



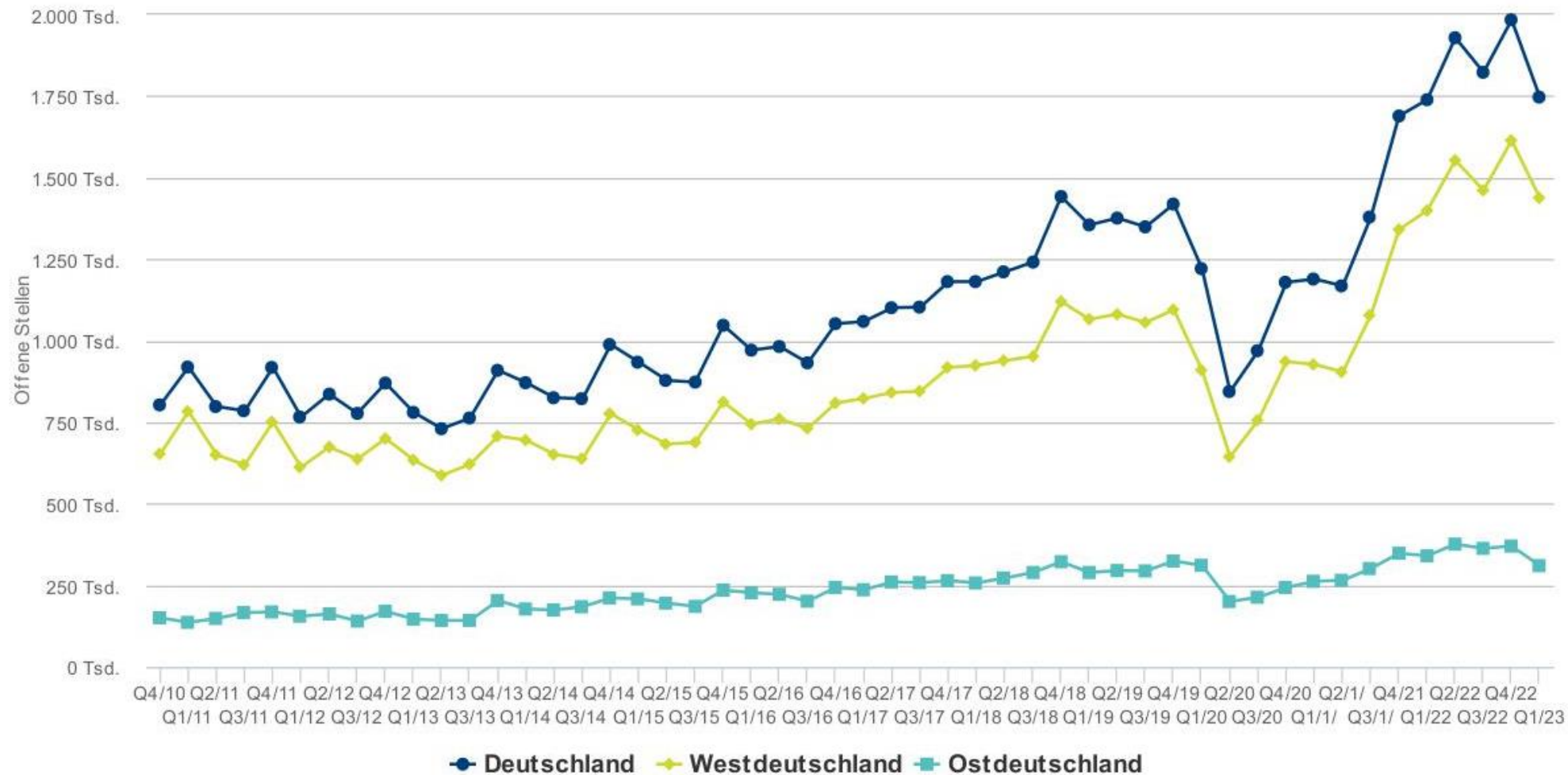
**AKADEMISCHE GESELLSCHAFT**  
FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

# Personalmangel und Mitarbeiterbindung – Die Bedeutung von Wertschätzung

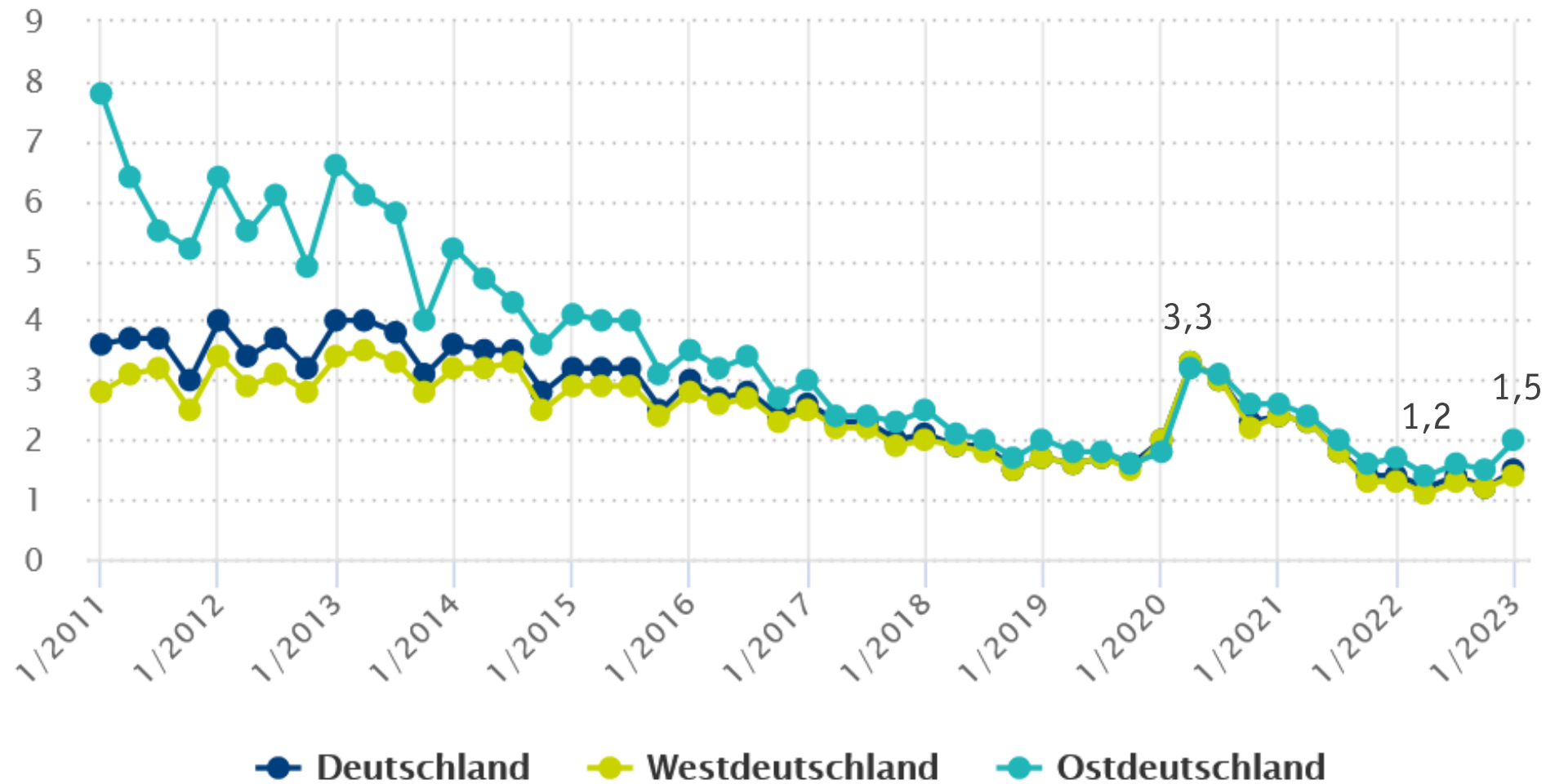
Prof. Sabine Einwiller, Universität Wien

Leadership Forum 2023, 15. Juni 2023 in München bei BMW

# Anzahl offener Stellen in Deutschland (Q4 2010 – Q1 2023)

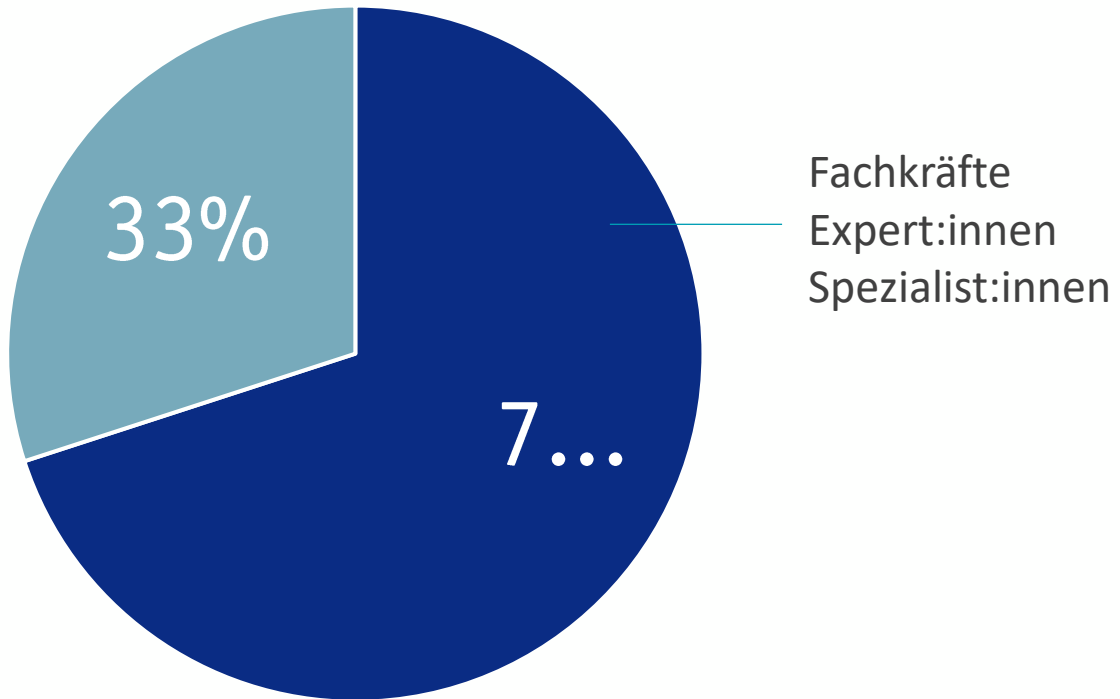


# Arbeitslosen – Stellen – Relation (Q1 2011 – Q1 2023)

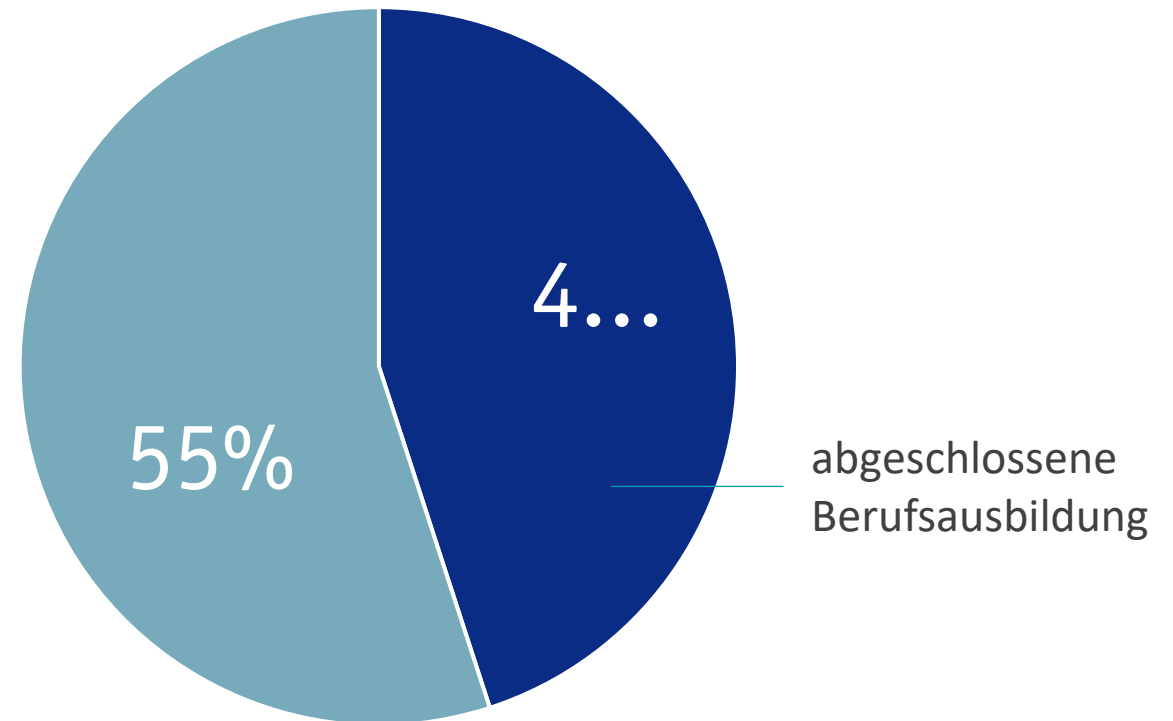


# Fachkräfte gesucht

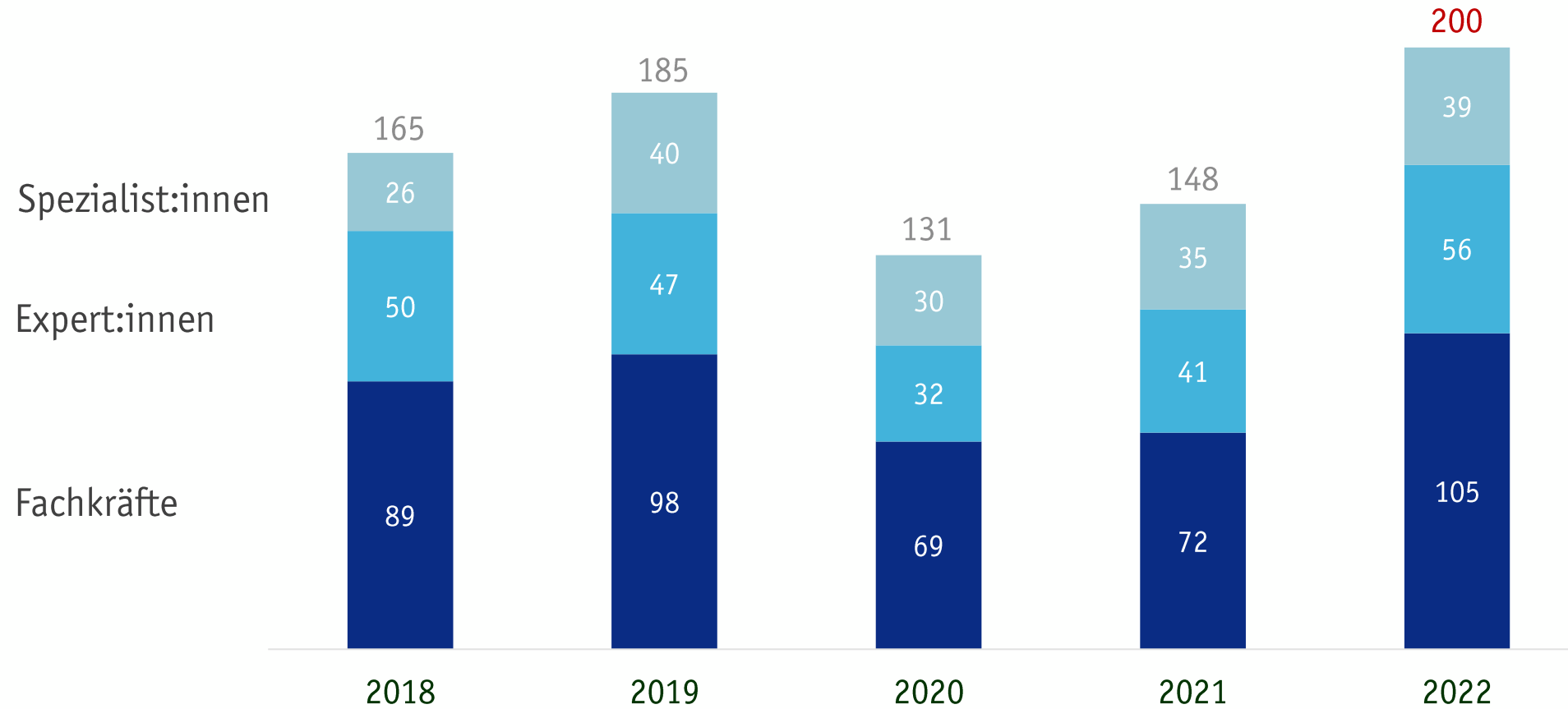
1,9 Mio. offene Stellen



4,2 Mio. Arbeitslose / -suchende



# Entwicklung der Engpassberufe

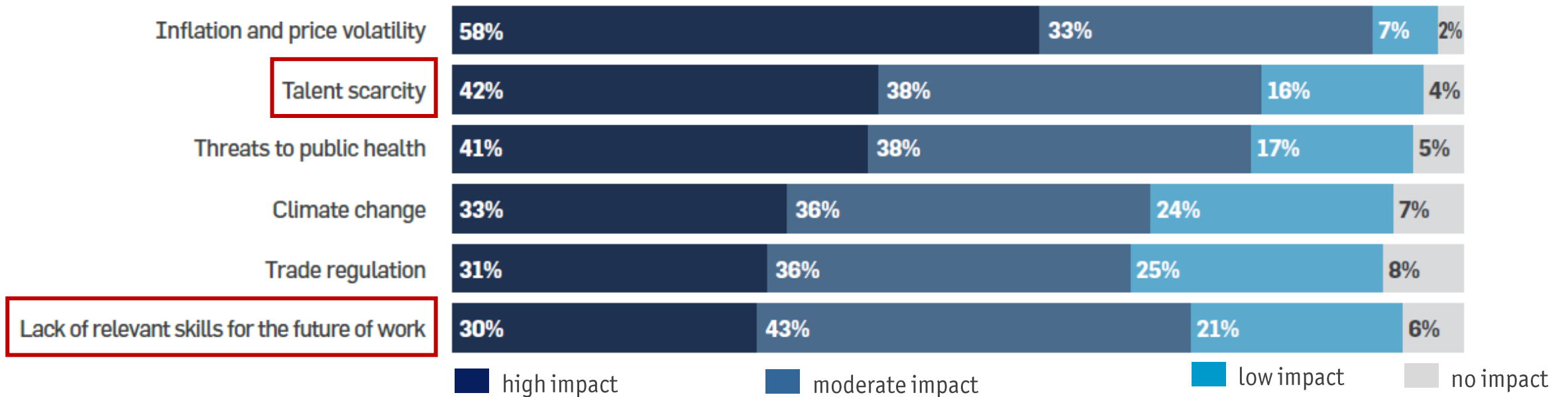


Engpassberuf = wenn die sechs Engpassindikatoren (u.a. Vakanzzeit, Arbeitssuchenden-Stellen-Relation, berufsspezifische Arbeitslosenquote, Entgeltentwicklung) überwiegend auf einen Engpass hindeuten

# „Talent scarcity“ ist ein internationales Problem

Frage an CEOs weltweit (N = 2,600 CEOs aus 18 Branchen in 128 Ländern):

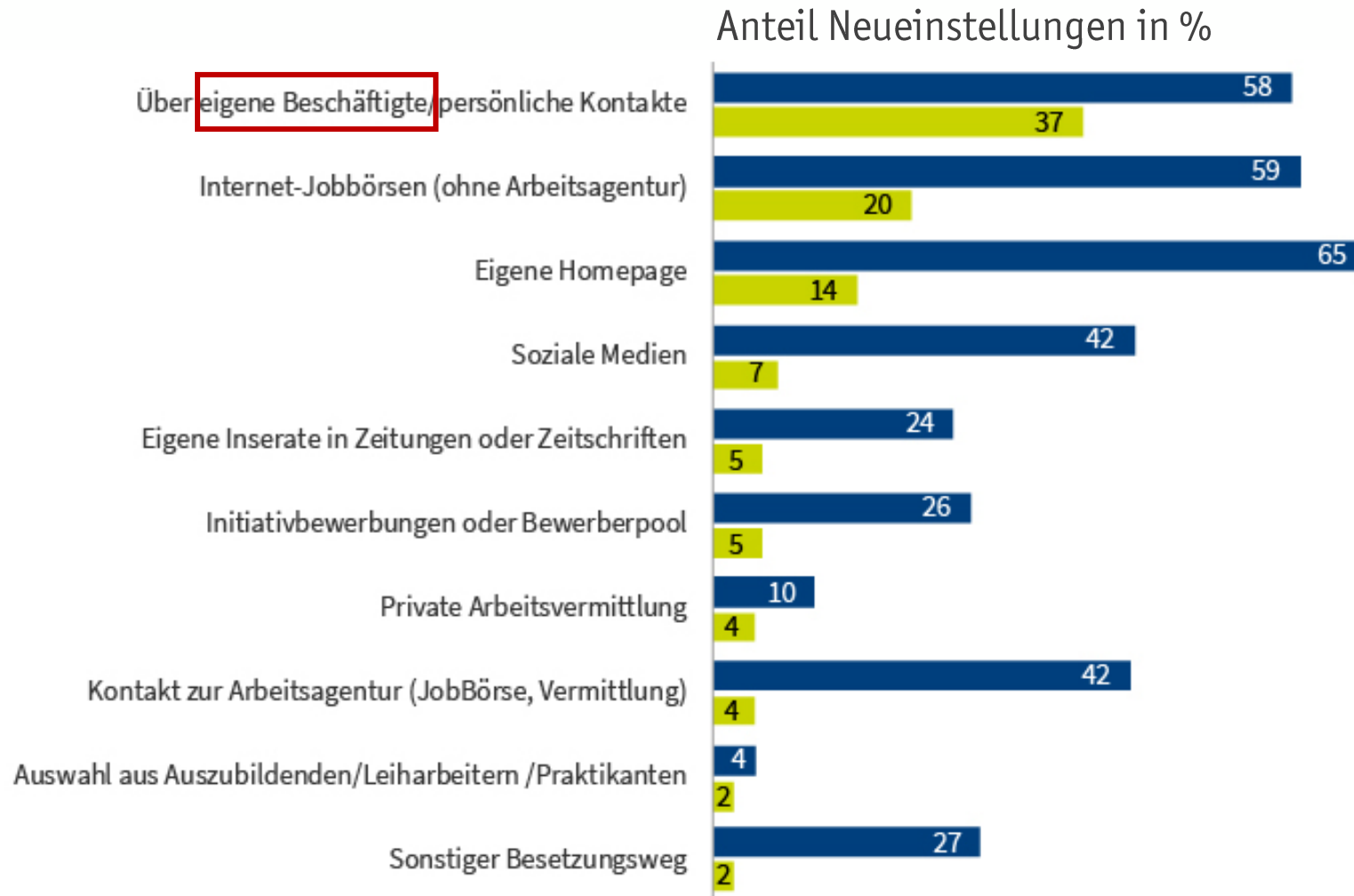
What level of impact are the following global challenges having on your business today?





We feel that for the first time we are competing for talent internally and externally with the same intensity. We've spent as much time retaining our current workforce as we are recruiting from outside, and the number of business functions where this is happening has increased as well.

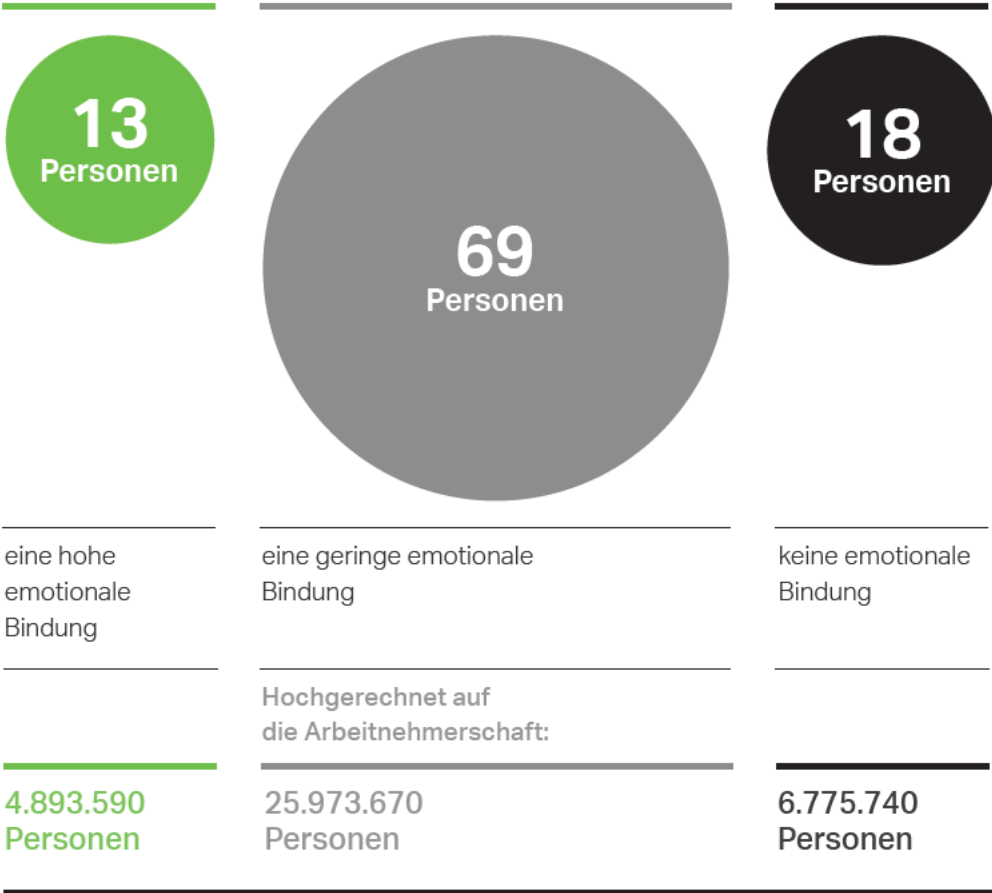
# Wege der betrieblichen Personalrekrutierung



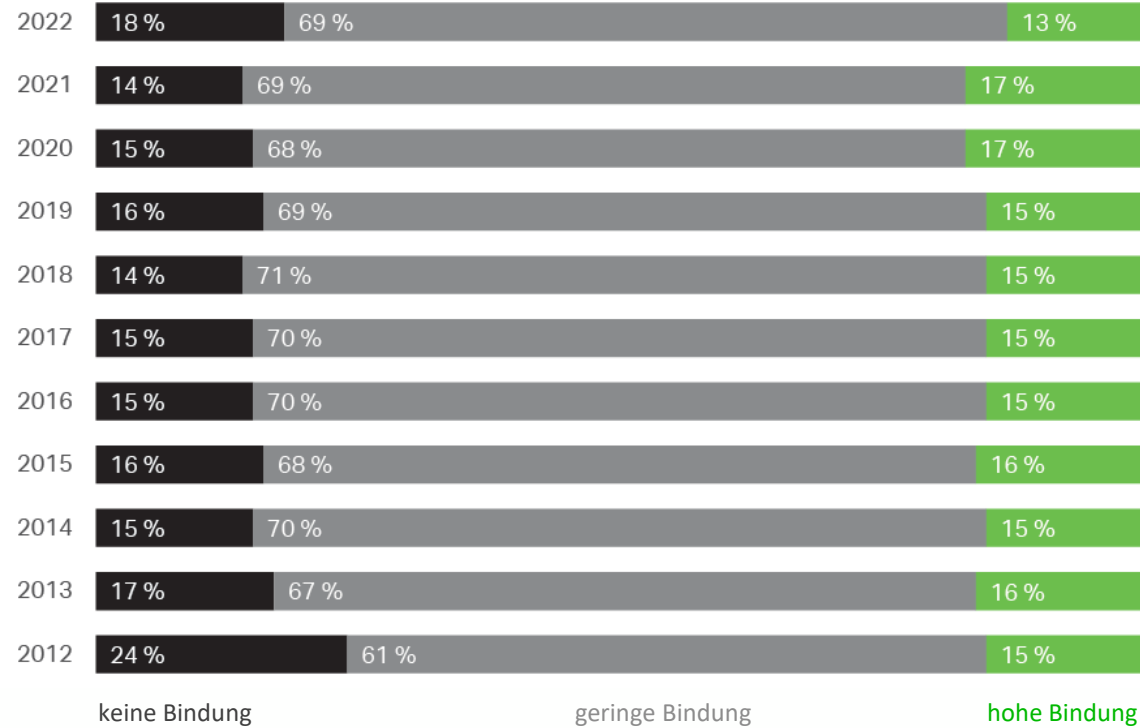
Wege über die,

- Personal gesucht und
- Stelle besetzt wurde.

# Emotionale Bindung der Beschäftigten in Deutschland



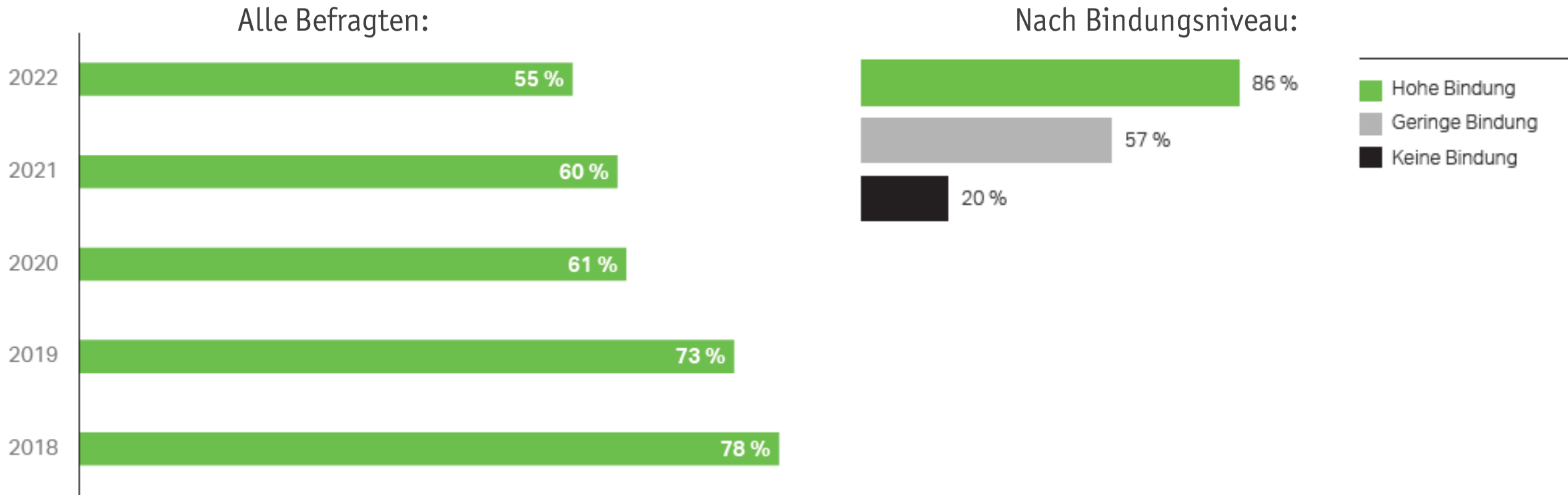
Grundlage: Arbeitnehmer:innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland (37.643.000 = 100%)  
 Quelle: Statistisches Bundesamt, Arbeitsmarkt, Mikrozensus 2021



# Kündigungstendenz nimmt insgesamt zu

Aussage: „Ich beabsichtige, heute in einem Jahr noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.“

Antwort: Stimme vollständig zu





**Was tun, um die Mitarbeiterbindung zu stärken und die Kündigungstendenz zu reduzieren?**

# Die Bedeutung von Wertschätzung



Wertschätzung am Arbeitsplatz reduziert ...

- die Kündigungstendenz und fördert ...

- die emotionale Bindung
- die Arbeitszufriedenheit
- das berufliche Engagement
- das Wohlbefinden der Mitarbeitenden
- positive Emotionen

Quellen: Apostel et al., 2017; Bakker et al., 2007; Einwiller et al., 2021; Garrido-Vásquez et al., 2020; Gulyani & Sharma, 2018; Kranabetter & Niessen, 2019; Pfister et al., 2020; Stocker et al., 2010, 2014, 2019

Bedürfnispyramide nach Maslow, 1943

# Forschungsprojekt

## Zentrale Forschungsfragen

- Wie nehmen Arbeitnehmende Wertschätzung am Arbeitsplatz wahr?
- Welche **Formen der Wertschätzung** erwarten Arbeitnehmende von ihrem Unternehmen?

## Methodik

- Umfassende **Literaturrecherche**
- Drei **Fokusgruppen** mit Arbeitnehmenden (ohne Führungsfunktion) in Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden
- **Interviews** mit Arbeitnehmenden ohne und mit Führungsfunktion (laufend)

# Formen der Wertschätzung

## 1) Monetäre und materielle Faktoren

### Geld

- Angemessenes Gehalt = Basis
- Boni / Prämien als Anerkennung für besondere Leistungen

### Geschenke, Vergünstigungen, Gutscheine

- Als Anerkennung für Leistungen, Einsatz, Mehraufwand
- Für Anlässe (allgemeine & persönliche)
- Als Unterstützung

Wir haben von September bis Dezember jeden Monat **50 EUR Einkaufsgutscheine** bekommen. Das hilft, gerade mit der Inflation. (*Verkäuferin Handel*)

### Extra Urlaub

- Zur Erholung von außerordentlichem Einsatz

# Formen der Wertschätzung

## 2) Rahmenbedingungen

### Flexible Arbeitszeiten und -orte

- Ausdruck von Vertrauen
- Eingehen auf individuelle Bedürfnisse

### Förderung von Wohlbefinden und Miteinander

- „Goodies“ (z.B. Kaffeemaschine, Obst)
- Zeit für Erholung, Inspiration, Austausch

Bei uns stehen viele **Tischtennisplatten** herum und man wird nicht schief angeschaut, wenn man spielen geht. **Zeit**, die einem da geschenkt wird, ist ehrlich. Weil die kostet den Arbeitgeber viel mehr als irgendein 10 EUR Gutschein, wenn ich da eine Stunde spiele. Also ja, das ist für mich toll. (*Elektrotechniker*)

# Formen der Wertschätzung

## 3) Sinn und Perspektive

### Sinnhaftigkeit der Tätigkeit

- „Purpose“
- Sinnvolle, überlegte und zielorientierte Aufgaben
- Zeit für Extra-Engagement

### Entwicklungsmöglichkeiten

- Wahrnehmung der Potenziale der Mitarbeitenden
- Potenziale fördern
- Weiterbildung anbieten

Wenn dein Chef irgendwas von dir will, finde ich, ist die erste Wertschätzung, dass er sich überhaupt überlegt, was du tun sollst. Dass **Aufgabenstellungen durchdacht sind, sinnvoll.**  
*(Data Scientist)*

# Formen der Wertschätzung

## 4) Dank und Lob

### Verbale Anerkennung

- Persönlich; auch vor anderen sichtbar machen
- In der Pflicht: Führungskraft und Unternehmensleitung
- Nicht inflationär einsetzen, verliert dann an Bedeutung

### Richtigen Ton treffen

- Persönliche, authentische Kommunikation
- Respektvoll, auf Augenhöhe

### Feiern

- Erfolge gemeinsam feiern

Und dieses Mail, da war einfach **Menschlichkeit** drin, und das war so schön. Ich habe das markiert und gehighlightet. Und das macht er immer, wenn es so ein großes Ereignis [Projekt] war. Ich habe mich **persönlich angesprochen gefühlt**, auch wenn der Verteiler 50 Leute angezeigt hat. (*Journalistin*)

# Formen der Wertschätzung

## 5) Sehen und ernst nehmen

### Zeit nehmen

- Zuhören und Interesse an (Tätigkeiten der) Mitarbeitenden zeigen; Verständnis entwickeln
- Management kommt vorbei, hört zu; nimmt sich auch Zeit für persönliche Kommunikation

### Transparenz

- Strategie / Entwicklungen erklären, auch wenn es nicht so gut läuft
- Unterschiede (z.B. bei Gehalt) transparent und nachvollziehbar machen

### Partizipationsmöglichkeiten

- Feedback geben können
- Sich einbringen, (hinter)fragen dürfen

Bei der großen Dienstbesprechung mit dem Chef. Alle haben völlig frei die Möglichkeit **Fragen** zu stellen. Und da kommen manchmal Fragen, wo ich mir denke, die traue ich mir ja gar nicht stellen. Aber das ist dort völlig in Ordnung, und da hat man die Chance **aus erster Hand was zu erfahren.**

*(Qualitätsmanager)*

# Formen der Wertschätzung

## 6) Unterstützung

### Unterstützung bei Mobbing und Diskriminierung

- Opfer erst nehmen und unterstützen
- Ahndung von Mobbing und Diskriminierung

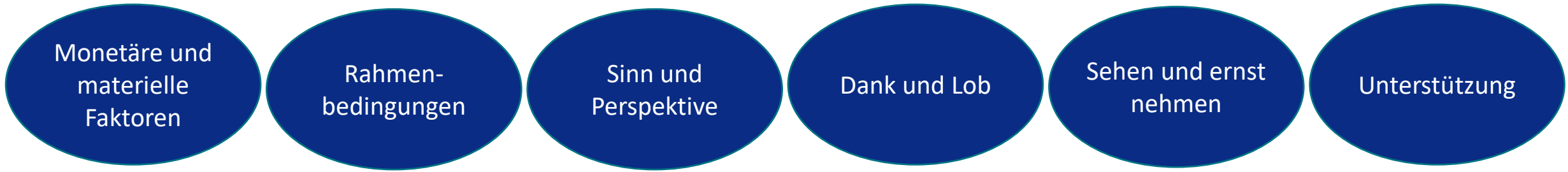
### Unterstützung in Notlagen

- Beratung
- Finanzielle Unterstützung

### Gesundheitsförderung

- Checkups
- Mentale Gesundheit thematisieren

Das „Mauserl“ und so. Dafür habe ich nicht 10 Jahre studiert, um dann **aufgrund meines Alters oder Geschlechts** herabgestuft zu werden. *(Bauingenieurin)*



- Enger Schulterschluss mit HR → Sichtbarmachen der wertschätzenden Handlungen
- Führungskräfte zu guten „Wertschätzer:innen“ machen (Enabling)
- Distanz zwischen Arbeitnehmenden und Unternehmensleitung durch möglichst direkte wertschätzende Kommunikation verringern
- Fördern eines **wertschätzenden Organisationsklimas**, d.h. einer Atmosphäre, die von Offenheit, Vertrauen, guter Zusammenarbeit und gegenseitiger Unterstützung geprägt ist



**AKADEMISCHE GESELLSCHAFT**  
FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## KONTAKT

**Prof. Dr. Sabine Einwiller**

Professur für  
Public Relations Forschung  
Universität Wien

[sabine.einwiller@univie.ac.at](mailto:sabine.einwiller@univie.ac.at)