



GELD ALLEIN MACHT NICHT GLÜCKLICH

Aktuelle Untersuchungen zu Beschäftigtenwünschen und Mitarbeiterbindung

Management Summary

Zahlreiche Studien belegen, dass zufriedene Beschäftigte eine höhere Leistung und Produktivität aufweisen.

Aktuelle Umfragen zeigen, dass flexible Arbeitszeitmodelle, die Gesamtvergütung sowie eine gute Beziehung zur Führungskraft eine wesentliche Rolle bei der Zufriedenheit spielen. Auch die Sicherheit des Arbeitsverhältnisses sowie Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sind für viele Befragte von hoher Bedeutung.

Teilweise gibt es Unterschiede zwischen den Altersgruppen. Einige Studien zeigen, dass für ältere Beschäftigte die Altersvorsorge und das Gehalt wichtiger seien als für die jüngere Generation.

Studien, die sich speziell mit der Bindung von Leistungsträgern beschäftigen, zeigen auf, dass fehlende Wertschätzung in Bezug auf Vergütung, zu wenige Entwicklungsmöglichkeiten, schlechte Vorgesetztenbeziehungen und mangelnde Verantwortung die Wechselmotive dieser Zielgruppe sind.

Die nachfolgende Übersicht der aktuellen Studienlage zeigt auf, welche Instrumente zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Bindung von Beschäftigten beitragen können. Hierzu wurden insgesamt 25 Studien, darunter 14 Beschäftigtenbefragungen ausgewertet. Fokus der Studien bildet der deutschsprachige Raum (Deutschland, Österreich und deutschsprachige Schweiz).



1

flexible Arbeits(zeit)-modelle



2

marktgerechte Gesamtvergütung



3

gutes Verhältnis zur Führungskraft

Fotos: © NDABCreativity, s-motive, fizkes/stock.adobe.com

Abbildung 1: Übersicht TOP 3 der Beschäftigtenwünsche



Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Produktivität

Verschiedene Studien haben den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Produktivität von Beschäftigten untersucht.

Lyubmirsky et al. (2005) zeigen, dass glückliche Menschen in verschiedenen Lebensbereichen, einschließlich der Arbeitsleistung, erfolgreich sind. Die Autoren argumentieren, dass dieser Zusammenhang von Glück und Erfolg nicht nur besteht, weil Erfolg den Menschen glücklich macht, sondern auch, weil ein »positiver Affekt« dem Erfolg vorausgeht und diesen hervorruft.

Ein Laborexperiment zeigt als Gründe hierfür auf, dass glückliche Beschäftigte pragmatischer, kooperativer, hilfsbereiter und freundlicher seien. Zudem fehlen sie seltener, wechseln seltener ihren Job und arbeiten sorgfältiger, was zu einer durchschnittlich 12% höheren Produktivität führe (IW Köln 2014).

Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Produktivität wurde bereits in den letzten Jahrzehnten intensiv erforscht. Dabei konnte festgestellt werden, dass es einen negativen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation (Akerlof et al. 1988; Freeman 1978), einen negativen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten (Clegg 1983) sowie einen positiven Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Produktivität (Mangione und Quinn 1975) gibt.

Auch neuere Studien bekräftigen den Einfluss des Engagements der Beschäftigten auf den Geschäftserfolg: Laut einer Analyse des Markt- und Meinungsforschungsinstituts Gallup haben Unternehmen, die beim sogenannten Employee Engagement am besten abschneiden, eine um 21% höhere Rentabilität und eine um 17% höhere Produktivität (Gallup 2022). Eine andere Gallup-Studie zeigt, dass Unternehmen mit hohem Engagement eine um 41% niedrigere Fehlzeitenrate aufweisen (Harter 2017).

Doch wie bzw. mit welchen Instrumenten kann das Engagement von Beschäftigten erhöht werden?

Der Forschungsmonitor »Variable Vergütungssysteme« des BMAS (2018) untersucht den Einsatz variabler Vergütung in deutschen Unternehmen und dessen Auswirkungen auf die wahrgenommene Arbeitsqualität. Die Studie zeigt, dass die Arbeitszufriedenheit und die emotionale Bindung an den Arbeitgeber steigen, wenn die variable Vergütung stärker am Erfolg des gesamten Unternehmens ausgerichtet ist. Die Arbeitszufriedenheit und Kooperationsbereitschaft sinken dagegen, wenn ein höheres Gewicht auf die individuelle Leistung gelegt wird.

Eine weitere Studie von Grunau und Wolter (2019) analysiert die Daten des Linked Personal Panels (LPP) und untersucht, ob verschiedene Personalmaßnahmen wie Homeoffice oder Weiterbildungsangebote die Wertschöpfung des Unternehmens steigern können. Die Ergebnisse zeigen, dass Maßnahmen wie Homeoffice, Mitarbeitergespräche und Weiterbildungen mit einer höheren Jobzufriedenheit, stärkerem Engagement und stärkerem Commitment zum Arbeitgeber einhergehen. Variable, erfolgsabhängige

Gehaltskomponenten tragen dazu bei, die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu erhöhen und steigern damit die Bleibebereitschaft. Die Autoren schlussfolgern, dass die Einführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsqualität insbesondere dann sinnvoll ist, wenn die Beschäftigten eher unzufrieden sind oder Wechselabsichten haben.

Steigerung der Jobzufriedenheit: Untersuchungen zu Wünschen der Beschäftigten an den Arbeitgeber

Die Frage, welche Wünsche und Erwartungen Beschäftigte an ihren Arbeitgeber haben, ist Gegenstand einer Vielzahl von Erhebungen. Tabelle 1 stellt eine Auswahl von 14 aktuellen und wichtigen Umfragen mit insgesamt rund 38 200 befragten Personen aus dem deutschsprachigen Raum (223 000 Personen weltweit) dar.

Eine Auswertung der TOP 3-Nennungen über alle Beschäftigten zeichnet das in Abbildung 2 dargestellte Ergebnis:

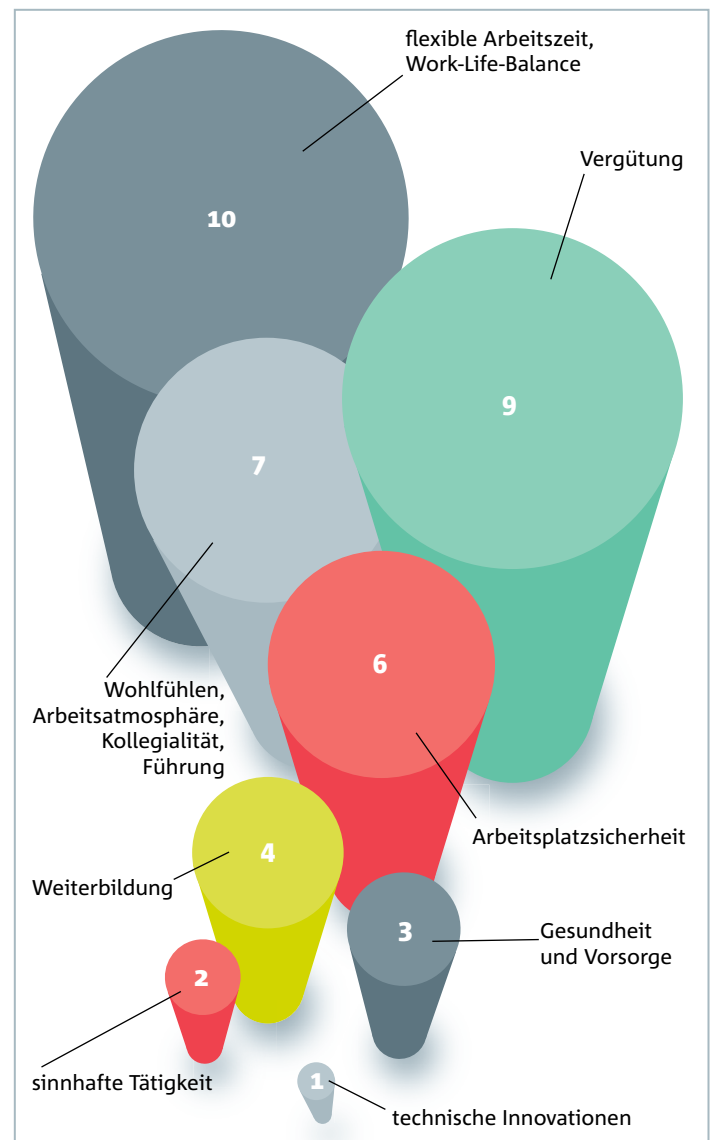


Abbildung 2: Auswertung der TOP 3-Nennungen über alle Beschäftigten



Studie/Autor(en)	Jahr	Befragte	TOP 1	TOP 2	TOP 3
Ausbildung.de (2023)	2023	1 828 Schülerinnen und Schüler	nette Kollegen und gute Stimmung	individuelle Förderung durch das Unternehmen	Übernahme nach Ausbildungsabschluss
Feinstein et al. (2022)	2022	1 250 Erwachsene im Alter von 18–65 Jahren	Sicherheit des Arbeitsverhältnisses	Gehalt	Kollegialität
Monster Insights (2022)	2022	3 100 Personen	Gehalt	sinnvolle Arbeit	sichere Arbeitsumgebung
Organomics (2022)	2022	4 750 Schüler, Studenten und Berufstätige	Gehalt und andere materielle Benefits	Work-Life-Balance	Arbeitsplatzsicherheit
XING E-Recruiting (2022)	2022	2 523 volljährige Erwerbstätige in Deutschland, Österreich und deutschspr. Schweiz	gutes Führungsverhalten der Vorgesetzten	Flexibilität bei der Einteilung der Arbeitszeit	höheres Gehalt
Haufe (2021)	2021	rund 1 000 Angestellte	Weihnachtsgeld	flexible Arbeitszeiten	betriebliche Altersvorsorge
Freimark (2020)	2020	629 Personen	Wohlfühlambiente	flexiblere Arbeitszeitmodelle	schnelle Bereitstellung technischer Innovationen
Krobath und Oberrauter-Zabransky (2020)	2020	358 Personen	Sicherheit des Arbeitsplatzes	gute Arbeitsatmosphäre	flexible Arbeitszeiten
Randstad (2020)	2020	185 000 Berufstätige weltweit	attractive Salary and benefits	Work-Life-Balance	Job Security
Stepstone (2020)	2020	19 000 Fach- und Führungskräfte in Deutschland	Gehalt (und sonstige finanzielle Leistungen)	flexible Arbeitszeiten	Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten
Benify (2019)	2019	19 100 Personen	Arbeitszeiten und Urlaub	Gesundheit und Wellness	Altersvorsorge
Bitkom (2019)	2019	1 002 Beschäftigte in Deutschland von 16–65 Jahren	Weiterbildung	betriebliche Altersvorsorge	überdurchschnittliche Gehälter
Fischer und Zimmermann (2015)	2015	244 Personen	flexible Arbeitszeitmodelle	Weiterbildungsangebote in Unternehmen	Arbeitsatmosphäre
Hohmann (2015)	2015	2 493 Führungskräfte	sinnvolle und abwechslungsreiche Tätigkeit	Arbeitsplatzsicherheit	2 gleich rangiert: hohe Grundvergütung und gutes Betriebsklima

Tabelle 1: Beschäftigtenbefragungen zu Wünschen von Beschäftigten an ihren Arbeitgeber

Diese Auswertung geht mit den Ergebnissen der ifaa-Anreiz- und Vergütungsstudie (Koczy et al. 2020) einher, in der Personalern nach der Bedeutung verschiedener Maßnahmen für die Mitarbeiterbindung befragt wurden. Auch hier zeigt sich, dass die Möglichkeiten der flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit und -ort als besonders attraktiv empfunden werden. Auch andere Umfragen von Personalern und Entscheidern, wie beispielsweise der aktuelle HR-Report »Mitarbeiterbindung« von Hays (Ellers et al. 2023), bestätigen die Bedeutung von Betriebsklima, Entlohnung und flexiblen Arbeitszeiten. Für Arbeitgeber ist das Potenzial, über diese Leistungen die eigene Arbeitgeber-

attraktivität zu erhöhen und Fachkräfte langfristig zu binden, daher als sehr hoch einzuschätzen.

Fokus Generationenunterschiede: Was wollen die »jungen Leute«?

Einige aktuelle Studien befassen sich mit den unterschiedlichen Ansichten der Arbeitnehmergenerationen. Dabei werden in der Regel die »Baby-Boomer« (Jahrgang 1946–1964), die Generationen X (1965–1980), Y (1981–1996, auch als »Millennials« bezeichnet), Z (1997–2012) und Alpha (2012–2020) unterschieden.



Die Studie »Benify Score« (2019) zeigt beispielsweise, dass die Altersvorsorge mit zunehmendem Alter an Bedeutung gewinnt, während für jüngere Beschäftigte die Kompetenzentwicklung wichtiger ist. Laut Organomics (2022) legen junge Bewerber besonderen Wert auf Karriereentwicklung, Work-Life-Balance und Arbeitsplatzsicherheit. Das allgemeine Unternehmensimage oder die Internationalität von Unternehmen sind für diese Generation vergleichsweise weniger bedeutend. Feinstein et al. (2022) stellen die Sicherheit des Arbeitsverhältnisses, das Gehalt und ein kollegiales Miteinander in den Vordergrund und geben an, dass die Sicherheit bei allen Altersgruppen der wichtigste Aspekt sei, mit Ausnahme der 25–34-Jährigen, die das Gehalt an erster Stelle priorisieren.

An dieser Stelle zeigen sich auch Unterschiede zwischen den Befragungen. So hebt die o. g. Studie die Altersgruppe der 25–34-jährigen als diejenige Gruppe hervor, für die das Gehalt eine besonders große Rolle spielt. Andere Studien, wie der Monster Insights HR Report (2022), besagen, dass das Gehalt eher für ältere Beschäftigte oder Jobsuchende relevant sei, während jüngere Arbeitnehmer mehr Wert auf Flexibilität, Aufstiegschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten legen.

Die STARTKLAR-Schülerstudie 2023 widmet sich der Zielgruppe der besonders jungen Generation Alpha. Hier wird eine angenehme Arbeitsatmosphäre (nette Kollegen und gute Stimmung), individuelle Förderung sowie die Zusage einer Übernahme nach Beendigung einer Ausbildung als TOP 3 genannt.

Fokus Führungskräfte und »High-Performer«

Obwohl weitaus weniger Erhebungen zu den Vorstellungen und Wünschen von Führungskräften und Leistungsträgern (High-Performern) vorliegen, lassen sich auch bei dieser spezifischen Zielgruppe gewisse Tendenzen herausstellen. Hohmann (2015) zeigt in seiner Untersuchung, dass eine sinnvolle und abwechslungsreiche Tätigkeit, Arbeitsplatzsicherheit, ein gutes Betriebsklima sowie eine hohe Grundvergütung die Wahl eines Arbeitsplatzes bei Führungskräften am stärksten beeinflussen. Nyberg (2010) untersucht in seiner Studie die Verhaltensweisen und Einstellungen von Versicherungsangestellten und stellt fest, dass sowohl das Lohnwachstum als auch die relevante Arbeitslosenquote die Beziehung zwischen Leistung und freiwilliger Fluktuation beeinflussen. Berneder (2020) führte eine Umfrage unter 230 Vertriebsmitarbeitern durch, von denen rund die Hälfte als »High-Performer« eingestuft werden, und fand heraus, dass fehlende Wertschätzung in Bezug auf Entlohnung, zu wenige Entwicklungsmöglichkeiten, schlechte Vorgesetztenbeziehungen und zu wenig Verantwortung die wichtigsten Wechselmotive sind. Zur Bindung von High-Performern empfiehlt der Autor individuelle Anreizsysteme und angepasste Schulungsmaßnahmen. Weiterhin werden Anerkennung, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und Fortbildung als wesentlich genannt, um diese Zielgruppe zu halten. Es bleibt allerdings die methodische Frage, wie Leistungsträger oder »High-Performer« von »normaler« Belegschaft abzugrenzen sind.

Fazit

Die vorliegende Studienlage zeigt, dass die Arbeitszufriedenheit ein wichtiger Faktor für die Produktivität und Bindung von Beschäftigten ist. Es lohnt sich also, Maßnahmen zu ergreifen, um die Zufriedenheit derselben zu steigern und damit auch das Engagement zu fördern. Hierfür können variable, erfolgsabhängige Gehaltskomponenten, flexible Arbeitszeitmodelle, Weiterbildungsangebote, Mitarbeitergespräche und ein positives Arbeitsumfeld sinnvoll sein.

Des Weiteren scheint es wichtig, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen der Beschäftigtengenerationen zu berücksichtigen und gegebenenfalls spezifische Maßnahmen für jede Generation zu ergreifen. Über alle Generationen hinweg erachten die Beschäftigten flexible Arbeitszeiten und die ausgewogene Work-Life-Balance als besonders wichtig, gefolgt von der Vergütung und einer angenehmen Arbeitsatmosphäre.

Vor dem Hintergrund des sich weiter verschärfenden Fachkräftemangels scheint es daher ratsam für Unternehmen, sich mit ihrer eigenen Arbeitgeberattraktivität auseinanderzusetzen und neben den monetären Leistungen weitere Anreize und Benefits für eine ansprechende Gesamt-Vergütung in Betracht zu ziehen.

QUELLEN UND STUDIEN

Akerlof GA, Rose AK und Yellen JL (1988) Job switching and job satisfaction in the US labor market. Brookings Papers on Economic Activity (2):495–582

Ausbildung.de (Hrsg) (2023) Startklar 2023. Die Schülerstudie von Ausbildung.de. Bochum.

Benify (2019) Employee Happiness Index 2019. Online abrufbar unter: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2798830/eBook_2019_Benify_Happiness-Index_GER.pdf

Berneder K (2020) Wechselmotive von High-Performern im Vertrieb. Masterarbeit an der Fachhochschule Burgenland. Online abrufbar unter: https://www.google.com/url?sa=t&trct=j&eq=et&src=s&source=web&cd=et&ved=2ahUKEwif_Ird0vn_AhUO4aQKHeRbCwgQFnoECBs-QAQ&url=https%3A%2F%2Ffhburgenland.contentdm.oclc.org%2Fdigital%2Fapi%2Fcollection%2Fp15425dc%2Fid%2F94004%2Fdownload&tusg=AOvVaw3Yp8bWK6V15VR08gadKgWI&opi=89978449

Bitkom (2019) New Work: Was Arbeitnehmer vom Chef erwarten. Pressemitteilung vom 19.12.2019. Online abrufbar unter: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/New-Work-Was-Arbeitnehmer-vom-Chef-erwarten#>

BMAS (2018) Monitor Variable Vergütungssysteme – Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung. Online abrufbar unter: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a891-variable-verfuetungssysteme.pdf;jsessionid=FAA685FB5C9839019828D19F904474DB.delivery2-master?__blob=publicationFile&tv=1



Clegg CW (1983) Psychology of employee lateness, absence and turnover: a methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology* 68(2):88–101

Ellers S, Rump J, Schabel F und Möckel K (2023) HR-Report 2023 Mitarbeiterbindung. Hays AG, Mannheim.

Feinstein I, Habich J und Spilke M (2022) Nachhaltigkeit aus Sicht der Arbeitnehmer:innen. IPSOS White Paper, Bertelsmann, Hamburg, Gütersloh.

Fischer S und Zimmermann A (2015) Executive Summary der Studie Benefit Management – mehr als nur betriebliche Sozialleistungen? Institut für Personalforschung der Hochschule Pforzheim, Pforzheim

Freeman RB (1978) Job satisfaction as an economic variable. *The American Economic Review* 68 (2):135–41

Freimark AJ (2020) Studie Smart Workplace 2020 – Arbeiten im 21. Jahrhundert. IDG Business Media GmbH, München

Gallup (Hrsg) (2022) State of the global Workplace: 2022 Report. Online abrufbar unter: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Grunau P und Wolter S (2019) Personalmaßnahmen: (K-)ein Treiber für Unternehmenswertschöpfung? *PERSONALquarterly* (1):15–19

Harter (2017) Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture. Online abrufbar unter: <https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>

Haufe (Hrsg) (2021) Beschäftigte wünschen sich Weihnachtsgeld und bAV. News Haufe Online Redation vom 30.11.2021. Online abrufbar unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/benefits-strategien-was-mitarbeiter-gluecklich-macht_80_536320.html

Hohmann S (2015) Die Motivationskraft materieller Anreizsysteme. Was Führungskräfte wirklich wollen. *zfo – Zeitschrift für Führung und Organisation* 84(2):111–1

IW Köln (Hrsg) (2014) Wohlbefinden steigert die Produktivität. *Wirtschaft und Ethik* (3). Online abrufbar unter: <https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2014/186642/WuE.pdf>

Koczy A, Hille S, Feggeler A (2020) ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie – Teil 2. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Düsseldorf

Krobath K und Oberrauter-Zabransky B (2020) Employer Branding besteht Corona-Test. Identifire, stepstone (Hrsg), Wien.

Lyubomirsky S, King L und Diener E (2005) The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychological Bulletin* 131(6):803–855

Mangione TW und Quinn RP (1975) Job satisfaction counter-productive behavior and drug use at work. *Journal of Applied Psychology* (60):114–16

Monster Insights (2022) Der HR Report 2022. Ein globaler Blick auf die Welt der Arbeit. Online abrufbar unter: <https://monster-de.jebbit.com/vcxneh3f>

Nyberg A (2010) Retaining your high performers: Moderators of the performance–job satisfaction–voluntary turnover relationship. *Journal of Applied Psychology* 95(3):440–453

Organomics (2022) Arbeitgeberattraktivität 2022 – Anforderungen der Talente an potenzielle Arbeitgeber. Online abrufbar unter: <https://www.organomics.de/2022/06/09/arbeitgeberattraktivitaet-2022/>

Randstad (2020) Employer brand research 2020 global report. Online abrufbar unter: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%202020/Global_report_2020_final.pdf?__hstc=243245085.cc8bdb45c9cf03ba193d2fb8a3ef2949.1682002154512.1682002154512.1683543581058.2&__hssc=243245085.1.1683543581058&__hsfp=278970564

Stepstone (Hrsg) (2020) Stepstone Report Arbeitgeberattraktivität. Online abrufbar unter: <https://www.stepstone.de/e-recruiting/wp-content/uploads/2020/07/StepStone-Report-Arbeitgeberattraktivitaet.pdf>

XING E-Recruiting (2022) 1. Mai: Tag der Neuen Arbeit. Diese fünf Dinge wünschen sich die deutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am meisten. Pressemitteilung vom 01.05.2022. Online abrufbar unter: https://www.new-work.se/NWSE/Presse/2022/042022_Tag_der_Arbeit/pt_xing_tagderarbeit_apr22_DE.pdf

Ansprechpartnerin



Amelia Gahmann
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Fachbereich Arbeitszeit und
Vergütung
Telefon: 0211 54 22 63-12
E-Mail: a.gahmann@ifaa-mail.de