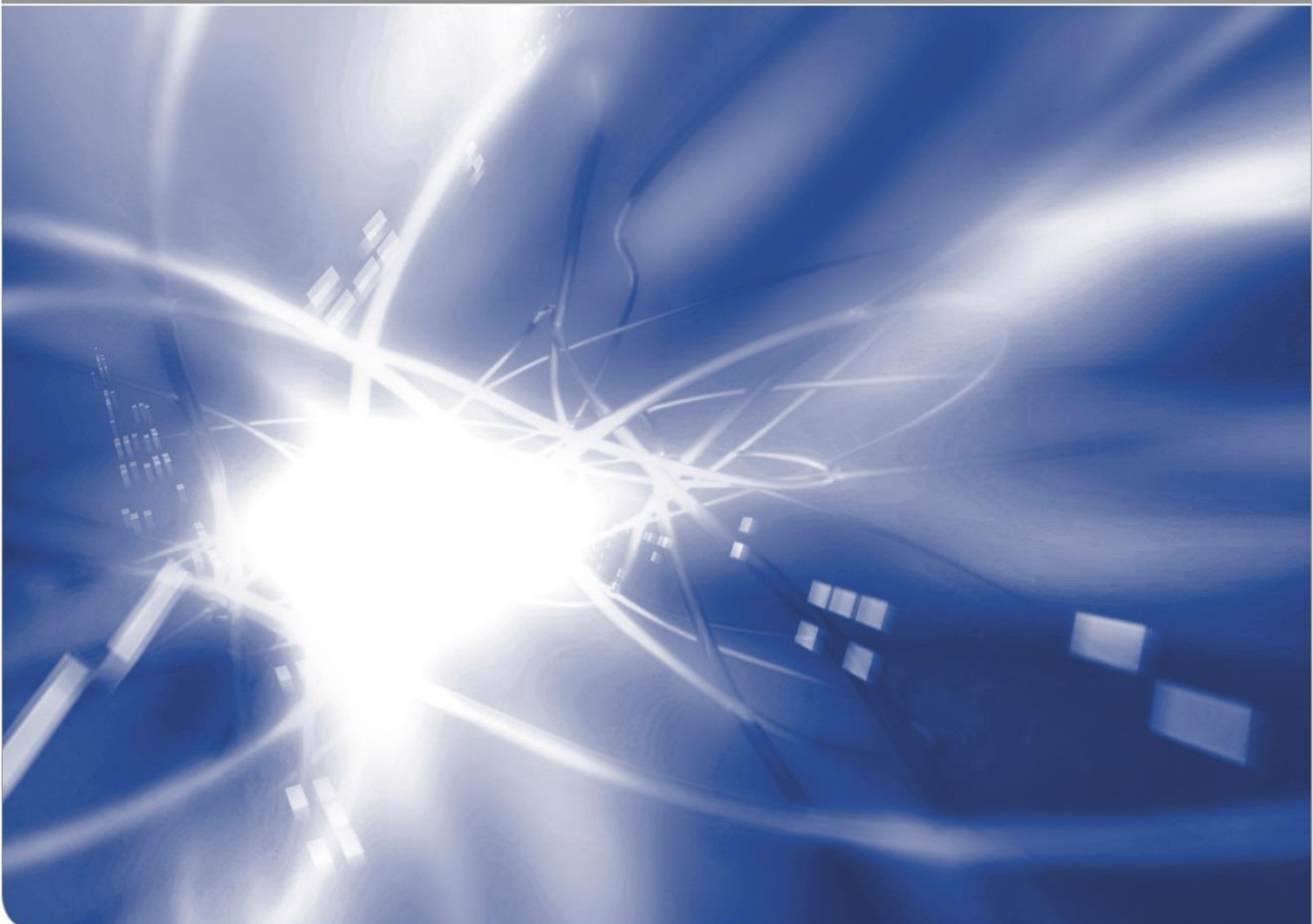


Tendenzen in der Entwicklung der Arbeitsbindung von Beschäftigten und Implikationen für das Personalmanagement

Von Elmar Stein¹

KIT SCIENTIFIC WORKING PAPERS 232



¹ Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften, Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Impressum

Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
www.kit.edu



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz (CC BY-SA 4.0):
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

2023

ISSN: 2194-1629

Zusammenfassung

Unternehmen stehen zunehmend vor der Herausforderung sich im Wettbewerb um Fachkräfte behaupten zu müssen. Verbunden ist dies mit der Notwendigkeit als attraktiver Arbeitgeber gesehen zu werden und im Bereich Employer Branding aktiv und erfolgreich zu werden. Unternehmen, deren Management und deren Führungskräften gelingt dies, wenn sie die Einstellungen, Vorstellungen, Werte und Ziele der Beschäftigten berücksichtigen, um sich auf die Zielgruppe fokussieren zu können. Im Fokus stehen dabei vor allem die Generationen Y und Z, die im Vergleich zu früheren Generationen ihren Fokus auf andere Schwerpunkte legen. Für diese beiden Generationen steht neben der Fokussierung auf die Work-Life-Balance, die Förderung durch Vorgesetzte, Führungskräfte und Unternehmen auch eine gute Bezahlung im Vordergrund. Aufgrund des Fachkräftemangels und der hohen Nachfrageorientierung auf dem Arbeitsmarkt ergeben sich für Fachkräfte in immer mehr Bereichen sehr viel Chancen und Möglichkeiten. Die Personalbindung und die Aspekte, die damit im direkten Zusammenhang stehen, sind für Unternehmen, deren Management und Führungskräfte entscheidend, um zukünftig wettbewerbsfähig zu sein. Eine wesentliche Hauptimplikation besteht darin, dass Führungskräfte von den Geführten als kompetent und unterstützend wahrgenommen werden, da dies für Beschäftigte sehr relevant ist. Eine darauf ausgerichtete Führungskräfteentwicklung kann daher erheblich zur Motivation, zur Leistung und zur positiven Einstellung der Beschäftigten beitragen. Dies wiederum hat im Nachgang einen erheblichen Einfluss auf die erzielten Ergebnisse, auf die Personalbindung und auf die Attraktivität als Arbeitgeber.

Keywords: Personalbindung, Generation Y, Generation Z, Arbeitgeberattraktivität, Wettbewerb um Fachkräfte, Führungskräfteentwicklung, Employer Branding, Arbeitseinstellung

Gliederung

1. Die Arbeitsplatzbindung als Herausforderung in Zeiten des Fachkräftemangels	1
2. Methodik	2
3. Implikationen für Unternehmen und Führungskräfte	7
4. Fazit	9
5. Literaturverzeichnis	9

1. Die Arbeitsplatzbindung als Herausforderung in Zeiten des Fachkräftemangels

Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz ist ein relevanter Faktor für Beschäftigte. Die Entscheidung, ob die eigene Tätigkeit am derzeitigen Arbeitsplatz weitergeführt werden soll, hängt bei Beschäftigten maßgeblich davon ab, ob insgesamt eine mindestens gute Einschätzung der Arbeitszufriedenheit wahrgenommen wird. Liegt eine solche nicht oder nur bedingt vor, entscheiden sich Beschäftigte oftmals dazu, sich Alternativen auf dem Arbeitsmarkt zu suchen (Holtbrügge, 2022). Die durch den Fachkräftemangel entstehenden Personallücken bei vielen Unternehmen lassen die quantitativen Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt seit Jahren deutlich ansteigen. Die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt lässt die alternativen Möglichkeiten von Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt deutlich steigen. Durch die hohe Nachfrage nach Fachkräften und die Möglichkeiten sich über verschiedene Informationsquellen über die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten in anderen Unternehmen zu informieren, steigt die Anzahl der Personen, die sich über andere Beschäftigungsmöglichkeiten zumindest informieren (von der Oelsnitz, et.al., 2023).

Durch die beschriebene Entwicklung und vor allem durch den "War for Employees", der die Weiterentwicklung des "War for Talents" ist, stehen Unternehmen unter zunehmendem Druck und Wettbewerb mit anderen Unternehmen um die verfügbaren Fachkräfte. Fehlen Unternehmen Fachkräfte, so sind diese nicht in der Lage, das gesamte Geschäftspotential zu nutzen und müssen damit auf mögliche Umsätze verzichten. Zusätzlich ergeben sich durch den Mangel an Fachkräften durch Zweitrundeneffekte weitere negative Auswirkungen. Fehlen Fachkräfte in einem Bereich werden auch in anderen Bereichen eines Unternehmens weniger Fachkräfte benötigt, beziehungsweise sinkt der Personalbedarf in nachgelagerten Tätigkeitsfeldern (Silzer & Dowell, 2010). Fehlen beispielsweise in der Produktion Fachkräfte, können weniger Waren hergestellt werden, die später verkauft werden können. Ein Rückgang in der Produktion führt dazu, dass im Bereich der Lagerung und auch im Bereich des Vertriebs normalerweise weniger Personal benötigt wird. Unternehmen und deren Management müssen sich über die Folgen des Fachkräftemangels in einem Bereich und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für andere Bereiche Gedanken machen und daraus das Ausmaß einschätzen können (Ulrich, et.al., 2017). Zusätzlich zur Identifikation der Zusammenhänge, die je nach Situation sowohl den qualitativen als auch den quantitativen Rahmen umfassen kann, müssen Unternehmen und speziell das Personalmanagement auch durch präventive Maßnahmen sicherstellen, dass Beschäftigte das Unternehmen nicht verlassen möchten. Präventive Maßnahmen zur Personalbindung haben das Ziel, die sich ergebenden negativen Auswirkungen des Fachkräftemangels in einem Bereich mit den erläuterten Folgen für andere Bereiche in möglichst starkem Maße zu verhindern. Die entstehende Kettenreaktion kann durch präventive Maßnahmen an der Wurzel des Problems angegangen werden. Unternehmen und besonders das Personalmanagement haben daher die durch den Fachkräftemangel hervorgerufene und wichtiger werdende Aufgaben, eine hohe Personalbindung anzustreben und letztendlich auch zu erzielen (Capelli, 2008).

Neben den beschriebenen vielfältigeren Möglichkeiten, die sich für Beschäftigte durch den Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt ergeben, wird die Zahl potentiell wechselwilliger Angestellter auch durch deren Vorstellungen, Werten, Zielen und Einstellungen beeinflusst. Unternehmen müssen sich daher intensiv mit diesen bezüglich der Personalbindung befassen und durch Strategien, Planung, Aktivitäten und deren Evaluation sicherstellen, dass diese unter den Gesichtspunkten von Effektivität und Effizienz maximiert wird. Erforderlich hierfür ist, dass aus den Erkenntnissen die richtigen Themenfelder erkannt werden, um geeignete Maßnahmen, Fortschritte und Entwicklungen in die

Tendenzen in der Entwicklung der Arbeitsbindung von Beschäftigten und Implikationen für das Personalmanagement

Wege leiten zu können, die dieses Ziel unterstützen (Chavan, 2009). Im Folgenden werden die Ergebnisse der HDI Berufe-Studie vorgestellt, die für die Tendenzen der Arbeitsbindung der Beschäftigten relevant sind.

2. Methodik

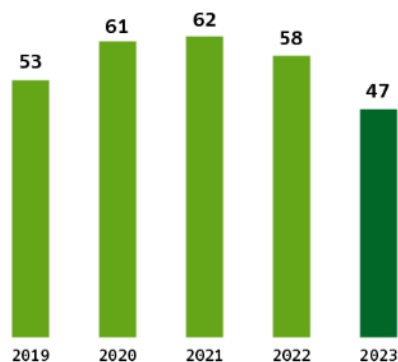
Die HDI Berufe-Studie, die seit 2019 jährlich durchgeführt wird, ermittelt repräsentativ viele Daten, Einstellungen, Einschätzungen und Vorstellungen rund um das Thema Beruf. Im Folgenden werden die Daten der aktuellsten Studie aus dem September 2023 für den Bereich der Arbeitsbindung dargestellt (HDI Berufe-Studie, 2023). Anschließend werden die Ergebnisse beschrieben, die in dieser Studie in einem engen Zusammenhang mit der Arbeitsbindung von Beschäftigten stehen und für die in der Auswertung beschriebenen Folgen, Implikationen und Konsequenzen für Unternehmen und deren Management stehen.

In der HDI Berufe-Studie wurden Beschäftigte nach der Zustimmung zu folgender Aussage gefragt: „Mein derzeitiger Beruf bedeutet mir sehr viel“. Lag die Zustimmung in den Jahren 2019 bei 53%, 2020 bei 61%, 2021 bei 62% und 2022 bei 58%, gab es im Jahr 2023 einen deutlichen Rückgang auf 47%. Damit machten weniger als die Hälfte der Beschäftigten in Deutschland ihr Kreuz bei „stimme voll und ganz“ und „stimme eher zu“. Damit wurde im Jahr 2023 nicht nur der Tiefpunkt bei dieser Fragestellung erreicht, sondern es ist auch ein sehr deutlicher Abfall gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen (HDI Berufe-Studie, 2023).

Bedeutung des Berufs sinkt auf einen Tiefpunkt

Zustimmung zu folgender Aussage: „Mein derzeitiger Beruf bedeutet mir sehr viel.“

Antworten hier: „Stimme voll und ganz zu“ und „Stimme eher zu“



Angaben in Prozent Hinweis: Auswahl und Ranking erfolgen bei identischen gerundeten Prozentzahlen laut Nachkommastellen

Bevölkerungsrepräsentative YouGov-Umfrage im Auftrag von HDI unter 3.864 erwerbstätigen Bundesbürgern im Mai und Juni 2023

Grafik: HDI

Quelle: HDI Berufe-Studie, 2023

Bei der Frage nach der Zustimmung zu der Aussage „ich kann mir ein Leben ohne einen Beruf auszuüben nicht vorstellen“ haben sich ebenfalls eine deutliche Veränderung zum Vorjahr ergeben.

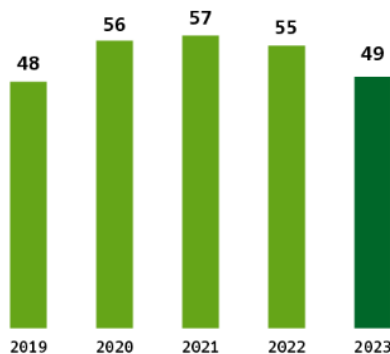
Tendenzen in der Entwicklung der Arbeitsbindung von Beschäftigten und Implikationen für das Personalmanagement

Mit 49% gaben knapp mehr als die Hälfte der befragten Personen an, dass sie der Aussage „voll und ganz“ und „eher“ zustimmen. Damit kann sich die rund die Hälfte vorstellen, ein Leben ohne Berufstätigkeit zu führen. Lediglich im Jahr 2019 wurde mit 48% ein ähnlicher Wert erzielt. In den Jahren 2020 (56%), 2021 (57%) und 2022 (55%) wurden höhere Werte ermittelt (HDI Berufe-Studie, 2023).

Leben ohne Beruf – nur noch eine Minderheit kann sich das nicht vorstellen

Zustimmung zu folgender Aussage: „Ich kann mir ein Leben ohne einen Beruf auszuüben nicht vorstellen.“

Antworten hier: „Stimme voll und ganz zu“ und „Stimme eher zu“



Angaben in Prozent Hinweis: Auswahl und Ranking erfolgen bei identischen gerundeten Prozentzahlen laut Nachkommastellen

Bevölkerungsrepräsentative YouGov-Umfrage im Auftrag von HDI unter 3.864 erwerbstätigen Bundesbürgern im Mai und Juni 2023

Grafik: HDI

Quelle: HDI Berufe-Studie, 2023

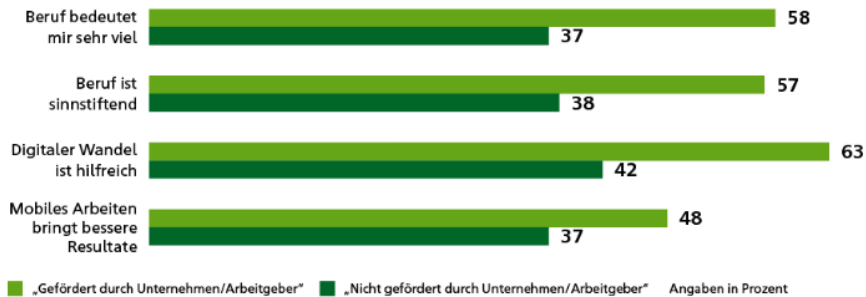
Bei einer genaueren Betrachtung der herausgefundenen Werte ergeben sich für die Generation Y und die Generation Z besonders auffällige Werte. „Die Berufsbindung der 30- bis 44-jährigen (entspricht ungefähr der Generation Y) ist inzwischen die niedrigste aller Generationen. Nur rund jeder Dritte (37 Prozent) will hier beispielsweise noch der Aussage zustimmen, dass einen Beruf auszuüben mir mehr bedeutet, als damit Geld zu verdienen. Das ist der niedrigste Wert im Alters-Vergleich. Selbst in der Generation der 15 bis 29-jährigen (annähernd Generation Z) liegt die Zustimmung mit 41 Prozent noch signifikant höher“ (HDI Berufe-Studie, 2023).

Die Daten aus der Studie kommen zu dem Ergebnis, dass Beschäftigte, die sich durch den Arbeitgeber gefördert fühlen, deutlich positiver auf ihren Beruf blicken. Bei der Angabe zu der Aussage, dass der Beruf sehr viel bedeutet, sind es 58% bei den Beschäftigten, die sich gefördert fühlen und 37% bei denen, die sich nicht durch ihr Unternehmen gefördert fühlen. Bei der Zustimmung zur Aussage, ob der Beruf sinnstiftend ist, sind die Angaben mit 57% zu 38% fast identisch. Bei der Angabe, ob der digitale Wandel hilfreich ist, lagen die Angaben mit 63% zu 42% jeweils etwas höher. Die Zustimmung bezüglich der Aussage, ob das mobile Arbeiten bessere Resultate bringt, ist mit 48% und 37% geringer ausgeprägt und deutlich näher an einer Übereinstimmung bei den zuvor beschriebenen Aussagen (HDI Berufe-Studie, 2023). Bei den drei vorherigen Aussagen lag die Zustimmung bei den Beschäftigten, die sich für gefördert halten jeweils um die 50% höher als bei denen, die nicht diese Einschätzung vertraten. Zudem waren die Werte der ersten Gruppe jeweils höher als 50%, während bei der zweiten Gruppe nur die Minderheit den Aussagen zugestimmt hat.

Tendenzen in der Entwicklung der Arbeitsbindung von Beschäftigten und Implikationen für das Personalmanagement

Durch Arbeitgeber geförderte Beschäftigte haben einen weit positiveren Blick auf ihren Beruf

Korrelationsanalyse zweier Fragen: „Fördert Ihr Unternehmen/Ihr Arbeitgeber Ihre berufliche und persönliche Weiterentwicklung?“ und „Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu oder nicht zu?“



Bevölkerungsrepräsentative YouGov-Umfrage im Auftrag von HDI unter 3.864 erwerbstätigen Bundesbürgern im Mai und Juni 2023

Grafik: HDI

Quelle: HDI Berufe-Studie, 2023

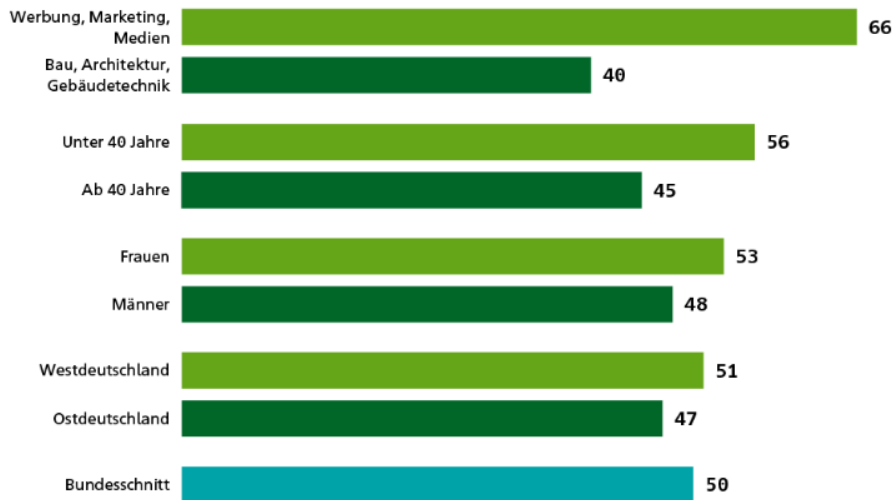
Bei der persönlichen Einschätzung, ob eine Förderung durch das Unternehmen vorliegt, kommt vor allem einer Führungskraft eine wichtige Rolle zu. Bei der Frage, ob wegen einer als schlecht eingeschätzten Führungskraft beziehungsweise einer vorgesetzten Person der Job prinzipiell gekündigt werden würde, liegen bei verschiedenen Branchen unterschiedliche hohe Werte vor, die mit 40 bis 66% jedoch stark ausgeprägt sind. Während sich bei Männern (48%) und Frauen (53%) nur kleinere Unterschiede ergeben, liegen bei Beschäftigten unter 40 Jahren (56%) deutlich höhere Werte vor als bei Personen über 40 Jahren (45%) (HDI Berufe-Studie, 2023). Es zeigt sich, dass vor allem bei der Generation Y und der Generation Z eine deutlich höhere Kündigungsbereitschaft vorliegt als bei den älteren Generationen. „Interessant ist dabei: Die Gehaltshöhe hat auf die Kündigungsbereitschaft nahezu keine Auswirkung“ (HDI Berufe-Studie, 2023). Diese Einschätzung verdeutlicht die Relevanz von der Einschätzung der Fähigkeiten der Führungskraft und der Berufsbindung sowie der Einstellung, weil 37% der Beschäftigten sagen, dass ihnen die Ausübung eines Berufes mehr bedeutet als Geld verdienen (HDI Berufe-Studie, 2023).

Tendenzen in der Entwicklung der Arbeitsbindung von Beschäftigten und Implikationen für das Personalmanagement

Schlechte Vorgesetzte sind besonders für Beschäftigte in Werbung, Marketing und Medien ein Kündigungsgrund

Frage: „Würden Sie wegen einer Ihrer Meinungen nach schlechten Führungskraft bzw. wegen Ihrer Vorgesetzten / Ihres Vorgesetzten prinzipiell einen Job kündigen?“

Antwort hier: „Ja“



Angaben in Prozent Hinweis: Auswahl und Ranking erfolgen bei identischen gerundeten Prozentzahlen laut Nachkommastellen

Bevölkerungsrepräsentative YouGov-Umfrage im Auftrag von HDI unter 3.864 erwerbstätigen Bundesbürgern im Mai und Juni 2023

Grafik: HDI

Quelle: HDI Berufe-Studie, 2023

In der Studie wurde ebenfalls abgefragt, welche generellen Auswirkungen des Fachkräftemangels in Deutschland in den nächsten zwei, drei Jahren befürchtet werden und wenn ja welche dies sind. Während 18% der Befragten keine Befürchtungen äußerten, machten sich 82% Sorgen in verschiedenen Bereichen. Bei dieser Fragestellung konnten Beschäftigte Mehrfachnennungen tätigen. 35% gaben an, dass der Gesundheitszustand der Beschäftigten und das Arbeitsklima sich in den Unternehmen verschlechtern wird. 29% der Befragten sehen einen Wissensverlust (brain drain) in Wirtschaft und Gesellschaft, weil Ausscheidende nicht oder nur mit großer Verzögerung ersetzt werden können. Die Verlagerung von Unternehmen, Standorten und Produktionsstätten ins Ausland befürchteten 26%. Jeder vierte Befragte (25%) nehmen an, dass viele Unternehmen einen wirtschaftlichen Schaden erleiden werden. Jeweils 17% sind der Überzeugung, dass Arbeitsplätze vermehrt durch Digitalisierung beziehungsweise Automatisierung ersetzt werden und dass die Innovationskraft der Unternehmen sinken wird (HDI Berufe-Studie, 2023).

Tendenzen in der Entwicklung der Arbeitsbindung von Beschäftigten und Implikationen für das Personalmanagement

Beschäftigte fürchten negative Auswirkungen auf Gesundheit und Arbeitsklima durch den Personalmangel

Frage: „Befürchten Sie generelle Auswirkungen des Personal- bzw. Fachkräftemangels in Deutschland in den nächsten zwei, drei Jahren? Wenn ja, welche sind das?“ (Mehrfachnennungen möglich)



Angaben in Prozent Hinweis: Auswahl und Ranking erfolgen bei identischen gerundeten Prozentzahlen laut Nachkommastellen

Bevölkerungsrepräsentative YouGov-Umfrage im Auftrag von HDI unter 3.864 erwerbstätigen Bundesbürgern im Mai und Juni 2023

Grafik: HDI

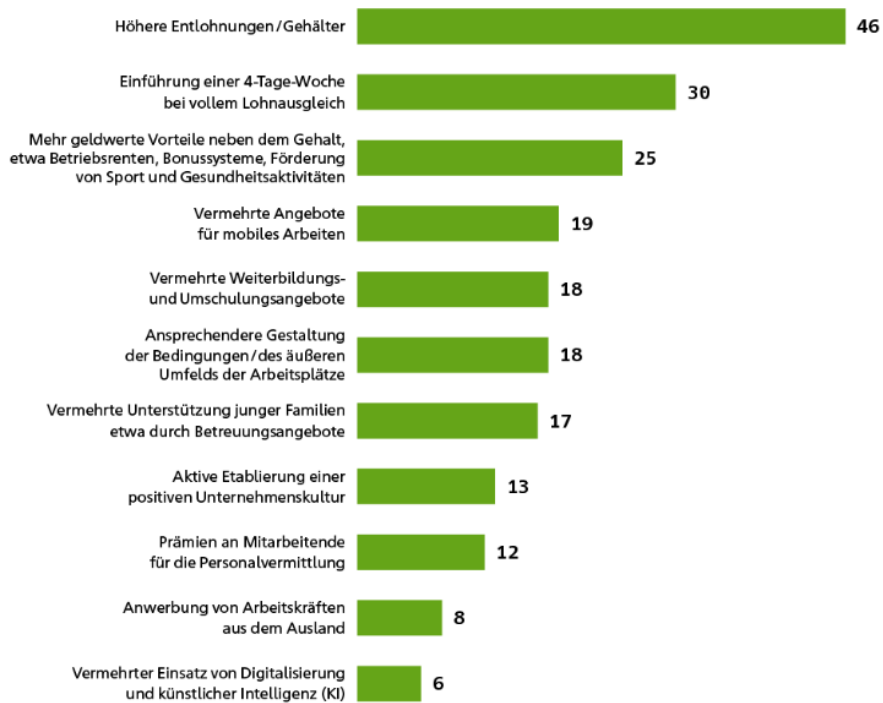
Quelle: HDI Berufe-Studie, 2023

Bei der persönlichen Einschätzung der erfolgsversprechenden Maßnahmen zur Überwindung des Fachkräftemangels gaben die Befragten elf verschiedene Bereiche an, wobei jeweils bis zu vier Bereiche genannt werden durften. Es waren: höhere Entlohnung (46%), die Einführung einer 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich (30%), mehr geldwerte Vorteile neben dem Gehalt, etwas Betriebsrenten, Bonussysteme, Förderung von Sport und Gesundheitsaktivitäten (25%), vermehrte Angebote für mobiles Arbeiten (19%), vermehrte Weiterbildungs- und Umschulungsangebote (18%), ansprechende Gestaltung der Bedingungen/ des äußeren Umfelds der Arbeitsplätze (18%), vermehrte Unterstützung junger Familien etwa durch Betreuungsangebote (17%), aktive Etablierung einer positiven Unternehmenskultur (13%), Prämien an Mitarbeitende für die Personalvermittlung (12%), die Anwerbung von Arbeitskräften aus dem Ausland (8%) und der vermehrte Einsatz von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz (KI) (6%) (HDI Berufe-Studie, 2023). Auffällig bei diesen Angaben ist, dass bei denjenigen Maßnahmen, die als besonders erfolgsversprechend eingeschätzt werden, eine deutliche Fokussierung auf die Bereiche finanziell Kompensation, finanzielle Anreize und verbesserte Arbeitsbedingungen konzentrieren, wobei der finanzielle Aspekt noch stärker betont wird.

Tendenzen in der Entwicklung der Arbeitsbindung von Beschäftigten und Implikationen für das Personalmanagement

Beschäftigte setzen zur Überwindung des Personal- bzw. Fachkräftemangels vor allem auf höhere Entlohnungen und die 4-Tage-Woche

Frage: „Welche Maßnahmen zur Überwindung des Personal- bzw. Fachkräftemangels halten Sie persönlich für besonders erfolgsversprechend?“ (Bis zu vier Antworten möglich)



Angaben in Prozent Hinweis: Auswahl und Ranking erfolgen bei identischen gerundeten Prozentzahlen laut Nachkommastellen

Bevölkerungsrepräsentative YouGov-Umfrage im Auftrag von HDI unter 3.864 erwerbstätigen Bundesbürgern im Mai und Juni 2023

Grafik: HDI

Quelle: HDI Berufe-Studie, 2023

3. Implikationen für Unternehmen und Führungskräfte

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass Unternehmen und Führungskräfte auf die sich verändernden Werte, Einstellungen, Vorstellungen und Ziele der Beschäftigten der Generationen Y und Z eingehen müssen (Klaffke, 2022). Einerseits resultiert die Notwendigkeit aus dem „War for Employees“, der durch den nachfragegetriebenen Arbeitsmarkt und dem begrenzten Angebot durch Fachkräfte das Gleichgewicht zur Seite der Beschäftigten verschiebt und dadurch den Druck auf die Unternehmen erhöht. Andererseits ergibt sich ein Veränderungszwang durch die Konsequenzen, die bei den dargestellten Ergebnissen eine geringe Leistungs- und Arbeitsmotivation in größeren Teilen der Belegschaft nahelegen. Der Zusammenhang von Können, Wollen, Dürfen und Motivation mit den letztendlich erzielten Ergebnissen wurde bereits in mehreren Studien kontinuierlich belegt (Ulrich, et.al, 2017). Gerade in Zeiten des sich ausweitenden Fachkräftemangels müssen Unternehmen und deren Management das Ziel verfolgen, das vorhandene Arbeitskräftepotential bestmöglich auszuschöpfen, um den wirtschaftlichen Schaden, der durch den Fachkräftemangel entsteht, möglichst stark zu begrenzen (Huf, 2022).

Höhere Löhne, die sich vor allem aufgrund des steigenden Wettbewerbs um die vorhandenen Fachkräfte ergeben, aber auch durch die Erwartungen der Beschäftigten sowie durch deren

Tendenzen in der Entwicklung der Arbeitsbindung von Beschäftigten und Implikationen für das Personalmanagement

Verhandlungsposition, werden das Resultat aus der aktuellen und auch zukünftigen Situation sein. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass dies für die Beschäftigten ein wesentlicher Einflussfaktor für einen Verbleib im Unternehmen ist oder aber ob andere berufliche Chancen genutzt werden (Klaffke, 2022).

Neben dem finanziellen Anreiz legen Beschäftigte großen Wert auf Förderung von Führungskräften, Vorgesetzten und dem Unternehmen. Der Unterschied zwischen den Angaben von Beschäftigten, die sich gefördert fühlen im Vergleich zu denen, die dies nicht so sehen, ist signifikant (HDI Berufe-Studie, 2023) und hat demnach deutliche Auswirkungen auf die Personalbindung, die Motivation, die Einstellung und damit auch auf die Leistung und die erzielten Ergebnisse der Beschäftigten (Philadelphia, 2023). Führungskräfte und Unternehmen müssen folglich strategische Personalentwicklungskonzepte erarbeiten, welche die individuelle Situation der Beschäftigten berücksichtigt. Wahrnehmungen bezüglich der Förderung und die Ziele, Vorstellungen, Einstellungen und Werte von verschiedenen Personen sind unterschiedlich. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht in der Berücksichtigung der Individualität der geführten Personen und unterliegt bei diesen wiederum auch dem Wandel, beispielsweise durch verschiedene Lebenslagen (Kaudela-Baum, et.al.,2023). Die Fokussierung auf die Work-Life-Balance und damit verbunden auf die Gesundheit der Beschäftigten, das Arbeitsklima und die Unternehmenskultur wurde in der Studie als wesentlichste Befürchtung der Folge des Fachkräftemangels genannt (HDI Berufe-Studie, 2023). Trotz eines steigenden Drucks, einer höheren Arbeitsbelastung und einer sich durch die Digitalisierung wandelnden Arbeitswelt, die auch durch die Folgen des Fachkräftemangels vorangetrieben werden, müssen Führungskräfte und Unternehmen gewährleisten, dass Beschäftigten diese Befürchtung genommen wird, Unterstützung bei Veränderungen und beim Wandel bereitgestellt wird, die auch als solche wahrgenommen wird (Goerg, et.al., 2023).

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen zudem, wie viele Studien zuvor, die Relevanz und den Einfluss von Führungskräften. Eine als schlecht empfundene Führungskraft ist einer der Hauptgründe für eine berufliche Veränderung von Beschäftigten beziehungsweise einer Kündigung, wobei der finanzielle Aspekt hierbei – wie erläutert – eine untergeordnete Rolle spielt (HDI Berufe-Studie, 2023). Die ebenfalls beschriebenen Unterschiede in der Einschätzung und den Vorstellungen zwischen Beschäftigten, die sich als gefördert und als nicht gefördert sehen und die sich daraus ergebenden Implikationen für die Motivation, die Leistung und die erzielten Ergebnisse verdeutlichen, Notwendigkeit guter Personalführung und deren Beitrag zum Unternehmenserfolg sowie im Bereich der Personalbindung (Huf, 2022). Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Unternehmen eine hohe Priorität auf die Führungskompetenz und die Führungskräfteentwicklung legen müssen, um nicht nur einen hohen Wertbeitrag sicherzustellen, sondern auch um die Einschätzung der Beschäftigten bezüglich der Güte der Führungskraft zu stärken, da dies einen wesentlichen Einfluss auf die Personalbindung und die erzielten Ergebnisse hat (Karl, 2023).

Ein wesentlicher Aspekt bei der Führungskräfteentwicklung ist die Schaffung und die Erläuterung von sinnstiftender Arbeit der Beschäftigten. Führungskräfte müssen durch Veränderung und durch Kommunikation Beschäftigten die Sinnhaftigkeit der Arbeit und ihres Beitrages näherbringen und nachvollziehbar machen (Holzrichter & Santer, 2023). Besonders bei den Generationen Y und Z ist dies ein wesentlicher Faktor, der sich auch in den Ergebnissen der Studie widerspiegelt. Eine ausführliche Erläuterung der Vorhaben, Ziele, des Nutzens, des Beitrages und die Unterstützung bei der Einführung beziehungsweise der Ausweitung von mobilem Arbeiten und im Bereich des digitalen Wandels kann auf Grundlage der Daten der Studie als wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen werden (HDI Berufe-Studie, 2023). Die Auseinandersetzung mit diesen Thematiken kann auch dazu führen, dass die Bedeutung des Berufs für die Befragten wieder steigt. Verbunden wäre ein

Tendenzen in der Entwicklung der Arbeitsbindung von Beschäftigten und Implikationen für das Personalmanagement

solcher Anstieg mit steigender Motivation, Arbeitseinstellung und letztendlich auch der Leistung und der erzielten Ergebnisse.

Insgesamt verdeutlichen die Daten der Studie, dass Unternehmen einen stärkeren Fokus auf die Einstellungen, die Motivation, die Vorstellungen, die Werte und damit insgesamt auf die Zufriedenheit der Beschäftigten legen müssen, um das Potential der Beschäftigten zu nutzen (HDI Berufe-Studie, 2023). Besonders unter Berücksichtigung des Ausmaßes des Fachkräftemangels und seiner Entwicklung, sowie aufgrund des steigenden Wettbewerbs um Fachkräfte und den negativen Auswirkungen, die sich für Unternehmen ergeben und nicht nur deren wirtschaftlichen Erfolg, sondern gegebenenfalls auch deren Existenz bedrohen, müssen Unternehmen einen Fokus auf People Culture legen (Altman, 2021). Darauf aufbauend müssen Führungskräfte diese umsetzen können. In vielen Fällen dürfte neben der Fokussierung der Führungskräfte auch eine Weiterbildung und die Schulung von Achtsamkeit notwendig sein. Der Beitrag der Beschäftigten zum Unternehmenserfolg kann hierdurch gesteigert werden, ebenso wie das Humankapital, welches dem Unternehmen zur Verfügung steht (Balaban, 2023).

4. Fazit

Unternehmen, deren Management und die Führungskräfte müssen Strategien und Ansätze finden, welche die Beschäftigten stärker als wichtigste Ressource des Unternehmenserfolgs in den Vordergrund rücken, und dabei ebenfalls die Personalbindung und die Personalgewinnung stärken (Huf, 2022). Die vorgeschlagene Fokussierung trägt gleichsam dazu bei, dass die Arbeitgebermarke gestärkt werden kann und sich ein Unternehmen von anderen absetzen kann, da dies stärker als andere als guter Arbeitgeber angesehen wird (Jansen et.al., 2023). Vor allem Führungskräfte und deren Kompetenzen und Fähigkeiten sowie die Einschätzung derer durch die Beschäftigten spielen dabei eine wesentliche Rolle. In Zeiten des Fachkräftemangels haben Führungskräften daher eine entscheidende Rolle, die wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beiträgt (Lindner-Lohmann, et.al., 2023). Die verwendete Studie, die darin ermittelten Werte sowie deren Implikationen verdeutlichen den Entwicklungsbedarf bei Unternehmen und Führungskräften. "Die Ergebnisse [der Studie] sollten Arbeitgeber als Chance begreifen: Unternehmen mit einer nachhaltigen und gezielten People-&-Culture-Strategie erarbeiten sich Vorteile im Wettbewerb um die besten Talente" (HDI Berufe-Studie, 2023).

5. Literaturverzeichnis

Altman, J. (2021). *People Strategy. How to Invest in People and Make Culture Your Competitive Advantage*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Balaban, S. (2023). *Peak Performance halten. Wie Sie Ihre Gesundheit stärken und Leistungsfähigkeit sichern*. Springer: Berlin.

Capelli, P. (2008). *Talent Management for the Twenty-First Century*. Harvard Business Review, 86(3), 74-81.

Tendenzen in der Entwicklung der Arbeitsbindung von Beschäftigten und Implikationen für das Personalmanagement

- Chavan, M. (2009). *The Balanced Scorecard: A new Challenge*. Journal of Management Development, 28(5), 393-406.
- Georg, S., Paegle, L. & Heiler, C. (2023). Anwendung des Lean-Change-Management-Approaches in Zeiten der digitalen Transformation. Ein praxisorientiertes Vorgehensmodell. Wiesbaden: Springer Gabler.
- HDI Berufe-Studie (2023). Fast jeder dritte Berufstätige beklagt erhöhten Arbeitsdruck durch Personalmangel. Verfügbar unter: www.berufe-studie.de/2023_01-kernergebnisse.html (27-09-2023)
- Holtbrügge, D. (2022). *Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Holzrichter, T. & Santer, M. (2023). *Führung durch Kooperation. Besseres Miteinander – exzellente Leistungen*. Berlin: Springer.
- Huf, S. (2022). *Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jansen, L., Diercks, J. & Kupka, K. (2023). Recruitment. Gamification in Employer Branding, Personalmarketing und Personalauswahl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Karl, M. (2023). *Future Skills, Future Leaders – Welche Zukunftskompetenzen Führungskräfte heute brauchen* (331-346). In: Kastner, C., Jacob, C., Hesmer, D. & Plugmann, P. Innovative Unternehmensführung. Erprobte Strategien, Techniken und Booster, die Unternehmen und Start-ups zukunftsfähig machen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kaudela-Baum, S., Holzer, J. & Kocher, P. (2023). *Innovation Leadership. Führung zwischen Freiheit und Norm*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klaffke, M. (2022). *Millenials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen* (81-134). In: Klaffke, M. (2022). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F. & Schirmer, U. (2023). *Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Philadelphia, M. (2023). *Strengthening the Organization from the Inside Out: Identifying Workplace Problems to Build and Sustain Employee Motivation* (349-366). In: Pfeffermann, N. & Schaller, M.: New Leadership. Communication – Inspire Your Horizon. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategic Talent Management Matters* (3-72). In: Silzer, R., & Dowell, B. E.: Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). *Victory Through Organization. Why the War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do About It*. New York, NY: McGraw Hill.
- Von der Oelsnitz, D., Behring, M. & Schmidt, J. (2022). *Krisengerechtes Employer Branding. Empfehlungen für Unternehmen am Beispiel der Corona-Krise*. Wiesbaden: Springer Gabler.

KIT Scientific Working Papers
ISSN 2194-1629

www.kit.edu