



# Mitarbeiterbindung 2030

Eine befragungsbasierte Trendstudie

# Inhalt

- 3**      **Vorwort**
- 4**      **Executive Summary**  
Der Personalnot vorbeugen
- 6**      **Methodik**

## Befragungsergebnisse

- 7**      **Kommt die Kündigungswelle?**
- 10**     **HR gibt die Richtung vor**
- 15**     **Attraktivität steigern, Transformation bewältigen**

## Topentscheider im Interview

- 20**     **„Nah an den Mitarbeitenden dranbleiben“**  
Durch den Dialog zwischen der Belegschaft, Führungskräften und HR rücken bei d&b die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Vordergrund.  
*Karen Wefelmeyer, Chief People & Sustainability Officer,  
Karin Kießling, Senior Organisations- und Personalentwicklerin,  
d&b audioteknik*
- 23**     **Mit „Skills“ mehr Karrierechancen**  
Bei Nestlé gewinnen die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter zunehmend an Bedeutung.  
*Jo-Anne Rossouw, Global Digital Learning Manager, Nestlé*
- 27**     **„Wir müssen die Menschen abholen“**  
Um die Mitarbeiter zu binden, setzt das Logistikunternehmen Gebrüder Weiss auf interne Entwicklungsmöglichkeiten.  
*Natascha Gasser, Leiterin der Abteilung Learning & Development,  
Gebrüder Weiss*

## Anhang

- 30**     **Impressum**
- 31**     **Ansprechpartner**

# Vorwort

Seit geraumer Zeit beschäftigt der Fachkräftemangel die Unternehmen – egal aus welcher Branche. Laut unserer Studie rechnen fast neun von zehn befragten Personal- und Unternehmensentscheidern heute mit einem stetig steigenden Aufwand, um bis 2030 ihren Bedarf an qualifiziertem Personal zu decken. Längst zeichnet sich ab, dass sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt weiter zuspitzt – vom Fachkräftemangel zur „großen Arbeiterlosigkeit“. Ganz besonders war diese Entwicklung zuletzt in Hotellerie, Gastronomie und an den Flughäfen zu beobachten. Dort brachte der Mangel an Bodenpersonal im Sommer 2022 die Luftfahrt an ihre Grenzen.

Die Gründe, warum es dazu kam, mögen vielfältig sein. Klar ist jedoch, dass die Menschen aufgrund des rasant wachsenden Angebots am Arbeitsmarkt heute häufiger die Wahl haben als noch vor wenigen Jahren. In Verbindung mit einer gestiegenen Wechselbereitschaft entscheiden sich daher mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für eine neue Stelle. Diese Entwicklung führte 2021 in den USA sogar zu einem Allzeithoch bei selbstinitiierten Kündigungen. Millionen Menschen wechselten aus eigenem Antrieb den Arbeitgeber. Im angloamerikanischen Raum spricht man von der „Great Resignation“ – ein Begriff, der auf den Managementprofessor Anthony Klotz zurückgeht. Viele der für diese Studie befragten HRler und Unternehmenslenker im deutschsprachigen Raum beobachteten in den vergangenen zwei Jahren zwar eine unveränderte Kündigungsrate – die Tendenz ist jedoch steigend. Vor diesem Hintergrund werden Mitarbeiterbindung und Employer-Branding zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren für Unternehmen.

Unsere 2021 veröffentlichte Studie „Digitales Arbeiten 2030“ zeigte bereits, dass hybrides Arbeiten ganz klar auf dem Vormarsch ist. Unter diesen Bedingungen sind Kommunikation, Führung und Onboarding vielerorts zu einer Herausforderung für Unternehmen geworden. Gerade im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung müssen Unternehmen heute schneller reagieren. Denn neben dem Gehalt und Karrierechancen zählen kulturelle und kommunikationsbezogene Aspekte zu den Topkündigungsgründen in den von uns befragten Organisationen. Besonders HR ist hier gefordert, die richtigen strategischen Impulse zu geben. Denn es gilt, sowohl bestehende als auch künftige Mitarbeiter nachhaltig vom eigenen Unternehmen zu überzeugen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

*F.A.Z. Business Media | research  
Cornerstone OnDemand*

## Die Studie „Mitarbeiterbindung 2030“ mit vertiefenden Interviews

Die vorliegende Studie basiert auf einer Onlinebefragung von 201 Entscheidern. Sie untersucht, welche Herausforderungen Unternehmen derzeit im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung bewältigen müssen und welche Rolle insbesondere HR in diesem Kontext übernimmt. Zusätzlich bieten drei persönliche Interviews mit HR-Entscheiderinnen aus mittleren bzw. großen Unternehmen eine inhaltliche Einordnung und Vertiefung der Ergebnisse.

# Der Personalnot vorbeugen

Ob Fachkräftemangel, steigende Wechselbereitschaft der Mitarbeiter oder Changeprozesse – HR hat derzeit alle Hände voll zu tun. In diesem Umfeld müssen sich die Personalabteilungen insbesondere als Impulsgeber und strategische Partner des Business beweisen.

**1** Der Personalmangel in Kombination mit einer gestiegenen Wechselbereitschaft von Arbeitnehmern setzt Unternehmen weltweit zu. Ganz so dramatisch wie in den USA, wo die Kündigungsrate 2021 ihren bisherigen Höchststand erreichte, ist es in der DACH-Region derzeit nicht. Trotzdem sollten sich Unternehmen auch hierzulande frühzeitig mit möglichen Kündigungsgründen ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen.

Zumindest in den meisten für diese Studie befragten Unternehmen blieb eine Kündigungswelle bislang aus. 45 Prozent berichten, dass die Fluktuation im eigenen Unternehmen seit 2020 unverändert ist.

**»Mitarbeiter betrachten ihre Arbeitswelten heute sehr viel individueller als früher.«**

Karen Wefelmeyer

Bei 17 Prozent ist die Kündigungsrate in diesem Zeitraum sogar gesunken. Dies ist jedoch kein Grund für Entwarnung: Denn immerhin knapp vier von zehn Befragten sagen, dass seit 2020 mehr Mitarbeiter das jeweilige Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen haben. Obendrein hat die Coronapandemie vielerorts dafür gesorgt, dass die Bindung zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern abgenommen hat. Diese Entwicklung lässt vermuten, dass künftig mit mehr freiwilligen Kündigungen zu rechnen ist.

Doch was bringt Menschen dazu, ihren Job zu kündigen? Als Topkündigungsgründe ihrer Mitarbeiter nennen die Befragten Karriere und Gehalt (jeweils 48 Prozent). Da überrascht es, dass die Unternehmen den Ausbau interner Entwicklungsmöglichkeiten eher selten als dringende Aufgabe betrachten. Interne Mobilität, Skills-Gap und Weiterbildung tauchen auf der Liste aktueller Herausforderungen für die Mitarbeiter-

bindung relativ weit hinten auf. Stattdessen sehen die befragten Entscheider eher Handlungsbedarf in Sachen Kultur und Kommunikation.

**2** Ein echter Knackpunkt hinsichtlich der Mitarbeiterbindung ist die Führung. Um Mitarbeiter zu halten und zu motivieren, sollte die Führungskultur einer stärkeren Transformation unterzogen werden. Keine leichte Aufgabe, denn eine moderne Personalführung erfordert in der Regel ein tiefgreifendes Umdenken.

Für 37 Prozent der Befragten spielt die Leadership eine ausschlaggebende Rolle bei den Kündigungen der Mitarbeiter. 49 Prozent setzen daher verstärkt auf Maßnahmen, mit denen die Führungskräfte zugunsten der Mitarbeiterbindung weiterentwickelt werden sollen. Gleichzeitig identifiziert die Mehrheit der Befragten die Führungskultur als Hebel für eine bessere Mitarbeiterbindung. Kein Wunder, denn die Anforderungen an eine gute Personalführung haben sich aufgrund der digitalen Transformation und des hybriden Arbeitens in kürzester Zeit verändert. HR ist hier gefragt, um die Führungskräfte zu ihren veränderten Aufgaben zu befähigen.

**»Das Denken in Skills wird insgesamt die Aufgaben von HR verändern.«**

Jo-Anne Rossouw

Dabei gilt es, insbesondere kommunikative Hürden zu überwinden, die die räumliche Distanz im Homeoffice mit sich bringt. Denn im Gegensatz zum typischen Büroalltag prägen hier insbesondere Kollaborationstools und digitale Kommunikationskanäle den zwischenmenschlichen Austausch. Auch in diesem Kontext müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern Wertschätzung vermitteln können. Dies gelingt offenbar nicht immer: Während sich

das Homeoffice für knapp jeden dritten Befragten positiv auf die Vermittlung von Wertschätzung auswirkt, ist knapp jeder Vierte diesbezüglich pessimistisch.

**3** • In der Regel wirkt sich die Personalarbeit unmittelbar auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens sowie auf das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeiter aus. Während HR in der Vergangenheit oftmals nur als interner administrativer Dienstleister galt, trägt die Personalabteilung hinsichtlich der Mitarbeiterbindung heute auch eine große strategische Verantwortung.

Die Personalabteilungen von 54 Prozent der Befragten verstehen sich als Enabler in Sachen Mitarbeiterbindung. Das ist wenig verwunderlich, denn gerade HR befindet sich unmittelbar

»Ein zentraler Grund, warum Mitarbeiter in einer Organisation bleiben, sind die Menschen.«

Natascha Gasser

an der Schnittstelle zu den Mitarbeitern: Die Personaler begleiten sie durch alle Stationen im Unternehmen – angefangen beim Bewerbungsprozess und dem Onboarding, über die interne Weiterentwicklung bis hin zum Ruhestand. Die Erfahrungen, die die Personaler in ihrem alltäglichen Austausch mit der Belegschaft sammeln, machen sie darüber hinaus zu Karriereberatern für Mitarbeiter und Führungskräfte. Dadurch ist HR imstande, auch wertvolle Impulse bei der Strategieentwicklung zu setzen. In 53 Prozent der befragten Unternehmen sichert sich HR damit die Position als Partner des Business.

Weitere Schwerpunkte der Personalarbeit sind Kultur und Kommunikation. Damit adressiert HR weitere Topherausforderungen in Sachen Mitarbeiterbindung. 34 Prozent der befragten Personal- und Unternehmensentscheider geben an, dass HR die (Weiter-)Entwicklung der Unternehmens- beziehungsweise der Führungskultur managt. In gut jedem vierten befragten Unternehmen übernimmt HR als Changemanager Verantwortung für den organisationsweiten Transformationsprozess. Als Moderator fungiert die Personalabteilung bei 33 Prozent der Befragten.

**4** • Die Personalabteilungen entwickeln das am Employer-Branding weiter, um jetzige und künftige Mitarbeiter von ihren Unternehmen zu überzeugen. Das Thema Flexibilität hat dabei einen besonderen Stellenwert: Zum einen sorgt es für eine höhere Arbeitgeberattraktivität, zum anderen erzeugt es soziale Herausforderungen in den Teams.

Fehlen Unternehmen bei guter Auftragslage Arbeitskräfte, müssen sie schlimmstenfalls auf Geschäft verzichten. Für die Befragten ist die Personalbeschaffung – neben der Mitarbeiterbindung – deshalb die dringendste Aufgabe von HR (67 Prozent). In diesem Zusammenhang ist es für Organisationen erfolgskritisch, die eigene Arbeitgeberattraktivität zu fördern. Aktuell investiert das Unternehmen jedes zweiten Befragten in das Employer-Branding, um die Mitarbeiterbindung zu steigern. An der Spitze der meistgenannten Aspekte, die die befragten Unternehmen mit ihrer Arbeitgebermarke transportieren wollen, befindet sich die Unternehmenskultur (57 Prozent). Mit dem Engagement für Nachhaltigkeit wollen 42 Prozent der befragten Unternehmen bei ihren jetzigen und künftigen Mitarbeitern punkten.

Die räumliche und die zeitliche Flexibilität, die vor allem durch das mobile Arbeiten beziehungsweise das Homeoffice an Bedeutung für Arbeitnehmer gewonnen haben, gehören ebenfalls zu den wichtigsten Aspekten des Employer-Branding. In diesem Sinne erklären acht von zehn Befragten, dass sich das Homeoffice positiv auf die Arbeitgeberattraktivität des eigenen Unternehmens auswirkt. Fast jeder zweite Befragte nimmt aufgrund von Homeoffice auch eine gestärkte Mitarbeiterbindung wahr. Jedoch spüren die Befragten auch die negativen Folgen des mobilen Arbeitens: Knapp jeder Zweite berichtet von negativen Auswirkungen auf den Zusammenhalt in den Teams der eigenen Organisation. Für 22 Prozent der Befragten ist es derzeit besonders herausfordernd, die Isolation von Mitarbeitern zu verhindern, die häufiger von zu Hause aus arbeiten. Damit wird klar: Persönliche Nähe ist unerlässlich, um das Wir-Gefühl innerhalb der Teams zu stärken. <

# Methodik

## Onlinebefragung

Für die Studie „Mitarbeiterbindung 2030“ wurden insgesamt 201 Entscheider zur Mitarbeiterfluktuation, den möglichen Gegenmaßnahmen und zur Rolle von HR in diesem Zusammenhang befragt. Die Onlinebefragung führte F.A.Z. Business Media | research im Mai und Juni 2022 durch.

42 Prozent der Befragten gehören der Geschäftsführung beziehungsweise dem Vorstand an. 44 Prozent tragen speziell im HR-Bereich Verantwortung. Weitere 8 Prozent sind Entscheider in einer anderen Unternehmensfunktion.

Die Mehrheit der Befragten arbeitet in kleinen Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern (65 Prozent). 16 Prozent sind bei mittleren Unternehmen beschäftigt, deren Belegschaft 1.000 bis unter 5.000 Mitarbeiter umfasst. 18 Prozent der befragten Entscheider kommen aus Großunternehmen mit mindestens 5.000 Mitarbeitern.

Knapp zwei Drittel der Befragten stammen aus Unternehmen, die dem Dienstleistungssektor angehören. 32 Prozent sind im produzierenden Gewerbe tätig.

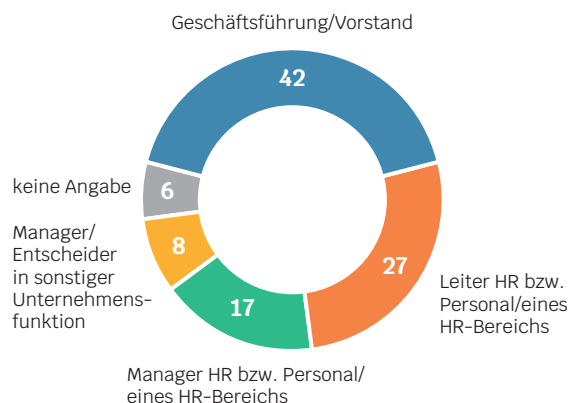
Das Gros der Befragten arbeitet in Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland (92 Prozent). 2 Prozent vertreten österreichische, 1 Prozent schweizerische Betriebe. Weitere 4 Prozent gehören Unternehmen an, deren Hauptsitz sich in anderen Ländern befindet. 1 Prozent der Befragten machte keine Angabe zum Standort des eigenen Unternehmens.

## Persönliche Interviews

In drei vertiefenden Interviews haben wir mit HR-Entscheiderinnen über ihre Erfahrungen und Standpunkte gesprochen. Dabei standen die Interpretation und ein tieferes Verständnis der Themen der vorliegenden Studie im Fokus. Die Interviews und die Zitate spiegeln die Meinung der jeweiligen Interviewpartner wider. <

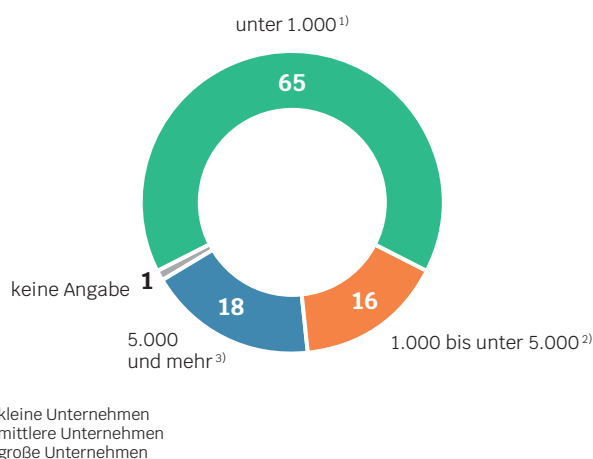
## Funktion im Unternehmen

in Prozent der Befragten; n = 166



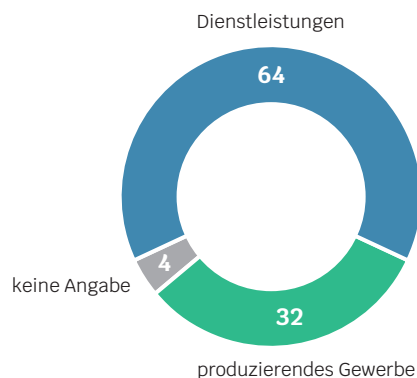
## Anzahl der Mitarbeiter

in Prozent der Befragten; n = 166



## Branchenzugehörigkeit des Unternehmens

in Prozent der Befragten; n = 165



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, Cornerstone

# Kommt die Kündigungswelle?

Viele befragte Unternehmen berichten derzeit von einer konstanten Fluktuation unter den Mitarbeitern. Es mehren sich aber die Anzeichen für eine steigende Zahl von Kündigungen in naher Zukunft. Die häufigsten Kündigungsgründe sind dabei die Bezahlung und fehlende Karrierechancen.

Die Coronapandemie hat das Leben der meisten Menschen von einem Tag auf den anderen entscheidend verändert. Das ging auch nicht spurlos am Arbeitsmarkt vorbei. Insbesondere in den USA beobachtet man seit Anfang 2021, dass Arbeitnehmer massenhaft selbst ihre Stellen kündigen. Es ist die Rede von der „Great Resignation“.

Rollt eine derartige Kündigungswelle auch auf Europa zu? 44 Prozent der befragten Personal- und Unternehmensentscheider beobachten jedenfalls, dass die Bindung zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern aufgrund der Coronapandemie abgenommen hat.

## Warnsignale deuten

Es ist möglich, dass sich diese pandemiebedingte Entwicklung künftig in der Mitarbeiterfluktuation niederschlagen wird. Doch derzeit stellen

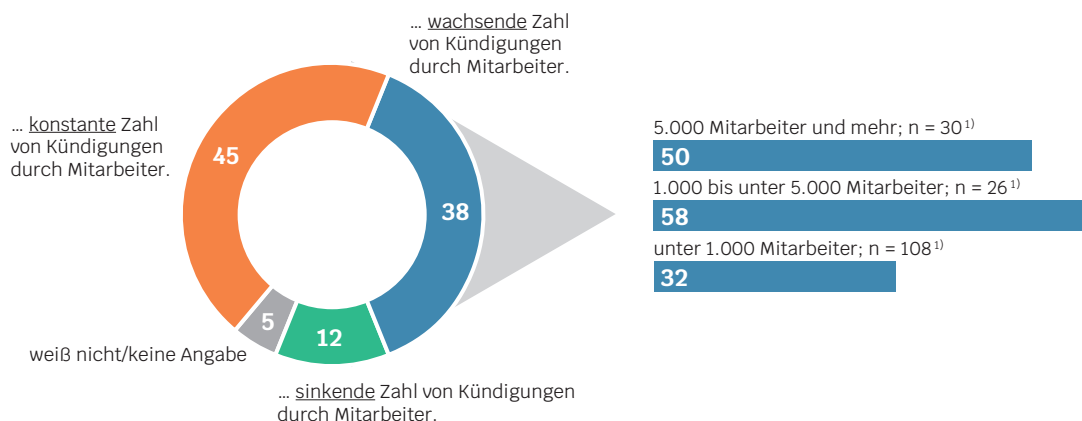
noch 45 Prozent der befragten Personaler und Unternehmensentscheider fest, dass seit 2020 eine konstante Zahl von Mitarbeitern des eigenen Unternehmens gekündigt hat.

Dies ist jedoch kein Grund zur Entwarnung: Denn immerhin mehr als jeder dritte Befragte berichtet, dass Kündigungen durch die eigenen Mitarbeiter seit 2020 zugenommen haben. Insbesondere die befragten Entscheider aus Unternehmen mit 1.000 bis unter 5.000 Mitarbeitern sprechen überdurchschnittlich oft von einer zunehmenden Fluktuation im eigenen Betrieb (58 Prozent). Lediglich eine Minderheit beobachtet einen entgegengesetzten Trend: Insgesamt 12 Prozent sprechen von einer sinkenden Zahl an Kündigungen durch Mitarbeiter. Es fällt auf, dass die befragten Personen aus kleinen Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern jeweils am häufigsten von einer konstanten beziehungsweise sinkenden Zahl an Kündigungen

## Noch konstante Fluktuation, aber Tendenz steigend

Antwort auf die Frage: „Wie hat sich die jährliche Mitarbeiterfluktuation in Ihrem Unternehmen seit 2020 entwickelt?“; in Prozent der Befragten (nach Mitarbeiteranzahl); n = 201

Wir sehen eine ...



1) Rest zu 166 = keine Angabe

Quellen: F.A.Z. Business Media | research, Cornerstone

durch die eigenen Mitarbeiter berichten (51 Prozent beziehungsweise 13 Prozent).

**Was die Mitarbeiter (nicht) motiviert**

Die Gründe für einen Jobwechsel können sehr unterschiedlich sein. Durch individuelle Gespräche können Unternehmen die Entscheidungen ihrer Mitarbeiter (besser) nachvollziehen. Dies hilft ihnen dabei, ihre Strategie in Sachen Mitarbeiterbindung adäquat anzupassen. So identifizieren die befragten Personal- und Unternehmensentscheider eine Reihe von Beweggründen, die zu Kündigungen durch Mitarbeiter ihres Unternehmens geführt haben können.

**»Menschen bleiben und erbringen gern gute Leistungen in einem Umfeld, wenn sie eine Verbundenheit dazu haben.«**

Karen Wefelmeyer

Wenig verwunderlich ist, dass die persönliche Entwicklung dabei an oberster Stelle steht. Als Topgründe für einen Jobwechsel ihrer Mitarbeiter nennen die Befragten Karrierechancen und Gehalt (jeweils 48 Prozent).

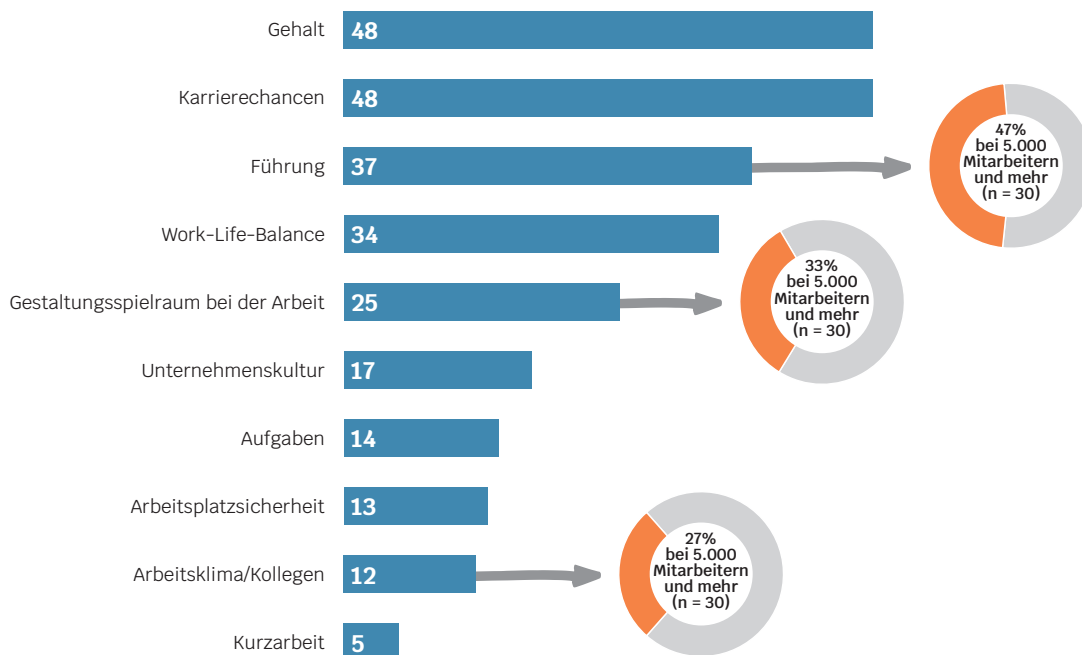
Ein gutes Drittel (34 Prozent) identifiziert die Work-Life-Balance als einen wichtigen Kündigungsgrund. Denn nicht selten geht der Jobwechsel mit dem Wunsch nach einer reduzierten Wochenarbeitszeit einher – sei es zugunsten von Familie, Hobbys oder im Hinblick auf die persönliche Gesundheit. Insbesondere die befragten Entscheider aus dem Dienstleistungssektor sehen in der Work-Life-Balance einen ausschlaggebenden Kündigungsgrund (42 Prozent).

**Knackpunkt Führung**

Kulturbezogene Aspekte sind in einigen Fällen ebenfalls ausschlaggebend für den Wunsch nach einem neuen Job: 17 Prozent der Befragten sehen den Wechselwunsch scheidender Mitarbeiter in der Unternehmenskultur selbst begründet. Für 37 Prozent spielt die Führung in der eigenen Organisation eine ausschlaggebende Rolle bei Kündigungen der eigenen Mitarbeiter. Unter den Befragten aus großen Unternehmen sieht das sogar fast jeder Zweite so.

**Kündigungsgründe kennen: Es geht um die persönliche Entwicklung**

Antwort auf die Frage: „Was denken Sie, welche Gründe spielen bei den Kündigungen der Mitarbeiter Ihres Unternehmens eine ausschlaggebende Rolle?“, in Prozent der Befragten; n = 186<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.

Quellen: F.A.Z. Business Media | research, Cornerstone



## 44 Prozent

der befragten Personal- und Unternehmensentscheider beobachten, dass die Bindung zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern aufgrund der Coronapandemie abgenommen hat.

Quellen: F.A.Z. Business Media | research, Cornerstone

Für 12 Prozent der Befragten liegen die Kündigungen ihrer Mitarbeiter auch am Arbeitsklima beziehungsweise an der Interaktion unter Kollegen. Während dieser Aspekt für die Befragten aus kleinen und mittleren Unternehmen (8 Prozent beziehungsweise 4 Prozent) kaum Relevanz hat, verweisen die Befragten aus großen Unternehmen ab 5.000 Mitarbeitern überdurchschnittlich oft auf diesen Kündigungsgrund (27 Prozent).

Mit dem Jobwechsel geht oftmals auch eine neue Aufgabe einher, wie 14 Prozent der befragten Personaler und Unternehmenslenker feststellen. Häufiger nennen die Befragten aber den (Mangel an) Gestaltungsspielraum bei der Arbeit als wesentlichen Kündigungsgrund (25 Prozent).

### Bangen um die Sicherheit

Insbesondere die ersten Monate der Coronapandemie waren von wirtschaftlicher Unsicherheit geprägt. Viele Unternehmen – vor allem aus den krisengebeutelten Branchen stationärer

Einzelhandel, Gastronomie, Tourismus und Veranstaltungen – setzten deshalb auf Kurzarbeit, um die eigene Organisation wirtschaftlich zu stabilisieren. Doch lediglich 5 Prozent der Befragten identifizieren diese zeitlich begrenzte Maßnahme als wichtigen Kündigungsgrund ihrer Mitarbeiter.

Insolvenzen und Lieferkettenstörungen, die sich durch Russlands Krieg gegen die Ukraine weiter zuspitzen, lassen Mitarbeiter – insbesondere aus von Rohstoff- und Energieimporten abhängigen Unternehmen – mitunter die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes in Frage stellen. Deshalb kann der Wechsel zu einem resilienteren Unternehmen hier das Mittel der Wahl sein.

Immerhin 13 Prozent der befragten Personaler und Unternehmensentscheider bewerten die Arbeitsplatzsicherheit als ausschlaggebenden Kündigungsgrund der Mitarbeiter ihres Unternehmens. <

**»Bei Gebrüder Weiss unterstützen wir den internen Wechsel.«**

Natascha Gasser

# HR gibt die Richtung vor

Unternehmen sollten aktiv in die Mitarbeiterbindung investieren, um einer möglicherweise steigenden Fluktuation vorzubeugen. HR kann dabei die Weichen für adäquate Maßnahmen stellen. Wer die Mitarbeiterbindung stärken will, kommt vor allem nicht um die Themen Führung und Prozesse herum.

Die von den Befragten genannten Kündigungsgründe legen offen, an welchen Stellen in den Unternehmen besonderer Handlungsbedarf in Sachen Mitarbeiterbindung besteht. Bemerkenswert ist jedoch, dass vergleichsweise seltener interne Entwicklungsmöglichkeiten zu den dringenden Aufgaben zählen – obwohl Karrierechancen neben dem Gehalt sehr häufig als Kündigungsgrund der Mitarbeiter genannt werden: Die befragten Personal- und Unternehmensentscheider bewerten die Themen interne Mobilität, Skills-Gap und Weiterbildung derzeit deutlich seltener als große Herausforderungen

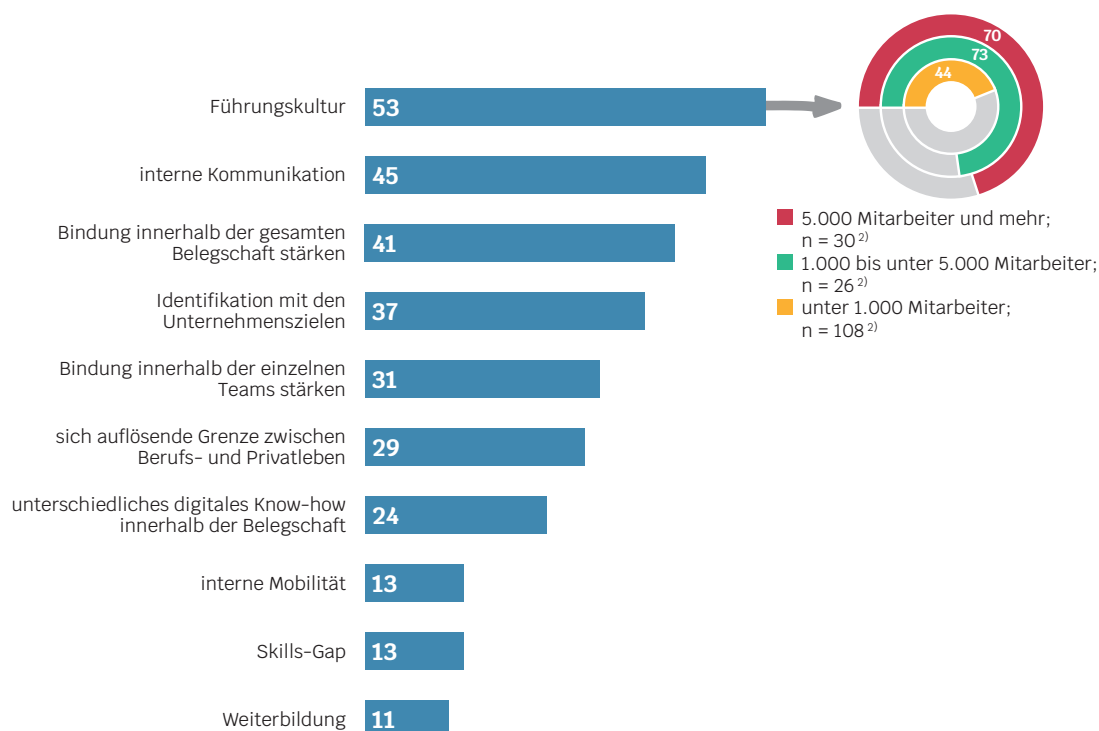
hinsichtlich der Mitarbeiterbindung. Vielmehr stufen sie in diesem Zusammenhang kulturelle und kommunikationsbezogene Aspekte als dringendste Aufgaben ein.

## Topherausforderung: Leadership

Für die Mehrheit der Befragten zählt die Führungskultur zu den größten Herausforderungen hinsichtlich der Mitarbeiterbindung im eigenen Unternehmen (53 Prozent). Vor allem Befragte aus mittleren und großen Unternehmen ver-

### Kulturelle Herausforderungen meistern: Führung stärken und Purpose vermitteln

Antwort auf die Frage: „Was sind aus Ihrer Sicht die derzeit größten Herausforderungen hinsichtlich der Mitarbeiterbindung in Ihrem Unternehmen?“, in Prozent der Befragten (nach Mitarbeiteranzahl); n = 177<sup>1)</sup>

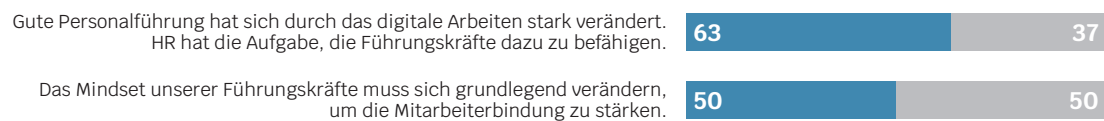


1) Mehrfachnennungen möglich.  
2) Rest zu 166 = keine Angabe

Quellen: F.A.Z. Business Media | research, Cornerstone

## Führungskräfte sind auf HR angewiesen

Zustimmung zur jeweiligen Aussage in Prozent der Befragten; n = 166



■ stimme zu ■ stimme nicht zu

Quellen: F.A.Z. Business Media | research, Cornerstone



treten überdurchschnittlich oft diese Ansicht (73 Prozent beziehungsweise 70 Prozent). Dies verdeutlicht die besondere Funktion von Führungskräften im zwischenmenschlichen Gefüge einer Organisation.

Allerdings haben sich die Anforderungen an eine gute Personalführung durch die digitale Transformation und das damit einhergehende hybride Arbeiten tatsächlich in kürzester Zeit verändert. HR und die Führungskräfte sind gleichermaßen gefordert, um eine erfolgreiche, zeitgemäße Personalführung zu ermöglichen. Knapp zwei Drittel der befragten Unternehmenslenker und Personaler sagen, dass HR die Führungskräfte für diese Aufgabe befähigen muss. Jeder zweite Befragte erklärt zudem, dass sich das Mindset der Führungskräfte im eigenen Unternehmen zugunsten der Mitarbeiterbindung grundlegend verändern muss.

### Kommunizieren will gekonnt sein

In den befragten Unternehmen zählt auch die interne Kommunikation zu den Top-3-Herausforderungen hinsichtlich der Mitarbeiterbindung (45 Prozent). Die Art und Weise, wie Organisationen relevante Informationen aufbereiten und an ihre Belegschaft weitergeben, entscheidet nicht selten über die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber. Daher braucht es adäquate Kommunikationsmaßnahmen, um neben Neuigkeiten aus dem Unternehmen beispielsweise auch den Purpose und die Unternehmenskultur zu transportieren.

Wer die Sinnhaftigkeit seiner Arbeit begreift, kann sich in der Regel besser mit dem eigenen Arbeitgeber und den Unternehmenszielen identifizieren. Jedoch stellt die Identifikation mit den Unternehmenszielen derzeit für 37 Prozent der Befragten eine große Herausforderung dar.

### „Wir“ gewinnt

Klar ist, dass es beim Arbeiten nicht allein darum geht, die Wertschöpfung zu erhöhen. Unternehmen sind auch immer soziale Räume, in denen Menschen interagieren. Der Zusammenhalt innerhalb einer Organisation ist deshalb ein essentieller Faktor im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung.

Die befragten Unternehmens- und Personalentscheider bestätigen jedoch, dass dies kein leichtes Unterfangen ist. Die Stärkung der Bindung innerhalb der gesamten Belegschaft (41 Prozent) beziehungsweise innerhalb der einzelnen Teams (31 Prozent) gehören derzeit ebenfalls zu den dringenden Aufgaben der befragten Unternehmen. Dies ist gerade im Hinblick auf den Trend zum hybriden Arbeiten wenig verwunderlich. Spätestens seit Ausbruch der Coronapandemie stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Mitarbeiter auch unabhängig von ihrem Arbeitsort und verstärkt mit Hilfe von digitalen Lösungen zu erreichen.

»Die Führungskräfte tragen die Verantwortung dafür, dass in den Teams Vertrauen entsteht.«

Karin Kießling

### Digitalisierung: Fluch und Segen zugleich

Die Auswirkungen von Covid-19 verdeutlichen ganz besonders, dass die digitale Transformation nicht nur die Resilienz von Unternehmen steigert, sondern auch neue Hürden im Arbeitsalltag und damit auch für die Mitarbeiterbindung mit sich bringt: Das Homeoffice, das in den ersten Pandemienmonaten zur Krisenbewältigungsmaßnahme schlechthin avancierte, sorgt vielerorts dafür, dass sich die Grenzen zwischen dem Privat- und Berufsleben der Mitarbeiter auflösen. Die mangelnde räumliche Trennung kann sich

mitunter negativ auf die Work-Life-Balance auswirken. 29 Prozent zählen diese Entwicklung zu den größten Herausforderungen hinsichtlich der Mitarbeiterbindung im eigenen Unternehmen.

Nicht selten verursacht die Digitalisierung auch Ängste auf Seiten der Mitarbeiter. Insbesondere Personen, die nur über wenig Erfahrungen im Umgang mit Digitaltechnologie verfügen, können schnell den Eindruck gewinnen, im Veränderungsprozess abgehängt zu werden. Knapp jeder vierte Befragte stuft das unterschiedliche digitale Know-how innerhalb der Belegschaft als große Herausforderung ein.

### HR trägt strategische Verantwortung

HR ist als Partner des Business gefragt, um all die genannten Herausforderungen mit in Angriff zu nehmen und seinen Beitrag dazu zu leisten, die Belegschaft zu motivieren und nachhaltig an das eigene Unternehmen zu binden. Denn die Personalarbeit wirkt sich in der Regel unmittelbar auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens sowie auf das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeiter aus.

Während die Personalabteilung in der Vergangenheit oftmals nur als interner administrativer Dienstleister galt, übernimmt sie hinsichtlich

der Mitarbeiterbindung vermehrt strategische Verantwortung. So verstehen sich die Personalabteilungen von 54 Prozent der Befragten als Impulsgeber und Enabler in diesem Zusammenhang. Kein Wunder, denn gerade HR befindet sich – neben den direkten Vorgesetzten – unmittelbar an der Schnittstelle zu den Mitarbeitern: Die Personaler begleiten sie durch den Bewerbungsprozess, das Onboarding und ihre Phase im Unternehmen.

Die Eindrücke, die die HRler in diesem Prozess sammeln, tragen zum einen maßgeblich zur Strategieentwicklung bei: 53 Prozent der Befragten sagen, dass die Personalabteilung des eigenen Unternehmens beim Thema Mitarbeiterbindung strategischer Partner des Topmanagements ist.

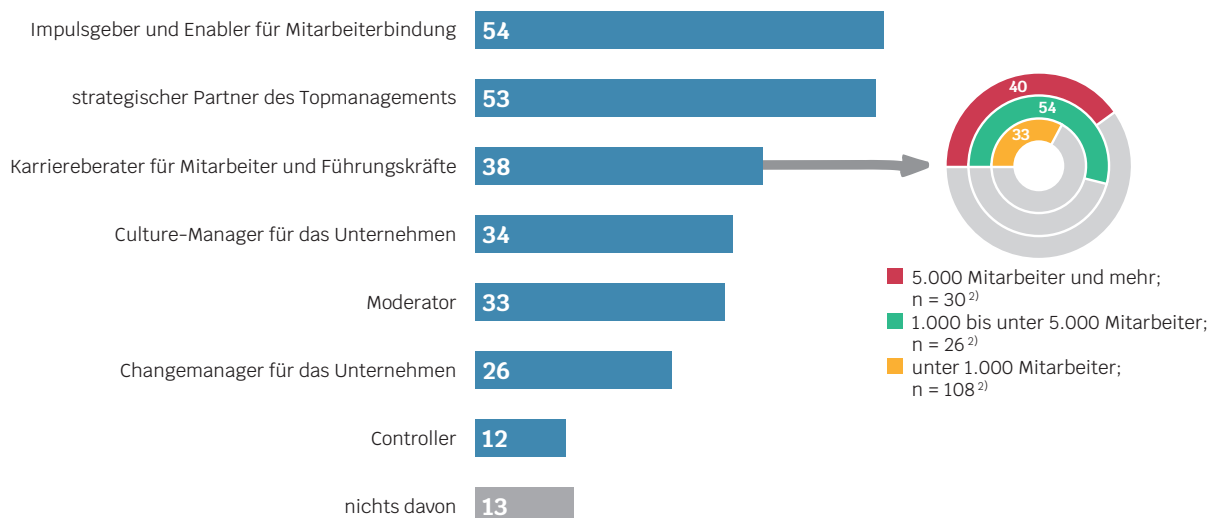
Zum anderen ist HR aufgrund der Nähe zur Belegschaft idealerweise imstande, individuelle Entwicklungspfade auszuarbeiten. In 38 Prozent der befragten Unternehmen tritt die Personalabteilung als Karriereberater für Mitarbeiter und Führungskräfte in Erscheinung. Vor allem in den befragten mittleren Unternehmen übernimmt HR diese Rolle (54 Prozent).

»Wir müssen vielfältigere Angebote entwickeln, um auch im Arbeitsalltag dem Megatrend Individualisierung gerecht zu werden.«

Karen Wefelmeyer

### HR bestimmt den Kurs (mit)

Antwort auf die Frage: „Welche Rollen beziehungsweise Funktionen hat HR in Ihrem Unternehmen im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung?“, in Prozent der Befragten (nach Mitarbeiteranzahl); n = 168<sup>1)</sup>

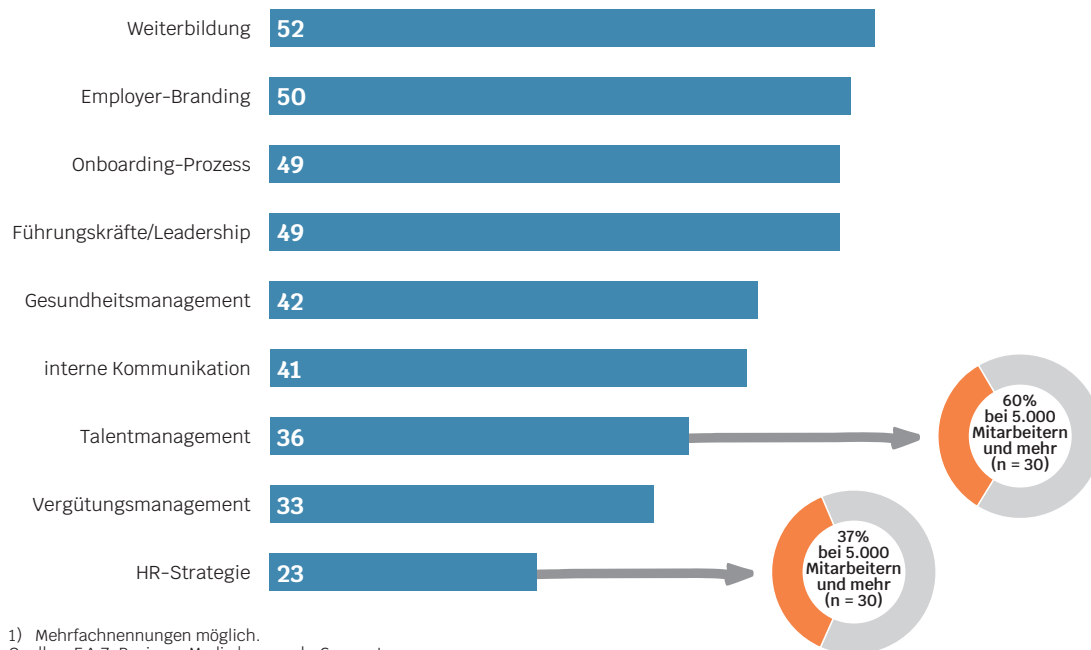


1) Mehrfachnennungen möglich.  
2) Rest zu 166 = keine Angabe

Quellen: F.A.Z. Business Media | research, Cornerstone

**Mitarbeiterbindung steigern: Prozessbezogene Veränderungen sind gefragt**

Antwort auf die Frage: „In welche HR-Themen investiert Ihr Unternehmen derzeit, um die Mitarbeiterbindung zu steigern?“, in Prozent der Befragten; n = 168<sup>1)</sup>



**Veränderungsprozesse steuern**

Mit kulturellen und kommunikationsbezogenen Themen als Topherausforderungen in Sachen Mitarbeiterbindung (siehe Grafik auf Seite 10) überrascht es wenig, dass die befragten Entscheider darin weitere Schwerpunkte der Personalarbeit sehen. 34 Prozent geben an, dass HR die (Weiter-)Entwicklung der Unternehmensbeziehungsweise der Führungskultur managt. In gut jedem vierten befragten Unternehmen übernimmt HR als Changemanager Verantwortung für den organisationsweiten Transformationsprozess. Als Moderator fungiert die Personalabteilung von 33 Prozent der Befragten.

Dagegen gilt die Funktion des Controllers eher als nachrangig. Lediglich 12 Prozent geben an, dass HR diese Rolle im Kontext der Mitarbeiterbindung ausfüllt. 13 Prozent der befragten Personal- und Unternehmensentscheider sagen jedoch auch, dass HR in ihrem Unternehmen keine der genannten Funktionen übernimmt.

**Maßnahmen ergreifen**

Die Unternehmen der befragten Personaler und Unternehmensentscheider investieren aktuell in

verschiedene HR-Themen, um die Mitarbeiterbindung zu steigern. Dabei geht es insbesondere um die Optimierung von Prozessen.

Am häufigsten liegt der Fokus derzeit auf der Weiterbildung (52 Prozent). Hier können Unternehmen beispielsweise aus einem großen Angebot an digitalen Lernplattformen schöpfen, um die Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu fördern. Vor allem standardisierte Produkte ermöglichen aufgrund ihrer geringeren Komplexität im Vergleich zu personalisierten Lösungen eine erleichterte Implementierung in die bestehende Systemumgebung eines Unternehmens. Der niedrigschwellige Zugang macht sie daher besonders attraktiv.

**»Insgesamt hat die Pandemie dazu beigetragen, überall stärker in Fähigkeiten zu denken.«**

Jo-Anne Rossouw

**Für ein gesundes Miteinander**

Das Onboarding prägt – neben dem Bewerbungsprozess – den ersten Kontakt zwischen neuen Mitarbeitern und ihrem Team beziehungsweise dem Arbeitgeber im Allgemeinen und hat somit wesentliche Auswirkungen auf die weitere Interaktion im Arbeitsalltag. Knapp jeder zweite



Die interne Kommunikation ist die zweithäufigste Herausforderung in Sachen Mitarbeiterbindung. In **41 Prozent** der befragten Unternehmen geht HR diese Aufgabe gezielt an, um die Belegschaft nachhaltig von der eigenen Organisation zu überzeugen.

Quellen: F.A.Z. Business Media | research, Cornerstone

Befragte sagt, dass das eigene Unternehmen derzeit in Onboarding-Prozesse investiert. Dies gilt insbesondere für Befragte aus großen Unternehmen mit einer Belegschaft von mindestens 5.000 Mitarbeitern (67 Prozent).

Offenbar haben Unternehmen erkannt, dass eine unzulängliche Führungskultur ein entscheidender Kündigungsgrund sein kann (siehe Grafik auf Seite 8). 49 Prozent investieren daher in die Qualität von Leadership und gehen damit die Topherausforderung in puncto Mitarbeiterbindung an.

Auch die interne Kommunikation findet sich unter den Fokusthemen der HR-Abteilungen wieder. Damit tragen 41 Prozent der Befragten abermals einem Aspekt Rechnung, der zu den Top-3-Herausforderungen hinsichtlich der Mitarbeiterbindung zählt (siehe Grafik auf Seite 10).

Um die Leistungsfähigkeit und die Motivation der Belegschaft aufrechtzuerhalten, gilt es unter an-

derem auch, deren Gesundheit zu sichern und zu fördern. 42 Prozent der befragten Unternehmen investieren daher in das betriebliche Gesundheitsmanagement.

### Klassische Ansatzpunkte

Daneben verfolgen die Unternehmen einiger befragter Personal- und Unternehmensentscheider weitere bewährte Ansätze, mit denen sich auch die Mitarbeiterbindung steigern lässt. 36 Prozent investieren derzeit in das Talentmanagement. Das systematische Gewinnen, Identifizieren, Halten und Entwickeln von qualifizierten Mitarbeitern ist im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung vor allem für die befragten großen Unternehmen ein wichtiges Thema (60 Prozent).

Mit einer klugen Vergütungsstrategie schaffen Unternehmen zum einen besondere Anreize für ihre Mitarbeiter. Zum anderen können sie sich dadurch entscheidend gegenüber ihren Wettbewerbern auf dem Arbeitsmarkt positionieren. Ein Drittel fördert daher das Vergütungsmanagement.

Im Vergleich dazu befassen sich die Unternehmen insgesamt etwas seltener mit den strategischen Aspekten der Mitarbeiterbindung. Knapp jeder vierte Entscheider sagt, dass die eigene Organisation derzeit in diesem Zusammenhang in die HR-Strategie investiert. Gleichwohl hat die Strategiearbeit in den großen befragten Unternehmen einen höheren Stellenwert (37 Prozent).

»Wir nutzen People Analytics, um dem Management klassische Kennzahlen zu liefern – beispielsweise zu Fluktuation, interner Mobilität oder zur Altersstruktur.«

Natascha Gasser

# Attraktivität steigern, Transformation bewältigen

In Zeiten des Fachkräftemangels arbeiten die Personalabteilungen am Employer-Branding ihrer Unternehmen. Die räumliche Flexibilität durch mobiles Arbeiten steigert zwar die Arbeitgeberattraktivität, birgt aber auch Gefahren. Parallel dazu bewältigt HR die Mammutaufgabe, tiefgreifende Transformationsprozesse zu begleiten.

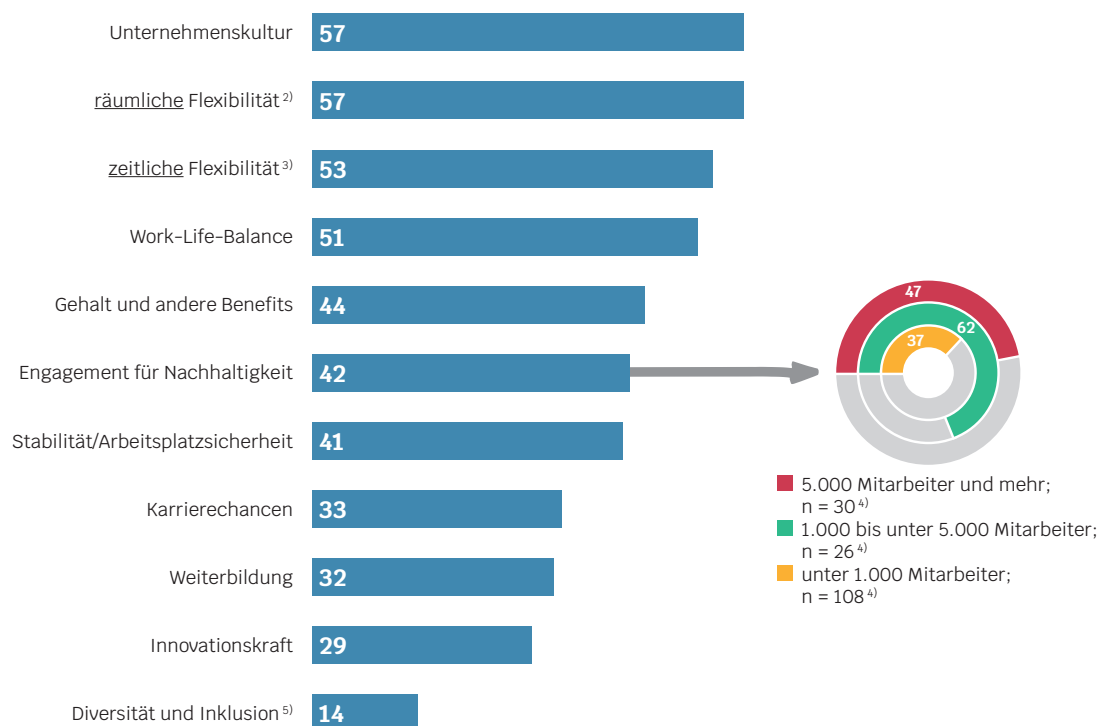
Vor dem Hintergrund der angespannten Situation auf dem Arbeitsmarkt ist es für Unternehmen erfolgskritisch, die eigene Arbeitgeberattraktivität mit adäquaten Maßnahmen zu fördern und entsprechende Errungenschaften mit der Arbeitgebermarke zu transportieren. So investiert aktuell das Unternehmen von jedem zweiten Befragten in das Employer-Branding, um die

Mitarbeiterbindung zu steigern (siehe Grafik auf Seite 13).

Die befragten Personaler und Unternehmenslenker benennen die Elemente, die derzeit besonders wichtig für das Employer-Branding des eigenen Unternehmens sind. Organisationen, die sich im Hinblick auf diese Aspekte klar von

## Eine starke Arbeitgebermarke aufbauen

Antwort auf die Frage: „Welche der folgenden Aspekte sind derzeit besonders wichtig für das Employer-Branding Ihres Unternehmens?“, in Prozent der Befragten (nach Mitarbeiteranzahl); n = 168<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich  
 2) zum Beispiel freie Wahl zwischen Homeoffice/mobilem Arbeiten und Büro  
 3) verschiedene Arbeitszeitmodelle  
 4) Rest zu 166 = keine Angabe  
 5) inklusive Barrierefreiheit

Quellen: F.A.Z. Business Media | research, Cornerstone

der Konkurrenz abheben, überzeugen Bewerber und derzeitige Mitarbeiter gleichermaßen. An der Spitze der meistgenannten Aspekte, die die befragten Unternehmen mit ihrer Arbeitgebermarke transportieren wollen, befindet sich unter anderem die Unternehmenskultur (57 Prozent). Sie ist der Fixpunkt für die mitarbeiterseitige Identifikation mit einer Organisation.

### Hauptsache flexibel

Für ebenfalls 57 Prozent der Befragten spielt die räumliche Flexibilität derzeit eine herausragende Rolle für das Employer-Branding der eigenen Organisation. Knapp dahinter folgt die zeitliche Flexibilität (53 Prozent). Sowohl die räumliche als auch die zeitliche Flexibilität haben für viele Mitarbeiter sicherlich aufgrund ihrer Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten beziehungsweise Homeoffice an Bedeutung gewonnen.

Was als Krisenbewältigungsmaßnahme in der Coronapandemie anging, ist für viele Mitarbeiter nicht mehr aus ihrem Arbeitsalltag wegzudenken und wird daher oftmals sowohl von Bewerbern als auch von Mitarbeitern aktiv eingefordert. Ein potentieller Grund dafür ist, dass sich mit der Flexibilität im Homeoffice das Arbeits- und Privatleben bisweilen besser miteinander vereinen lassen. Die Work-Life-Balance ist für 51 Prozent der Befragten ein besonders wichtiger Aspekt beim Employer-Branding.

### Jobsicherheit gewährleisten und vermitteln

Mit den Themen Gehalt und Karrierechancen widmen sich die befragten Unternehmen im Employer-Branding gleich zwei Aspekten, die sie wiederum als wesentliche Kündigungsgründe ihrer Mitarbeiter identifizieren (siehe Grafik auf Seite 8). 44 Prozent wollen sich über die Bezahlung und weitere Benefits, ein Drittel über Karrierechancen positionieren. Als weiterer Be-

standteil des internen Entwicklungsprozesses adressieren 32 Prozent das Thema Weiterbildung mit Hilfe ihrer Arbeitgebermarke.

Darüber hinaus hat die Arbeitsplatzsicherheit für das Employer-Branding von 41 Prozent der befragten Unternehmen einen hohen Stellenwert. Insbesondere mit innovativen Produkten und Dienstleistungen steigern Organisationen ihre Zukunftsfähigkeit. 29 Prozent setzen daher auf die Innovationskraft als Teil ihrer Arbeitgebermarke.

### Gut fürs Image

Ob EU Green Deal, Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen oder „Fridays for Future“ – zahlreiche Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit zeigen, dass das Thema Nachhaltigkeit der Nische entwachsen ist. Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, nachhaltig zu handeln. Ihre Aktivitäten lassen sich hinsichtlich ihrer Wirkung einer der drei ESG-Dimensionen zuordnen: Environment (Ökologie), Social (Soziales) und Governance (nachhaltige Unternehmensführung).

Ganz nach dem Motto „Gutes tun und darüber sprechen“ richten derzeit 42 Prozent der befragten Entscheider das Employer-Branding auf das Nachhaltigkeitsengagement ihres Unternehmens aus. Insbesondere die befragten mittleren Unternehmen wollen von entsprechenden positiven Imageeffekten profitieren (62 Prozent). Diversität und Inklusion, die zu den Aspekten sozialer Nachhaltigkeit zählen, spielen in diesem Kontext jedoch lediglich für 14 Prozent eine wichtige Rolle. Auffällig ist, dass diese Themen einen vergleichsweise hohen Stellenwert für die befragten großen Unternehmen haben (37 Prozent).

### Was das Homeoffice bewirkt

In vielen Organisationen ist das hybride Arbeiten seit der Coronapandemie ein fester Bestandteil

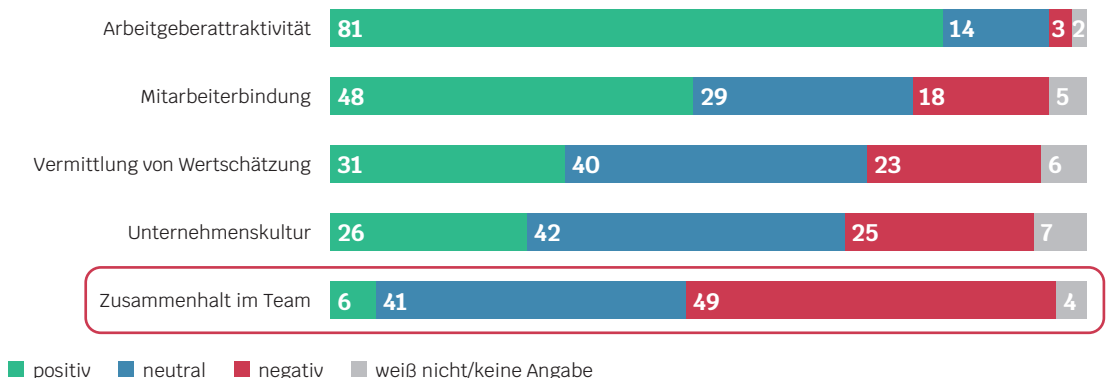


**88 Prozent**  
der befragten Entscheider befürchten, dass sich der  
Fachkräftemangel bis 2030 immer weiter zuspitzen wird.

Quellen: F.A.Z. Business Media | research, Cornerstone

**Teamzusammenhalt leidet besonders unter mobilem Arbeiten**

Antwort auf die Frage: „Wie wirkt sich das Homeoffice beziehungsweise das mobile Arbeiten auf die folgenden Aspekte in Ihrem Unternehmen aus?“, in Prozent der Befragten; n = 180



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, Cornerstone

des Arbeitsalltags. Das Homeoffice beziehungsweise das mobile Arbeiten eröffnet Chancen für die Mitarbeiterbindung. Fast jeder zweite Befragte nimmt aufgrund von Homeoffice eine gestärkte Mitarbeiterbindung wahr. Während 29 Prozent die Auswirkungen des Homeoffice auf die Mitarbeiterbindung als neutral einstufen, beobachten hingegen 18 Prozent einen negativen Einfluss.

**Höhere Attraktivität inklusive**

In vielen Unternehmen haben die Mitarbeiter die Vorteile des ortsunabhängigen Arbeitens geschätzt gelernt. Zudem erweitern Organisationen durch das mobile Arbeiten ihr Einzugsgebiet: Wo früher der Ortswechsel gegebenenfalls noch ein Hindernis für potentielle Mitarbeiter war, schafft heute das mobile Arbeiten neue Optionen für den Jobwechsel. Acht von zehn Befragten bestätigen, dass sich das Homeoffice beziehungsweise das mobile Arbeiten positiv auf die Arbeitgeberattraktivität des eigenen Unternehmens auswirkt.

Betrachtet man dieses Ergebnis in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße, wird deutlich: Je größer die Organisation, desto häufiger wird eine positive Wirkung wahrgenommen. Während unter den Befragten aus kleinen Unternehmen 77 Prozent und unter den Entscheidern aus mittleren Betrieben 88 Prozent von einer positiven Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität berichten, beobachten dies fast alle Befragten aus großen Unternehmen (97 Prozent). Das hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass große

Unternehmen eher über die finanziellen Mittel verfügen, um ihre Belegschaft flächendeckend mit der nötigen digitalen Infrastruktur zu versorgen – sei es mit Bildschirmen, Laptops und Smartphones oder dem Zugang zu Cloud-Computing und VPN-Clients. Eine moderne digitale Ausstattung sorgt wiederum für ein positives Nutzungserlebnis auf Seiten der Mitarbeiter.

Im Hinblick auf die Branchenzugehörigkeit der Befragten gibt es ebenfalls keine Zweifel an der positiven Wirkung des Homeoffice auf die Arbeitgeberattraktivität: Die Zustimmungswerte zwischen den befragten Entscheidern aus dem Dienstleistungssektor (81 Prozent) und dem produzierenden Gewerbe (83 Prozent) unterscheiden sich nur minimal. Dies ist insofern interessant, als sich die Belegschaft im produzierenden Gewerbe traditionell in Blue und White Collar einteilen lässt: die vornehmlich im Produktionsbetrieb arbeitenden Personen und die mit Bürotätigkeiten betrauten Angestellten.

**Zwischen neuer digitaler Nähe und analoger räumlicher Distanz**

Es zeigt sich aber auch, dass mit dem Homeoffice beziehungsweise dem mobilen Arbeiten – neben all den Vorteilen – auch kulturbezogene und kommunikative Herausforderungen einhergehen, die die Unternehmen bewältigen müssen. Im Gegensatz zum typischen Büroalltag prägen insbesondere Kollaborationstools und digitale Kommunikationskanäle den zwischenmenschlichen Austausch im Homeoffice.

In diesem Kontext müssen Führungskräfte auch Wertschätzung vermitteln können. Dies gelingt nicht immer: Während sich das mobile Arbeiten für knapp jeden dritten Befragten positiv auf die Vermittlung von Wertschätzung auswirkt, ist knapp jeder Vierte pessimistisch. 40 Prozent beobachten dagegen keine konkreten Wirkungszusammenhänge und bewerten den Effekt des mobilen Arbeitens als neutral.

Darüber hinaus stellt das ortsunabhängige Arbeiten Unternehmen vor die Herausforderung, ihre Kultur auch über räumliche Distanz zu pflegen und zu vermitteln. Die Befragten sind sich jedoch uneinig darüber, wie sich das mobile Arbeiten auf ihre Unternehmenskultur konkret auswirkt:

#### **Begriffsklärung: Homeoffice, mobile Arbeit, Telearbeit**

Es gibt zum einen „(häusliche) Telearbeit“, die ausschließlich von zu Hause aus stattfindet und bei der der Arbeitnehmer keinen Arbeitsplatz mehr im Unternehmen hat. Wichtig ist hier: Der Arbeitgeber richtet seinem Mitarbeiter einen Arbeitsplatz zu Hause ein und übernimmt die Kosten dafür. Hat der Beschäftigte auch noch einen Arbeitsplatz im Betrieb und arbeitet abwechselnd von dort und von zu Hause aus, so spricht man von „alternierender Telearbeit“. Mit diesem Arbeitsmodell können Arbeitsplätze vollständig eingespart werden, oder es wird das sogenannte „Desk-Sharing“ (mehrere Mitarbeiter teilen sich einen Arbeitsplatz im Büro) eingeführt. In der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) ist festgehalten, was Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bei der Telearbeit berücksichtigen müssen.

Zum anderen gibt es „mobile Arbeit“. Der Mitarbeiter erbringt dabei seine Arbeitsleistung mittels eines mobilen Endgeräts (Smartphone, Tablet, Laptop) von einem beliebigen Ort aus. Das kann auch seine Wohnung sein. Der Mitarbeiter darf seinen Arbeitsort autonom bestimmen und die damit einhergehenden Vorteile genießen. Hier übernimmt der Arbeitgeber in der Regel die Kosten für das mobile Endgerät, er ist aber nicht verantwortlich für das Einrichten eines Arbeitsplatzes. Das Mobile Office oder mobiles Arbeiten ist – Stand Dezember 2020 – nicht gesetzlich definiert, entsprechend auch nicht näher geregelt.

„Homeoffice“ ist ein umgangssprachlicher Begriff, der häufig für beide zuvor beschriebenen Arbeitsformen genutzt wird. Für beide Formen gelten allerdings sowohl das Arbeitsschutz- als auch das Arbeitszeitgesetz.

Laut den gesetzlichen Arbeitszeitregelungen darf auch im Homeoffice oder Mobile Office maximal acht Stunden am Tag gearbeitet werden. Eine Ausweitung auf zehn Stunden täglich ist nur dann möglich, wenn die durchschnittliche Arbeitszeit innerhalb von sechs Monaten bei acht Stunden liegt. Auch die weiteren Regelungen des Arbeitszeitgesetzes, etwa zu Pausen und Überstunden, gelten für Telearbeit und mobile Arbeit.

26 Prozent beobachten positive, 25 Prozent negative Effekte. 42 Prozent beziehen eine neutrale Position. Auch die Betrachtung in Abhängigkeit von der Branche lässt keine konkrete Tendenz erkennen: Die Antworten von Befragten aus dem Dienstleistungssektor und dem produzierenden Gewerbe unterscheiden sich nur minimal voneinander.

#### **Team-Spirit in Gefahr?**

Deutlich negative Folgen, die das Homeoffice beziehungsweise das mobile Arbeiten verursacht, spüren die Befragten hinsichtlich des Zusammenhalts in den Teams der eigenen Organisation: Knapp jeder Zweite spricht in diesem Zusammenhang von negativen Auswirkungen. In Abhängigkeit von der Mitarbeiteranzahl ist eine deutliche Tendenz zu erkennen: Je größer das Unternehmen, desto häufiger werden die Auswirkungen des mobilen Arbeitens auf den Zusammenhalt im Team als negativ eingestuft. Ein marginaler Anteil von insgesamt 6 Prozent zeigt sich optimistisch. 41 Prozent ordnen die Auswirkungen als neutral ein.

Darüber hinaus ist es für die HR-Abteilungen von 22 Prozent der Befragten derzeit besonders herausfordernd, die Isolation von Mitarbeitern zu verhindern, die häufiger von zu Hause aus arbeiten (siehe Grafik auf Seite 19). Dies gilt vor allem für die Personalabteilungen der befragten kleinen Unternehmen (25 Prozent; mittlere Unternehmen: 15 Prozent; große Unternehmen: 10 Prozent). Damit wird klar: Persönliche Nähe ist unerlässlich, um die Identifikation und das Wir-Gefühl innerhalb eines Teams zu fördern. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen gemeinsamer Anwesenheit am Unternehmensstandort und dem mobilen Arbeiten bestimmt somit den Erfolg des hybriden Arbeitens in einer Organisation.

#### **Es gibt viel zu tun**

Die befragten Unternehmens- und Personalentscheider äußern sich zu einer Reihe von Aufgaben, die ihre Personalabteilungen derzeit neben der Stärkung der Mitarbeiterbindung bewältigen müssen. An oberster Stelle stehen dabei die Personalbeschaffung betreffende und changebezogene Herausforderungen.

### Dem Fachkräftemangel begegnen, Changeprozesse begleiten

Antwort auf die Frage: „Was sind – neben der Mitarbeiterbindung – aus Ihrer Sicht die derzeit größten Herausforderungen für die Personalabteilung Ihres Unternehmens?“, in Prozent der Befragten; n = 168<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.

Quellen: F.A.Z. Business Media | research, Cornerstone

Ob steigende Fluktuation oder demographischer Wandel – für die Befragten ist das Recruiting, neben der Mitarbeiterbindung, derzeit die dringendste Aufgabe von HR (67 Prozent). Befragte aus großen Unternehmen zählen die Personalbeschaffung überdurchschnittlich oft zu den größten Herausforderungen der eigenen Personalabteilung (80 Prozent). Kein Wunder, denn 88 Prozent der befragten HRler und Unternehmensentscheider gehen davon aus, dass sich der Fachkräftemangel bis 2030 immer weiter zuspitzen wird.

### Transformationshelfer HR

Die anhaltende digitale Transformation in den Unternehmen verlangt zudem, dass Mitarbeiter über entsprechende Fähigkeiten verfügen. Personal mit digitalem Know-how zu gewinnen und zu binden ist für 36 Prozent eine große Herausforderung. Allerdings zählt derzeit nur knapp jeder fünfte Befragte das Skill-Management zu den dringenden Aufgaben der eigenen Personalabteilung. Wengleich die systematische Verwaltung der verschiedenen Fähigkeiten innerhalb der Belegschaft dazu beiträgt, die Kompetenzen der derzeitigen Mitarbeiter wirksamer einzusetzen und zu fördern.

Darüber hinaus gilt es für HR, die Mitarbeiter im Veränderungsprozess mitzunehmen. Denn wer den Sinn und Zweck einer Transformation versteht, kann letztendlich auch einen konkreten Beitrag dazu leisten. Für die Personalabteilungen von 43 Prozent der Befragten ist es derzeit sehr herausfordernd, die Mitarbeiter im Veränderungsprozess zu begleiten. Für die Personalabteilungen von 42 Prozent der Befragten ist es eine große Herausforderung, ein neues Mindset in der gesamten Organisation zu etablieren und den Wandel der Unternehmenskultur zu begleiten. 23 Prozent verweisen auch auf herausfordernde Veränderungsprozesse, die es innerhalb der eigenen Personalabteilung zu meistern gilt.

Neben der digitalen Transformation entscheiden ebenso strategische Aspekte der HR-Arbeit über die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen. Jeweils 21 Prozent der Befragten bewerten derzeit das Budget und die Anpassung ihrer HR-Strategie als dringende Aufgaben. Wie bereits im Kontext der Mitarbeiterbindung festgestellt (siehe Seite 14), genießt auch das Thema HR-Strategie unter den befragten großen Unternehmen die höchste Relevanz (40 Prozent).



# „Nah an den Mitarbeitenden dranbleiben“

In Sachen Mitarbeiterbindung kommt es zum einen auf die Führungskräfte an, deren Aufgaben aufgrund des hybriden Arbeitens heute komplexer sind. Zum anderen müssen Unternehmen den individuellen Bedürfnissen ihrer Belegschaft gerecht werden. Wie HR hier konkret unterstützen kann, erklären Karen Wefelmeyer und Karin Kießling von d&b audiotechnik im Interview.

***In den USA ist seit 2021 die Rede von Great Resignation. Sehen Sie eine derartige Kündigungswelle auch auf Unternehmen in Europa zurollen?***

**Wefelmeyer:** Natürlich betreffen uns auch hier der Fachkräftemangel und die Überalterung der Gesellschaft. Die Ergebnisse aktueller Analysen zeigen zudem, dass es einen höheren Wechselwillen unter den Arbeitnehmern gibt und dass die Beziehung zum Arbeitgeber oft nicht mehr ganz so stark ist. Gleichzeitig merken wir im Recruiting, dass die Mobilität von

Bewerbern eher gering ist. Doch unabhängig davon, ob wir die Great Resignation jetzt schon erleben oder nicht, müssen wir uns in Europa damit auseinandersetzen, dass Mitarbeitende

**»Führung ist noch einmal anspruchsvoller geworden.«**

Karen Wefelmeyer

ihre Arbeitswelten heute sehr viel individueller betrachten als früher. Wir müssen vielfältigere Angebote entwickeln, um auch im Arbeitsalltag dem Megatrend Individualisierung gerecht zu werden. Dadurch können wir auch flexibler auf den Wechselwillen des Einzelnen eingehen. Viele Unternehmen stellen sich die Frage, wie man seinen Mitarbeitenden ein gutes Zuhause bieten kann. Bei d&b gelingt dies vor allem durch unsere Kultur und die Art der Zusammenarbeit.

***Was war früher anders?***

**Wefelmeyer:** Viele Menschen haben früher traditionelle Lebensphasen durchlaufen: Sie begannen ihre Laufbahn mit einer Ausbildung, setzten dann ihre Arbeit als Berufsanfänger fort und kümmerten sich um ihre Karriere bis sie letztendlich das Rentenalter erreichten. Diese Lebensphasen sind schon vor der Corona-Pandemie aufgebrochen worden und haben sich jetzt noch einmal mehr verändert. Heute sagen viele Mitarbeitende: „Ich will jetzt noch einmal raus und mich zum Beispiel karitativ engagieren.“ Ähnlich verhält es sich mit den Karrieren älterer Menschen. Wir haben inzwischen deutlich mehr Bewerbungsgespräche mit Menschen, die über 50 Jahre alt sind und sich noch einmal verändern möchten. Früher hat man ab Anfang, Mitte 50 nicht mehr den Arbeitgeber gewechselt, weil man dachte, dass man eigentlich nicht vermittelbar sei. Das ist heute zum Glück anders. Gleichzeitig gibt es die Young Talents, die in ein Unternehmen kommen und sagen, was ihnen wichtig ist. Was alle Generationen gemein haben, ist die Notwendigkeit des kontinuierlichen Lernens.

***Wie werden Sie diesen individuellen Anforderungen gerecht?***

**Wefelmeyer:** Das ist ein Prozess, der niemals aufhört. Denn je mehr individuellen Bedürfnissen man als Unternehmen gerecht werden möchte, desto mehr Angebote muss man schaffen. Zuerst braucht es natürlich einen Mitarbeitenden, der seinen Wunsch adressiert, und eine Vorgesetzte, die das Angebot gemeinsam mit ihm gestaltet. Unser Ziel ist, aus der Fülle an individuellen Lösungen ein größeres Portfolio zu schaffen, das ein Stück weit standardisierte Angebote für die Belegschaft enthält. Unsere Mitarbeitenden können dann zwischen den Optionen A, B und C wählen. Sollte jedoch jemand die Option D bevorzugen, dann dauert das einfach länger, da wir das erst aufbauen müssen. Großunternehmen können das einfacher bedienen, weil sie in der Regel einen größeren Personalbereich haben. d&b ist ein mittelständisches Unternehmen, was uns im Vergleich dazu erlaubt, auf einer individuelleren Schiene unterwegs zu sein.

***Viele der von uns befragten Unternehmen investieren derzeit in die Weiterbildung, um die Mitarbeiterbindung zu steigern. Welche Maßnahmen hat d&b hier bereits ergriffen?***



Getreu dem Unternehmensmotto „The show starts at 8.“ unterstützen die Mitarbeiter von d&b ihre Kunden direkt am Veranstaltungsort.



»Trotz Pandemie haben wir in die Digitalisierung von Learning und in die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden investiert.«

Karin Kießling

**Kießling:** 2020 – kurz vor der Pandemie – haben wir uns entschieden, ein Learning-Managementsystem einzuführen. Unmittelbar vor der Vertragsunterzeichnung sind wir dann in die Coronakrise gerutscht, die die Eventindustrie, zu der wir gehören, stark getroffen hat. Trotzdem

haben wir in die Digitalisierung von Learning und in die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden investiert. Mit unserer neuen Lernplattform, der Education Learning Factory, haben wir den Mitarbeitenden Räume für freiwilliges Lernen außerhalb der Arbeitszeit eröffnet. Das wurde von der

Belegschaft enorm gut angenommen. Die Mitarbeitenden hätten zu dieser Zeit auch die Hände in den Schoß legen können. Sie haben aber die Zeit genutzt, um sich weiterzuentwickeln und ihre eigene Employability zu sichern.

**d&b bezeichnet seine „Education Learning Factory“ als „Lernökosystem“. Warum?**

**Kießling:** Wir haben uns die verschiedenen Facetten von New Work angeschaut, die zu stärkerer Vernetzung beim Lernen führen. Denn auch Arbeitsort und Arbeitszeit verändern sich. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin von d&b hat neben einem analogen Arbeitsplatz vor Ort auch einen digitalen. Dort gibt es virtuelle Begegnungsräume, zum Beispiel virtuelle Kaffeeecken. Für uns war damit klar, dass die Lernplattform in den digitalen Arbeitsplatz eingebettet sein muss.

**Karen Wefelmeyer** ist Chief People & Sustainability Officer bei d&b audiotechnik. Davor war sie Personalleiterin bei mehreren internationalen Konzernen wie Sennheiser und Gildemeister in Deutschland beziehungsweise Asien. Sie verfügt über ein Diplom in Betriebswirtschaft, einen MBA der Purdue University und ist zertifizierte Mediatorin.

**Karin Kießling** ist Senior Organisations- und Personalentwicklerin bei d&b audiotechnik mit den Schwerpunkten digitales Lernen, Transformation und Leadership und leitet das Projekt „Education Learning Factory“. Sie hat ein Diplom in Sozialpädagogik, einen Master in Organisations- und Personalentwicklung und ist systemischer Coach.

Über Schnittstellen zu Zoom und MS Teams haben wir das Learning-Managementsystem als ein Lernökosystem in den digitalen Arbeitsplatz eingebunden.

**Wefelmeyer:** Ein Ökosystem lebt von seinen Teilnehmern und wächst, wenn sich alle Teilnehmer darin gut entwickeln können. So ist unsere Education Learning Factory auch technisch konzipiert. Wir wollen sicherstellen, dass sowohl das Wissen von unseren Mitarbeitenden als auch von Externen – zum Beispiel von Zulieferern – in die Organisation gelangt. Dadurch können wir zusammen mit der Industrie wachsen und das Thema Lernen gemeinsam gestalten.

**Kießling:** Die Einbindung der Lernenden spielt eine zentrale Rolle. Die Mitarbeitenden können zu den einzelnen Lernformaten Feedback geben. Durch ein Sterne-Rating können andere Lernende wiederum sehen, wie ihre Kollegen die Lerninhalte bewerten, und dadurch weitere interessante Themen entdecken. Daneben können Lerninhalte in einer Art Playlists zusammen-

gestellt werden. Man kann diesen Playlists folgen und bekommt dadurch Updates. Damit richten wir das Lernen passgenau und zielgerichtet auf die Interessen und Entwicklungspfade unserer Mitarbeitenden aus.

**Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen auch, dass es in Sachen Mitarbeiterbindung besonders auf die Führungskräfte ankommt. Wie sehen Sie das?**

**Wefelmeyer:** Menschen bleiben und erbringen gern gute Leistungen in einem Umfeld, wenn sie eine Verbundenheit dazu haben. Die Aufgabe der direkten Führungskraft ist, diese Bindung herzustellen – egal ob nun virtuell, hybrid oder vor Ort. Führung ist in den vergangenen zweieinhalb Jahren noch einmal anspruchsvoller geworden. Es kommt also mehr Arbeit auf die Führungskräfte zu.

**Was bedeutet es also, remote zu führen?**

**Wefelmeyer:** Es geht darum, unterschiedlichen Arbeitssituationen einen gemeinsamen Kontext zu geben und sicherzustellen, dass alle Teammitglieder gut miteinander verbunden sind. Wenn beispielsweise jemand nicht in einem Meeting auftaucht, dann muss die Führungskraft den Telefonhörer in die Hand nehmen oder einen Teams-Call starten, ganz egal was. Man kann auf die Distanz eben nicht mehr so leicht erkennen, wieso jemand nicht in einem Meeting erscheint oder nicht aktiv daran teilnimmt.

**Kießling:** Führungskräfte müssen trotz physischer Distanz nah an den Mitarbeitenden dranbleiben. Sie tragen die Verantwortung dafür, dass in den Teams Vertrauen entsteht.

**Wie unterstützt HR bei d&b die Führungskräfte dabei, Nähe auch über die Distanz aufzubauen?**

**Wefelmeyer:** Während der Coronapandemie kam es sehr stark darauf an, Ressourcen konkret zu planen und Prioritäten zu setzen. Wir haben deshalb sichergestellt, dass die Führungskräfte mindestens 10 Prozent ihrer wöchentlichen Arbeitszeit nur für Teamthemen einsetzen. Wir haben ihnen erklärt, dass sie die Zeit zum Beispiel nutzen können, um ihr gesamtes Team zusammenzubringen, miteinander zu kommunizieren und Transparenz zu schaffen oder um einfach virtuell miteinander einen Kaffee zu trinken. Weiß eine Führungskraft beispielsweise, dass es 80 Prozent des Teams gutgeht, dann kann sie die Zeit auch nutzen, um sich konkret um die rest-

lichen 20 Prozent der Mitarbeitenden zu kümmern. 2021 haben wir zusätzlich den Team-Kompass entwickelt. Das ist ein Orientierungsrahmen, mit dessen Hilfe die Teams das neue Miteinander in der hybriden Arbeitswelt gestalten. Dieses Format hilft den Teams auch, ihre Erreichbarkeit, Lernfähigkeit und Entscheidungsprozesse abzubilden.

**Welches Mindset brauchen Führungskräfte in der hybriden Arbeitswelt?**

**Wefelmeyer:** Nach allem, was wir in der Pandemie erlebt haben, brauchen sie eine positive Grundhaltung. Bei d&b fassen wir das mit den Worten „picture the future positively“ zusammen. Vor allem müssen Führungskräfte aber auch eine Visionsfähigkeit haben. Sie müssen ihren Mitarbeitenden sagen können, wohin die Reise für sie als Team geht und wie sie das zusammen gestalten können.

**Werfen wir einen kleinen Blick in die Zukunft. Wie verknüpfen Sie die Innovationen aus der Veranstaltungsbranche mit Ihrer HR-Arbeit?**

**Kießling:** Im März 2022 haben wir eine Leadership-Konferenz als hybrides Format veranstaltet. Dies erfolgte mit Hilfe einer Smart-Stage-Technologie. d&b hatte ein physische Bühne mit Augmented Reality in ein Konferenzzentrum verwandelt. Dadurch hatten wir die Möglichkeit, unterschiedlichen Content – seien es ein Zoom-Stream, eine Power-Point-Präsentation oder ein Mentimeter-Slide – auf die Bühne zu holen und damit die Interaktion zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu fördern. Ziel war es, dadurch auch einen niedrighschwelligen Zugang zu neuen Technologien zu ermöglichen. <

**Das Interview führte Georg Poltorak.**

#### **d&b**

ist ein Anbieter von professionellen Audiolösungen für qualitativ hochwertige Sprach- und Musikreproduktion. Die d&b audiotechnik GmbH & Co. KG, der produzierende Bereich des Unternehmens, gilt international als führend bei Beschallungssystemen in fest installierten und mobilen Anwendungen. Im Jahr 2021 wurde die d&b solutions GmbH & Co. KG als serviceorientierter Geschäftsbereich gegründet, der Expertise bei der Projektentwicklung, Herstellung, Systemplanung, Installation und Wartung bietet. Seit der Unternehmensgründung 1981 befindet sich die Firmenzentrale in Backnang. Darüber hinaus besitzt d&b Vertriebsstandorte auf der ganzen Welt. Weltweit beschäftigt die d&b-Gruppe circa 900 Mitarbeiter.

# Mit „Skills“ mehr Karrierechancen

Bei Nestlé ist hybrides Arbeiten heute Standard. Um in diesem Umfeld die Mitarbeiterbindung zu stabilisieren, achten die Teams auf die Beteiligung aller Teammitglieder in der Kommunikation, wie Jo-Anne Rossouw, Global Digital Learning Manager bei Nestlé in der Schweiz, hervorhebt. Wichtig für die Mitarbeiterbindung sind aber auch die Karrieremöglichkeiten. Diese sollen sich durch einen stärkeren Fokus auf die „Skills“ der Mitarbeiter künftig deutlich erweitern.

***Frau Rossouw, Covid-19 hat die Arbeitswelt verändert und mobilen Arbeitsplätzen zum Durchbruch verholfen. Wie gestaltet sich das „neue Normal“ für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Nestlé?***

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Nestlé arbeiten heute weltweit hybrid. Dabei hat jede Landesniederlassung – entsprechend den lokalen Gegebenheiten – unterschiedliche Mindestquoten für Präsenzarbeit festgelegt. In der Schweiz zum Beispiel kann das Verhältnis zwischen Homeoffice und Präsenz bis zu 50:50 erreichen. Wie diese Quoten konkret im Arbeitsalltag umgesetzt werden, vereinbaren die jeweiligen Teams mit ihren Führungskräften.

***Mit Ausbruch der Pandemie wurden Arbeitgeber weltweit gezwungen, Homeoffice einzuführen. Wie weit war Nestlé auf diesen Schritt vorbereitet?***

Da es bei uns schon vor März 2020 die Möglichkeit gab, bei Bedarf an einzelnen Tagen von zu Hause zu arbeiten, waren wir ganz gut darauf vorbereitet. Die technische Ausstattung war vorhanden. Vor Corona wurden Homeofficetage noch sehr individuell genutzt. Als das mobile Arbeiten wegen der Pandemie weltweit umge-

setzt werden musste, konnte die IT auf diese ersten Erfahrungen zurückgreifen. So gelang es sehr schnell, Nestlé-Mitarbeitern weltweit eine Homeofficeoption zur Verfügung zu stellen: mit VPN-Zugang und Zugriff auf Collaborative-Anwendungen wie MS Teams.

***Durch Remote Work hat sich die Arbeitskultur in vielen Unternehmen verändert. Wie bleiben die Kollegen und Kolleginnen bei Nestlé virtuell miteinander in Kontakt?***

Was mir besonders auffällt: Schon vor der Pandemie war Internettelefonie im Unternehmen verbreitet, allerdings in der Regel mit ausgeschalteter Kamera. Nun ist „Kamera ein“ Standard und das reine Telefonieren eher selten. Dadurch ist die digitale Kommunikation viel persönlicher, und man kann besser auf sein Gegenüber eingehen.

Unsere Mitarbeiter und Teams handhabten die Einschränkungen der Pandemie und des digitalen Arbeitens sehr kreativ und mit vielen Ideen, um die Kommunikation auf allen Ebenen lebendig zu halten. Traf man sich früher an der Kaffeemaschine zum informellen Gespräch, begegnete man sich nun zum virtuellen Chat oder Lunch. Durch gemeinsame Onlinespiele kam auch der Spaßfaktor nicht zu kurz.

***Lassen sich auch besondere Anlässe digital feiern?***

Durchaus. Ich erinnere mich an einen Kollegenabschied, bei dem jeder Teilnehmer ein Apéro-Paket per Post erhielt und wir gemeinsam vor der Kamera aßen und tranken und unseren Spaß hatten. Einige Kollegen hatten mit Kahoot ein Quiz über die verabschiedete Kollegin erstellt, das gemeinsam gespielt wurde. Ein anderes Mal trafen sich Kollegen zum Chatten unter dem Motto: „Setz' einen lustigen Hut auf!“ Das war auch ein schönes, lebendiges Treffen.

**»Es wird alles dafür getan, um die von zu Hause arbeitenden Kollegen an physischen Treffen zu beteiligen.«**

***Nun ist die Zeit der rein digitalen Kommunikation erst einmal vorbei ...***

Ja, seit April wurden auch in der Schweiz alle Coronabeschränkungen aufgehoben. Die Kaffeemaschine hat aber noch nicht ihre alte Beliebtheit als Kommunikationsplatz wiedergefunden. Zum einen müssen wir uns nach zwei Jahren Kontaktbeschränkung erst wieder lernen, per-



Nestlé hat das zentrale International Learning Development Center Rive Reine in Vevey, Schweiz, so umgebaut, dass es den Anforderungen einer hybriden Lernkultur gerecht wird.

sönliche Meetings durchzuführen. Zum anderen werden auch in Zukunft viele Mitarbeiter vor Ort fehlen, da sie gerade mobil arbeiten. Denn die meisten Kolleginnen und Kollegen genießen es, Präsenzarbeit und Homeoffice miteinander zu verbinden. Das hybride Arbeiten als neue Realität muss sich noch entsprechende neue Kommunikationswege erschließen.

#### **Wie fördern Sie die Kommunikation in der hybriden Arbeitswelt?**

Hybride Meetings sind bei uns mittlerweile Standard. Es wird alles dafür getan, um die von zu Hause arbeitenden Kollegen an physischen Treffen zu beteiligen, auch wenn sehr viele Personen vor Ort sind. Großbildschirme unterstützen uns dabei. Auch hat es sich etabliert, dass jeweils eine Person vor Ort dafür verantwortlich ist, dass Ton und Bild funktionieren und dass Fragen und Kommentare aus dem Chat berücksichtigt werden. Unser Ziel, alle Kollegen als Teil der Nestlé-Familie mitzunehmen, wirkt stets mit.

#### **Funktioniert auch die Mitarbeiterführung hybrid?**

Wir haben während der Pandemie gute Erfahrungen mit der digitalen Mitarbeiterführung gemacht. Bereits im März 2020 erhielten Führungskräfte Schulungen zu diesem Thema. Dort lernten sie Techniken der virtuellen Führung von

Teams und zur Stärkung der Resilienz. Eine Herausforderung, mit der Führungskräfte umgehen mussten, waren Mitarbeiter, die sich nicht an der digitalen Kommunikation beteiligten. Eine weitere Schulung boten wir Mitarbeitern an, die Projekte digital managen oder virtuelle Meetings moderieren wollten. Für die Führung im hybriden Umfeld stellen wir jetzt ebenfalls spezielle Schulungen bereit.

Mittlerweile haben wir auch unser zentrales International Learning Development Center Rive Reine in Vevey, Schweiz, so umgebaut, dass es den Anforderungen einer hybriden Lernkultur gerecht wird. Neben einem klassischen Auditorium für Präsenzveranstaltungen und einem digitalen Vortragsraum, in dem der Vortragende vor Ort ist, gibt es auch ein hybrides Auditorium. Dort sitzen Teilnehmer vor Ort gemeinsam mit virtuellen Kollegen und Kolleginnen, die über mehrere Screens live zugeschaltet sind. Durch entsprechende Positionierung der Kameras und Bildschirme bekommen sowohl die physischen als auch die digitalen Teilnehmer den Eindruck, gemeinsam in einem Raum zu sitzen.

**»Nestlé sieht sich auf dem Weg zu einer ‚skill-based Organisation‘.«**

#### **Können solche Fortbildungen auch zur Mitarbeiterbindung beitragen?**

Mitarbeiterbefragungen zeigen, dass kontinuierliche Entwicklungsmöglichkeiten wichtig sind – sowohl Karrierechancen als auch Fort- und Weiterbildung. Deshalb ist die Korrelation zwischen Karrieremöglichkeiten und Weiterbildungsangeboten und der Mitarbeiterbindung sehr hoch.

Es hängt aber durchaus von der Kultur der Weiterbildung ab, ob sich ein Mensch bei einem Unternehmen bewirbt und im Unternehmen bleibt. Den meisten Mitarbeitern ist es wichtig, ihre Talente einzubringen und sich persönlich weiterzuentwickeln. Im HR-Konzept von Nestlé ist Fortbildung deshalb sehr wichtig. Nestlé sieht sich in diesem Zusammenhang auf dem Weg zu einer „skill-based

»Die Trainings werden künftig wesentlich agiler und granularer ausgerichtet sein.«

Organisation“, bei der die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter in Zukunft noch viel stärker in den Fokus rücken sollen. Deshalb denken wir außer in Funktionen und Positionen zunehmend auch in Fähigkeiten.

#### **Wie kommt es zu diesem Umdenken in Richtung Skills?**

Dabei handelt es sich um einen generellen Trend, dem viele Unternehmen seit einigen Jahren folgen. Die Pandemie hat diesen Prozess beschleunigt, doch auch Nestlé ist noch auf dem Weg zu einer wirklichen „skill-based Organisation“. Das ist ein echter Paradigmenwechsel, der auch die Unternehmenskultur verändern wird.

Als im März 2020 einige Vertriebsmitarbeiter wegen des Lockdowns plötzlich nicht mehr reisen konnten, setzten sich HR und Vertrieb zusammen, um zu analysieren, welche Fähigkeiten und Kompetenzen dieser Mitarbeiter sich gegebenenfalls in der Produktion einsetzen ließen. Geeignete Mitarbeiter konnten bereits nach kurzer Einarbeitung an ihren neuen temporären Arbeitsplätzen starten und ihre Kenntnisse dort vertiefen.

#### **Wie kommt die neue Denkweise den Mitarbeitern und damit letztlich auch der Loyalität gegenüber dem Unternehmen zugute?**

Wenn man die individuellen Stärken und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erschließt, eröffnen sich ganz automatisch neue und zusätzliche Karrieremöglichkeiten. Wenn beispielsweise Menschen ohne akademischen Abschluss durch Berücksichtigung ihres gesam-

ten Know-hows Positionen einnehmen können, für die sie nach bisherigem Verständnis nicht qualifiziert waren, ist das eine starke Motivation, im Unternehmen zu bleiben. Für Nestlé erweitert sich dadurch auch der eigene Talentpool. Künftig beabsichtigen wir, auch die Vergütung und das Recruiting stärker an den Fähigkeiten und Kompetenzen der Menschen auszurichten als nur an Positionen und Abschlüssen.



#### **Jo-Anne Rossouw**

ist Global Digital Learning Manager bei Nestlé. Sie ist Vordenkerin im Bereich Lernen mit Schwerpunkt Bildungstechnologie (Ed-Tech). Stets ist sie auf der Suche nach pragmatischen und innovativen Lösungen, um Unternehmen bei der Fort- und Weiterbildung ihrer Talente zu unterstützen. Seit über 20 Jahren arbeitet sie für unterschiedliche Unternehmen und Institutionen in Afrika und Europa und hat damit einen globalen Blick auf HR.

#### **Gibt es bei diesem Ansatz länderspezifische Unterschiede? In Deutschland scheint das Denken in Karrierefahrplänen stärker ausgeprägt zu sein als in den USA ...**

Die Mischverhältnisse aus Skills und Positionen bzw. Abschlüssen sind tatsächlich von Land zu Land, aber auch von Branche zu Branche unterschiedlich. Insgesamt hat die Pandemie aber dazu beigetragen, überall stärker in Fähigkeiten zu denken. In manchen Ländern orientieren sich die Karrieremöglichkeiten noch stark an „Karriereleitern“ und Hierarchien, während sie sich in anderen Ländern zu „Karrieregittern“ entwickeln, in denen neben vertikalen auch horizontale Wege offenstehen. Hier eröffnen die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten neue Arbeitsbereiche, die über den Aufstieg im selben Job hinausgehen.



Nestlé produziert Nahrungsmittel für die ganze Welt.

**Wie verändert sich ihr Fortbildungsprogramm durch den Skill-Ansatz?**

Die Trainings werden künftig wesentlich agiler und granularer ausgerichtet sein. Wir werden schauen, welche Fähigkeiten für eine bestimmte Position gefordert sind, und unterstützen unsere Mitarbeiter mit modularen Fortbildungsangeboten und „Learning-Journeys“ dabei, die jeweils fehlenden Skills zu erwerben.

Aber, wie gesagt, wir haben noch einen langen Weg vor uns. Das Denken in Skills wird auch insgesamt die Aufgaben von HR verändern. Wenn Fähigkeiten zur neuen „Währung“ für Unternehmen werden, müssen sich alle HR-Funktion dieser unterordnen: von der Personalbeschaffung und dem Talentmanagement über die Performancemessung und Karriereplanung bis zur Vergütung.

**Datenbasierte Analysen gewinnen auch bei HR an Bedeutung. Wie nutzt Nestlé entsprechende Tools?**

Wir haben eine sehr aktive Abteilung für People Analytics, die Daten aus unterschiedlichen internen und externen Quellen zusammenträgt und analysiert. Daraus ergeben sich für HR wertvolle Einblicke – auch in Bezug auf Mitarbeiterbindung und mögliche Kündigungsabsichten.

**Spielt der Sinn der Arbeit für die Mitarbeiter heute eine größere Rolle als früher? Gerade die Generation Z gilt als sehr Purpose-orientiert. Welchen Purpose bietet ihnen Nestlé?**

Für viele Menschen aus der Generation Z ist der Purpose wichtiger als für frühere Generationen. So ist es den jungen Menschen wichtig, Teil eines größeren Sinnzusammenhangs zu sein. Nestlé lebt Social Responsibility in allen Bereichen, und unter dem Motto „Generation Regeneration“ setzen wir uns sehr für den Erhalt des Planeten ein. In Nahrungsmitteln steckt das Potential, die Lebensqualität aller Menschen zu verbessern – heute und für zukünftige Generationen und in enger Zusammenarbeit mit den Gesellschaften, in denen wir leben. <

**Das Interview führte Eric Czotscher.**

**Nestlé S.A.**

ist der weltgrößte Nahrungsmittelkonzern und das größte Industrieunternehmen der Schweiz. Die Hauptverwaltung befindet sich in Vevey. Nestlé produziert seit 155 Jahren hochwertige Lebensmittel. Heute ist das Unternehmen mit über 273.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und 376 Fabriken in 81 Ländern weltweit aktiv. 2021 erreichte der Umsatz rund 87 Milliarden CHF.

# „Wir müssen die Menschen abholen“

Nicht jeder Wechselwunsch muss mit einer Kündigung enden. Um die Mitarbeiter zu binden, setzt das international agierende Logistikunternehmen Gebrüder Weiss vor allem auf interne Entwicklungsmöglichkeiten. Dabei kommt es auch auf ein spannendes, digitales Weiterbildungsangebot an, wie Natascha Gasser, Leiterin der Abteilung Learning & Development bei Gebrüder Weiss, im Interview verrät.

***Frau Gasser, was sind derzeit die größten Herausforderung hinsichtlich der Mitarbeiterbindung bei Gebrüder Weiss?***

Das Angebot auf dem Arbeitsmarkt ist riesengroß. Die Situation hat sich damit verändert, teilweise sogar gedreht: Man kann sich heute oftmals den Arbeitgeber aussuchen. Die Wahrscheinlichkeit ist damit höher, dass ein Mitarbeiter ein Unternehmen schneller verlässt. Menschen wechseln den Arbeitgeber, um auch etwas Neues auszuprobieren. Deshalb müssen wir Wege finden, damit die Menschen bei uns bleiben. Was wir bei Gebrüder Weiss sehr wohl unterstützen, ist der interne Wechsel. Wir wollen den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, auch einen ganz anderen Arbeitsbereich auszuprobieren und trotzdem bei Gebrüder Weiss zu bleiben. Das Gute daran ist, dass dem Unternehmen dadurch auch das Wissen der Mitarbeiter erhalten bleibt.

***HR kann diese Überzeugungsarbeit wahrscheinlich nicht allein leisten. Auf wen sind Sie da angewiesen?***

Insbesondere auf die Führungskräfte. Sie können wir rasch aktivieren. Denn die Personaler können nicht gleichzeitig an allen Mitarbeitern nah dran sein. Wir sensibilisieren die Führungskräfte für das Thema Mitarbeiterbindung. Vor

allem müssen wir dem Management spiegeln, wie es der Organisation geht, wo wir gemeinsam stehen und welche Trends und Risiken es gibt. Dabei ist es wichtig, innovativ zu sein und auch „out of the Box“ zu denken. Wir müssen uns fragen, was wir den Kollegen bieten können, damit sie weiterhin gern bei Gebrüder Weiss arbeiten.

***Gebrüder Weiss setzt vor allem auf interne Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter. Wie gehen Sie dabei vor?***

In einem klassischen Mitarbeitergespräch setzt sich die Führungskraft gemeinsam mit dem Mitarbeiter damit auseinander, wohin er sich entwickeln, welche Fähigkeiten er ausbauen möchte. HR kommt dann als Sparringspartner dazu, unterstützt und berät. Wir beurteilen individuell, ob für die Entwicklung unser großer interner Weiterbildungskatalog oder bei speziellen Fachthemen ein externes Angebot genutzt werden soll. Bei Gebrüder Weiss können Mitarbeiter auch intern an einen Standort im Ausland wechseln, zum Beispiel für 18 Monate in die USA oder nach Asien.

***Diese Entwicklungsszenarien richten sich ja vor allem an White Collar. Wie adressieren Sie die Belegschaft von Gebrüder Weiss insgesamt?***

Wir haben eine digitale Lernplattform mit einem großen Fortbildungsangebot. Uns ist es wichtig, unseren Mitarbeitern damit zu signalisieren: „Du kannst dich bei uns weiterentwickeln. Es gibt neue Aufgaben für dich.“ Für uns gilt es natürlich auch, ihnen stetig ein spannendes Angebot zu liefern. Das Lernangebot ist aufgrund unserer weltweiten Standorte in verschiedenen Sprachen verfügbar. Es gibt zum einen verpflichtende Schulungen, zum anderen individuell wählbare Module. So kann zum Beispiel ein Disponent, der im Landverkehr für unsere Lkw zuständig ist, auch Schulungen zu Luft- und Seefracht absolvieren. Zudem gibt es auch Seminare zu allgemeineren Themen wie Persönlichkeitsentwicklung und Kommunikation. Aufgrund der digitalen Infrastruktur im Büro können sich die Mitarbeiter die Lerneinheiten einfach einteilen.

Im gewerblichen Bereich haben wir andere Rahmenbedingungen hinsichtlich der IT-Infrastruktur. Wir bauen deshalb nach und nach in

**»Wir sensibilisieren die Führungskräfte für das Thema Mitarbeiterbindung.«**



Bei Gebrüder Weiss hat die generationenübergreifende Wissensvermittlung unter den Mitarbeitern einen hohen Stellenwert.

Lagerumschlagsbereichen und in unseren Bürogebäuden Lerninseln auf. Dort können sich die gewerblichen Mitarbeiter an Computern einloggen, um auf das Weiterbildungsangebot zuzugreifen. Informationen zu Gebrüder Weiss erhalten die Mitarbeiter über die GW App auf dem Smartphone.

#### **Wie nutzen Sie People Analytics zugunsten der Personalentwicklung?**

Im Bereich Weiterbildung können wir aufgrund unserer Lernplattform viele Daten erheben. Hier arbeiten wir mit standardisierten Power-BI-Dashboards. Mit einem Klick können wir die Lernstände für jeden Standort von Gebrüder Weiss anzeigen lassen. Künftig wollen wir daraus auch mögliche Trends ablesen und erkennen, wann am häufigsten Lernbewegungen stattfinden. Das soll auch die Arbeit der HR-Kollegen vor Ort erleichtern. Die administrativen Tätigkeiten sollen dort möglichst reduziert und der Mensch in den Fokus gerückt werden. Gleichzeitig ist die Datenqualität das A und O. Nur wenn diese passt, kann man auswerten. Neben diesem E-Lear-

ning-Monitor nutzen wir People Analytics auch, um dem Management klassische HR-Kennzahlen zu liefern – beispielsweise zu Fluktuation, interner Mobilität oder zur Altersstruktur.

#### **Bleiben wir beim Thema Alter: Das sogenannte altersgerechte Arbeiten ist ein Ziel Ihrer Organisation. Was bedeutet das?**

Wir müssen mit dem demographischen Wandel umgehen können, denn auch unsere Mitarbeiter werden mit der Zeit älter. Damit haben wir eine weitere Zielgruppe, deren Bedürfnisse wir beachten müssen. Wenn wir vom gewerblichen Personal sprechen, kann es sein, dass Einzelne im Alter ihren Job nicht mehr ausüben können, weil es rein körperlich nicht mehr möglich ist. Das bedeutet, dass wir uns rechtzeitig überlegen müssen, welche anderen Job- und Entwicklungsmöglichkeiten wir den Menschen anbieten können. Dabei kommt es wieder auf die Weiter-

**»Die administrativen Tätigkeiten sollen reduziert und der Mensch in den Fokus gerückt werden.«**



### **Natascha Gasser**

ist seit 2017 Leiterin der Abteilung Learning & Development bei Gebrüder Weiss und verantwortet derzeit die Weiterentwicklung und Umsetzung der globalen Lernstrategie. In der Vergangenheit leitete sie verschiedene HR-Projekte, in denen sie HR und IT miteinander verknüpfte, um den gesamten Lebenszyklus der Mitarbeiter zu begleiten. Sie hat einen Magister im Bereich „Betriebliches Prozess- und Projektmanagement“.

bildung an und darauf, die Situation individuell zu bewerten und Lösungen zu finden. Das kann natürlich auch das Personal in den Büros betreffen, zum Beispiel wenn sich aufgrund von Transformation der Job verändert.

Wir haben viele Mitarbeiter mit 20, 30 oder 45 Jahren Betriebszugehörigkeit. Da geht es darum, dass diese ihr Erfahrungswissen weitergeben. Beziehungsweise: Wie motivieren wir die Kollegen dafür, diesen Wissensschatz weiterzugeben? Denn oft heißt es: Wissen ist Macht. Hier müssen wir den Mitarbeitern die Angst nehmen, dass sie ersetzbar seien. Wir möchten die Generationen verbinden, damit sie voneinander lernen können. Denn in ein paar Jahren gehen viele in Pension, und wir werden eine Lücke haben, die wir schließen müssen.

***Vor allem Transformationsprozesse rufen bisweilen Ängste bei Mitarbeitern hervor. Welche Rolle übernimmt HR in den Changeprozessen Ihrer Organisation?***

Aktuell führen viele Fachbereiche bei Gebrüder Weiss Digitalisierungsprojekte durch, die wir HR-seitig begleiten. Wir setzen entsprechende Changekonzepte auf, um die Mitarbeiter frühstmöglich einzubinden und ihnen den Nutzen der Veränderungen nahezubringen. Wichtig ist auch, das Vorgehen bei vergangenen Projekten zu analysieren und die Lessons learned zu berücksichtigen. Wir wollen nah an den Menschen dran sein. Dafür braucht es sehr viel Empathie.

HR übernimmt auch immer die Rolle des Vernetzers – sei es zwischen Fachbereichen oder einzelnen Personen. Wir müssen die Menschen informieren, sie abholen. Dafür arbeiten wir eng mit unserer Marketing- und Kommunikationsabteilung zusammen.

***Zum Abschluss: Was empfehlen Sie Personalern, die die Mitarbeiterbindung stärken wollen?***

Ein zentraler Grund, warum Mitarbeiter in einer Organisation bleiben, sind die Menschen. Es geht deshalb vor allem darum, die persönliche und soziale Bindung zu stärken. Wenn man mit den Mitarbeitern spricht, ist das auch einer der häufigsten Gründe, warum Personen wieder zum Unternehmen zurückkommen. Viele schätzen den Team-Spirit bei Gebrüder Weiss. Daher ist es wichtig, dass nach der pandemiebedingten Pause auch wieder Mitarbeiter-events stattfinden. Das tut der Bindung gut. <

***Das Interview führte Georg Poltorak.***

### **Gebrüder Weiss**

ist ein weltweit agierender Full-Service-Logistiker mit rund 8.000 Mitarbeitern und 180 Standorten. Zum Portfolio des Familienunternehmens gehören Transport- und Logistiklösungen, digitale Services und Supply-Chain-Management. Der Hauptsitz befindet sich im österreichischen Lauterach. 2021 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von 2,5 Milliarden Euro.

## IMPRESSUM

---

### **Haftungsausschluss:**

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Oktober 2022

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe, Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main (Verlag; Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig)

Cornerstone OnDemand Global Operations Inc. – Germany Branch, Flughafenstraße 103, 40474 Düsseldorf

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

**Redaktion:** Eric Czotscher, Georg Poltorak (F.A.Z. BUSINESS MEDIA | research)

**Gestaltung und Satz:** Christine Lambert (F.A.Z. BUSINESS MEDIA)

**Lektorat:** Vera Pfeiffer

**Marktforschung:** F.A.Z. BUSINESS MEDIA | research

**Titelfoto:** peopleimages.com – stock.adobe.com

**Genderhinweis:** Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

**Eine Publikation von:**



## **Ansprechpartner**

Cornerstone OnDemand Global Operations Inc. –  
Germany Branch  
Jannine Dockhorn  
Flughafenstraße 103  
40474 Düsseldorf  
Telefon: (01 77) 897 65 32  
E-Mail: [jdockhorn@csod.com](mailto:jdockhorn@csod.com)

F.A.Z. BUSINESS MEDIA | research  
Jacqueline Preußner  
Frankenallee 71–81  
60327 Frankfurt am Main  
Telefon: (069) 75 91-19 61  
E-Mail: [jacqueline.preusser@faz-bm.de](mailto:jacqueline.preusser@faz-bm.de)

