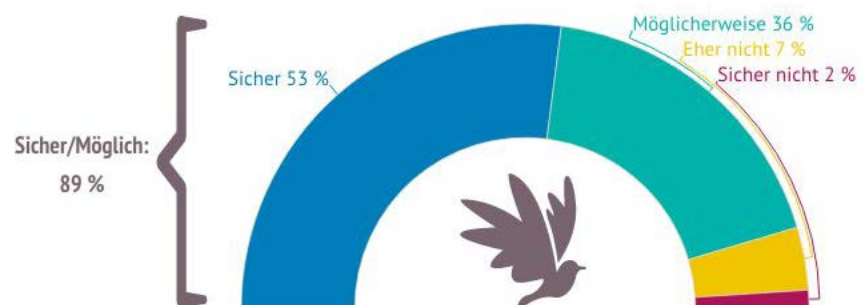


hernstein management report ²³/₂₄

3. Report//Jänner 2024:

Mitarbeiterbindung und Karriereperspektiven

Fühlen sich junge Mitarbeitende unter 30 weniger an ihr Unternehmen gebunden als die Generation davor?



Über den Hernstein Management Report

Seit über 20 Jahren erhebt der Hernstein Management Report ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Wir fragen nach täglichen Herausforderungen, den Trends und Entwicklungen, die Führungskräfte wahrnehmen, und wie es ihnen in ihrer Führungsrolle geht.

ZENTRALE FRAGEN DIESES HERNSTEIN MANAGEMENT REPORTS

- Wie wirken sich Arbeitskräftemangel und das Streben nach Life-Balance bzw. Work-Life-Balance, wie es heute noch genannt wird, auf die Mitarbeiterbindung aus?
- Ist die Bindung von unter 30-jährigen Mitarbeitenden an das Unternehmen heute geringer als bei früheren Generationen?
- Welche sind die wichtigsten Faktoren, um die Mitarbeiterbindung zu fördern?
- Ist es möglich, durch vermehrte Karriereperspektiven im Unternehmen die Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen zu erhöhen?
- Welche Bedeutung hat die persönliche Karriere für österreichische und deutsche Führungskräfte? Wie wichtig ist es ihnen, „Karriere zu machen“?

DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: März –April 2023
- Befragte Personen: 1.500 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
 - Österreich: 623 befragte Personen
 - Deutschland: 877 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Maximale Schwankungsbreite der Ergebnisse: bezogen auf die Gesamtstichprobe von 1.500 Interviews: +/- 2,6 %
- Durchführendes Institut: **Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung**

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter www.hernstein.at/hmr

FÜR RÜCKFRAGEN STEHT IHNEN ZUR VERFÜGUNG

Sibylle Wachter-Benedikt, BSc

+43/1/514 50-5612

sibylle.wachter-benedikt@hernstein.at

Executive Summary

Sinkende Bindung von jungen Mitarbeitenden

- 53 % der Führungskräfte sind überzeugt, dass unter 30-jährige Mitarbeitende heute weniger an ihr Unternehmen gebunden sind als die Generation davor. Weitere 36 % sind eher dieser Meinung, in Summe also 9 von 10 Führungskräften.
- Unter österreichischen Führungskräften ist diese Meinung mit 60 % „Sicher“-Nennungen deutlich stärker ausgeprägt als unter ihren deutschen Kolleginnen und Kollegen (48 %).
- 42 % der Führungskräfte sind voll und ganz der Ansicht, dass Mitarbeitende unter 30 aus viel geringeren Anlässen kündigen würden als frühere Generationen, 34 % eher.

Geänderte Lebensumstände als wichtigster Grund für geringere Mitarbeiterbindung

Was sind die Gründe für die geringere Bindung von Mitarbeitenden unter 30?

- 28 % der Führungskräfte meinen, dass sich die Lebensumstände und Anforderungen dieser Personengruppe an ein Unternehmen und einen Arbeitsplatz geändert haben.
- 20 % vermuten einen Wertewandel dieser Generation, der die Bindung sinken lässt.
- 17 % sehen den Arbeitskräftemangel als Ursache, der mehr Wahlmöglichkeiten eröffnet.
- 9 % sind der Meinung, dass das Streben nach Life-Balance zu weniger Bindung führt.

Faktoren der Mitarbeiterbindung: Arbeitsklima vor Einkommen und Flexibilität

- 74 % der Führungskräfte geben an, dass das Arbeitsklima aus ihrer Sicht das wichtigste Motiv der Mitarbeiterbindung sei. Dahinter folgen Einkommen (63 %) und Flexibilität (51 %).
- Diese Faktoren haben in den letzten Jahren auch an Bedeutung gewonnen, am stärksten Flexibilität (53 % starker Bedeutungsgewinn), dahinter Arbeitsklima (44 %) und Einkommen (41 %).
- Die „Tätigkeit an sich“ liegt mit 44 % als Bindungsfaktor und 25 % Bedeutungsgewinn im Mittelfeld, ähnlich die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen (43 % bzw. 29 %).

Karrierperspektiven: ein Mittel gegen erhöhte Wechselbereitschaft

- 24 % der Befragten stimmen der Aussage voll zu, dass die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt und der Arbeitskräftemangel für eine sinkende Mitarbeiterbindung sorgen, 38 % eher (Summe: 62 %).
- Ebenfalls in Summe 62 % sind der Meinung, dass durch vermehrte Karriereperspektiven die Bindung wieder gesteigert werden kann, davon 22 % völlig und 40 % eher.
- In kleineren Unternehmen (mit bis zu 10 Mitarbeitenden) wird der Verlust an Mitarbeiterbindung weniger erlebt: 53 % sehen hier eine erhöhte Wechselbereitschaft, in Unternehmen mit über 5.000 Beschäftigten sind es 64 %.

Für ein Viertel der Führungskräfte ist es „sehr wichtig“, Karriere zu machen

- 27 % der befragten Führungskräfte geben an, dass es für sie persönlich sehr wichtig sei, Karriere zu machen. Für weitere 48 % ist es eher wichtig.
- Was verstehen Führungskräfte unter „Karriere machen“? 44 % in der Unternehmenshierarchie aufzusteigen und mehr Gehalt zu bekommen; 10 % Spaß an der Arbeit, 9 % Selbstverwirklichung, 6 % Work-Life-Balance.

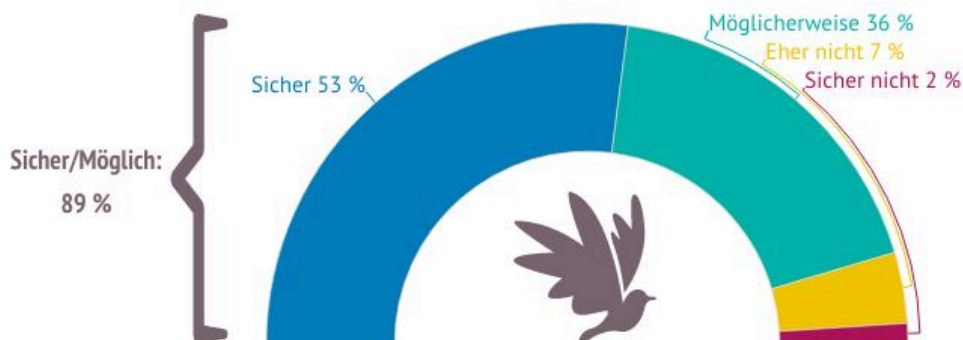
>> Der Report: Mitarbeiterbindung und Karriereperspektiven

Aktuelle Entwicklungen legen nahe, dass die Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen rückläufig ist: Einerseits bietet der strukturelle Mangel an Arbeitskräften den Mitarbeitenden viele Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt und zum Jobwechsel. Andererseits sorgt eine sich verändernde Wertelandschaft für eine Neugewichtung von persönlichen Prioritäten. Der aktuelle Hernstein Management Report stellt daher das Thema Mitarbeiterbindung in den Mittelpunkt: Wie entwickelt sich diese aus Sicht von österreichischen und deutschen Führungskräften? Durch welche Faktoren kann die Mitarbeiterbindung erhöht werden? Und welche Rolle spielt das Thema Karriere vor diesem Hintergrund?

9 von 10 Führungskräften sehen sinkende Bindung von unter 30-jährigen Mitarbeitenden

53 % der befragten österreichischen und deutschen Führungskräfte sind sich sicher, dass sich Mitarbeitende unter 30 heute weniger an ihr Arbeitgeber-Unternehmen gebunden fühlen, als dies bei der Generation davor der Fall war. Weitere 36 % vertreten eher diese Meinung. In Summe sehen also knapp 90 % eine sinkende Mitarbeiterbindung bei jungen Menschen.

Veränderungsbereit: Junge Mitarbeitende unter 30 verlassen eher das Unternehmen



Grafik 1: Bindung von Mitarbeitenden unter 30 Jahren an das Unternehmen

Unter österreichischen Führungskräften ist diese Meinung deutlich stärker ausgeprägt als unter ihren deutschen Kolleginnen und Kollegen. 60 % der österreichischen Führungskräfte sind sich sicher, dass es unter den 30-jährigen eine sinkende Mitarbeiterbindung gibt, unter deutschen Führungskräften sind es mit 48 % deutlich weniger.

Nach Branchen sehen vor allem Führungskräfte aus dem Finanz- und Dienstleistungsbereich (sicher: 59 %) sowie aus dem Handel (58 %) diesen Trend. Die relativ geringste Zustimmung herrscht im Logistik-Bereich mit 43 % „Sicher“-Nennungen sowie im IT-Bereich mit 46 %.



"Junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen, wie man so schön sagt, 'etwas von der Welt sehen'. Ich hätte mich auch mehr trauen sollen."

Zitat einer befragten weiblichen Führungskraft, 40+, Handel: Geringere Bindung von Mitarbeitenden unter 30

Die geringere Bindung von jüngeren Mitarbeitenden an das Unternehmen kommt auch in einer anderen Frage zum Ausdruck, die im Rahmen des Hernstein Management Reports gestellt wurde: 42 % der befragten Führungskräfte sind voll und ganz der Meinung, dass Mitarbeitende unter 30 aus viel geringeren Anlässen kündigen würden als ältere Mitarbeitende. Weitere 34 % sehen dies eher so (gesamt: 76 %). Die Gesamtzustimmung liegt daher mit gut drei Viertel aller Führungskräfte auf hohem Niveau.

Geänderte Lebensumstände als wichtigster Grund für geringere Mitarbeiterbindung

28 % der Befragten meinen, dass sich die Lebensumstände und Anforderungen dieser Mitarbeitergruppe an ein Unternehmen geändert haben und dass dies die Hauptursache für die sinkende Bindung sei. 20 % vermuten einen Wandel der Werte als Hintergrund, wobei diese These in Deutschland stärker ausgeprägt ist als in Österreich (22 % versus 17 %). 17 % sehen den aktuellen Arbeitskräftemangel als Ursache, der Mitarbeitenden viele Möglichkeiten zu einem Jobwechsel und auf dem Arbeitsmarkt bietet.

Vergleichsweise weniger häufig wird die viel diskutierte Life-Balance bzw. Work-Life-Balance als Grund für eine geringere Mitarbeiterbindung genannt: Insgesamt sind es 9 % der Führungskräfte, unter österreichischen 12 %, unter deutschen 7 %.



Die vier wichtigsten Gründe für sinkende Mitarbeiterbindung



Grafik 2: Ursachen geringerer Mitarbeiterbindung aus Sicht der Führungskräfte

Arbeitsklima ist der Top-Faktor für Mitarbeiterbindung, gefolgt von Einkommen und persönlicher Flexibilität

Aus Sicht der Führungskräfte ist das Arbeitsklima der bei Weitem wichtigste Faktor, um Mitarbeitende an ein Unternehmen zu binden. Der entsprechende Zustimmungswert liegt bei 74 %. Dahinter folgen, mit deutlichem Abstand, Gehalt bzw. Lohn und andere monetäre Anreize mit 63 % und Flexibilität und „Freiheiten“ wie die Möglichkeit, im Homeoffice oder remote arbeiten zu können, mit 51 %.

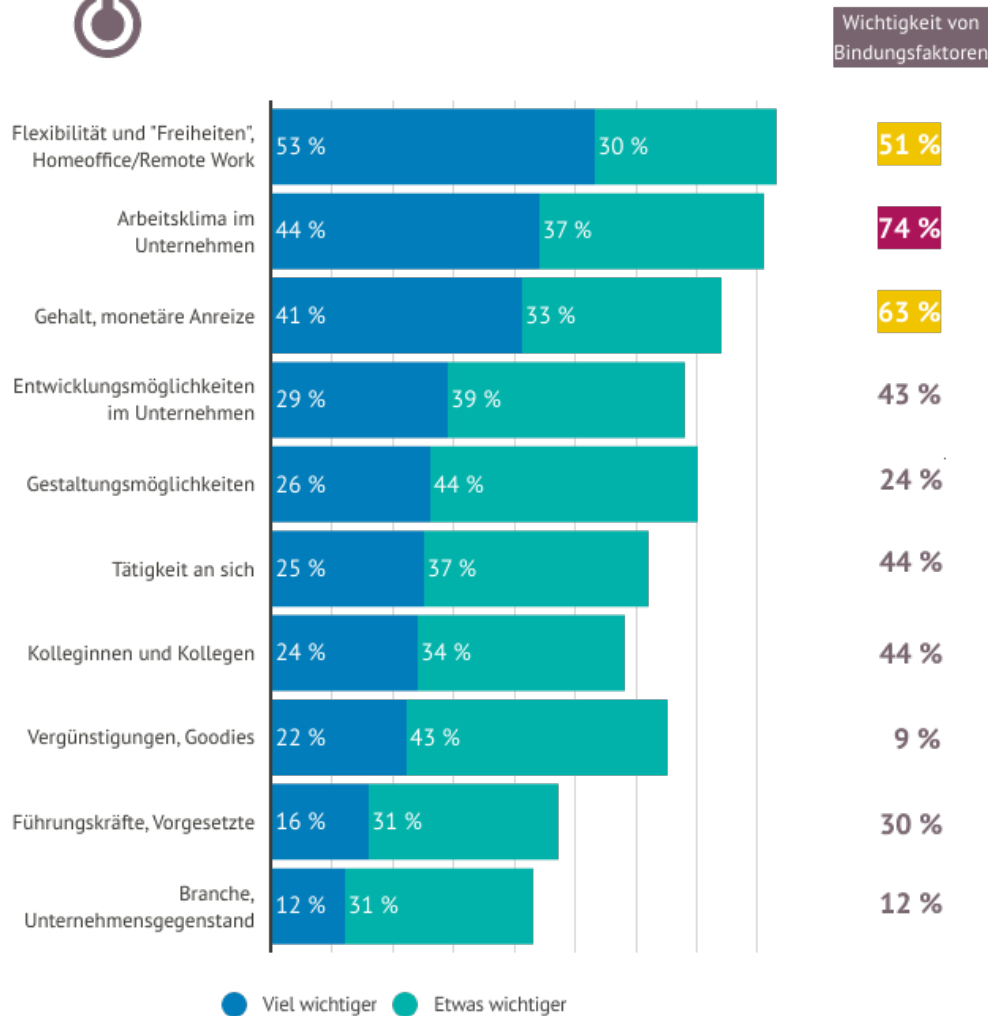
Diese 3 Top-Faktoren sind es auch, die in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen haben, wobei in dieser Frage das Thema Flexibilität klar voran liegt: 53 % meinen, dass dieser Aspekt viel wichtiger geworden sei. Das Arbeitsklima liegt mit 44 % „viel wichtiger“ an zweiter Stelle, das Einkommen mit 41 % knapp dahinter.

Und wie sieht es mit den inhaltlichen Motiven aus? Mit 44 % Zustimmung (wichtiger Faktor für Mitarbeiterbindung) liegt der Aspekt „Die Tätigkeit/Arbeit an sich“ im Mittelfeld. 25 % sind der Ansicht, dass dieses Motiv in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat.

Ebenso im Mittelfeld liegen die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen als Faktor der Mitarbeiterbindung; die Einzelwerte sind ähnlich wie beim Motiv die „Tätigkeit an sich“: 43 % der Führungskräfte sehen darin einen Bindungsfaktor an das Unternehmen und 29 % einen starken Bedeutungsgewinn in der jüngeren Vergangenheit.



7 von 10 Führungskräften sehen das Arbeitsklima als wichtig für die Mitarbeiterbindung an



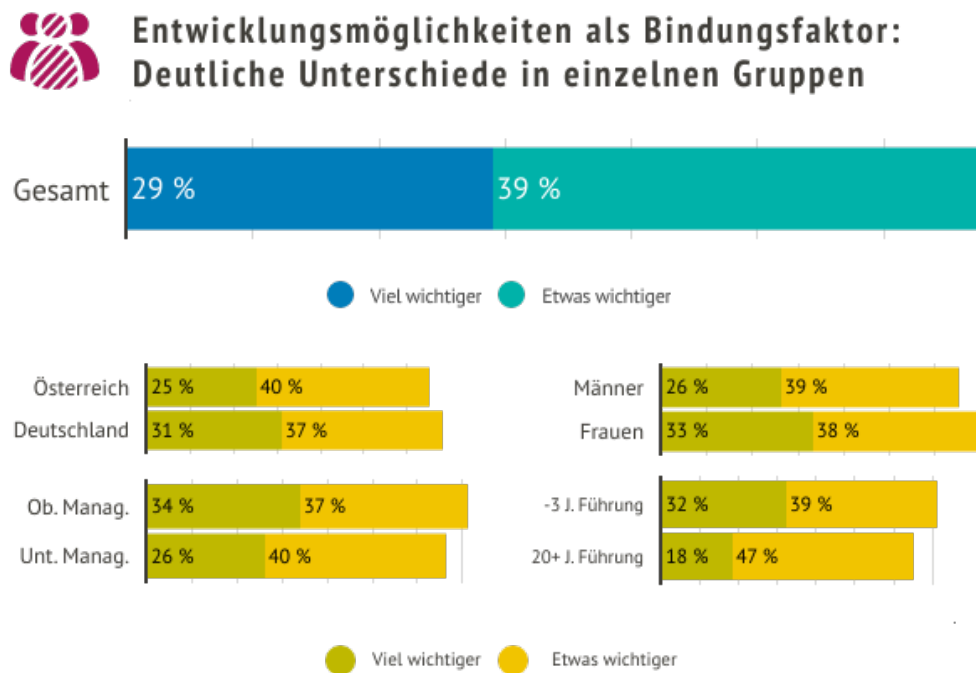
Grafik 3: Motive der Mitarbeiterbindung, aktuelle Bedeutung und Trend

Besonders große Bedeutung hat das Arbeitsklima für Führungskräfte aus Unternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten: Hier meinen sogar 84 %, dass dieser Faktor entscheidend sei. Dafür wird die Flexibilität, zum Beispiel von zu Hause arbeiten zu können, von diesen Befragten als weniger wichtig eingestuft als im Durchschnitt (Zustimmungswert: 41 %).

In der Frage der Flexibilität zeigt sich auch ein Auffassungsunterschied je nach Alter: Während für österreichische Führungskräfte unter 40 dieses Motiv zu 57 % entscheidend für die Mitarbeiterbindung ist, trifft dies auf ihre Kolleginnen und Kollegen über 40 Jahren lediglich zu 46 % zu (Vergleichswerte Deutschland: 54 % bzw. 49 %).

Die Gehaltsfrage hat in Deutschland etwas mehr Gewicht als in Österreich: 65 % der deutschen Führungskräfte sehen dies als zentrales Motiv für die Mitarbeiterbindung, unter den österreichischen sind es 60 %.

Der Bedeutungsgewinn der Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen zeigt interessante Unterschiede in den einzelnen Führungskräfte-Gruppen. Während zum Beispiel 26 % der männlichen Führungskräfte meinen, dass dieses Motiv in den vergangenen Jahren viel wichtiger geworden sei, sind es unter ihren weiblichen Kollegen 33 %, also deutlich mehr. Deutliche Abweichungen zeigen sich auch nach der Managementebene oder nach der Führungserfahrung, wie die nachfolgende Grafik zeigt:



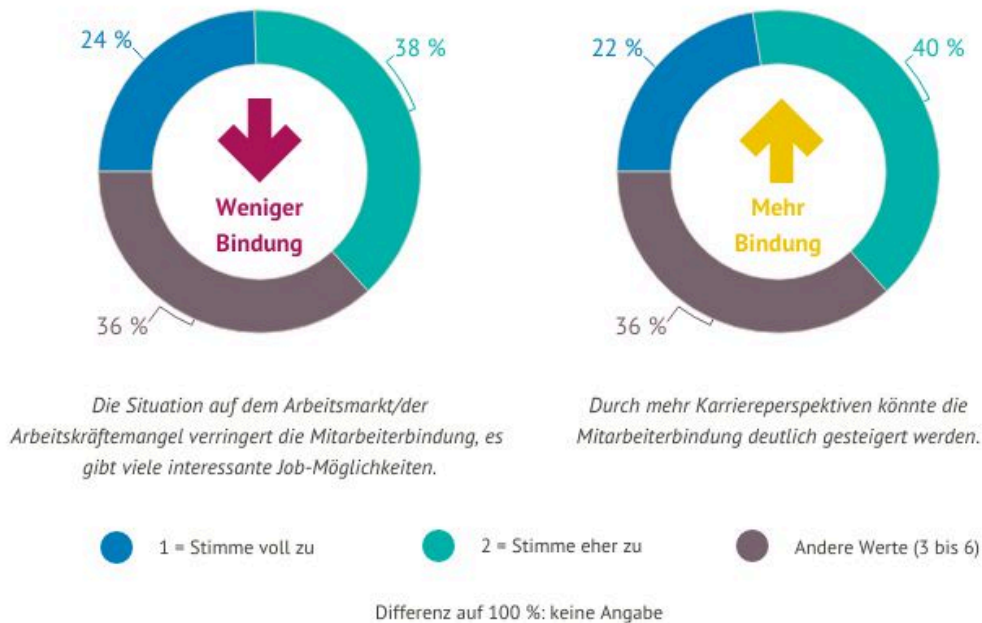
Grafik 4: Bedeutungsgewinn des Bindungsfaktors „Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen“ nach einzelnen Führungskräfte-Gruppen

Karrierperspektiven: ein Mittel gegen erhöhte Wechselbereitschaft

Der aktuelle und vermutlich auch anhaltende Mangel an Arbeitskräften dürfte für eine erhöhte Wechselbereitschaft bei Mitarbeitenden sorgen. Dieser Meinung sind zumindest die befragten österreichischen und deutschen Führungskräfte: 24 % stimmen der Aussage voll und ganz zu, dass die Situation auf dem Arbeitsmarkt die Mitarbeiterbindung verringert. Auf einer 6-stelligen Skala geben sie den Höchstwert 1, der für die höchste Zustimmung steht. Weitere 38 % wählen den Wert 2 und stimmen somit eher zu (Summe: 62 %).

Ebenso viele Führungskräfte meinen aber auch, dass durch vermehrte Karrierperspektiven die Mitarbeiterbindung deutlich gesteigert werden könne. 22 % stimmen dieser Aussage voll und ganz zu (Wert 1), 40 % eher (Wert 2). Damit könnte also ein Gegengewicht zu der arbeitsmarktbedingten, erhöhten Fluktuation geschaffen werden.

Arbeitskräftemangel senkt Bindung, Karriereperspektiven können sie erhöhen



Grafik 5: Arbeitsmarktbedingte Wechselbereitschaft versus Mitarbeiterbindung durch Karriereperspektiven

53 % der Führungskräfte in Unternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten sehen eine erhöhte Wechselbereitschaft aufgrund der Arbeitsmarktlage (Summe der Top-2-Werte). In Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden zum Beispiel vermuten deutlich mehr, nämlich 64 %, eine erhöhte Wechselbereitschaft und somit im Gegenzug eine geringere Bindung. Auffällig ist, dass in Unternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten eine relativ starke Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen angenommen wird.

Umgekehrt gibt es aus Sicht der Führungskräfte in großen Unternehmen aber mehr Möglichkeiten, Mitarbeitende durch Karriereperspektiven zu binden: Ebenfalls 64 % der Befragten aus Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden geben an, dass sie hier Potenzial sehen (Top-2-Werte), und wiederum ebenfalls 53 % der Führungskräfte aus Kleinbetrieben.

Fazit: Große Unternehmen sehen sich laut Befragten mit mehr Wechselbereitschaft konfrontiert, haben aber auch mehr Möglichkeit, durch Karriereangebote gegenzusteuern.

Nach Branchen zeigen sich folgende Besonderheiten:

- Im Finanzwesen vermuten überdurchschnittlich viele Befragte, 69 %, eine sinkende Mitarbeiterbindung, jedoch auch 66 % Chancen zur Gegensteuerung aufgrund vermehrter Karriereperspektiven.
- Ähnlich verhält es sich im Telekom- und IT-Sektor mit 67 % erhöhter Wechselbereitschaft und 68 %, die mehr Mitarbeiterbindung durch Karrieremöglichkeiten für machbar halten.



"Wir bauen in die jährlichen Zielgespräche auch eine mittelfristige Komponente ein, wo man sich in 3 bis 5 Jahren sieht. Ich glaube, das bringt etwas. Es muss auch nicht immer die große Karriere sein, aber eine Vorstellung, wie es weitergeht."

Zitat einer befragten weiblichen Führungskraft, unter 40, Produktionsbereich

Für ein Viertel der Führungskräfte ist es „sehr wichtig“, Karriere zu machen

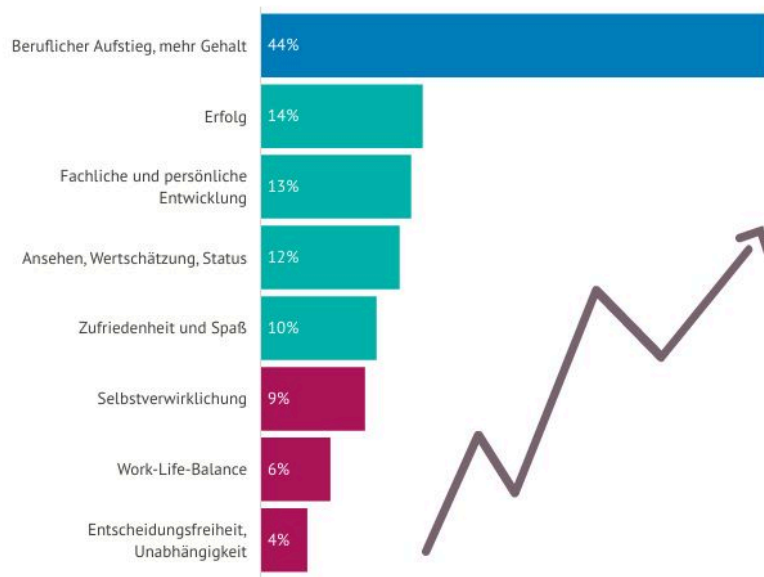
27 % der befragten Führungskräfte geben an, dass es für sie persönlich sehr wichtig sei, Karriere zu machen. Für weitere 48 % ist es eher wichtig. Die am häufigsten genannte Assoziation der Befragten zu „Karriere machen“ ist, in der Unternehmenshierarchie aufzusteigen und letztlich auch mehr Gehalt zu bekommen (44 %). Intrinsische Motive wie Spaß an der Arbeit oder Selbstverwirklichung spielen eine untergeordnete Rolle (10 % bzw. 9 %). Auch die Möglichkeit, eine Work-Life-Balance zu erreichen, steht bei den Führungskräften nicht an vorderster Stelle (6 %).

"Wie wichtig ist es für Sie persönlich, Karriere zu machen?"



Grafik 6: Persönliche Priorität von Führungskräften, Karriere zu machen

Was verbinden Führungskräfte mit "Karriere machen"?



Grafik 7: Assoziationen von Führungskräften zu „Karriere machen“

Für jüngere Führungskräfte hat das Karriereziel wesentlich höhere Priorität als für ihre älteren Kolleginnen und Kollegen: 37 % der österreichischen und 43 % der deutschen Führungskräfte unter 40 Jahren meinen, dass es für sie sehr wichtig sei, Karriere zu machen. Unter den über 40-jährigen sind es in Österreich mit 18 % und in Deutschland mit 17 % deutlich weniger.

Ein bemerkenswerter Zusammenhang zeigt sich auch bei der Hierarchieebene der Befragten: Je höher, desto stärker ist die Karriereorientierung. Während 46 % aus dem oberen Management angeben, dass ihre Karriere hohe Priorität für sie habe, sind es im mittleren Management lediglich 27 % und im unteren 15 %.



"Ich habe in meinem Berufsleben schon viel gesehen. Jetzt suche ich Ausgeglichenheit: interessante Projekte, ein nettes Umfeld, ein ganz gutes Gehalt, aber vor allem Zeit für mich."

Zitat einer befragten männlichen Führungskraft, 40+, Finanzdienstleistung

Nach Ländern sind die Ergebnisse komplett ausgeglichen (Österreich und Deutschland jeweils 27 %) und auch hinsichtlich des Geschlechts zeigen sich keine großen Unterschiede. Für 28 % der männlichen Führungskräfte ist Karriere sehr wichtig, unter ihren weiblichen Kolleginnen sind es mit 25 % ähnlich viele.

IMPRESSUM

Auftraggeber

hernstein

Wir verstehen Leadership

Hernstein Institut für Management und Leadership

Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

+43/1/514 50-5600

hernstein@hernstein.at

www.hernstein.at

Ein Unternehmen der FHWien der WKW



Ausführendes Institut



Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung

Christina Matzka

Leo-Mathausen-Gasse 71/2, 1230 Wien

+43/650/3390275

office@triple-m-mafo.at

www.triple-m-mafo.at