind. Zugleich werden diejenigen Aspekte herausgearbeitet, die die Attraktivität regelrecht eindämmen, die **Attraktivitätsbremsen**. Sie wirken besonders schädlich, da sie bei den Mitarbeitenden negative Emotionen gegenüber dem Unternehmen auslösen, demotivierend wirken und in den schlimmsten Fällen auch gesundheitliche Folgen haben können.

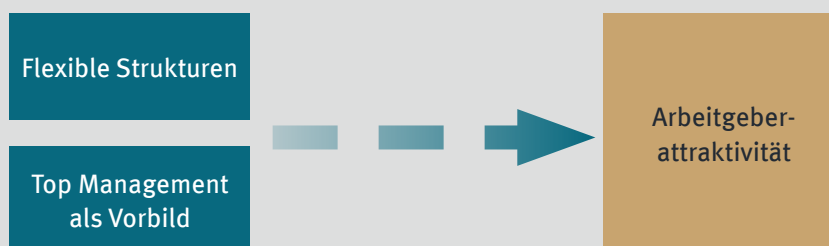
Welche sind die wichtigsten Treiber für Arbeitgeberattraktivität?

New Culture erweist sich als der stärkste und einflussreichste Treiber für Arbeitgeberattraktivität. Besonders in Anbetracht der Pandemie, welche die Arbeitswelt innerhalb kürzester Zeit vor extreme Veränderungen gestellt und somit als unumgänglicher New Work Katalysator gewirkt hat, ist diese Erkenntnis nicht überraschend – jedoch absolut essenziell. Viele Menschen arbeiten nun unvorbereitet in einer vollkommen neuen, oftmals rein virtuellen Umgebung unter intensiver Nutzung digitaler Technologien und Medien zusammen (Bruch & Meifert, 2020). Um in der neuen Arbeitswelt erfolgreich zu sein, benötigen Unternehmen aber auch eine neue Arbeitskultur. Eine solche **New Culture** ist geprägt von **flexiblen und eigenverantwortlichen Arbeitsstrukturen, der Nutzung agiler Methoden, einem Top Management, welches als Vorbild für neue Arbeitsformen auftritt sowie visionärer und inspirierender Führung**. Bekommen Mitarbeitende eine solche **moderne und inspirierende Kultur der Zusammenarbeit** vorgelebt, wirkt sich dies auch gesamthaft auf die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers positiv aus.

SPOTLIGHT I New Culture als stärkster Treiber von Attraktivität

Die New Culture beinhaltet eine Vielzahl von Facetten. **Doch auf welche müssen Arbeitgeber ein besonderes Augenmerk legen?** In einer Spotlight-Analyse werden die Einzeldimensionen der New Culture betrachtet, um zu ermitteln, welche Aspekte attraktive Arbeitgeber gezielt fokussieren sollten. Dabei zeigt sich, dass zwei Dimensionen ganz wesentlich sind: **flexible Strukturen** sowie ein **Top Management, welches New Culture aktiv vorlebt**.

- **Strukturelle Flexibilität** gibt Mitarbeitenden und Teams Raum die eigenen Aufgaben selbstbestimmt zu gestalten und sich sowie ihre Ideen zu erproben. Gestaltet man Entwicklung und Innovation nicht direktiv, sondern bottom-up, stärkt man nicht nur die eigene Attraktivität als Arbeitgeber, sondern auch den **Unternehmenserfolg insgesamt**.
- Entscheidend ist zudem, dass das oberste Management **vorbildhaft mit Vision und Inspiration** vorausgeht. Fehlen den mittleren Führungskräften Vorbilder im Top Management, beeinträchtigt dies nicht nur die Produktivität, sondern führt zudem dazu, dass Mitarbeitende langfristig an die **Belastungsgrenze** geraten (Bruch & Meifert, 2020).

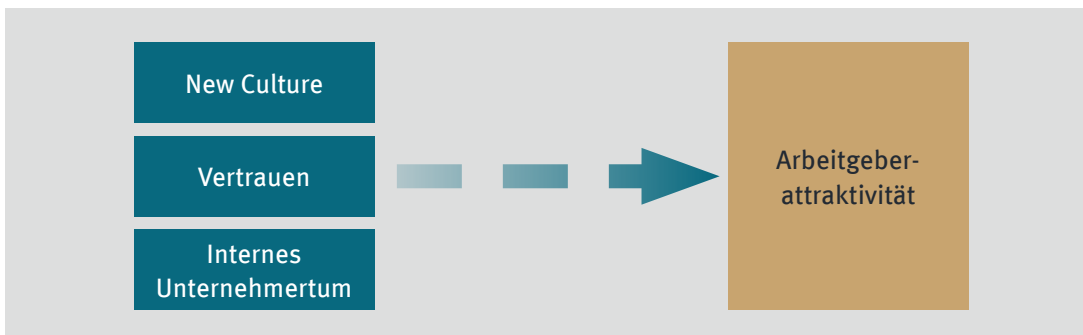


Das **Vertrauen** erweist sich als weiterer bedeutsamer Treiber der Arbeitgeberattraktivität. Denn in Unternehmen stellt **interpersonelles Vertrauen die Grundlage für jede kooperative Beziehung** dar. Herrscht in einem Unternehmen eine starke Vertrauenskultur, können sich Mitarbeitende und Führungskräfte aufeinander verlassen und das Unternehmen wird als attraktiv wahrgenommen. Eine besondere Bedeutung kommt Vertrauen in fle-

xiblen Arbeitsstrukturen zu, denn gerade hier gelangen kontrollbasierte, hierarchische Arbeitsformen an ihre Grenzen (Bruch & Berenbold, 2020). Führungskräfte müssen Mitarbeitenden im Home-Office Vertrauen vermitteln, damit diese die ihnen eingeräumten Freiräume nicht missbrauchen, sondern produktiv nutzen. Nur wenn Mitarbeitenden ein solches Vertrauen entgegengebracht wird, können die Vorteile der neuen Arbeitswelt, wie eine größere Agilität und eine steigende Innovationskraft, langfristig realisiert werden. Daher ist für die Etablierung einer New Culture der Aufbau von Vertrauen elementar.

Mitarbeitende empfinden außerdem das **interne Unternehmertum** als überaus attraktiv. Wird dieses in der Organisation sichtbar gefördert, werden Mitarbeitende dazu aufgefordert, neue Ideen zu entwickeln, voranzutreiben und zu erproben. Häufig bedeutet dies, dass Mitarbeitende verschiedenster Führungsebenen und über Abteilungen hinweg gemeinsam an Innovation arbeiten. Viele Mitarbeitende genießen diese Autonomie und kreative Freiheiten und empfinden ihren Arbeitgeber demnach als attraktiver.

Abbildung 6 – Die TOP 3-Treiber der Arbeitgeberattraktivität



Weitere sekundäre Treiber, die die Arbeitgeberattraktivität in einem moderaten Maß positiv beeinflussen, sind **Empowering Leadership**, ein ausgeprägtes **Sozialkapital** und die **produktive Energie**.

Empowering Leadership trägt zur Schaffung einer stärkeren strukturellen Flexibilität bei und wirkt sich entsprechend positiv auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität aus. Führungskräfte, die Ihre Mitarbeitenden bestärkend führen, ermutigen diese eigenverantwortlich Themen anzugehen und Entscheidungen zu treffen (Ahearne et al., 2005). Wenn Mitarbeitenden Fehler unterlaufen sollten, sehen empowernde Führungskräfte dies nicht als Scheitern, sondern als Gelegenheit zum Lernen an und etablieren

somit eine gesunde Fehlerkultur. Werden Mitarbeitende auf diese Weise in wichtige Entscheidungen miteinbezogen, wird ihnen ihr Beitrag zum Gesamterfolg der Organisation zunehmend bewusster und sie fühlen sich als wichtiger Bestandteil des Unternehmens.

In Unternehmen mit **starkem Sozialkapital** gelingt es Mitarbeitenden überdurchschnittlich gut, sich innerhalb des Unternehmens zu vernetzen und somit sinnvolle Synergien bei der Analyse und der Behebung von Problemen zu schaffen (Subramaniam & Youndt, 2005). So entstehen im gesamten Unternehmen ein starkes Wir-Gefühl und ein Klima, in welchem Probleme von allen gemeinsam gelöst werden. Können sich Mitarbeitende auf diese Weise mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, steigert dies die Arbeitgeberattraktivität.

Zuletzt ist **produktive Energie** für Arbeitgeberattraktivität relevant. Diese zeichnet sich durch ein hohes Aktivitätsniveau im Unternehmen und eine starke Ausrichtung auf gemeinsame Ziele aus. Mitarbeitende mit einer hohen produktiven Energie weisen eine große Wachheit und Begeisterung auf (Bruch & Vogel, 2009).

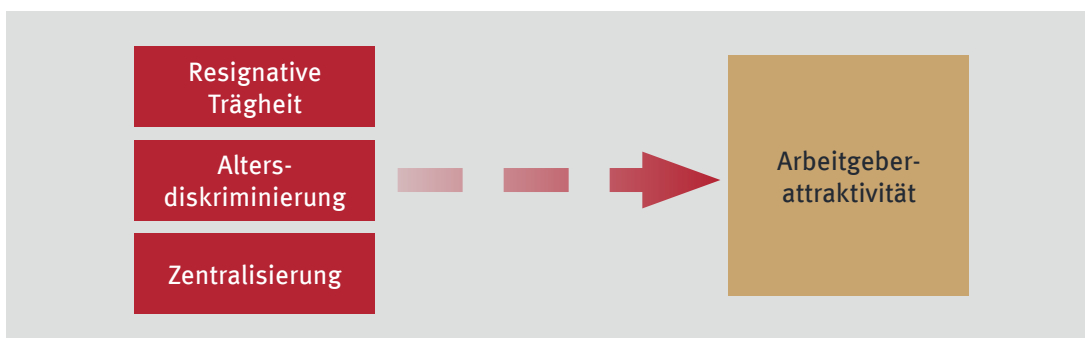
Welche Faktoren bremsen die Attraktivität aus?

Der wichtigste Attraktivitätsbremser ist die **resignative Trägheit**. In einem Zustand resignativer Trägheit im Unternehmen sind die Mitarbeitenden gleichgültig gegenüber der Entwicklung des Unternehmens und wenden sich innerlich von den Zielen der Organisation ab. Jegliches Verlangen, etwas zu bewegen ist gehemmt und Mitarbeitende verlieren ihren inneren Antrieb (Bruch & Vogel, 2009). Negative Emotionen wie Enttäuschung, Frustration und Indifferenz sind bei Mitarbeitenden in einem Klima resignativer Trägheit an der Tagesordnung. Dies senkt die Arbeitgeberattraktivität erheblich.

Herrscht im Unternehmen ein Klima, welches von **altersdiskriminierendem Verhalten** geprägt ist, wirkt sich dies ebenfalls stark negativ auf die Arbeitgeberattraktivität aus. Altersdiskriminierung bezeichnet jede Form von Ungleichbehandlung aufgrund des Alters – sowohl gegen jüngere als auch ältere Mitarbeitende.

Des Weiteren schadet eine **starke Zentralisierung** innerhalb der Organisation der Arbeitgeberattraktivität. Herrschen ausgeprägte hierarchische Strukturen, muss jede Handlung und Entscheidung zunächst von höherer Stelle bewilligt werden, was die Produktivität, Innovation und Effizienz eines Unternehmens hemmt. In der Folge sind Mitarbeitende zunehmend frustriert, weil sie den Eindruck haben, dass ihnen keine Autonomie gegeben wird oder Zweifel an ihrer Kompetenz bestehen.

Abbildung 7 – Die TOP 3-Bremsfaktoren der Arbeitgeberattraktivität



Als sehr aktiver, aber höchst negativer Energiezustand im Unternehmen erweist sich darüber hinaus die **korrosive Energie** als destruktiv für Arbeitgeberattraktivität. Die korrosive Energie der Mitarbeitenden ist zerstörend nach innen gerichtet und Prozesse, Kommunikation sowie Zusammenarbeit im Unternehmen sind von Konflikten und politischen Machtkämpfen geprägt (Bruch & Vogel, 2009).

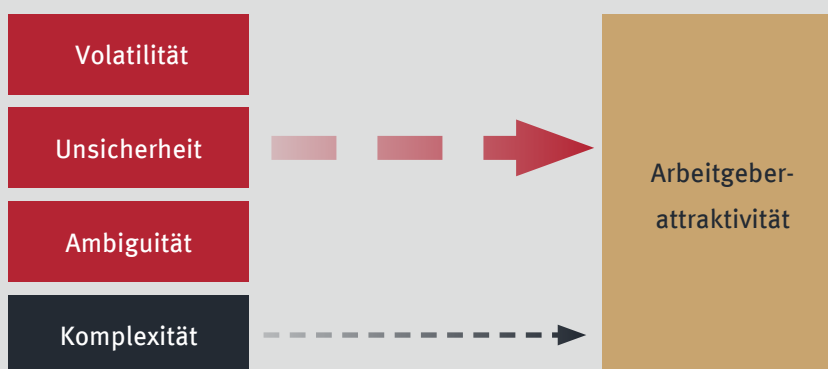
Gerade im Zuge des strukturellen Sprungs in die neue Arbeitswelt, welchen Unternehmen infolge der Pandemie vollbringen mussten, wirken sich die **Laissez Faire-Führung** und **Isolation** negativ auf die Arbeitgeberattraktivität aus. Vorgesetzte, die Laissez Faire führen, geben wenig bis kein Feedback, die Kommunikation nimmt ab und das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden wird zunehmend unpersönlich. Eine Herausforderung, vor welcher Arbeitgeber insbesondere aufgrund der oftmals nun vollkommen virtualisierten Zusammenarbeit des letzten Jahres stehen, ist die **Vorbeugung von Isolation bei den Mitarbeitenden**. Fühlen diese sich alleingelassen und verlieren den Anschluss zu Kollegen, der Führungskraft oder gar dem gesamten Team, hat dies erhebliche psychische Belastungen zur Folge. Arbeitgeber, die nicht mit geeigneten Maßnahmen der Vereinsamung Einzelner entgegenwirken, büßen dies mit einer starken Abnahme ihrer Attraktivität als Arbeitgeber ein.

Die Wahrnehmung der VUCA-Welt stellt Unternehmen vor Herausforderungen

Ein Phänomen, welches Unternehmen immer stärker fordert und als letzter Bremsfaktor für Arbeitgeberattraktivität in Erscheinung tritt, ist die Wahrnehmung der **VUCA-Welt**. Das englische Akronym VUCA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (auch Mehrdeutigkeit genannt) und beschreibt die wesentlichen Merkmale der modernen Arbeitswelt im Zusammenhang mit der zunehmenden Digitalisierung. Während die VUCA-Welt eine generelle Veränderung der Arbeits- und Geschäftswelt beschreibt, zeigt die Studie, dass es Unternehmen unterschiedlich gut gelingt, mit dieser Veränderung umzugehen. Einige schaffen Rahmenbedingungen, die besser auf die erhöhten Anforderungen vorbereiten. Bei anderen Unternehmen gelingt dies weniger gut. Im Ergebnis empfinden Mitarbeitende selbst ihr eigenes Arbeits- und Aufgabenumfeld als geprägt von Unsicherheit, Volatilität und Widersprüchlichkeit. Und genau dies wird als **weniger attraktiv wahrgenommen**.

SPOTLIGHT I Die Wahrnehmung der VUCA-Welt als Bremsfaktor für Arbeitgeberattraktivität

Für welche Aspekte der VUCA-Welt gilt es entsprechende Bedingungen zu schaffen, um sich für Mitarbeitende attraktiv aufzustellen? Die Untersuchung der einzelnen Dimensionen des Phänomens zeigt auf, dass insbesondere der unzureichende Umgang mit Volatilität, Unsicherheit sowie Ambiguität eine stark negative Wirkung auf die Attraktivität hat.



Volatilität steht für Flüchtigkeit und die schnelle Geschwindigkeit, mit welcher sich die Arbeitsumstände ändern können. Veränderungen werden dabei immer unvorhersehbarer und drastischer. Trifft dies auch auf den Arbeitskontext und die Aufgaben der Mitarbeitenden zu, beeinträchtigt es die Arbeitgeberattraktivität.

Ungewissheit beschreibt die Tatsache, dass Prozesse und Zukunftsentwicklungen immer schwerer vorherzusehen und planbar sind. Entwicklungszyklen werden kürzer und langfristige Ziele können kaum mehr definiert werden. Ein von Unsicherheit oder Ungewissheit gezeichnetes Arbeitsumfeld schadet auch der Attraktivität.

Ambiguität gilt als Definition für die Widersprüchlichkeiten, mit welchen Arbeitnehmende in der heutigen Arbeitswelt konfrontiert sind. Nur noch selten sind Problemstellungen eindeutig nachvollziehbar und können klar betrachtet werden. Dies fordert von den Mitarbeitenden viel Mut und einen positiven Umgang mit Fehlern und Misserfolg. Sind Mitarbeitende nicht ausreichend gut dafür aufgestellt, leidet auch die Arbeitgeberattraktivität darunter.

Komplexität bezeichnet die zunehmend schwierige Bestimmbarkeit von Ursächlichkeit und Wirkung. Herausforderungen und Themen sind auf vielfältige Art und Weise verbunden und machen Zusammenhänge unübersichtlicher.

Quelle: Gläser (2021)

Um sich als attraktiver Arbeitgeber aufzustellen, gilt es für Unternehmen die richtigen Rahmenbedingungen für den Umgang der Mitarbeitenden mit **widersprüchlichen Anforderungen, Unsicherheit und Unberechenbarkeit** zu schaffen. Ziel muss es sein, die Mitarbeitenden bestmöglich auf die neuen Anforderungen vorzubereiten, um Überforderung vorzubeugen. Dies kann über verschiedene Wege und Maßnahmen erfolgen. Geeignet sind hier beispielsweise die Kommunikation einer klaren und erstrebenswerten Zukunftsvision für das Unternehmen, ein gelungenes Erwartungsmanagement sowie die Definition klarer (Entwicklungs-) Ziele sowohl für die einzelnen Mitarbeitenden als auch für das gesamte Unternehmen.

Welche sind relevante Treiber und Bremsfaktoren für die unterschiedlichen Generationen?

Unternehmen sprechen im Recruiting unterschiedliche Gruppen von Mitarbeitenden an, in denen die Generationen verschieden stark vertreten sind. Im Folgenden stellt die Studie generationenspezifische Profile für die Arbeitgeberattraktivität dar, um Unternehmen eine Orientierungshilfe im Hinblick auf die Treiber der für sie relevanten Zielgruppen zu geben.

Gen X wünscht sich eine Vertrauenskultur und Freiraum für Leadership – Isolation und korrosive Energie wirken hingegen als Attraktivitätsbremser

Für die Generation X ist **Emergent Leadership** der wichtigster Treiber für Arbeitgeberattraktivität. Für sie ist entscheidend, dass ihr Arbeitsumfeld den notwendigen Raum bietet, dass einzelne Mitarbeitende situativ eine führende Rolle übernehmen können. Dies bedeutet, dass die Führung aus dem Team heraus übernommen wird, wenn eine thematische Passung vorliegt und diese sich eines Projektes annehmen möchten. Die Gen X, die bereits fest im Arbeitsleben steht, genießt diese Möglichkeit zur persönlichen Entfaltung, muss zugleich aber auch nicht dauerhaft im Rampenlicht stehen.

Die größten Attraktivitätsbremser sind für Gen X **korrosive Energie und resignative Trägheit** im Unternehmen. Darüber hinaus wirkt sich ein starkes Gefühl der **Isolation** negativ auf die Wahrnehmung des Arbeitgebers aus. Gerade, weil die Generation am ehesten emotional erschöpft und mit der Absicht zu kündigen auf unattraktive Arbeitsumgebungen reagiert, sollten Arbeitgeber in sinnvolle Maßnahmen investieren, um die Gemeinschaft im Unternehmen infolge der langen Phase der physischen Distanzierung wieder zu stärken.

Gen Y legt Wert auf internes Unternehmertum und leidet unter Isolation

Die Generation Y legt besonders großen Wert auf **Möglichkeiten zum unternehmerischen Denken und Handeln**. Um sich für die Gen Y als attraktiver Arbeitgeber aufzustellen, ist es deshalb wichtig, internes Unternehmertum zu fördern und den Mitarbeitenden Freiraum für die Entwicklung neuer und innovativer Ideen und Projekte zu bieten. So können sich Mitarbeitende aus der Generation Y kreativ entfalten.

Im Hinblick auf die Attraktivitätsbremser weist Generation Y gegenüber den älteren Mitarbeitenden einige Ähnlichkeiten auf. So wirken sich korrosive Energie und ein Gefühl der Isolation ebenso schädlich auf die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers aus. Allerdings offenbart sich hier ein spannender Trend: während für die Gen X korrosive Energie und resignative Trägheit die stärksten Bremsfaktoren darstellen, ist dieser Effekt bei Gen Y deutlich schwächer. Demgegenüber nimmt Isolation als stärkster Bremsfaktor eine prominente Rolle ein. Somit sind die beiden Dimensionen in ihrer Wirkungsstärke vertauscht.

Gen Z blüht in einem Umfeld produktiver Energie auf

Für die Generation Z ist ein **Arbeitsklima produktiver Energie** im Unternehmen entscheidend. Mitarbeitende in dieser Generation wünschen sich eine Umgebung, die von produktiver, energetisierender Zusammenarbeit geprägt ist. Sie legen Wert darauf, sich für ein Ziel einzusetzen, für das sie brennen und genießen es, wenn innerhalb der Organisation ein Klima herrscht, in welchem alle gemeinsam gestalterisch aktiv werden und mit anpacken.

In Bezug auf relevante Bremsfaktoren besitzen Mitarbeitende aus Generation Z eine ähnliche Einstellung wie Generation X und Y. **Korrosive Energie und Isolation** wirken sehr schädlich auf das Bild, welches sie von ihrem Arbeitgeber haben. Allerdings ist auch ein unzureichender Umgang von Unternehmen mit den Anforderungen der VUCA-Welt ein wichtiger Bremsfaktor. Dies ist ein Aspekt, der für die anderen beiden Generationen keine oder zumindest eine geringere Rolle zu spielen scheint. Ist das Arbeitsumfeld von Volatilität oder Ungewissheit geprägt, empfindet dies Generation Z als äußerst negativ. Auch komplexe oder widersprüchliche Anforderungen wirken sich für sie negativ auf die Attraktivität aus.

Für alle Generationen spielt die **Entwicklung einer New Culture** eine große Rolle. **Vertrauen** bildet eine wichtige Grundlage für die Entwicklung einer New Culture, die die Bestärkung der Mitarbeitenden in den Fokus rückt. **Um alle Generationen mitzunehmen, gilt es für Unternehmen deshalb, den vertrauensvollen Umgang unter den Mitarbeitenden, aber auch von Seiten der Führungskräfte gezielt zu fördern.**

Abbildung 8 stellt die Treiber und Bremsfaktoren der Generationen zusammenfassend dar.

Abbildung 8 – Zusammenfassung der Treiber und Bremsfaktoren nach Generationen

		Generation X	Generation Y	Generation Z
Treiber	Emergent Leadership	■		
	Vertrauen	■	■	■
	New Culture	■	■	■
	Internes Unternehmertum		■	
	Produktive Energie			■
Bremsfaktoren	Korrosive Energie	■	■	■
	Resignative Energie	■	■	
	Isolation	■	■	■
	Wahrnehmung der VUCA-Welt			■

Welche sind relevante Treiber und Bremsfaktoren für Männer und Frauen?

Nachfolgend entwickelt die Studie geschlechterspezifische Profile der Treiber und Bremsfaktoren, damit Unternehmen diese fokussiert angehen können.

Männer wünschen sich auch 2021 Familienorientierung und internes Unternehmertum

Für Männer bleiben **Familienorientierung** (also eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie), **internes Unternehmertum und Vertrauen** auch 2021 die wichtigsten Treiber. Unternehmen in denen hohe resignative Trägheit und korrosive Energie vorherrschen, werden wie auch in der Trendstudie 2015 als unattraktiv wahrgenommen. Zudem zeigt sich ein unzureichender Umgang von Unternehmen mit den Anforderungen der VUCA-Welt als Bremsfaktor von Arbeitgeberattraktivität.

Gute Führung und Familienorientierung ist für Frauen wichtiger geworden

Frauen sind 2021 andere Faktoren wichtiger als 2015. War damals noch das interne Unternehmertum der stärkste Treiber der Arbeitgeberattraktivität, nimmt 2021 die **ergebnisorientierte Führung** die erste Stelle ein. Es ist also entscheidend, dass Arbeitgeber

erbrachte Leistung auch fair und transparent durch entsprechende Anreize honorieren. Auch die inspirierende Führung hat 2021 einen höheren Stellenwert als 2015: Unternehmen, in denen Führungskräfte Sinnhaftigkeit und eine gemeinsame Zukunftsvision betonen, werden also als attraktiv wahrgenommen.

Deutlich wichtiger geworden ist den Frauen im Vergleich zu 2015 **eine verstärkte Familienorientierung**, die damals noch kein bedeutender Treiber gewesen war. Das ist nicht verwunderlich, da Frauen im Zuge der Pandemie im Gegensatz zu den Männern tendenziell stärker mit der Betreuung von Kindern betraut sind.

Wie im Jahr 2015 empfinden Frauen auch 2021 die korrosive Energie und resignative Trägheit als stark negativ. Die Beschleunigungsfalle ist dagegen kein bedeutender Bremsfaktor mehr. Vielmehr erweist sich **Laissez Faire-Führung** als extrem unattraktiv aus Sicht von Frauen.

Abbildung 9 fasst die Veränderung der Treiber und Bremsfaktoren von Frauen und Männern zusammen.

Abbildung 9 – Treiber und Bremsfaktoren von Männern und Frauen im Jahresvergleich

		Männer 2015	Männer 2021	Frauen 2015	Frauen 2021
Treiber	Familienorientierung	■	■		■
	Internes Unternehmertum	■	■	■	
	Vertrauen	■	■		
	Ergebnisorientierte Führung			■	■
	Inspirierende Führung			■	■
Bremsfaktoren	Korrosive Energie	■	■	■	■
	Resignative Trägheit	■	■	■	■
	Beschleunigungsfalle	■		■	
	VUCA-Welt		■		
	Laissez Faire-Führung				■

2.3. Relevante HR-Instrumente zur Realisierung von Arbeitgeberpotenzialen

Einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung von Arbeitgeberattraktivität leistet die Personalabteilung der Unternehmen. Durch gezielte Maßnahmen kann sie dazu beitragen, dass die Wünsche verschiedener Gruppen von Mitarbeitenden erfüllt und diese somit langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Doch in welche Maßnahmen lohnt es sich aus Unternehmenssicht zu investieren?

Im Rahmen der vorliegenden Trendstudie wird untersucht, welche HR-Instrumente Arbeitgeber mit besonders hoher Attraktivität von denjenigen unterscheiden, die von einer geringen Attraktivität geprägt sind. Im Folgenden geht die Studie auf die drei wirkungsvollsten HR-Instrumente ein.

Attraktive Arbeitgeber legen Wert auf Cross-Funktionale Trainings

Als wichtigstes und wirksamstes HR-Instrument im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität erweist sich das **Trainingsangebot für Mitarbeitende und Führungskräfte (+29%)**. Besonders Weiterbildungen über Abteilungen hinweg werden in attraktiven Unternehmen signifikant häufiger genutzt. Attraktive Arbeitgeber ermöglichen ihren Mitarbeitenden sowohl Trainings für ihre persönlichen Fachrichtungen als auch solche, die strategisch auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sind. Dies ermöglicht den Unternehmen, Themenschwerpunkte in der Weiterbildung gezielt so zu setzen, dass Kompetenzen der Belegschaft im Einklang mit der Zukunftsvision des Unternehmens stehen.

Darüber hinaus fördern die attraktivsten Arbeitgeber **Trainings über einzelne Unternehmensfunktionen** hinweg und ermöglichen ihren Mitarbeitenden somit, Kompetenzen zu entwickeln, die über den eigenen Tätigkeitsbereich hinausgehen. Dies begünstigt die Entstehung von Sozialkapital, einem wichtigen Treiber von Arbeitgeberattraktivität. Das Kennenlernen anderer Aufgabenbereiche innerhalb der Organisation erlaubt den Mitarbeitenden, eine **holistische Perspektive** auf die Aktivitäten des Unternehmens zu gewinnen und den eigenen Beitrag zum «großen Ganzen» besser einordnen zu können. Die sinnvolle Verknüpfung von Wissen innerhalb des gesamten Unternehmens lässt wichtige Synergien entstehen und wirkt somit als Katalysator für Produktivität und Innovation.

Innovation wird zur Priorität im Daily Business gemacht

Das Fördern und Würdigen innovativer Ideen und Projekte wird bei den attraktivsten Ar-

beitgebern als klare Priorität verstanden und gelebt. Unternehmerische Erfolge werden darüber hinaus als gemeinsamer Mannschaftserfolg gefeiert. Auch würdigen attraktive Arbeitgeber **Innovationen** stärker, machen diese im gesamten Unternehmen sichtbar und zeichnen Innovationen signifikant häufiger aus als unattraktive Unternehmen (+12%). Dies fördert unternehmerisches Denken im Unternehmen. Mitarbeitende sind stolz auf die gemeinsame Leistung und empfinden eine starke Verbundenheit und Identifikation mit dem Unternehmen.

Die Ergebnisse der HR-Leiter Befragung verdeutlichen, dass die attraktivsten Arbeitgeber gezielt Schwerpunkte im Bereich Weiterbildung und Innovationsmanagement setzen. Sie unterstützen ihre Mitarbeitenden bei der Entwicklung eines breiten Kompetenzprofils und fördern somit auch Synergien zwischen den Unternehmensbereichen. Resultierende innovative Unternehmenserfolge werden gemeinsam mit der gesamten Mannschaft gefeiert.

Dennoch sollten Unternehmen bei der Einführung von HR-Instrumenten folgende Empfehlungen beachten:

- Die Einführung bestimmter HR-Instrumente allein führt nicht zum Erfolg. Vielmehr gilt es für Unternehmen zu prüfen, welche Maßnahmen von den Mitarbeitenden gewünscht werden, um den realen Bedarf gezielt abbilden zu können. Es empfiehlt sich, hierfür zunächst mit den Mitarbeitenden in den Dialog zu gehen.
- Es sollte unbedingt vermieden werden, HR-Instrumente standardmäßig zu übernehmen. Die gewählten Instrumente sollten stets zum Bedarf und zur Kultur des Unternehmens passen. Tun sie dies nicht, können sie aufgesetzt oder unauthentisch wirken. Im schlimmsten Fall sind sie wirkungslos, da sie nicht-bestehende Problemstellungen adressieren. Folge ist die Verschwendung wichtiger personeller und finanzieller Ressourcen.
- HR-Maßnahmen erfordern Zeit, um angenommen zu werden und ihre vollständige Wirkung zu entfalten. Wichtig ist, dass Mitarbeitenden Zeit gegeben wird, die Instrumente kennenzulernen und für sich passend zu nutzen. Empfinden sie Ungeduld von Seiten des Top Managements, kann dies Unsicherheit oder gar Frustration zur Folge haben und die erhoffte Wirkung der Instrumente schlägt ins Gegenteil um.

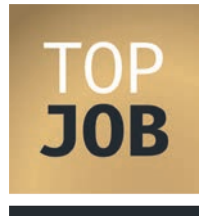


TOP JOB-TRENDSTUDIE

3

Vergleichsstudie: Wie begeistert sind Mitarbeitende heute?

3 – VERGLEICHsstudie: WIE BEGEISTERT SIND MITARBEITENDE HEUTE?



Um die Auswirkungen des rasanten Wandels der Arbeitswelt auf die Mitarbeitenden zu betrachten, überprüft die vorliegende Studie wie sich die Begeisterung der Arbeitnehmenden für ihren Arbeitgeber von 2015 bis 2021 verändert hat. Als begeisterte Fans werden diejenigen Arbeitnehmenden verstanden, die eine sehr hohe Zufriedenheit mit ihrem Arbeitgeber aufweisen und diesen als besonders attraktiv wahrnehmen.

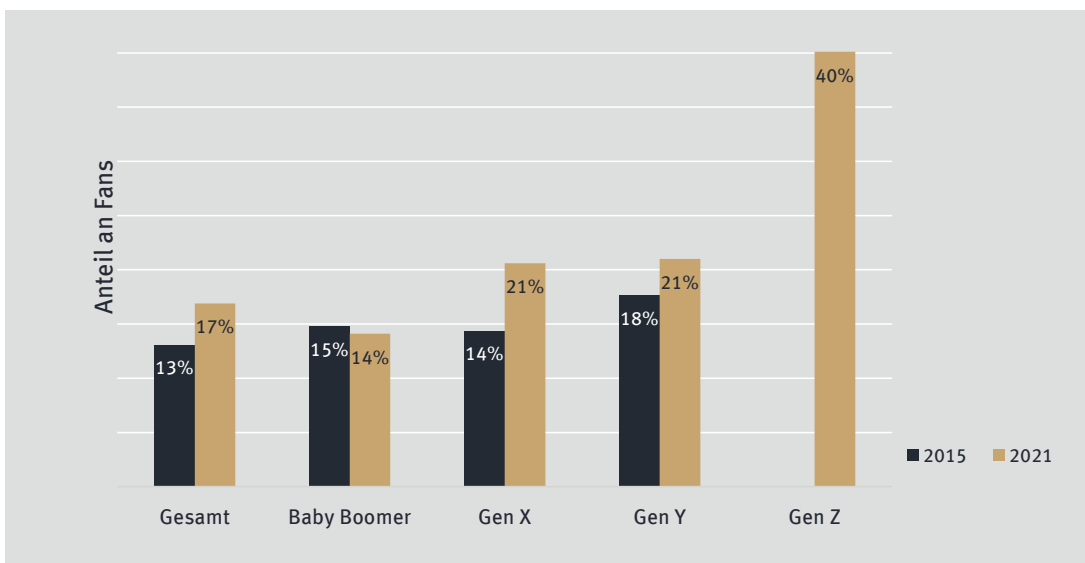
Mehr Mitarbeitende sind im Jahr 2021 begeistert von ihren Unternehmen als im Jahr 2015

Insgesamt ist die Begeisterung der Mitarbeitenden für ihren Arbeitgeber seit 2015 deutlich gestiegen. Im Jahr 2015 gaben im Schnitt **13%** an, dass sie ein Fan von ihrem Arbeitgeber sind. Seither konnten die Unternehmen noch mehr Fans unter ihren Mitarbeitenden gewinnen. So erhöhte sich der Anteil der begeisterten Mitarbeitenden 2021 auf **17%**.

Die Generation Z ist ein großer Fan ihrer Arbeitgeber

Im Vergleich der Generationen ist Gen Z deutlich begeisterter von ihrem Unternehmen als Gen X, Gen Y und die Baby Boomer. Baby Boomer sind am wenigsten Fan ihres Arbeitgebers: der Anteil der begeisterten Arbeitnehmenden für ihr Unternehmen ist 2021 sogar von **15% auf 14% gesunken**, während in den anderen Generationen der Anteil begeisterter Mitarbeitender konsequent gesteigert werden konnte (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10 – Anteil an Fans unterschieden nach Generationen



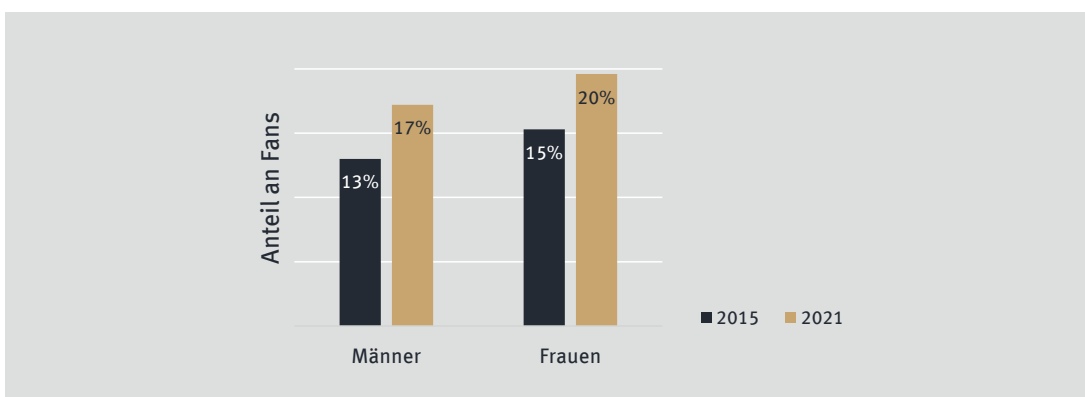
Frauen sind eher Fans von ihrem Unternehmen als Männer

Die Analysen verdeutlichen, dass Frauen stärker von ihrem Arbeitgeber begeistert sind als Männer. Während Unternehmen in ihrer Belegschaft 2021 rund **17%** männliche Fans haben, sind es bei den Frauen sogar **20%**.

Mehr Frauen sind 2021 begeisterter von ihrem Arbeitgeber als noch in 2015

Unternehmen haben es geschafft, die Begeisterung ihrer weiblichen Beschäftigten zu stärken: Ihre weiblichen Fans erhöhten sich von **15%** im Jahr 2015 auf **20%** im Jahr 2021 (siehe Abbildung 11). Eine Erklärung hierfür könnte bei möglichen Unterstützungsangeboten im Hinblick auf Kinderbetreuung liegen. Frauen treffen die Folgen der Corona-Pandemie im Arbeitsleben deutlich stärker (Feng & Savani; 2020). Da sie im Schnitt häufiger mit der Betreuung von Kindern beschäftigt sind spüren sie die Schließung von Betreuungseinrichtungen für Kinder besonders. Kinder müssen infolgedessen während der Arbeit im Home-Office betreut werden. Viele Arbeitgeber bieten hier Unterstützungsangebote an, um die Mitarbeitenden in der herausfordernden Situation zu entlasten. Natürlich sollten Arbeitgeber aber auch abseits von Krisensituationen darauf Acht geben, konsequent in Angebote für die Mitarbeitenden zu investieren. Nur zufriedene Mitarbeitende können ihr volles Potenzial ausschöpfen (Judge et. al., 2001).

Abbildung 11 – Anteil an Fans unterschieden nach Geschlecht



Mehr Führungskräfte sind zufriedener mit ihren Arbeitgebern

Führungskräfte scheinen geradezu begeistert von ihren Arbeitgebern zu sein. So gaben **21%** der Führungskräfte an, Fans von ihrem Unternehmen zu sein. Unter Mitarbeitenden ohne Führungsrolle sind hingegen nur **16%** Fan. Dies lässt sich dadurch erklären, dass für Führungskräfte das Unternehmen häufig eine große persönliche Bedeutung hat und sie sich stark mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen (Welsch & LaVan, 1981).

Analysiert man die Begeisterung nach Führungsebenen, bestätigt sich dieses Bild: Je höher die Führungsebene, desto begeisterter sind auch die Befragten. **Das obere Management ist mit einem Anteil von 33% der grösste Fan**, gefolgt von dem mittleren Management (23%) und dem unteren Management (17%). Der durchgehende Anstieg an Fans von 2015 auf 2021 wird hier ebenfalls deutlich.

Erfolgreiche Unternehmen haben anteilig mehr Fans

In der Unterscheidung zwischen den erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen zeigt sich, dass der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens auch die Begeisterung der Mitarbeitenden von ihren Arbeitgebern steigern kann. In erfolgreichen Unternehmen liegt der Anteil begeisterter Mitarbeitender in beiden Jahren bei 18%. Aber auch weniger erfolgreiche Unternehmen konnten 2021 neue Fans gewinnen. So hat sich der Anteil von **7% auf 11% erhöht**.

Branchenübergreifend zeigen sich klare Differenzen in den Anteilen der Fans

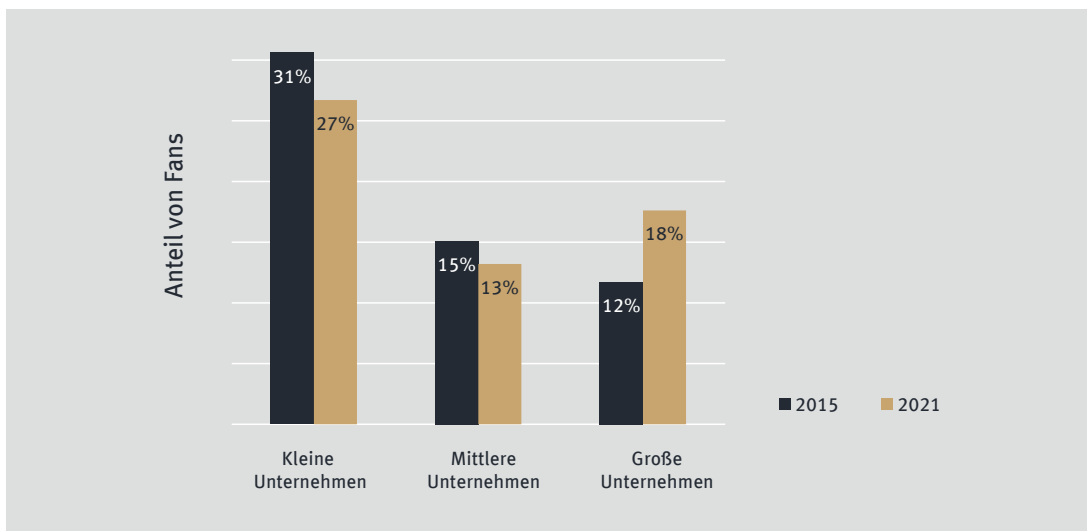
Teilt man die Unternehmen dieser Studie nach Branchen auf, stechen 2021 besonders die Unternehmen der **Dienstleistungsbranche** heraus. Hier sind **25%** der Gesamtbelegschaft begeistert von ihren Unternehmen. Darauf folgen die Produktionsbranche (13%), der Handel (10%) und der Finanzsektor (8%). In den Jahren seit 2015 sinkt die Begeisterung der Beschäftigten vor allem im Handel (-3%) und dem Finanzsektor (-9%). In beiden Branchen hat die Pandemie zu besonders erschwerten Arbeitsbedingungen geführt, was den Rückgang der Fananteile in den Branchen erklären könnte. Ein anderes Bild zeigt sich in der Produktions- und Dienstleistungsbranche. Hier konnten die Fans durchgehend gesteigert werden. Den stärksten Anstieg verbucht die Dienstleistungsbranche mit 10%.

Der Anteil von Fans in kleinen Unternehmen ist höher - Große Unternehmen holen auf

Neben der Unterscheidung zwischen Branchen wurde die Unternehmensgröße betrachtet. Unternehmen bis 49 Mitarbeitende gelten als klein, von 50 bis 249 als mittelgroß und von mehr als 250 als groß. Wie Abbildung 12 zeigt, haben kleine Unternehmen anteilig deutlich mehr Fans als große Unternehmen. In kleinen Unternehmen werden häufig die engeren zwischenmenschlichen Beziehungen unter den Mitarbeitenden als Grund für mehr Begeisterung angeführt (Tansel & Gazioglu, 2014).

Große Unternehmen holen diesen Vorsprung aber zunehmend auf. Gründe hierfür können in den tendenziell stärkeren finanziellen Ressourcen in großen Unternehmen liegen. Diese können für Benefits wie Sportmöglichkeiten, Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder auch Zuschüsse für die Home-Office Ausstattung eingesetzt werden. Vor allem letztere können in schwierigen Zeiten besonders hilfreich für Arbeitnehmende sein und die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen stärken (Galanaki, 2019).

Abbildung 12 – Anteil an Fans unterschieden nach Unternehmensgröße



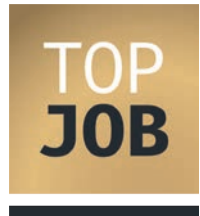


TOP JOB-TRENDSTUDIE

4

Was wünschen sich potenzielle Fans?
– Eine Bedürfnisanalyse

4 – WAS WÜNSCHEN SICH POTENZIELLE FANS? – EINE BEDÜRFNISANALYSE



Neben den klassischen Hebeln für Arbeitgeberattraktivität, den Treibern und Bremsfaktoren, weisen die Analysen weitere relevante Aspekte auf, die Arbeitgeber zur Stärkung der eigenen Attraktivität nutzen können. Es wird deutlich, dass sich die Wahrnehmung von Arbeitgeberattraktivität immer mehr zu einem **bedürfnisbasierten Verständnis** verändert. Aus Sicht der Arbeitnehmenden richtet sich die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität nicht mehr nur klassisch nach spezifischen Angeboten oder Instrumenten, sondern ganzheitlicher nach **übergeordneten Bedürfnissen** (Ruthus, 2013), in welche sich die Attraktivitätstreiber und -bremser eingliedern lassen.

Unternehmen und Führungskräfte, für welche die Entwicklung der beschriebenen Treiber von Arbeitgeberattraktivität nicht intuitiv sinnvoll oder ausreichend erscheint, weil diese sich im Arbeitsumfeld des Unternehmens schwer umsetzen lassen, können mithilfe der Bedürfniskategorien sinnvolle alternative Hebel identifizieren, um die Wünsche ihrer Mitarbeitenden zu adressieren. **Fällt es Unternehmen und Führungskräften beispielsweise schwer, New Culture in der täglichen Arbeit zu leben, können diese stärker auf Möglichkeiten zur Vernetzung, Wertschätzung und Zusammenarbeit im Team setzen.**

Abbildung 13 – Das bedürfnisbasierte Modell von Arbeitgeberattraktivität



Die Bedürfnisse von Arbeitnehmenden lassen sich in drei Säulen bzw. Kernbedürfnisse einordnen: Basis-, Sozial- und Entwicklungsbedürfnisse (siehe Abbildung 13).

Basisbedürfnisse vereinen die Präferenzen von Mitarbeitenden in Bezug auf grundlegende Werte, die für Mitarbeitende Sicherheit bedeuten. Dazu gehören beispielsweise eine angemessene Vergütung und familienfreundliche Ausrichtung des Unternehmens. **Sozialbedürfnisse** zeigen auf, welche Bedeutung Mitarbeitende sozialen Beziehungen zu-messen. Zufriedene Arbeitnehmende brauchen Wertschätzung, gutes Führungsverhalten und eine harmonische Zusammenarbeit im Team, um sich im Unternehmen eingebunden zu fühlen und produktiv arbeiten zu können. Mitarbeitende mit Fokus auf **Entwicklungsbedürfnisse** legen wiederum viel Wert darauf, dass der Arbeitgeber ihnen Gelegenheiten zur persönlichen Entwicklung, klar kommunizierte Aufstiegsmöglichkeiten und eine sinn-erfüllte Tätigkeit bietet.

Nur Arbeitgeber, die es schaffen eine hohe Deckung zwischen den Basis-, Sozial- und Entwicklungsbedürfnissen von Mitarbeitenden und dem Angebot im Unternehmen zu er-reichen, wirken auf ihre Mitarbeitenden attraktiv und motivieren langfristig zu Spitzen-leistungen (Arnolds & Boshoff, 2002). Gelingt es hingegen nicht, diesen «Bedürfnis-Fit» zu erreichen sind Mitarbeitende unmotiviert und den Unternehmen drohen Entfremdung und emotionale Erschöpfung bis hin zur Kündigung seitens der Mitarbeitenden.

Welche Kernbedürfnisse sind Arbeitnehmenden 2021 wichtig?

Wir haben Mitarbeitende zunächst gebeten, die **Wichtigkeit der Erfüllung ihrer Kernbe-dürfnisse** einzuschätzen (siehe Abbildung 14).

Sowohl Basis- und Sozialbedürfnisse als auch Entwicklungsbedürfnisse sind mehr als der Hälfte der Mitarbeitenden zumindest eher wichtig und beinahe einem Drittel der Mitarbeitenden explizit wichtig. Die Basisbedürfnisse – insbesondere die Vergütung und Familienfreundlichkeit – sind den Mitarbeitenden sogar etwas wichtiger als die Er-füllung ihrer Entwicklungsbedürfnisse, wie etwa Gelegenheiten zur sinnstiftenden Ar-beit und persönlichen Weiterentwicklung. Mitarbeitende legen in unsicheren Zeiten also mehr Wert auf finanzielle Stabilität und die Versorgung der Familie als auf persönliche Wachstumsmöglichkeiten. **Am Wichtigsten ist für die Mitarbeitenden die Erfüllung ih-rer Sozialbedürfnisse.** In zunehmend virtuellen Kontexten mit geringem Präsenzkontakt schätzen Mitarbeitende ein gutes Führungsverhalten, die Zusammenarbeit im Team und die Wertschätzung von Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen besonders stark.

Abbildung 14 – Wichtigkeit der Bedürfnisdimension

	unwichtig	eher unwichtig	weder noch	eher wichtig	wichtig
Basisbedürfnisse Ø = 4,12*	0%	1%	14%	55%	30%
Sozialbedürfnisse Ø = 4,28	0%	0%	6%	57%	37%
Wachstumsbedürfnisse Ø = 4,08	1%	2%	14%	53%	30%

*Skala von 1 = unwichtig bis 5 = wichtig

Wichtige Bedürfnislücken – Wo besteht der größte Handlungsbedarf für Unternehmen?

Um Handlungsfelder für Unternehmen aufdecken zu können, bewerteten Mitarbeitende die tatsächliche Passung ihrer Bedürfnisse mit denen ihrer Arbeitgeber. Anschließend wurden die Daten mit der Einschätzung der Wichtigkeit verglichen. Die **Bedürfnislücke** bezeichnet die Diskrepanz zwischen erwünschter und tatsächlich wahrgenommener Bedürfnispassung.

Abbildung 15 – Die Bedürfnislücke

Dimension	Erwünschte Bedürfniserfüllung	Wahrgenommene Bedürfniserfüllung	Größe der Bedürfnislücke
Gutes Führungsverhalten	Ø = 4,61	Ø = 3,75	0,86
Zusammenarbeit im Team	Ø = 4,61	Ø = 4,01	0,60
Wertschätzung	Ø = 4,49	Ø = 3,72	0,77
Vergütung	Ø = 4,41	Ø = 3,19	1,22
Modernes Arbeitsumfeld	Ø = 4,36	Ø = 3,76	0,60
Erlebte Sinnhaftigkeit	Ø = 4,34	Ø = 3,57	0,77
Unternehmenskultur	Ø = 4,26	Ø = 3,77	0,49
Persönliche Weiterentwicklung	Ø = 4,24	Ø = 3,39	0,85

*Skala von 1 = unwichtig bis 5 = wichtig

Am größten ist die Bedürfnislücke bezogen auf die **Vergütung der Mitarbeitenden**. Ein zufriedenstellendes Gehalt spielt aus Perspektive der Mitarbeitenden also eine tragende Rolle dahingehend, ob ein Arbeitgeber als attraktiv wahrgenommen wird oder nicht. Dies muss allerdings nicht zwangsläufig bedeuten, dass sich der Mittelstand mit tendenziell geringeren Gehältern Konzernen gegenüber geschlagen geben muss: Denn gutes Führungsverhalten, die Zusammenarbeit im Team und Wertschätzung sind deutlich wichtigere Hebel, die eigene Attraktivität zu steigern.

Gerade bei der **Einschätzung guten Führungsverhaltens** besteht eine beträchtliche Bedürfnislücke. Wie die Treiberanalyse verdeutlicht, ist für Mitarbeitende eine Bestärkung des eigenverantwortlichen Handelns im Sinne eine **empowernden Führung** absolut entscheidend, wohingegen **Laissez Faire-Führung** unbedingt zu vermeiden ist.

Eng verknüpft mit gutem Führungsverhalten ist das Bedürfnis nach **Wertschätzung und Anerkennung**, die sich Mitarbeitende von Führungskräften sowie Kolleginnen und Kollegen wünschen. Fehlt die Wertschätzung für erbrachte Leistungen und das eigene Engagement leiden darunter Motivation und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Gerade ältere Angestellte haben in der Transformation hin zu einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt große Sorgen abgehängt zu werden. Hier ist besonders entscheidend, durch das Aufzeigen von Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten Wertschätzung auszudrücken (Bruch & Kunze, 2007).

Zuletzt sticht auch die Diskrepanz zwischen gewünschtem und bestehendem Raum für **persönliche Weiterentwicklung** der Mitarbeitenden heraus. Für Arbeitgeber gilt es, hierfür **bewusst Freiräume** zu schaffen, sowohl im Hinblick auf die Bereitstellung der notwendigen zeitlichen Ressourcen, aber auch – in einem sinnvollen Rahmen – in Bezug auf die inhaltliche Ausgestaltung solcher Weiterbildungsoptionen.

Wichtigkeit der Bedürfniserfüllung aus Sicht der Generationen

Um möglichst viele Mitarbeitende zu Fans ihrer Unternehmen zu machen, ist es für Arbeitgeber absolut entscheidend, zielgruppenspezifisch auf verschiedene Gruppen von Mitarbeitenden einzugehen. Aus Generationenperspektive stellt sich daher die Frage, welche Unterschiede sich in den Bedürfnissen der Generationen ergeben.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Bedürfniserfüllung im Generationenverlauf wichtiger wird (siehe Abbildung 16). Jüngere Generationen haben also höhere Anforderungen in Form von Basis-, Sozial- und Entwicklungsbedürfnissen an ihre Arbeitgeber, als ältere Kolleginnen und Kollegen. Besonders die Generation Z sticht hier im Generationenvergleich mit den höchsten Erwartungen an die Bedürfniserfüllung hervor.

Was bewegt diese neue Generation? Um die Generation Z von ihrem Arbeitgeber zu begeistern, ist es entscheidend zu verstehen, wie sich ihre Bedürfnisvorstellungen von denen anderer Generationen unterscheiden. Besonders sticht hervor, dass Gen Z sowohl die **Vergütung** als auch die **persönliche Weiterentwicklung** wichtiger sind als den vorhergehenden Generationen. Ergänzend sorgen klar definierte **Aufstiegsmöglichkeiten** bei der Gen Z für Begeisterung gegenüber dem Arbeitgeber (siehe Abbildung 17).

Abbildung 16 – Wichtigkeit der Bedürfniserfüllung im Generationenverlauf

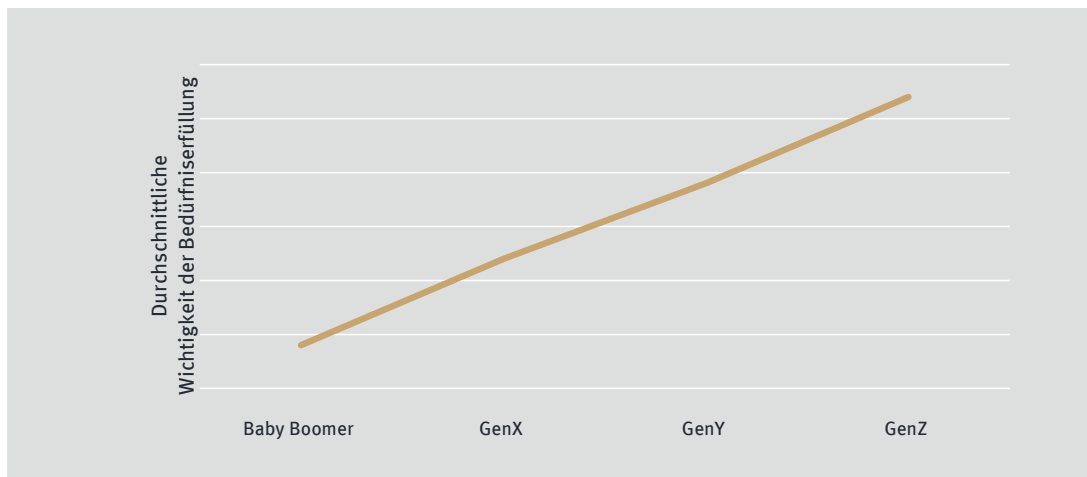
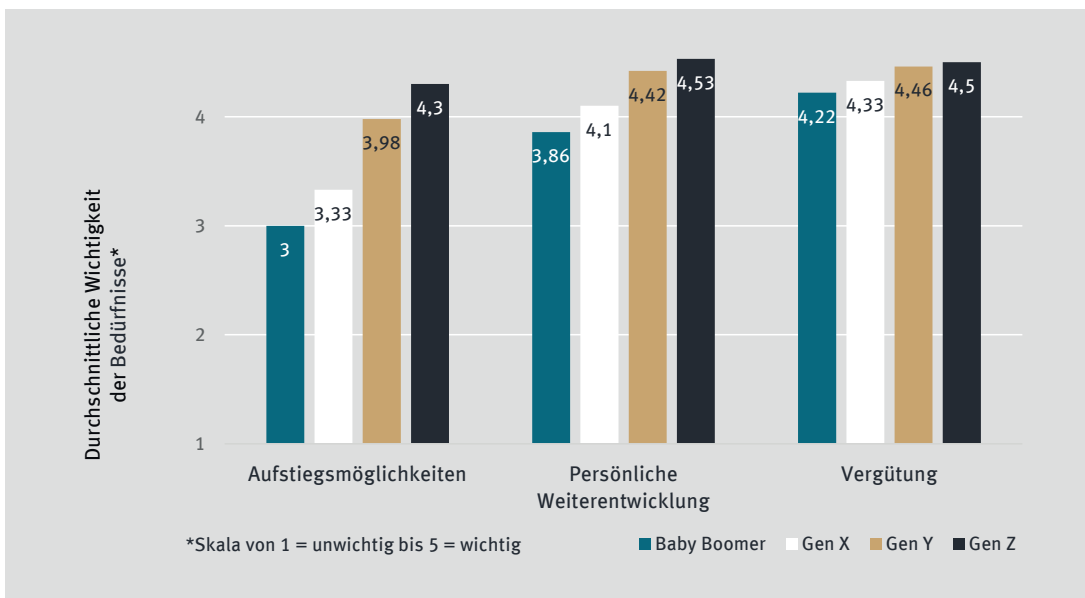


Abbildung 17 – Wichtigkeit der Bedürfniserfüllung im Generationenvergleich





TOP JOB-TRENDSTUDIE

5

Fünf Kernthesen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität mit Erfolgsbeispielen aus der Praxis

5 – FÜNF KERNTHESEN ZUR STEIGERUNG DER ARBEITGEBER-ATTRAKTIVITÄT...

TOP
JOB

... MIT ERFOLGSBEISPIELEN AUS DER PRAXIS

1 Kernthese 1 – Eine authentische New Culture begeistert Mitarbeitende

Viele Unternehmen haben im Zuge der Pandemie gezwungenermaßen einzelne New Work Elemente wie Homeoffice, virtuelle Kollaboration oder flexible Arbeitszeiten eingeführt. Kurzfristig ging das mit mehr Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden einher – langfristig wird das aber nicht reichen. Es braucht mehr als ein oberflächliches Bekenntnis zu New Work, um die eigenen Mitarbeitenden zu begeistern (Bruch & Berenbold, 2020).

Die Ergebnisse zeigen deutlich auf: Wollen Unternehmen in Zukunft auf Mitarbeitende attraktiv wirken, braucht es unbedingt eine tiefgreifende Transformation hin zu einer **vertrauensbasierten Arbeitskultur mit flexiblen Strukturen** – das wünschen sich Mitarbeitende aller Generationen gleichermaßen. Unternehmen dürfen nicht den Fehler machen, die Uhr zurückdrehen zu wollen, denn **für viele Mitarbeitende sind die neuen Freiheiten mittlerweile zur Selbstverständlichkeit geworden.**

Eine gelungene Transformation benötigt ein klares Zielbild des Top Managements, das Mitarbeitenden Halt und Orientierung vermitteln kann. Das Top Management sollte sich hier regelmäßig hinterfragen, ob es den Wandel tatsächlich proaktiv und visionär gestaltet und auch nach außen hin vorlebt – oder ob es sich innerlich doch lieber eine Rückkehr zum alten Status Quo wünscht. Nur ein starkes Commitment und zielgerichtetes Mindset können langfristig zum Erfolg führen.

Flexibles und eigenverantwortliches Arbeiten funktioniert nicht ohne Vertrauen von Führungskräften in Ihre Mitarbeitenden, aber auch andersherum müssen Mitarbeitende auf die aktive Unterstützung Ihrer Vorgesetzten zählen können. Um eine Vertrauenskultur zu schaffen, muss die Transformation unbedingt im **Dialog über alle Hierarchieebenen und Abteilungen hinweg** gestaltet werden. Das Etablieren einer Vertrauenskultur funktioniert nur bei einer breiten Unterstützung der gesamten Belegschaft (Bruch & Berenbold, 2020).

Sollen konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der New Culture entwickelt werden, kann der New Work & Culture Check dabei unterstützen, herauszufinden, wie sehr die neue Kultur im Unternehmen bereits ausgeprägt ist (Bruch & Schuler, 2017). Mit Hilfe dieser Standortbestimmung können anschließend individuelle Strategien basierend auf dem Leitbild und Stärkenprofil des Unternehmens abgeleitet werden.

PRAXISBEISPIEL



- Strom- und Gasanbieter
- Sitz in Neu-Isenburg
- 162 Mitarbeitende

Die gesamte Organisation wurde 2018 in einer umfangreichen Transformation von einer eher hierarchischen in eine nahezu vollständig agile Organisation überführt. Seitdem arbeitet der Großteil der Mitarbeitenden in agilen Teams, die abhängig vom Projekt flexibel zusammengestellt und unproblematisch neu formiert werden können. Auch ein festes Reglement zum mobilen Arbeiten, das es Mitarbeitenden bei geeigneten Aufgaben erlaubt, von zu Hause aus zu arbeiten, wurde schon vor der Pandemie verabschiedet.

Der entscheidende Impuls für diese Transformation ging von der Geschäftsführung aus. Getreu der Vision, eine lebenswerte Zukunft durch grüne Energie individuell, einfach und günstig zu schaffen, erkannte diese früh die Notwendigkeit der Transformation von Strukturen und Prozessen und machte diese zur Chef-Sache. Diese Maßnahmen zeigten enorme Ergebnisse: Heute gelingt es Projektteams schon innerhalb eines Tages auf veränderte Wettbewerbsbedingungen zu reagieren und deutlich

kundenzentrierter zu arbeiten. Neue Tarife und Produkte gelangen so in deutlich kürzerer Zeit zur Marktreife.

Eine ausgeprägte Vertrauenskultur zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften bildet die Grundlage für diesen Erfolg. Nach dem Führungsprinzip „Fordern und Fördern“ werden festgelegte Ziele von Teams selbstständig und eigenverantwortlich bearbeitet – ob im mobilen Arbeiten oder vor Ort. Dabei können sich die Mitarbeitenden aber auch auf die gezielte Unterstützung seitens der Organisation verlassen: Fachliche Führungskräfte greifen unterstützend bei der Bewältigung von aufgabenbezogenen Herausforderungen ein. Dedizierte disziplinarische Führungskräfte haben die langfristige fachliche und persönliche Weiterentwicklung im Blick: Dazu werden Mitarbeitenden zielgerichtete Coachingformate und eine große Auswahl an Weiterbildungsangeboten zur Verfügung gestellt, um verschiedene neue Kompetenzen aufzubauen und zu vertiefen.



2

Kernthese 2 – Empowernde Führung stärkt das interne Unternehmertum

Innovationen sind das Herzstück jedes Unternehmens. Genau hier setzt das interne Unternehmertum an: Fördern Unternehmen dieses, bieten sich für Mitarbeitende mehr Gelegenheiten sich kreativ auszuprobieren und einen bewussten Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Freiräume für gestalterische und eigenverantwortliche Tätigkeiten fallen aber nicht einfach vom Himmel – **Unternehmen müssen Mitarbeitenden diese Freiräume durch empowernde Führung bewusst einräumen.** Dazu ist es entscheidend, dass Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen mit an Bord sind.

Führungskräfte müssen dazu bewegt werden Verantwortung abzugeben. **Sie müssen verstehen, dass empowernde Führung keinen Machtverlust bedeutet, sondern ihnen mehr Zeit verschafft, sich um wichtigere strategische Fragestellungen zu kümmern.**

Andererseits heißt empowernde Führung aber nicht, Mitarbeitende sich selbst zu überlassen oder nur die technische Infrastruktur bereitzustellen (Bruch & Berenbold, 2020). Dann wird sie als Laissez Faire-Führung wahrgenommen und schadet der Arbeitgeberattraktivität beträchtlich. Mitarbeitende sollten also keinesfalls einfach ins kalte Wasser geworfen werden.

Coachings und Weiterbildungen können dabei helfen, das fachliche Know-How und die Selbstkompetenzen der Mitarbeitenden zu stärken. Außerdem sind regelmäßige Feedbackschleifen wichtig, um zu prüfen ob es gelungen ist, die Mitarbeitenden mit ins Boot zu holen.

Empowernde Führung ist allerdings kein „Standard-Tool“ zur Förderung internen Unternehmertums für alle Mitarbeitenden. Denn Mitarbeitende können sowohl mit Enthusiasmus als auch Stress auf größere Verantwortung reagieren. Das hängt stark davon ab, ob sie persönlich und fachlich dazu bereit sind, eigenständig und gestalterisch tätig zu sein. Auch die Arbeitsumgebung, wie der Grad an Bürokratie oder Formalisierung dürfen nicht übermäßig ausgeprägt sein, wenn Freiräume ermöglicht werden sollen. Es ist deshalb entscheidend, dass Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten abstecken.

PRAXISBEISPIEL

- IT-Dienstleister
- Hauptsitz in Dortmund
- 150 Mitarbeitende

Die Vision der GREEN IT Das Systemhaus GmbH besteht darin, das Beste aus Ökonomie und Ökologie clever und sinnvoll miteinander zu verbinden. Dieser GREEN SPIRIT wird im gesamten Unternehmen durch gezielte Maßnahmen aktiv gelebt. Beispielsweise setzen die Verantwortlichen ganz bewusst nur Hybrid- und E-Fahrzeuge im Fuhrpark ein. Zusätzlich wird Mitarbeitenden ein emissionsfreies Job-Rad angeboten – also ein Fahrradleasing für alle pendelnden Mitarbeitenden.

Zwei Kernwerte des Unternehmens werden vom Top-Management besonders vorgelebt: Gleichberechtigung und Offenheit. Dazu zählen die Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf genauso wie das Klima der offenen Türen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Auch Auszubildende werden darin bestärkt, sich aktiv einzubringen. Eines der innovativsten Projekte der GREEN IT wurde von beschäftigten Azubis angestoßen. Hierbei handelt es sich um die GREEN IT Cloud Services, die direkt aus den windCORES, einem Rechenzentrum in einer Windenergieanlage des Partners WestfalenWIND IT, bereitgestellt werden. Der erste Kontakt zwischen der GREEN IT Das Systemhaus GmbH aus Dortmund und der WestfalenWIND IT GmbH & Co. KG aus Paderborn kam durch zwei Auszubildende aus den jeweiligen Unternehmen zustande, die privat befreundet sind.

Die derzeitige pandemische Situation ist für alle Mitarbeitenden extrem herausfordernd. Gerade in dieser Zeit ist der Geschäftsführung das Feedback

von Kolleginnen und Kollegen besonders

wichtig. Die offene, ehrliche Unternehmenskultur ist in der Unternehmensstrategie fest verankert – sie ist entscheidendes Element der GREEN IT Unternehmens-DNA. Regelmäßige Zusammenkünfte über Microsoft Teams, in kleinen und in großen Runden, bieten die Möglichkeit des Austauschs. Über ein eigens eingerichtetes E-Mail-Postfach können sämtliche Fragen und Gedanken zur Pandemie an die Geschäftsführung herangetragen werden. In Zeiten ohne Abstand und Einschränkungen pflegt das Unternehmen das „Bier nach vier“ an jedem Standort - selbstverständlich alkoholfrei.

Generell gilt: Ein positiver Umgang miteinander, Teamwork, Kreativität und Spaß an der Arbeit stehen bei GREEN IT an oberster Stelle. Dafür setzt das Unternehmen auf flache Hierarchien, viel Gestaltungs- und Entwicklungsspielraum, Teamevents und -aktivitäten. Selbst in Zeiten von Corona werden Erfolge gemeinsam gefeiert – aktuell natürlich ausschließlich digital.

Im Einklang mit der offenen Kommunikationsphilosophie der GREEN IT werden die Mitarbeitenden vom Top Management regelmäßig über neue Zielsetzungen, Kunden und Projekte informiert. Die zentrale Idee dahinter: So kann das Unternehmen jedem und jeder Einzelnen bewusst den individuellen Beitrag zum Erfolg aufzeigen. Indem Mitarbeitende den starken Rückhalt der Geschäftsführung spüren, sollen sie in ihrem eigenverantwortlichen und selbstbestimmten Handeln gestärkt werden.



PRAXISBEISPIEL

abat

- IT-Entwicklung und -Beratung
- Sitz in Bremen
- 370 Mitarbeitende

Im Rahmen ihrer übergeordneten Vision verfolgt die abat AG eine Unternehmensstruktur, die sich ohne Geschäftsführung steuert und diese somit überflüssig macht. Im Einklang mit diesem Verständnis verstehen sich alle Führungskräfte in der abat AG primär als Coach und Vorbild, nicht als autoritärer Entscheider. Sie haben zum Ziel, Mitarbeitende bei ihren Aufgaben beratend und unterstützend zur Seite zu stehen – dabei sollen ihnen stets ausreichend Freiräume für eigenverantwortliches Handeln gegeben werden. Strikte Anweisungen oder starre Vorgaben werden bewusst vermieden.

Das fast 400-Mitarbeiter starke Unternehmen setzt hierfür auf flache Hierarchien mit nur einer formalen Führungsschicht. Die Strukturen sind bewusst flexibel gehalten und zeichnen sich durch eine geringe Formalisierung und wenig Regeln aus. Die Führung von Mitarbeitenden wird deshalb schon heute auf mehrere Schultern verteilt: 80 Prozent der Mitarbeitenden des Unternehmens arbeiten in selbst-

verantwortlichen Projektgruppen. Diese wiederum erhalten Unterstützung von zwei Seiten: einerseits von fachverantwortlichen Führungskräften, die als Bezugspunkt für fachspezifisches Feedback dienen und andererseits von Personalverantwortlichen, die als Karrierecoaches und Berater agieren. Merken Mitarbeitende und Führungskräfte, dass mit einer anderen Führungskraft eine bessere Passung bestehen würde, ist ein Wechsel problemlos möglich und wird sogar ausdrücklich bestärkt. Im Vordergrund steht stets die Bestärkung der Mitarbeitenden.

Da der Freiheitsgedanke aktiv gelebt werden soll, sind Mitarbeitende konstant gefordert und ermutigt, selbstständig Entscheidungen zu treffen. So gelingt es abat erfolgreich, das interne Unternehmertum in der Belegschaft zu fördern, und auch die Geschäftsfeldentwicklung profitiert stark von den Impulsen aus der Basis.



3

Kernthese 3 – Der gezielte Einsatz von HR-Instrumenten steigert die Attraktivität und den Erfolg

Auf strategisch eingesetzte HR-Instrumente sollte kein Unternehmen verzichten. Sie können, an der richtigen Stelle verwendet, das Wohlbefinden der Belegschaft erhöhen und Mitarbeitende zu Fans des Unternehmens machen.

Ein naheliegendes und weitverbreitetes HR-Instrument sind Weiterbildungen. Genau diese sind eine der wirksamsten Maßnahmen, um die Arbeitgeberattraktivität nachhaltig zu steigern. Egal ob am Arbeitsplatz oder abseits des Arbeitsplatzes: Effizient eingesetzt, erhöhen sie die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden und steigern ihre Arbeitsleistung (vgl. Jones et. al., 2009).

Unternehmen können Trainings auf die Entwicklung von bestimmten Kompetenzen, strategische Unternehmensbedürfnisse und abteilungsübergreifende Kompetenzen ausrichten. Unternehmen profitieren von steigender fachlicher Expertise und mehr fachübergreifenden Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden. **Wichtig ist, in Abstimmung mit den Mitarbeitenden Weiterbildungsbedürfnisse zu identifizieren und daraufhin gezielte Trainings anzubieten.** Generell gilt es, die Weiterentwicklung konsequent an den Bedürfnissen des Unternehmens und der Mitarbeitenden zu orientieren, um wertvolles Wissen im Unternehmen zu halten und strategisch auszubauen.

Aber auch die Auszeichnung von Innovationen sollte zum Daily Business werden. Attraktive Arbeitgeber würdigen visionäres Denken und internes Unternehmertum. Das gute ist, Innovationen helfen nicht nur dem Arbeitgeber, wenn erfolgreiche Ideen umgesetzt werden, sondern erhöhen gleichzeitig die Arbeitgeberattraktivität. Eine klassische Win-Win Situation. Es gilt also ein innovationsförderndes Klima bewusst zu stärken.

Weiterbildungen und ein aktives Innovationsmanagement stellen nur zwei der wichtigsten HR-Maßnahmen dar, von denen attraktive Arbeitgeber Gebrauch machen können. Entscheidend ist jedoch, dass Unternehmen **HR-Instrumente individuell an die Kultur und Bedarfe des Unternehmens anpassen, um nachhaltig erfolgreich zu sein.**

PRAXISBEISPIEL

- Flüssigkeitsanalyse
- Sitz in Gerlingen
- > 1.000 Mitarbeitende

Die Endress+Hauser Conducta GmbH setzt sich zum Ziel, den Mitarbeitenden anhand gezielt gewählter HR-Instrumente den entscheidenden Wohlfühlfaktor zu liefern. Um die Angestellten strategisch sinnvoll in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen wurde eine Lernumgebung geschaffen, die unter anderem das Weiterbildungsprogramm «Job Fit» beinhaltet. Dort bietet das Unternehmen mehrere hundert Trainings von sowohl internen als auch externen Trainern, die etwa 80 Prozent des gesamten Weiterbildungsangebotes der Endress+Hauser Conducta GmbH abbilden. Darüber hinaus umfasst das Weiterbildungsangebot so genannte «Blended Learning Konzepte», in welchen digitale Formate wie kurze Lernvideos mit Präsenzveranstaltungen zu einem ganzheitlichen Lernkonzept kombiniert werden. Zu den Inhalten zählen neben jobspezifischen Trainings auch Trainings über Unternehmensfunktionen hinweg, wie z.B. Seminare zu einer gesundheitsorientierten Führung.

Auch Innovationen sollen in regelmäßigen Treffen der Belegschaft gezielt gefördert werden.

Dazu wurden verschiedene Maßnahmen ins Leben gerufen: vom Ideenmanagement, Mitarbeitenden-KVP, Technology Days oder Design-Thinking-Räume. Dadurch soll unternehmerisches Denken im Unternehmen gefördert sowie innovative Ideen gewertschätzt und in die Tat umgesetzt werden.

Zudem wird im Rahmen regelmäßiger «Feedback Walks» das Stimmungsbild unter der Mitarbeitenden eingeholt. Ziel ist es, mit allen Angestellten ins Gespräch zu kommen und ihre Meinungen, Ansichten und Herausforderungen kennenzulernen. Hierfür besucht die Geschäftsführung in regelmäßigen Abständen alle Bereiche des Unternehmens und verschafft sich einen persönlichen Überblick über die aktuelle Situation der Mitarbeitenden.

Einen weiteren Beitrag für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden leisten außerdem Freizeiteinrichtungen wie ein eigenes Fitness-Studio, Tischkicker oder Billiard Tische.



PRAXISBEISPIEL

- Kommunikationsdienstleister
- Sitz in Osnabrück
- 2.400 Mitarbeitende

KiKxxl setzt in Weiterbildung der Mitarbeitenden insbesondere auf innovative Tools. So hat das Unternehmen einen virtuellen Kollegen entwickelt, der den Mitarbeitenden rund um die Uhr und von überall wichtige Informationen rund um das Unternehmen liefert. Der virtuelle Kollege «Toni» informiert über wichtige Unternehmensprozesse, alle Standorte und erhöht bei den Mitarbeitenden die Vorfreude auf die Mittagspause, indem er über das Angebot der Mensa berichtet. Toni ist in sämtlichen Angelegenheiten der richtige Ansprechpartner und begleitet die Mitarbeitenden bei ihren täglichen Aufgaben. Umgesetzt wird dies von einem Chatbot, der auf künstlicher Intelligenz basiert. Besonders in herausfordernden Zeiten wie der Corona Pandemie, in welcher viele Mitarbeitende mit Gefühlen der Isolation kämp-

fen, trägt Toni dazu bei, die Ansprechbarkeit zu jedem Zeitpunkt zu gewährleisten. Dafür wurde zudem beispielweise eine WhatsApp-Funktion integriert. Über das Tool können direkt Fragen an die Geschäftsführung gestellt werden, die diese per Videobotschaft beantworten.

Um die Stimmung in der Belegschaft in Erfahrung zu bringen, wird in regelmäßigen Abständen das Stimmungsbild bei den Mitarbeitenden erhoben. Hierzu zählen persönliche Abfragen, sowie anonyme Befragungen in Form von Fragebögen. Die Ergebnisse werden dann für die Kommunikation mit der Führungsebene genutzt, um gezielt Maßnahmen für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu entwickeln. So soll die Mitarbeiterbindung gestärkt und eine hohe Fluktuation vermieden werden.



4

Kernthese 4 – Unternehmen müssen Isolation unbedingt vermeiden

Isolation in einer von Kooperation geprägten Arbeitswelt mag paradox klingen, stellt aber besonders in der digitalen Zusammenarbeit eine Gefahr dar. Fühlen sich Mitarbeitende abgekoppelt von der Organisation und verlieren den Anschluss zu Kollegen können ernste gesundheitliche Probleme bis hin zum Burnout die Folge sein. Darunter leidet auch die Arbeitgeberattraktivität extrem – dies gilt für alle Generationen.

Unternehmen müssen die Isolation von Mitarbeitenden durch geeignete Maßnahmen proaktiv vermeiden. Ein besonderer Fokus sollte dabei auf Arbeitnehmende der Generation Y gelegt werden, da sie besonders empfindlich auf Isolation reagieren.

Das alleinige Angebot von digitalen Tools wie Videokonferenz- und Kollaborationstools kann hier helfen – reicht aber bei Weitem nicht aus. Es braucht feste Routinen für die Nutzung dieser Tools. Dabei ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden die digitalen Tools auch abseits beruflicher Zwecke verwenden. Denn nur so nimmt auch der informelle Austausch zu. Eine gemeinsame Kaffeepause in einer Videokonferenz oder das gemeinsame Feierabendgetränk in einem Teamcall können helfen, Isolation zu vermeiden. Auch die Organisation von regelmäßigen Events wie z. B. virtuelle Spieleabende mit dem Team fördern den gemeinsamen Austausch und verhindern Isolation. Etabliert haben sich auch regelmäßige wöchentliche Austauschformate mit dem gesamten Team.

PRAXISBEISPIEL

M&L

- Business Intelligence-Beratung
- Sitz in Frankfurt am Main
- 24 Mitarbeitende

Schon einige Jahre vor Beginn der Pandemie hat die M&L AG Vertrauensarbeitszeit und Remote Work eingeführt. Im Zentrum steht eine ausgeprägte Flexibilität und Freiheit für alle Mitarbeitenden - dabei darf jeder selbst entscheiden, wann er oder sie arbeiten möchte. Um eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit zu ermöglichen und dabei Isolation vorzubeugen, hat das Unternehmen gezielt in die Entwicklung eines starken gemeinsamen Teamgeistes investiert, welcher die Mitarbeitenden auch in Zeiten von Remote Work zusammenhält.

Die M&L AG organisiert etwa ein regelmäßiges gemeinsames Sportprogramm, beispielsweise beim Antritt als Team bei der virtuellen JP Morgan Challenge oder dem „Wings for Life“ World Run. Die gemeinsamen Erfolge werden über Fotowettbewerbe der M&L AG bewusst dokumentiert, im Rahmen derer alle Mitarbeitenden ihre besten Bilder vom Event einsenden können. So werden gemeinsame Erlebnisse geschaffen, die Mitarbeitende auch über räumliche Distanz hinweg miteinander verbindet.

Das Unternehmen ist außerdem immer proaktiv auf der Suche nach kreativen Möglichkeiten den Teamgeist auf natürliche Art und Weise zu fördern. Als einige Mitarbeitende begonnen haben, noch vor dem Beginn der Arbeitszeit virtuell gemeinsam zu frühstücken, sah das Unternehmen dies als Gelegenheit, die Gemeinschaft zu stärken: So erhielten alle Mitarbeitenden erst kürzlich zwei Müsli Becher mit dem Logo des Unternehmens zur Stärkung am Morgen.

Die M&L AG investiert darüber hinaus in eine Kollaborationsplattform, die einen stetigen Wissensaustausch und die Kooperation zwischen Mitarbeitenden fördert. Dort teilen Mitarbeitende eigene Interessen und Kompetenzen mit ihren Kollegen und Kolleginnen und gestalten so einen Raum, in welchem Angestellte ins Gespräch kommen und sich gegenseitig unterstützen können. So wird aktiv verhindert, dass Mitarbeitende sich bei neuen Herausforderungen allein gelassen fühlen - und auch die Kunden profitieren letztlich von verbesserten Beratungsleistungen.



5 Kernthese 5 – Attraktive Unternehmen fokussieren die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden

Die in der vorliegenden Studie identifizierten Treiber und Bremsfaktoren bieten wichtige Impulse dahingehend, wie Arbeitgeber ihre Attraktivität stärken können. **Absolut entscheidend ist bei der Auswahl geeigneter Maßnahmen jedoch stets, was zur Kultur und zum spezifischen Arbeitskontext jedes Unternehmens passt.** Nicht für jedes Unternehmen ist es möglich, die dargestellten Treiber in der täglichen Zusammenarbeit umzusetzen. Hier ist wichtig, dass Arbeitgeber wissen, an welchen weiteren Hebeln sie ansetzen können.

Das **bedürfnisbasierte Modell für Arbeitgeberattraktivität** bietet Unternehmen drei konkrete Handlungsfelder: Basisbedürfnisse, Sozialbedürfnisse sowie Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeitenden, die strategisch gezielt wahrgenommen werden sollten. Aus den Analysen wird ersichtlich, dass die Erfüllung der drei Bedürfnisfelder für Arbeitnehmende immer wichtiger wird. Insbesondere **die Erfüllung der Sozialbedürfnisse ist hierbei entscheidend.** Unternehmen müssen in zunehmend virtuellen Arbeitskontexten bewusst Raum zur Vernetzung im Unternehmen bieten, um Isolation vorzubeugen. Die Zusammenarbeit in den Teams, aber auch ein Austausch über die Arbeit hinaus sind dabei wichtige Bausteine. Eine entscheidende Rolle nehmen hier die Führungskräfte ein: Für sie gilt es gerade jetzt, den Mitarbeitenden Wertschätzung zu vermitteln und sie bestärkend zu führen.

Bislang zeigen sich an vielen Stellen noch große Diskrepanzen zwischen den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden und dem Maß, in welchem Arbeitgeber diesen nachkommen. Werfen Sie deshalb einen kritischen Blick auf etwaige Bedürfnislücken in Ihrem Unternehmen und prüfen Sie, an welchen Stellen noch Nachholbedarf besteht. Gelingt es Ihnen, diese Lücken zu schließen, können Sie Ihre Mitarbeitenden langfristig begeistern. Mit Blick auf den Generationenvergleich zeigt sich zudem, dass insbesondere für die Gen Z die Bedürfniserfüllung eine große Bedeutung einnimmt. Um die jüngste Gruppe der Arbeitnehmenden zu gewinnen und nachhaltig zu Fans zu machen, sollten Sie daher die **persönliche Weiterentwicklung** der Mitarbeitenden zu einer Priorität machen. Hierfür müssen bewusst Freiräume und Möglichkeiten geschaffen werden – sowohl zeitlich als auch in der inhaltlichen Ausrichtung möglicher Weiterbildungen.

PRAXISBEISPIEL

Die Werner Wohnbau GmbH & Co. KG versteht ihre Mitarbeitenden als wertvollstes Gut für das Unternehmen. Dieses Verständnis prägt die Kultur und Werte des Bauunternehmens, nach welchen Geschäftsleitung und Führungskräfte führen, sowie die familiäre Atmosphäre, die im gesamten Unternehmen gefördert und aktiv gelebt wird.

Klassische Elemente von New Work and Culture innerhalb des Unternehmens zu implementieren und authentisch vorzuleben, erscheint der Geschäftsführung aufgrund der täglich anfallenden Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten nicht immer gewinnbringend. Aus diesem Grund setzt die Geschäftsführung des Bauunternehmens gezielt an alternativen Hebeln an, um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu stärken. **Wertschätzung** steht für das Unternehmen an erster Stelle. So werden Führungskräfte aktiv dazu aufgefordert, einen familiären Umgang mit Mitarbeitenden im täglichen Arbeitsleben zu pflegen. Führung soll Mitarbeitende dabei unterstützen Problemstellungen nachzuvollziehen und Projekte bestmöglich umzusetzen. Darüber hinaus hat Werner Wohnbau ein umfassendes Onboarding entwickelt: Hier lernen neue Mitarbeitende über zwei Wochen hinweg alle Bereiche des Unternehmens, die Kultur und Struktur, sowie die einzelnen Schritte des Bauprozesses kennen. Dies fördert eine holistische Perspektive jedes einzelnen auf die Bauprojekte des Unternehmens. Zugleich lernen Mitarbeitende so direkt zu Beginn wichtige Ansprechpersonen aus anderen Unternehmensbe-

reichen kennen, auf die im Falle

von Fragen oder Unklarheiten zugegangen werden kann. Das stärkt den Teamgeist und das Verständnis für die Arbeit anderer und **zahlt somit auf die Sozialbedürfnisse der Mitarbeitenden ein**. Darüber hinaus fördert dies die Entwicklung starken Sozialkapitals.

Für ihre Mitarbeitenden eine gesunde **Work-Life-Balance zu schaffen**, ist für das Unternehmen entscheidend. Ein pauschales Angebot von Home-Office stünde jedoch nicht im Einklang mit der Tätigkeit des Unternehmens. Deswegen legt Werner Wohnbau viel Wert auf das Angebot von Kern- und Gleitzeiten sowie individuelle, phasenweise Arbeitszeitmodelle für eine **bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie**. Das Unternehmen zeigt sich dabei vollkommen bereit, individuelle Lösungen und Arbeitsmodelle zu tragen, solange diese im Team abgesprochen werden. Darunter fällt beispielsweise auch die Festlegung außergewöhnlicher Arbeitszeiten oder eine zeitweise Reduktion von Arbeitsstunden. Zusätzlich investiert das Bauunternehmen intensiv in das Wohlergehen seiner Angestellten, beispielsweise in Form eines Fitnessstudios am Hauptstandort, der Kostenübernahme für sportliche Aktivitäten sowie mehrtägige Teamevents und Grillabende für alle Mitarbeitenden. Wichtig ist für das Unternehmen dabei immer die Ausrichtung aller Aktivitäten im Sinne des Familiengedankens.

- Bauträger
- Hauptsitz in Niedereschach
- 160 Mitarbeitende





TOP JOB-TRENDSTUDIE

Glossar

Angenehme Energie

Gering ausgeprägte, aber positive Energie und hohe Zufriedenheit mit dem Status quo.

Altersdiskriminierung

Beinhaltet jegliche ungleiche Behandlung aufgrund des Alters – egal ob jung oder alt.

Basisbedürfnisse

Vereinigen Präferenzen von Mitarbeitenden in Bezug auf grundlegende Werte, die den Bedürfnissen nach mehr Sicherheit nachkommen.

Beschleunigungsfälle

Überbelastung der Mitarbeitenden in Form zu vieler Aufgaben in zu kurzer Zeit mit zu wenigen Ressourcen; Mehrfachbelastung durch eine Vielzahl verschiedener Aufgaben, die nicht klar priorisiert sind bzw. außergewöhnliche Belastung als ein Dauerzustand.

Digitalisierung

Einführung und Nutzung digitaler Technologien im Unternehmen.

Emergent Leadership

Bezeichnet Führungshandlungen wie Zielsetzung und Gesprächsanleitung von Mitarbeitenden, die keine formale Führungsrolle innehaben.

Emotionale Erschöpfung

Gefühl, von den Anforderungen des Berufsalltages überfordert zu sein, sodass Leere und Entmutigung empfunden wird.

Empowering Leadership

Die Führungskraft gibt Mitarbeitenden hohe Autonomie und lässt sie eigenverantwortlich arbeiten.

Entwicklungsbedürfnisse

Ist der Fokus auf Gelegenheiten zur persönlichen Entwicklung, klar kommunizierte Aufstiegsmöglichkeiten und eine sinnerfüllte Tätigkeit.

Ergebnisorientierte Führung

Führungskräfte definieren Ziele klar, stärken die Erfolgserwartung der Mitarbeitenden und belohnen, wenn vereinbarte Ziele erreicht wurden.

Formalisierung

Standardisierte Prozesse durch schriftliche Instruktionen.

Isolation

Tritt häufig in virtuellen Kontexten auf. Durch die räumliche Distanz können Mitarbeitende sich abgeschottet fühlen.

Internes Unternehmertum

Die Mitarbeitenden werden durch das Management ermutigt, neue Ideen zu entwickeln und damit berechenbare Risiken einzugehen.

Inspirierende Führung

Die Führungskraft regt die Mitarbeitenden dazu an, eigenständig und verantwortungsvoll zu handeln und die eigenen Interessen hinter die der Firma zu stellen.

Innovation(-leistung)

Grad, zu dem neue Lösungen für existierende Probleme entwickelt und umgesetzt werden.

Korrosive Energie

Hohe, aber negative Energie, die destruktiv nach innen gerichtet ist.

Laissez Faire-Führung

Die Führungskraft vernachlässigt ihre Führungsverantwortung und trifft keine Entscheidungen.

Megatrend

Trend, der zu großen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft führt.

Mitarbeitendenbindung

Verbundenheitsgefühl von Mitarbeitenden mit der Organisation, welches dazu führt, dass Mitarbeitende lange im Unternehmen bleiben und keine Kündigungsabsichten hegen.

Mitarbeitendenproduktivität

Kennzahl zur Leistung der Beschäftigten in einem Unternehmen, die das Verhältnis von Arbeitseinsatz (Input) und dessen Auswirkungen (Output) in Bezug zur Anzahl der Beschäftigten ausdrückt.

New Culture

Bezeichnet den Grad zu dem in Organisationen vertrauensvoll, selbstkompetent und flexibel zusammengearbeitet wird und das Top Management

ment als Vorbild für moderne Arbeitsformen agiert.

New Work

Element und Erscheinungsform der modernen Arbeitswelt in Unternehmen; Art und Weise wie, wo und wann Mitarbeitende arbeiten.

Organisationales Klima

Betriebsklima; subjektives Erleben der Vorgänge und Interaktionen innerhalb eines Unternehmens durch seine Mitarbeitenden.

Produktive Energie

Hohes Aktivitätsniveau, starke Begeisterung, Wachheit, Anstrengung bei Ausrichtung auf gemeinsame Ziele.

Resignative Trägheit

Vorherrschen negativer Emotionen und innere Abkehr von den Unternehmenszielen.

Sozialbedürfnisse

Zeigen, welche Bedeutung Mitarbeitende sozialen Beziehungen zumessen.

(Überbrückendes) Soziales Kapital

Sind Verbindungen, die eine „Brücke“ zwischen Gemeinschaften, Gruppen oder Organisationen bilden. Dabei wird ein gemeinsames Wir-Gefühl erzeugt.

Vertrauen

Das Vertrauen steht im Vordergrund und ist zwischen und unter Mitarbeitenden und Führungskräften stark ausgeprägt.

Vertrauenskultur

Das Vertrauen steht im Vordergrund und ist nicht nur unter den Mitarbeitenden, sondern auch gegenüber den Führungskräften und des Managements stark ausgeprägt.

VUCA-Welt

Beschreibt herausfordernde Rahmenbedingungen in der Umwelt, die durch hohe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt sind.

Unternehmensleistung

Einschätzung der gesamten Unternehmensleistung durch das Top Management Team – relativ zur eigenen Branche.

Unternehmenswachstum

Einschätzung des Unternehmenswachstums durch das Top Management Team – relativ zur eigenen Branche.

Zentralisierung

Entsteht in Unternehmen mit besonders ausgeprägten und starren Hierarchien, die nur wenig Flexibilität zulassen.



TOP JOB-TRENDSTUDIE

Quellen

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.
- Bruch, H., & Berenbold, S. (2020). New Work, jetzt! Neun Schritte für eine echte Transformation. *Personalmagazin*, 10.
- Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (2016). Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen. TOP JOB-Trendstudie 2016. Konstanz.
- Bruch, H., & Kunze, F. (2007). Management einer Aging Workforce: Ansätze zu Kultur und Führung. *Zeitschrift Führung + Organisation: ZfO*, 76(2), 72-77.
- Bruch, H., & Meifert, M. (2020). New Work in der Bewährungsprobe. Nur das Naheliegende wird umgesetzt. *Personalmagazin*, 6.
- Bruch, H., & Schuler, A. F. (2017). Die Zukunft in sieben Thesen. *Personalmagazin*, 9, 24-27.
- Bruch, H., & Vogel, B. (2009). *Organisationale Energie*. Wiesbaden: Gabler.
- Bundesagentur für Arbeit. (2020). Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt. https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Demografie/Generische-Publikationen/Bericht-Demografie.pdf?__blob=publicationFile
- Deloitte. (2019). Welcome to Generation Z. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>
- Eurostat. (24. April, 2020). Erwerbstätigenquote der 20-64-Jährigen in Deutschland nach Geschlecht von 2003 bis 2019 [Graph]. In Statista. Zugriff am 26. April 2021, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/198921/umfrage/erwerbstaetigenquote-in-deutschland-und-eu-nach-geschlecht/>
- Feng, Z., & Savani, K. (2020). Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: Implications for dual-career parents working from home. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7-8), 719-736.
- Galanaki, E. (2019). Effects of employee benefits on affective and continuance commitment during times of crisis. *International Journal of Manpower*, 41(2), 220-238.
- Tansel, A., & Gazîoğlu, S. (2014). Management-employee relations, firm size and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 35(8), 1269-1275.
- Gläser, W. (2021). Bedeutung von VUCA. *VUCA-Welt*. <https://vuca-welt.de>
- Jones, M. K., Jones, R. J., Latreille, P. L., & Sloane, P. J. (2009). Training, job satisfaction, and workplace performance in Britain: Evidence from WERS 2004. *Labour*, 23, 139-175.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.

McKinsey. (2018). „True Gen“: Generation Z and its implications for companies. <https://mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Mühl H.V., Vogt R. (2018) Was Talente motiviert – Mitarbeiterbenefits auf dem Prüfstand. In: Ritz A., Thom N. (eds) Talent Management. Springer Gabler, Wiesbaden.

Pieper, J. R., Greenwald, J. M., & Schlachter, S. D. (2018). Motivating employee referrals: The interactive effects of the referral bonus, perceived risk in referring, and affective commitment. *Human Resource Management*, 57(5), 1159-1174.

Ruthus, J. (2013). Employer of Choice der Generation Y: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

Springer Gabler, Wiesbaden. Statista. (2020). Homeoffice und mobiles Arbeiten. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/86464/dokument/homeoffice-und-mobiles-arbeiten/>

Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.

Welsch, H. P., & LaVan, H. (1981). Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. *Human Relations*, 34(12), 1079-1089.

Liebe Leserinnen und Leser,

In dieser Studie haben Sie gelesen, wie wichtig Arbeitgeberattraktivität für den Unternehmenserfolg ist und wie unterschiedlich die Bedürfnisse einer immer diverser werdenden Belegschaft ausgeprägt sind. Attraktive Arbeitgeber wissen diese zu bedienen.

Haben Sie ein gutes Gefühl dafür, wie Ihr Unternehmen in diesen entscheidenden Förderern und Zerstörern von Arbeitgeberattraktivität aufgestellt ist? Wissen Sie, wie Sie Ihre Mitarbeitenden ganz gezielt zu Fans machen? Und wie gut Ihr Unternehmen kulturell gerüstet ist, um die Transformation in die neuen Arbeitsformen auch wirklich erfolgreich zu tragen?

Wir haben gemeinsam mit der Universität St. Gallen eine Analyse entwickelt, die Ihre Beobachtungen und Ihr Bauchgefühl auf eine sehr genaue Datenbasis setzt. So entdecken Sie nicht nur, wo Sie welche Handlungsfelder haben, sondern auch, wie dringend Sie diese eventuell angehen sollten. Und das gezielt.

Die Mission des Zentrums für Arbeitgeberattraktivität (zeag GmbH) ist es, eine gesündere und bessere Arbeits- und Wirtschaftswelt zum Wohle unserer Gesellschaft zu gestalten. Diese Studie ist ein kleiner Schritt von vielen und TOP JOB ein wirkungsvolles Instrument dafür. Gehen Sie weiter – es lohnt sich.

Wenn Sie mehr über die Analyse wissen möchten, können Sie mich gerne kontaktieren: masurat@zeag-gmbh.de

Weitere Studien unter www.topjob.de

- Innovationskultur stärken
- Speed – Wie Unternehmen Hochgeschwindigkeit aufnehmen können
- Leadership der Zukunft
- HRM 4.0 – Personalarbeit der Zukunft
- Arbeitswelt im Umbruch
- Arbeitgeberattraktivität
- Energie und Dynamik
- Gesunde Führung
- Zwischen Hochleistung und Erschöpfung

Copyright: Wir teilen unser Wissen gern, daher freuen wir uns, wenn Sie die Inhalte mit einer Quellenangabe weitergeben. Bitte veröffentlichen Sie die gesamte Studie immer nur nach Rücksprache mit der zeag GmbH (info@zeag-gmbh.de) oder über einen Verweis auf folgenden Link: www.topjob.de

DIE AUTOR*INNEN

TOP
JOB

Prof. Dr. Heike Bruch

Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement. Sie ist seit 2006 wissenschaftliche Leiterin von TOP JOB. Ferner ist Heike Bruch im Vorstand der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung), Präsidentin der Jury des Wings of Excellence Award und Gründerin der energy factory St.Gallen.

Paul Lee

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.

Sophie Meier

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.

Wir danken Marvin Neu für seinen maßgeblichen Beitrag und seine wertvolle Unterstützung bei der Erstellung der TOP JOB-Trendstudie.



Herausgeber der Studie:

zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität
Turmstraße 12, 78467 Konstanz

Kontaktdaten:

Silke Masurat, Geschäftsführerin
07531 58485-10
projektberatung@topjob.de, www.topjob.de

Veröffentlicht: Mai 2021



TOP JOB ist ein Projekt der zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität. Die Methodik wurde von der Universität St. Gallen exklusiv für TOP JOB konzipiert. TOP JOB misst seit 2002 die Arbeitgeberattraktivität mittelständischer Unternehmen und entwickelt sie zielgerichtet und messbar weiter. Mit dem zugehörigen Arbeitgebersiegel unterstützt TOP JOB die besten Teilnehmer in Sachen Employer Branding, also beim systematischen Aufbau einer Arbeitgebermarke.

Unter dem Dach der zeag GmbH wird auch die Wirtschaftsinitiative ETHICS IN BUSINESS organisiert – eine Initiative für eine werteorientierte mittelständische Wirtschaft.



zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität

Turmstraße 12, 78467 Konstanz

07531 58485-10

projektberatung@topjob.de, www.topjob.de