



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Auswirkungen nicht-monetärer Anreize auf die
Mitarbeiter*innenbindung in Österreich

verfasst von | submitted by

Gabriel Moser BA

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2025

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 915

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Oliver Fabel M.A.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	7
1.1 Aufbau der Arbeit	8
1.2 Problemhintergrund: Fachkräftemangel in Österreich	9
1.3 Zielsetzung der Arbeit	10
1.4 Methoden der Arbeit	11
1.5 Abgrenzung und Begriffsdefinition	13
2. Fachkräftemangel in Österreich	15
2.1 Erkennen eines Fachkräftemangels	16
2.1.1 Unternehmensbefragungen	17
2.1.2 Analyse des Arbeitsmarktes	18
2.2 Aktuelle Situation des Fachkräftemangels in Österreich	22
2.3 Gründe für den Fachkräftemangel	25
3. Mitarbeiter*innenbindung	28
3.1 Herausforderungen der Mitarbeiter*innenbindung	29
3.1.1 Demographischer Wandel	30
3.1.2 Generationenvielfalt und Wertewandel	30
3.1.3 Wandel der Führungskultur	31
3.1.4 Zunehmende Diversität und Individualisierung	31
3.2 Einflussfaktoren auf die Mitarbeiter*innenbindung	32
3.2.1 Monetäre Einflussfaktoren	32
3.2.2 Arbeitsplatzbezogene Einflussfaktoren	33
3.2.3 Führungsverhalten als Einflussfaktor	35
3.2.4 Nicht-monetäre Einflussfaktoren	36
3.3 Nicht-monetäre Anreize	36
3.3.1 Anerkennung und Wertschätzung	37
3.3.2 Arbeitsgestaltung	38
3.3.3 Berufliche Weiterentwicklung	40
3.3.4. Arbeitsumgebung	40
3.3.5 Soziale Aktivitäten	41

3.3.6 Jobsicherheit	42
3.3.7 Autonomie und Verantwortung	42
3.3.8 Sinnvolle Arbeit	44
4. Empirische Forschung	45
4.1 Hypothesen	45
4.2 Forschungsmethode und Datenerhebung	48
4.3 Fragebogen	49
4.4 Methodische Limitationen	50
4.5 Beschreibung der Forschung	51
4.6 Ergebnisse	55
4.6.1 Demographische Beschreibung	55
4.6.2 Individual Work Performance Questionnaire	56
4.6.3 Nicht-monetäre Anreize: Status-Quo	57
4.6.4 Nicht-monetäre Anreize: Wichtigkeit	58
4.6.5 Nicht-monetäre Anreize: Gruppenvergleich nach IWPQ	59
4.6.6 Unterschiede zwischen Status-Quo und Wichtigkeit	61
4.7 Interpretation der Ergebnisse	61
5. Diskussion	67
5.1 Praktische Implikationen für Unternehmen	70
5.2 Generelle Limitationen der Arbeit	72
5.3 Vorschläge für weiterführende Forschung	73
6. Fazit	74
7. Literaturverzeichnis	76
7.1 Internetressourcen	82
8. Appendix	83
8.1 Einladungstext zum Fragebogen	83
8.2 Fragebogen	83
8.3 Variablen	87
8.4 Weitere Abbildungen	92
8.5 Abstract Deutsch	96
8.6 Abstract English	97

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick zu Makro-Indikatoren zur Messung von Fachkräftemangel	21
Tabelle 2: Nicht-monetäre Anreize und ihre theoretischen Grundlagen	37
Tabelle 3: Auswertung der demographischen Daten	56
Tabelle 4: Auswertung IWPQ	57
Tabelle 5: Vergleich Status-quo und empfundene Wichtigkeit der Anreize	59
Tabelle 6: Gruppenvergleich der Anreize nach IWPQ	60
Tabelle 7: Einteilung IWPQ und demographische Unterschiede	67

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der offenen Stellen für Fachkräfte	9
Abbildung 2: Kennzahlen und Indikatoren Informatiker*innen	24
Abbildung 3: Bevöllkerungsprognose 2023	26
Abbildung 4: Geburten und Sterbefälle 1951-2080	26
Abbildung 5: Histogramm Task-Performance	92
Abbildung 6: Boxplot Task-Performance	92
Abbildung 7: Histogramm Conatextual-Performance	92
Abbildung 8: Boxplot Conatextual-Performance	92
Abbildung 9: Histogramm Counterproductive Work Behavior	92
Abbildung 10: Boxplot Counterproductive Work Behavior	92
Abbildung 11: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Wertschätzung	93
Abbildung 12: Boxplot empfundene Wichtigkeit: öffentliche Anerkennung	93
Abbildung 13: Boxplot empfundene Wichtigkeit: flexible Arbeitszeiten	93
Abbildung 14: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Home-Office	93
Abbildung 15: Boxplot empfundene Wichtigkeit: 4-Tage-Woche	93
Abbildung 16: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Elternzeit	93
Abbildung 17: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung	93
Abbildung 18: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Aufstiegsmöglichkeiten	93
Abbildung 19: Boxplot empfundene Wichtigkeit: klarer Karrierepfad	94
Abbildung 20: Boxplot empfundene Wichtigkeit: schöner Unternehmensstandort	94
Abbildung 21: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Kinderbetreuung	94
Abbildung 22: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Kantine	94
Abbildung 23: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Team-Building-Veranstaltungen	94
Abbildung 24: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Jobsicherheit	94
Abbildung 25: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Verantwortung	94
Abbildung 26: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Vertrauen	94
Abbildung 27: Boxplot empfundene Wichtigkeit: wertvolle Arbeit	95
Abbildung 28: Boxplot empfundene Wichtigkeit: abwechslungsreiche Arbeit	95

1. Einleitung

Der Fachkräftemangel in Österreich ist in den letzten Jahren zu einem zentralen Thema für viele ansässige Unternehmen geworden. Trotz der anhaltend herausfordernden wirtschaftlichen Lage befindet sich der Fachkräftebedarf laut den ibw-Unternehmensbefragungen (Dornmayr & Riepl, 2022) auf einem hohen Niveau. Dies hat einerseits Folgen für die Inhaber*innen der betroffenen Unternehmen, die einen Umsatzentgang fürchten müssen, andererseits auch für die bestehenden Mitarbeiter*innen, die die fehlenden Arbeitskräfte mit eigenen Überstunden kompensieren müssen. Weiters gelangen durch den Mangel an qualifizierten Mitarbeiter*innen Unternehmen an ihre Wachstumsgrenzen, was die Konkurrenzfähigkeit am internationalen Markt beeinträchtigt (Bollessen, 2016). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie Unternehmen Strategien entwickeln können, um dem Fachkräftemangel wirksam zu begegnen.

Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, sind Unternehmen gezwungen, verstärkt Maßnahmen zu ergreifen, um einerseits neue Mitarbeiter*innen für das eigene Unternehmen zu finden, und andererseits die vorhandenen Mitarbeiter*innen langfristig an das Unternehmen zu binden. Die erfolgreiche Bindung spielt dabei eine besonders wichtige Rolle, da langfristig angestellte Fachkräfte und ihr Fachwissen entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sein können. Außerdem ist die Anstellung neuer Mitarbeiter*innen mitunter teuer und zeitaufwändig, weshalb es sich lohnt, bereits vorhandenes Personal zu halten und an das Unternehmen zu binden (Blatter et al., 2012).

Für eine erfolgreiche Mitarbeiter*innenbindung gibt es verschiedene Möglichkeiten. Monetäre Anreize wie Gehaltssteigerungen und Bonuszahlungen sind dabei gängige Maßnahmen, jedoch zeigt sich zunehmend, dass rein finanzielle Anregungen allein nicht ausreichend sind. Immer mehr gewinnen Anreize an Bedeutung, die nicht rein finanzieller Natur sind, sondern hauptsächlich auf die Veränderung der Arbeitsbedingungen von Mitarbeiter*innen abzielen (Sittenthaler & Mohnen, 2020). Solche sogenannten nicht-monetären Anreize können beispielsweise flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Möglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten oder auch Work-Life-Balance-Maßnahmen beinhalten.

1.1 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit befasst mit dem Problem des Fachkräftemangels im Allgemeinen und speziell in Österreich sowie mit Lösungsansätzen für Unternehmen, insbesondere im Bereich der nicht-monetären Anreize, um eine bessere Bindung von Mitarbeiter*innen zu erzielen.

In Kapitel 1 werden die Grundzüge der Arbeit umrissen. Das heißt zu Beginn wird der Aufbau der Arbeit vorgestellt (1.1). Danach wird der vorliegende Problemhintergrund (1.2) beschrieben, auf dessen Basis dann im nächsten Unterkapitel die Zielsetzung der Arbeit (1.3) mit den Forschungsfragen vorgestellt wird. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird der methodische Ansatz (1.4) erläutert, der zur Beantwortung der vorgestellten Forschungsfragen zum Einsatz kommt. Den Abschluss des ersten Kapitels bildet der Punkt 1.5, der sich mit den Definitionen der für diese Arbeit wichtigen Begriffe beschäftigt.

Den theoretischen Teil dieser Arbeit bilden die Kapitel 2 und 3. In diesen beiden Kapiteln wird die Brücke zwischen dem Problemhintergrund, also dem Fachkräftemangel in Österreich, und den möglichen Lösungsansätzen, den nicht-monetären Anreizen, geschlagen. Dazu wird zu Beginn des zweiten Kapitels beschrieben, wie ein Fachkräftemangel festgestellt werden kann. Danach wird der aktuelle Stand des Fachkräftemangels in Österreich beleuchtet (2.2), bevor in Punkt 2.3 die Gründe für den Fachkräftemangel, mit Fokus auf Mitarbeiter*innenfluktuation, untersucht werden.

In Kapitel 3 stehen die Themen Mitarbeiter*innenbindung im Allgemeinen und nicht-monetäre Anreize im Fokus. So werden in Punkt 3.1 die verschiedenen Herausforderungen von Mitarbeiter*innenbindung erläutert. In Punkt 3.2 werden dann die verschiedenen Einflussfaktoren auf die Mitarbeiter*innenbindung beschrieben, womit dann eine Überleitung zu den nicht-monetären Anreizen und deren Vorteilen in Punkt 3.3 geschaffen wird.

In Kapitel 4 folgt die empirische Untersuchung, in dem die Forschungsmethode (4.1), der Fragebogen (4.2) und die zu beachtenden Limitationen (4.3) beleuchtet werden, bevor dann zum Schluss dieses Kapitels die Beschreibung der Forschung (4.4), sowie die Ergebnisse (4.5) und deren Interpretation (4.6) folgen. Eine Diskussion, samt praktischen Impli-

kationen und Vorschlägen für weiterführende Forschung folgt in Kapitel 5, bevor die Arbeit mit dem Fazit (6) abgeschlossen wird.

1.2 Problemhintergrund: Fachkräftemangel in Österreich

Der Begriff Fachkräftemangel bezeichnet einen Zustand, in dem der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften das Angebot übersteigt, was zu offenen Stellen führt, die nicht kurzfristig besetzt werden können (Fink et al., 2015). Dieser Mangel an Angebot kann auf internationaler, nationaler, oder auch regionaler Ebene bestehen. Von einem Fachkräftemangel wird dann gesprochen, wenn die Situation nicht nur durch eine Konjunktur ausgelöst wurde oder saisonbedingt ist, sondern strukturelle Ursachen hat und langfristig bestehen bleibt (Fink et al., 2015). Sowohl aus dem ibw Bericht Fachkräftebedarf/-mangel in Österreich 2022 (Dornmayr & Riepl, 2022), als auch aus der Analyse des Fachkräftebedarfs in Österreich anhand ökonomischer Knappheitsindikatoren (Mühlböck et al., 2023) geht hervor, dass sich der Fachkräftemangel in Österreich aktuell auf einem Allzeithoch befindet. Zum einen zeigen die Befragungen von rund 4.000 Betrieben in Österreich, dass laut Selbstausskunft 87% der Unternehmen in irgendeiner Form vom Fachkräftemangel betroffen sind. Zum anderen ergibt sich aus der Analyse verschiedener Knappheitsindikatoren, wie des zunehmenden Ungleichgewichts bei Angebot-Nachfrage-Relationen, der Steigerung des Lohnniveaus, steigender Vakanzzeiten bei offenen Stellenangeboten, oder auch des Anstiegs der Überstunden bei vorhandenen Mitarbeiter*innen, dass der Fachkräftemangel in Österreich ein ernstzunehmendes Problem darstellt.

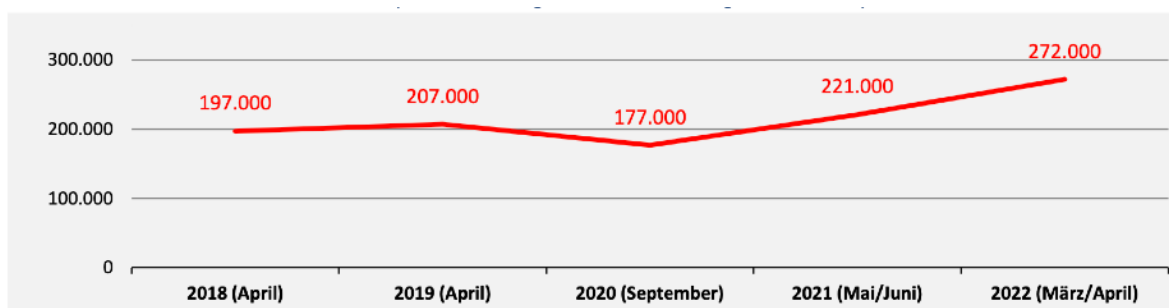


Abbildung 1: Entwicklung der offenen Stellen für Fachkräfte

Quelle: Dornmayr & Riepl, 2022, S. 1

Speziell in der Gruppe der akademischen Berufe zeigt die Offenen-Stellen-Erhebung, dass die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage der qualifizierten Fachkräfte besonders aus-

einanderklafft. So haben sich in dieser Berufsgruppe die offenen Stellen in den letzten Jahren um 17,3% im Jahreszeitraum erhöht (Mühlböck et al., 2023). Da im Technologiesektor, auch im Zuge der zunehmenden Automatisierung, überdurchschnittlich viel Fachpersonal benötigt wird, und dadurch der „War for Talent“ (Kampf um Talente) (Michael et al., 2001) hier besonders intensiv geführt wird, wird sich diese Arbeit mit dem Technologiesektor auseinandersetzen.

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Die Problematik des Fachkräftemangels bildet den Ausgangspunkt dieser Arbeit. Darauf aufbauend soll beleuchtet werden, wie man Mitarbeiter*innen langfristig erfolgreich an ein Unternehmen binden kann, um einem Mangel an Fachkräften entgegen zu wirken.

Monetäre Anreize und deren Effekte auf Mitarbeiter*innen ist ein weitgehend diskutiertes Thema (Ogunmakin & Sunday, 2023). Auch die Frage nach dem Einfluss von nicht-monetären Einflüssen auf die Motivation und Performance von Angestellten wurde speziell in den letzten Jahren intensiv untersucht (Sittenthaler & Mohnen, 2020). Wie sich aber diese nicht-monetären Anreize direkt auf die Bindung der Mitarbeiter*innen auswirken können wurde bislang noch nicht eingehend erforscht.

So ist es das Ziel dieser Arbeit, den Einfluss von nicht-monetären Anreizen auf die Mitarbeiter*innenbindung genauer zu untersuchen und Empfehlungen für Unternehmen zu formulieren, welche Anreize eingesetzt werden können, um langfristig qualifizierte Mitarbeiter*innen an ein Unternehmen zu binden. Hier stellen sich konkret drei Fragen: Erstens, ob nicht-monetäre Anreize überhaupt einen Einfluss auf die Entscheidung haben, dass sich Angestellte langfristig an ein Unternehmen binden wollen. Zweitens, welche der in der Umfrage angeführten Anreize Einfluss nehmen und somit von Unternehmen in der Praxis als effektive Mitarbeiter*innenbindungsinstrumente in Betracht gezogen werden können. Drittens, ob sich die empfundene Wichtigkeit von nicht-monetären Anreizen bei verschiedenen Leistungsgruppen von Mitarbeiter*innen unterscheidet.

Basierend auf der empirischen Forschung, den dadurch erhaltenen Daten und der daraus resultierenden Analyse sollen folgende drei Forschungsfragen beantwortet werden:

*FF1: Welche Auswirkung haben nicht-monetäre Anreize auf die Wahrscheinlichkeit der langfristigen Bindung von Mitarbeiter*innen?*

*FF2: Gibt es Unterschiede in der Auswirkung der verschiedenen Anreize für die langfristige Bindung von Mitarbeiter*innen?*

*FF3: Unterscheidet sich die Wirkung nicht-monetärer Anreize bei „wertvollen“, „durchschnittlichen“ und „weniger wertvollen“ Mitarbeiter*innen?*

Es werden somit für diese Masterarbeit drei Hypothesen aufgestellt, die es im Zuge der Analyse der empirischen Forschung zu bestätigen oder zu widerlegen gibt. Eine genauer Abriss der Hypothesen findet sich in Kapitel 4.1.

1.4 Methoden der Arbeit

Für die Ausarbeitung der Hypothesen wird zu Beginn eine Literaturrecherche aus den Bereichen Fachkräftemangel in Europa und Österreich, nicht-monetäre Anreize, Mitarbeiter*innenmotivation, Mitarbeiter*inneneperformance und Mitarbeiter*innenbindung durchgeführt. Um die Forschungsfragen zu erörtern, wird ein quantitatives Design mittels Online-Befragung via „soSci Survey“ (Internetressource 1) verfolgt. Die Akquise der Teilnehmer*innen findet über das soziale Netzwerk „LinkedIn“ (Internetressource 2) statt. Hier ist das Ziel 100 Personen aus technologischen Berufen für die Befragung zu finden. Um an geeignete Teilnehmer*innen zu gelangen, werden vor der Kontaktaufnahme verschiedene Suchfilter in „LinkedIn“ eingestellt. Da das Ziel ist nur Fachpersonal aus dem Technologiesektor zu befragen, müssen die Personen einen einschlägigen Beruf in einem der folgenden Felder ausüben: Datenanalyse, Softwareentwicklung, Datenwissenschaften, Umweltwissenschaften, Statistik, Maschinenbau, Elektrotechnik, Biotechnologie, Chemie oder Mechatronik. Die Befragung ist in drei Abschnitte unterteilt.

Nach einer Erläuterung des Themas und des Ablaufs der Befragung werden im ersten Teil potentielle High-Performer identifiziert, da es das Ziel jeder Firma sein sollte, speziell solche Mitarbeiter*innen im Unternehmen langfristig zu binden. Dazu wird der Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) verwendet (Ramos-Villagrasa et al., 2019). Der Fragebogen besteht aus 18 Items, die sich in drei Dimensionen der Arbeitsleistung unterteilen: Aufgabenbezogene Leistung (Task Performance, Items 1 bis 5), kontextbezogene Leistung (Contextual Performance, Items 6 bis 13), sowie kontraproduktives Verhalten (Counterproductive Work Behavior, Items 14 bis 18). Aufgrund dieser Selbsteinschätzung hinsichtlich der Arbeitsleistung ist es möglich, die Teilnehmer*innen in drei Performance-Gruppen zu unterteilen.

Im zweiten Teil werden die verschiedenen nicht-monetären Anreize vorgestellt, und der Status-quo der Anwendung dieser Anreize im Unternehmen, in denen die Teilnehmer*innen zum Zeitpunkt der Befragung tätig sind, untersucht. Dazu werden die nicht-monetären Anreize in Themenblöcke unterteilt, die wiederum aus ein bis vier Unterfragen bestehen. Die Anreize gliedern sich in die Themenblöcke Anerkennung und Wertschätzung, Arbeitsgestaltung, Berufliche Weiterentwicklung, Arbeitsumgebung, Soziale Aktivitäten, Arbeitsplatzsicherheit, Autonomie und Verantwortung und Sinnvolle Arbeit. Gleichzeitig werden in diesem Teilabschnitt die gleichen, nicht-monetären Anreize in der selben Reihenfolge abgefragt, dieses mal aber in einem anderen Kontext. Die Befragten sollen nun angeben, wie wichtig der jeweilige Anreiz für ihren eigenen Verbleib im Unternehmen sei.

Im dritten und letzten Abschnitt werden einerseits demographische Daten der Teilnehmer*innen erhoben, um die Stichprobe genauer charakterisieren zu können, andererseits werden auch firmenbezogene Daten ermittelt, um festzustellen, ob die Wichtigkeit der einzelnen Anreize bei verschiedenen Personengruppen in Abhängigkeit von den Berufsjahren und der Hierarchieebene im Unternehmen variiert. Die Daten der Befragung werden mit Hilfe des statistischen Analysetools SPSS ausgewertet werden.

1.5 Abgrenzung und Begriffsdefinition

Zum besseren Verständnis und um eine Abgrenzung des Themas vornehmen zu können, ist es notwendig den Begriff „Fachkräftemangel“ näher zu definieren. Die Beschäftigung mit einschlägiger Literatur aus diesem Bereich macht deutlich, dass es schwer ist, eine allgemein anerkannte Definition zu finden. Fink et al. (2015) halten in ihrer Analyse fest, dass es in verschiedenen Studien zwar Definitionen gibt, aber oft nicht klar dargelegt wird was mit „Fachkräftemangel“ gemeint ist:

„Auch in einschlägigen wissenschaftlichen Untersuchungen wird wiederholt nicht klar dargelegt, was mit „Fachkräftemangel“ eigentlich gemeint ist bzw. wird eine Definition herangezogen, die sich eng an der, in der gegenständlichen Untersuchung verwendeten, empirischen Operationalisierung orientiert, ohne jedoch die gewählte Operationalisierung breiter vor dem Hintergrund konzeptioneller Überlegungen zum Begriff „Fachkräftemangel“ zu verorten.“ (Fink et al., 2015, S. 4).

Was die in den Quellen dieser Arbeit angeführten Definitionen gemein haben, ist das Merkmal, dass ein Fachkräftemangel auftritt, wenn es eine über einen längeren Zeitraum andauernde Diskrepanz zwischen dem Bedarf und dem Angebot an Personen gibt, die einem gewissen Qualifikationsprofil entsprechen.

Eine weitere Definition von Kägi et al., (2014) beschreibt den „Fachkräftemangel“ als Ergebnis eines Abgleichs von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt, bei dem die Nachfrage das Arbeitsangebot übersteigt. Das Arbeitsangebot ergibt sich dabei sowohl aus erwerbstätigen als auch erwerbslosen Personen mit entsprechender Qualifikation. Die Nachfrage bildet sich aus den besetzten und offenen Stellen im betreffenden Beruf.

Da in dieser Arbeit näher darauf eingegangen werden soll, wie sich ein Fachkräftemangel auf Unternehmen auswirkt und wie einzelne Betriebe diesen Auswirkungen begegnen können, wird sich diese Arbeit auf eine betriebsinterne Perspektive fokussieren. Ein maßgebliches Problem für Unternehmen bei einem Fachkräftemangel sind auftretende Rekrutie-

rungsprobleme am externen Arbeitsmarkt. Aus diesem Grund stützt sich diese Arbeit auf die Definition von Kettner (2012):

„Ein Fachkräftemangel ist dadurch gekennzeichnet, dass es quantitativ betrachtet nicht genügend Fachkräfte gibt: Auf entsprechend ausgeschriebene offene Stellen gibt es entweder gar keine Bewerbungen oder aber die Bewerber entsprechen in wichtigen Teilbereichen der Qualifikation nicht den gestellten Anforderungen und sind deshalb ungeeignet. Meist wird der Begriff des Fachkräftemangels nur im Kontext der Besetzung offener Stellen verwendet“ (Kettner, 2012, S. 16).

Hier ist auch eine klare Abgrenzung zum Fachkräfteengpass zu ziehen. Dieser besteht über einen gewissen Zeitraum und ist mit einer entsprechenden Kompromissbereitschaft auf Arbeitnehmer - und Arbeitgeberseite zu kompensieren. Fachkräfteengpässe, die oft aufgrund fehlender Qualifikationen seitens der Bewerber*innen entstehen, können beispielsweise durch Weiterbildungsmaßnahmen abgefedert werden (Kettner, 2012). Das heißt während es beim Fachkräftemangel tatsächlich an genügend Fachpersonal fehlt, handelt es sich beim Fachkräfteengpass um eine Problematik, ausgelöst durch fehlende oder nicht passende Qualifikationen. Außerdem wird bei der vorliegenden Arbeit auch eine klare Abgrenzung zum Begriff des Arbeitskräftemangels gemacht, der nur dann vorliegt, wenn es auf einem regional begrenzten Arbeitsmarkt über alle Berufsgruppen hinweg einen größeren Bedarf an Arbeitskräften gibt, als verfügbar sind (Kettner, 2012). Wenn also fortan im Zuge dieser Arbeit von einem Fachkräftemangel die Rede ist, wird sich auf diese Definition von Kettner (2012) bezogen. In Sachen Qualifikation sind rein berufsfachliche Qualifikationen gemeint, sogenannte formale Qualifikationen, die durch formale Abschlüsse an anerkannten Bildungseinrichtungen nachzuweisen sind. Im Zuge der Erhebung wird auch versucht, andere Qualifikationen wie zum Beispiel *soft skills* zu evaluieren. Soft skills bezeichnen Kompetenzen wie Problemlösungsfähigkeiten, Teamfähigkeit, oder auch Kreativität. Obwohl es gerade in technischen Arbeitsfeldern um eine spezifische Eignung für bestimmte Tätigkeiten geht und soft skills zumeist in weniger standardisierten Bereichen vonnöten sind, werden diese hier dennoch nicht außer Acht gelassen. Im Zuge der Befragung soll nämlich im Besonderen herausgefunden werden, wie man den Verbleib von be-

sonders guten Mitarbeiter*innen, sogenannten High-Performern, erwirkt. In diesem Zusammenhang spielen soft-skills eine nicht zu vernachlässigende Rolle (vgl. Kettner 2012; Mühlböck 2023).

2. Fachkräftemangel in Österreich

Laut Yavuz (2013) handelt es sich bei Fachkräften um Arbeitnehmer*innen, die in einem gewissen Fachgebiet spezifische Qualifikationen besitzen, die es ihnen ermöglichen, komplexe Aufgabenstellungen in ebendiesem Fachgebiet lösen zu können. Das bestehende Problem eines Fachkräftemangels ist nicht nur in Österreich, sondern auch in vielen anderen Ländern weltweit ein stark diskutiertes Thema der letzten Jahre und sogar Jahrzehnte. Speziell von Unternehmer*innenseite wird angegeben, dass die Besetzung von Stellen mit entsprechend qualifiziertem Personal eine größer werdende Schwierigkeit darstellt (Sauer et al., 2022). Die Eigentümer*innen betonen dabei auch die negativen Auswirkungen des Fachkräftemangels auf ihre Unternehmen, einschließlich des möglichen Rückgangs der Produktivität und der Innovationskraft der Unternehmen und somit der Gefahr der schwindenden Konkurrenzfähigkeit des Standorts Österreich im weltweiten Vergleich (Sauer et al., 2022).

In den folgenden Abschnitten dieses Kapitels wird die Definition des Fachkräftemangels, anhand der für diese Arbeit entscheidenden Berufsgruppen, also für Personen in technologischen Berufen, in den Fokus rücken. Weiters sollen auch die Auswirkungen auf Unternehmer*innen und die aktuelle Situation in Österreich noch einmal genauer beleuchtet werden. Zunächst wird aber noch erläutert, mit welcher Art von Fachkräften sich die vorliegende Arbeit beschäftigt.

Im Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen, herausgegeben im Jahr 2022, spricht man bei Fachkräften von Personen die eine abgeschlossene Berufsausbildung, ein abgeschlossenes Studium oder eine vergleichbare mehrjährige Berufsausbildung in einem Fachbereich vorweisen können (Sauer et al., 2022). Die Anforderungen an Fachkräfte variieren je nach Branche und Tätigkeitsbereich, können jedoch technische sowie digitale Kompetenzen und Problemlösungsfähigkeiten umfassen. Im heutigen kompetitiven Markt-

umfeld sind Fachkräfte von entscheidender Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Betriebs. Gerade in technologiegetriebenen Branchen spielen Fachkräfte eine entscheidende Rolle, da sie wesentlich zur Produktivität, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beitragen (Bollessen, 2016). Unternehmen sind daher bestrebt, hochqualifizierte Fachkräfte zu gewinnen, zu binden und zu entwickeln, um sicherzustellen, dass sie auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig bleiben.

Eben dieses Personal bildet die Zielgruppen dieser Untersuchung. Hochqualifiziertes Fachpersonal aus technologieorientierten Berufsfeldern. Darunter fallen Tätigkeiten in Bereichen wie Informatik, Datenanalyse, Ingenieurwesen, Naturwissenschaften und technische Entwicklung. Also Berufe, in denen spezialisierte digitale und/oder technische Kompetenzen gefragt sind. Charakteristisch für diese Berufsgruppen ist, dass sie in der Regel eine universitäre Ausbildung oder eine weiterführende, vertiefende Qualifikation erfordern. Einfachere Hilfstätigkeiten oder nicht-spezialisierte Funktionen zählen nicht zum Fokus dieser Arbeit. Der in dieser Arbeit verwendete Fragebogen richtete sich gezielt an Personen mit folgenden Berufsprofilen: Softwareentwicklung, Datenanalyse, Umwelttechnik, Elektrotechnik, Maschinenbau, Biotechnologie oder Chemie. All diese Tätigkeiten, erfordern ein hohes Maß an Spezialisierung und befinden sich in einem Marktumfeld, in dem die Konkurrenz um qualifiziertes Personal besonders ausgeprägt ist.

2.1 Erkennen eines Fachkräftemangels

Es liegen in Bezug auf den Fachkräftemangel in Österreich mehrere Untersuchungen vor, die sich mit der empirischen Messung und Analyse des Fachkräftemangels beschäftigt haben. Wie in Punkt 1.5 Abgrenzung und Begriffsdefinition bereits beschrieben, ist es schwierig, eine allgemein gültige Vorgehensweise zu finden, über die sich ein Fachkräftemangel identifizieren lässt. So schreiben auch (Bellmann & Hübler, 2014), dass eine allgemein gültige Definition zum Thema Fachkräftemangel nicht existiert. Es gibt verschiedene Ansätze einen Fachkräftemangel zu identifizieren. Sei es örtlich oder eine spezifische Berufsgruppe betreffend. Im Allgemeinen kann man sagen, dass es zwei bewährte Ansätze gibt, um einen Fachkräftemangel festzustellen. Einerseits Unternehmensbefragungen, in denen mit Hilfe der erhobenen Unternehmensdaten festgestellt wird, ob Arbeitskräfte feh-

len. Andererseits die Analyse von Arbeitslosen- und Stellenanzeigenzahlen, basierend auf den Arbeitsmarktzahlen generell, um so einen Mangel an Fachkräften zu erkennen.

2.1.1 Unternehmensbefragungen

Unternehmensbefragungen sind in diesem Bereich ein wichtiges Instrument, da sie oft die einzige Quelle von Information bieten, wenn es um die aktuellen Anforderungen an Fachpersonal geht. Mit einer großen Anzahl an befragten Unternehmen können Unternehmensbefragungen wertvolle Einblicke in den aktuellen Fachkräftemangel liefern. Dazu werden in regelmäßigen Abständen, meist quartalsmäßig, repräsentative Umfragen bei Unternehmen durchgeführt, um ihren Fachkräftebedarf und eventuelle Engpässe zu ermitteln und die Entwicklung der Lage am Arbeitsmarkt nachvollziehen zu können (Dornmayr & Riepl, 2024). Die Ergebnisse dieser Befragungen können wichtige Informationen für die Analyse des Fachkräftemangels liefern, da sie Einblicke in die Bedürfnisse und aktuellen Herausforderungen der Unternehmen bieten. Konkret werden Unternehmer*innen gebeten, Angaben zu ihrem aktuellen Fachkräftebedarf und zu vorhandenen Engpässen bei der Besetzung von Stellen zu machen. Im Speziellen ist es bei derartigen Umfragen auch wichtig zu erfahren, in welchen Bereichen die größten Diskrepanzen zwischen Angebot und Nachfrage für qualifiziertes Personal bestehen. So sollen Diskrepanzen hinlänglich der Qualifikationen, das heißt Personen am Arbeitsmarkt bieten nicht die passenden Qualifikationen für die ausgeschriebenen Stellen, identifiziert werden.

Beschäftigt man sich mit der Herangehensweise der Unternehmensbefragung, so wird ersichtlich, dass sich sämtliche Einschätzungen auf die persönliche Wahrnehmung der befragten Unternehmer*innen stützen. Dies führt dazu, dass die Ergebnisse subjektiver Natur sind und von den individuellen Erfahrungen und Bedürfnissen der Unternehmer*innen abhängen. Das heißt, die Aussagen müssen korrekt eingeordnet und interpretiert werden, denn sie spiegeln nicht zwangsläufig die tatsächliche Situation auf dem Arbeitsmarkt wider. Arbeitgeber*innen gehen in ihrem Rekrutierungsprozess grundsätzlich davon aus, dass sie einen angemessenen Aufwand betreiben, um neue Mitarbeiter*innen zu finden. Außerdem herrscht auf Arbeitgeber*innenseite die Überzeugung, ein für die jeweilige Position angemessenes Gehalt zu bieten und, dass die Arbeitsbedingungen im Unternehmen gene-

rell attraktiv für Bewerber*innen sind (Green & Owen, 2003). Es kann somit verschiedene Gründe geben, warum Unternehmen Probleme haben, Stellen zu besetzen, die nicht unbedingt mit einem Mangel an Fachkräften am Arbeitsmarkt einhergehen müssen. Dies rührt unter anderem auch daher, dass Unternehmer*innen den Begriff des Fachkräftemangels des Öfteren breiter definieren, und so eigentlich schwer zu besetzende Stellen füllen könnten, aber die Bewerber*innen nicht exakt auf das Anforderungsprofil passen. Das heißt in vielen Fällen sind sogenannte *skill gaps* das Problem, wenn Unternehmer*innen von *skill shortages* sprechen (Green et al., 1998). Wie bereits in Kapitel 1.5 erwähnt, würde Kettner (2012) diese soeben beschriebene Sachlage eher als einen Fachkräfteengpass, als einen Fachkräftemangel beschreiben.

Es zeigt sich also, dass die Schwierigkeit dieser Methode darin besteht, aus den Unternehmensdaten allgemein gültige Aussagen für den Arbeitsmarkt abzuleiten. Viele Unternehmen haben unterschiedliche Strukturen, unterschiedliche Zugänge hinsichtlich der Weiterbildung von Angestellten und unterschiedliche Budgets zur Suche neuer qualifizierter Mitarbeiter*innen. Dennoch liefert dieser Ansatz wichtige Einblicke in die Bedürfnisse der Unternehmen und ermöglicht eine Kontextualisierung des Fachkräftemangels. Daher wäre bei diesem Zugang eine ergänzende qualitative Untersuchung oder begleitende Interviews sinnvoll, um die Hintergründe und Entscheidungskriterien der Unternehmen genauer zu erfassen und die Ergebnisse der Betriebsbefragungen besser einordnen zu können (Green & Owen, 2003). Die Wahrnehmungen der Unternehmen, die mittels quantitativen Befragungen, oder auch qualitativen Interviews erhoben werden könnten, würden auch eine Hilfestellung bei der Interpretation der Arbeitsmarktdaten bieten (Fink et al., 2015).

2.1.2 Analyse des Arbeitsmarktes

Der Versuch den Fachkräftemangel anhand von Arbeitslosen- und Stellenanzeigenzahlen zu analysieren, bietet einen scheinbar objektiveren Versuch als die durch Unternehmensbefragungen. Durch die quantitative Erfassung des Verhältnisses von offenen Stellen zu verfügbaren Arbeitskräften können Trends auf dem Arbeitsmarkt identifiziert werden. So möchte man einen betriebsexternen Blick auf die Zahlen schaffen und betriebsinterne Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen so weit wie möglich außer Acht lassen.

Dieser Ansatz ermöglicht es, den Fachkräftemangel auf makroökonomischer Ebene zu bewerten und bietet eine umfassendere Sicht auf die Situation (Shah & Burke, 2003). Für eine Analyse des Arbeitsmarktes braucht es aber folgende Unterscheidungen. Eine wichtige Frage ist, ob am Arbeitsmarkt tatsächlich ein genereller Mangel an Fachkräften vorliegt, ob dieser Mangel nur in bestimmten Sektoren vorkommt. Eine weitere Frage ist auch, ob Angebot und Nachfrage sich zwar zahlenmäßig die Waage halten, aber die Anforderungsprofile der Unternehmen an potentielle Kandidat*innen nicht übereinstimmen.

Um eine derartige Analyse des Arbeitsmarktes durchzuführen werden Indikatoren festgelegt, die auf einen Fachkräftemangel hindeuten können. Weitläufiger Konsens besteht hinsichtlich der Tatsache, dass ein einziger Mangelindikator alleine nicht ausreicht, um einen Fachkräftemangel feststellen zu können. Dazu braucht es eine Reihe von verschiedenen Indikatoren, die auf unterschiedliche Aspekte des Arbeitsmarkts eingehen.

Einer dieser Indikatoren ist die sogenannte Angebot-Nachfrage-Relation (Mühlböck et al., 2023). Das heißt welches Angebot an Fachpersonal ist im Arbeitsmarkt vorhanden und welche Nachfrage steht diesem Angebot gegenüber. Auch hier besteht die Schwierigkeit mit den vorhandenen Daten, die laut Mühlböck (2023) in Österreich nur eingeschränkt vorhanden sind, valide Aussagen zu treffen. Ein weiteres Problem besteht wiederum im Abgleich aus Angebot und Nachfrage, denn nicht immer passt das verfügbare Fachpersonal auf die vorhandenen Stellenausschreibungen. Ein weiterer wichtiger Indikator ist die sogenannte Stellenandrangsziffer. Sie bezeichnet das Verhältnisses zwischen der Anzahl an offenen Stellen und der Zahl an Arbeitslosen in diesem Bereich (Mühlböck et al., 2023). Steht der Anzahl an offenen Stellen keine entsprechend große Zahl an Arbeitslosen in diesem Berufsfeld gegenüber, so spricht man von einer Fachkräftelücke. Auch Kägi et al. (2014) benutzen diesen Indikator in ihrer Arbeit zur Erstellung eines Indikatorensystems. Sie benennen diesen aber als UV-Verhältnis, bei dem U die Anzahl der Arbeitslosen, und V die Anzahl der gemeldeten offenen Stellen, bezeichnet. Als Ergänzung für diesen Indikator empfiehlt sich noch die Berechnung der Stellenüberhangsquote (Kägi et al., 2014), bei der die Anzahl der Arbeitslosen von der Anzahl der offenen Stellen subtrahiert wird und das Ergebnis dann durch die Anzahl an offenen Stellen dividiert wird. Ist der Wert positiv, so zeigt dies die Quote der nicht zu besetzenden Stellen aufgrund eines Mangels an Fachkräf-

ten. Beide Indikatoren sind aussagekräftig, dienen aber eher einer ersten Einschätzung, da die Ergebnisse hierbei stark von der Verfügbarkeit und Qualität der Datenlage abhängen, die sich durchaus schwierig gestaltet.

Ein weiterer Indikator ist der Deckungsgrad (Kägi et al., 2014). Dieser Indikator drückt aus, ob es die Anzahl der in einem Fachbereich ausgebildeten Erwerbstätigen und Erwerbslosen erlaubt, die Nachfrage in einem bestimmten nationalen Bereich zu decken. Das soll Aufschluss darüber geben, ob tatsächlich ein Mangel an Fachkräften vorliegt, oder die offenen Stellen aus anderen Gründen unbesetzt bleiben.

Darüber hinaus sind weitere aufschlussreiche Faktoren die Dauer von Vakanzen, also wie lange Stellen am Arbeitsmarkt unbesetzt bleiben, oder auch das Lohn- und Überstundenwachstum in den vom Fachkräftemangel betroffenen Sektoren. Geht man hierbei von einem freien Markt aus, so sollten die Gehälter von Personen in Sektoren mit Personalmangel steigen, da Firmen bereit sind, mehr zu zahlen, um qualifizierte Arbeitskräfte anzuziehen (Shah & Burke, 2003). Da aber das Lohnniveau von vielen Faktoren abhängt und nicht vom Fachkräftemangel allein, ist es kein Leichtes, Lohnsteigerungen tatsächlich auf einen Fachkräftemangel zurückzuführen. Auch Tarif- beziehungsweise Kollektivverträge, können Grund für eine Lohnsteigerung sein und sind von einem Fachkräftemangel unabhängig. Weiters zeigen sich Lohnsteigerungen oft zeitlich versetzt, da Unternehmen gewillt sind die Lohnkosten niedrig zu halten und zuerst nach Alternativen suchen. Beispiele für Alternativen wären Arbeitszeitverlängerungen oder Überstunden. So wird versucht den Fachkräftemangel zu kompensieren. Oft werden auch Fachkräfte aus Ländern mit einem geringeren Lohnniveau rekrutiert (vgl. Shah & Burke, 2003; Mühlböck et al., 2023; Fink et al., 2015).

Ein weiterer Indikator ist die Fluktuationsrate in einem bestimmten Berufsfeld. Eine hohe Fluktuation innerhalb eines Unternehmens oder einer Berufssparte kann ein wichtiger Indikator für einen Fachkräftemangel sein, vor allem in Branchen, die auf Personen mit Spezialwissen oder stark spezialisierten Qualifikationen angewiesen sind (Kägi et al., 2014). Wenn qualifizierte Mitarbeiter*innen häufiger Unternehmen wechseln, deutet dies darauf hin, dass in dieser Sparte ein hoher Druck besteht, qualifiziertes Personal zu halten bezie-

ungsweise zu gewinnen. Unternehmen haben Probleme neues Personal zu finden und beginnen, dieses bei anderen Firmen in ähnlichen Betätigungsfeldern abzuwerben. Dies drückt sich durch gute Jobchancen für potentielle Anwerben*innen aus und ein Wechsel zu einem anderen Unternehmen geht in der Regel mit Lohnsteigerungen oder auch besseren Aufstiegsmöglichkeiten einher. Dies lässt wiederum wichtige Schlüsse für die Lage am Arbeitsmarkt zu, denn in Bereichen mit hoher Fluktuation ist im Normalfall auch die Zahl der offenen Stellen höher (Fink et al., 2015).

Fink et al. (2015) liefern in ihrer Studie zum Fachkräftemangel in Österreich eine Übersicht zu Marko-Indikatoren zur Messung von Fachkräftemangel.

		Indikatoren	Relevanz*	Interpretation**
Volumen	# Bei der Arbeitsmarktwahl Gemeindefreie Stellen (OS1)	SAZ: Stellenandrangsziffer: Zahl der Arbeitslosen (ohne Einstellungsanzeige) / (sofort verfügbare) offene Stellen.	1	↘: Hinw. auf FKM
	# Offene Stellen laut Unternehmensbefragungen (OS2)			
	# Offene Stellen in Printmedien/Onlineportalen (OS3)	OSQ: Offene-Stellen Quote: Anzahl der offenen Stellen*100/(Anzahl der offenen Stellen+unselbständig Erwerbstätige).	1	↗: Hinw. auf FKM
Volumen	Zahl spezifischer qualifizierter Personen	BQUAL: Zahl der Personen mit einschlägiger beruflicher Qualifikation (beschäftigt, arbeitslos (oder OLP)).	1	BQUAL < OS (Offene Stellen): Hinw. auf FKM
	Zahl der Beschäftigten	MEW: Mittleres Beschäftigungswachstum: in % im Zeitverlauf	2	Uneinheitlich: ↗: Hinw. auf (drohenden) FKM (anhaltend hohe Nachfrage) ↗: Hinw. gegen FKM (hohe/steigende Nachfrage kann gedeckt werden) →: Hinw. auf FKM (kein Wachstum wegen FKM) →: Hinw. gegen FKM (keine entsprechende Nachfrage)
	Arbeitslosigkeit	ALQ: Arbeitslosenquote: Arbeitslose in % der Erwerbstätigen	2	↘: Hinw. auf FKM
	Beschäftigungsumschlag	BU: Beschäftigungsumschlag: Entwicklung der Zahl der in einem Zeitraum beendeten und neu begründeten Arbeitsverhältnisse in % der Arbeitsverhältnisse insgesamt	3	Uneinheitlich: ↗: Hinw. auf FKM (intensivierte Suchprozesse) ↘: Hinweis auf FKM (verstärkte Bindung von Mitarbeiter/innen)
	Arbeitszeit	WAZ: Entwicklung wöchentliche Normal-Arbeitszeit in Stunden	2	↗: Hinw. auf FKM
	Überstunden	ÜST: Entwicklung geleistete Überstunden: durchschnittlich geleistete Überstunden	2	↗: Hinw. auf FKM
	Altenstruktur	ALT: Anteil Älterer Arbeitskräfte in % aller Arbeitskräfte	3	Uneinheitlich: ↗: Hinweis auf FKM (ältere Arbeitskräfte werden im Betrieb gehalten) ↗: Hinweis gegen FKM ("aussterbender" Beruf)
	Berufsspezifische Migration	MIG: Zugang immigrierter Beschäftigter in % der Beschäftigten	3	↗: Hinweis auf FKM
	Betriebliche Aus- und Weiterbildung	BAW: z.B. Anteil der Arbeitskräfte, die an Weiterbildung teilnehmen	3	↗: Hinweis auf FKM
	Lohnentwicklung Beruf insgesamt	LEB: Entwicklung Bruttostundenlohn im Zeitverlauf in %	2	↗: Hinweis auf FKM
Preis	Lohnentwicklung individuell bei Arbeitsplatzwechsel	LEI1: Lohnentwicklung in % bei direktem Arbeitsplatzwechsel	2	# ↗: Hinweis auf FKM (Abwerberprämien) ^ LEI1>LEI2: Hinweis auf ausgeprägten Fachkräftemangel
	Lohnentwicklung individuell bei andauerndem Beschäftigungsverhältnis	LEI2: Lohnentwicklung in % bei Verbleib im Arbeitsverhältnis	2	↗: Hinweis auf FKM (Traueprämien)
	Abgänger/innen Qualifikationssysteme	ABQ: Jährliche Abgänger/innen mit einschlägiger Qualifikation .	3	> OS: Hinweis gegen FKM

* 1=zentraler Indikator; 2=mittlere Bedeutung des Indikators; 3=geringere Bedeutung des Indikators

** ↗: im Berufsvergleich hohes Niveau; ↘: im Zeitverlauf steigendes Niveau; ↘: im Berufsvergleich niedriges Niveau; ↘: im Zeitverlauf absinkendes Niveau; → im Zeitverlauf stagnierendes Niveau

Tabelle 1: Überblick zu Makro-Indikatoren zur Messung von Fachkräftemangel

Quelle: Fink et al., 2015, S. 31

Offene Stellen (OS) bilden hierbei die Grundlage für die Analyse des Fachkräftemangels, da sie die nicht gedeckte Nachfrage nach Arbeitskräften widerspiegeln. Liegen Daten zur beruflichen Qualifikation (BQUAL) vor, kann das Arbeitsangebot direkt erfasst werden. Häufig fehlen jedoch solche Daten, weshalb alternative Indikatoren herangezogen und kombiniert werden. Zu diesen Indikatoren gehört die Stellenandrangsziffer (SAZ), die das Verhältnis von Arbeitslosen zu offenen Stellen beschreibt, sowie die Offene-Stellen-Quote

(OSQ), welche den Anteil der offenen Stellen misst, indem er durch die Gesamtzahl der besetzten und offenen Stellen dividiert wird. Während niedrige SAZ- und hohe OSQ-Werte auf einen Fachkräftemangel hindeuten können, sind sie allein nicht ausreichend aussagekräftig, da auch andere Faktoren, wie etwa ungünstige Arbeitsbedingungen, derartige Werte beeinflussen können. Weitere wichtige Indikatoren sind das mittlere Beschäftigungswachstum über einen gewissen Zeitraum (MBW) und die Arbeitslosenquote (ALQ). Ein steigendes MBW signalisiert eine dynamische Entwicklung eines Berufsfeldes, wohingegen ein niedriges MBW entweder auf eine geringe Nachfrage oder ein begrenztes Angebot hinweist. Eine niedrige ALQ kann ebenfalls auf einen Fachkräftemangel hindeuten, insbesondere wenn sie gemeinsam mit hohen SAZ- oder OSQ-Werten betrachtet wird. Die Kombination dieser Indikatoren sowie deren zeitliche Entwicklung ermöglicht eine fundierte und differenzierte Bewertung des Fachkräftemangels (Fink et al., 2015).

Die Kombination verschiedener Methoden zur Identifizierung des Fachkräftemangels, einschließlich Unternehmensbefragungen, Arbeitsmarktdaten und weitere quantitative Analysen, kann einen umfassenden Einblick in die Situation bieten. Für eine Betrachtung des Fachkräftemangels in Österreich, insbesondere in Bezug auf technologische Berufsfelder, ist es daher wichtig, verschiedene Ansätze und Datenquellen zu berücksichtigen, um ein vollständiges Bild zu erhalten.

2.2 Aktuelle Situation des Fachkräftemangels in Österreich

Der Fachkräftemangel wird in Österreich zunehmend als ein zentrales wirtschaftliches Problem wahrgenommen (Fink et al., 2015). Die Beurteilung der Lage gestaltet sich jedoch schwierig, da unterschiedliche Studien und Erhebungen zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Dies liegt unter anderem an der Verwendung verschiedener Indikatoren und Methoden zur Messung des Fachkräftemangels. Besonders in den technologiegetriebenen Sektoren verstärkt die Digitalisierung und der technologische Fortschritt den Bedarf an Fachkräften stark, da hier eine hohe fachliche Qualifikation auf Arbeitnehmer*innenseite verlangt wird (Mühlböck et al., 2023).

Neben den sektoralen Unterschieden gibt es auch regionale Ungleichheiten. In ländlichen Gebieten ist der Fachkräftemangel oft stärker ausgeprägt als in städtischen Regionen. Dies liegt unter anderem an der Abwanderung junger Menschen in die Städte und der geringeren Attraktivität ländlicher Regionen für qualifizierte Fachkräfte (Paier, 2009). Im Zuge der von Paier (2009) im Auftrag des AMS durchgeführte Befragung, wurde auch herausgefunden, dass im Technologiesektor, mit dem wir uns ja beschäftigen wollen, und in den sogenannten „Zukunftsbranchen“ (z.B.: Informationstechnologie, Wirtschaftsdienstleistungen, etc.) der Mangel an hochqualifiziertem Personal besonders ausgeprägt ist. Um diese Aussage verifizieren zu können, ist es sinnvoll, die oben genannte Studie von Paier (2009) anhand einer für den Zweck dieser Arbeit typischen Berufsgruppe zu analysieren. Wirft man zunächst im IHS-Bericht von 2015 (Fink et al.) einen Blick auf die Berufsgruppe der Informatiker*innen, so scheint es zunächst, dass es in diesem Bereich scheinbar keinen deutlichen Fachkräftemangel gibt. Dies lässt sich aus den geleisteten Arbeitsstunden und den Bruttodurchschnittslöhnen ableiten. Laut Fink et al. (2015) rührt dies aber auch daher, dass die Berufsgruppe der Informatiker*innen eine Berufsgruppe mit geringem Durchschnittsalter und wenigen Berufsjahren ist. Was auffällt ist, dass zum Beobachtungszeitraum von 2009 bis 2011 auf 1.499 offene Stellen 1.401 arbeitslose Informatiker*innen kommen. Dies deutet Fink et al. (2015) zufolge auf ein beachtliches Rekrutierungsproblem hin, das unter anderem auch dadurch bestehen kann, dass speziell dieser Sektor von einem extrem schnellen Wandel geprägt ist. Dies führt wie im Punkt 1.5 bereits erwähnt, zu einer Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage, der aufgrund fehlender Qualifikationen zu Stande kommen kann. Wichtig zu erwähnen ist an diesem Punkt, dass die Anzahl an Akademiker*innen unter der Berufsgruppe der Informatiker*innen zu diesem Zeitpunkt deutlich geringer war, als in anderen technischen Berufen.

In der Analyse des Fachkräftebedarfs der Statistik Austria (Mühlböck et al., 2023) stellt sich die Situation für Systemanalytiker*innen, die auch bei Fink et al. (2015) unter den Berufen der Informatiker*innen geführt werden, schon anders dar. Mittlerweile ist ein höherer Prozentanteil an Akademiker*innen in dieser Kategorie zu finden und die Arbeitslosenquote im Jahr 2021 lag bei 0,7%, was deutlich unter dem Durchschnitt der Berufsgruppe 2 (Akademiker*innen) liegt. Laut Indikatoren findet speziell in diesem Sektor in den letzten Jahren eine extreme Verknappung an Fachkräften statt, da das Fachkräfteangebot nicht mit

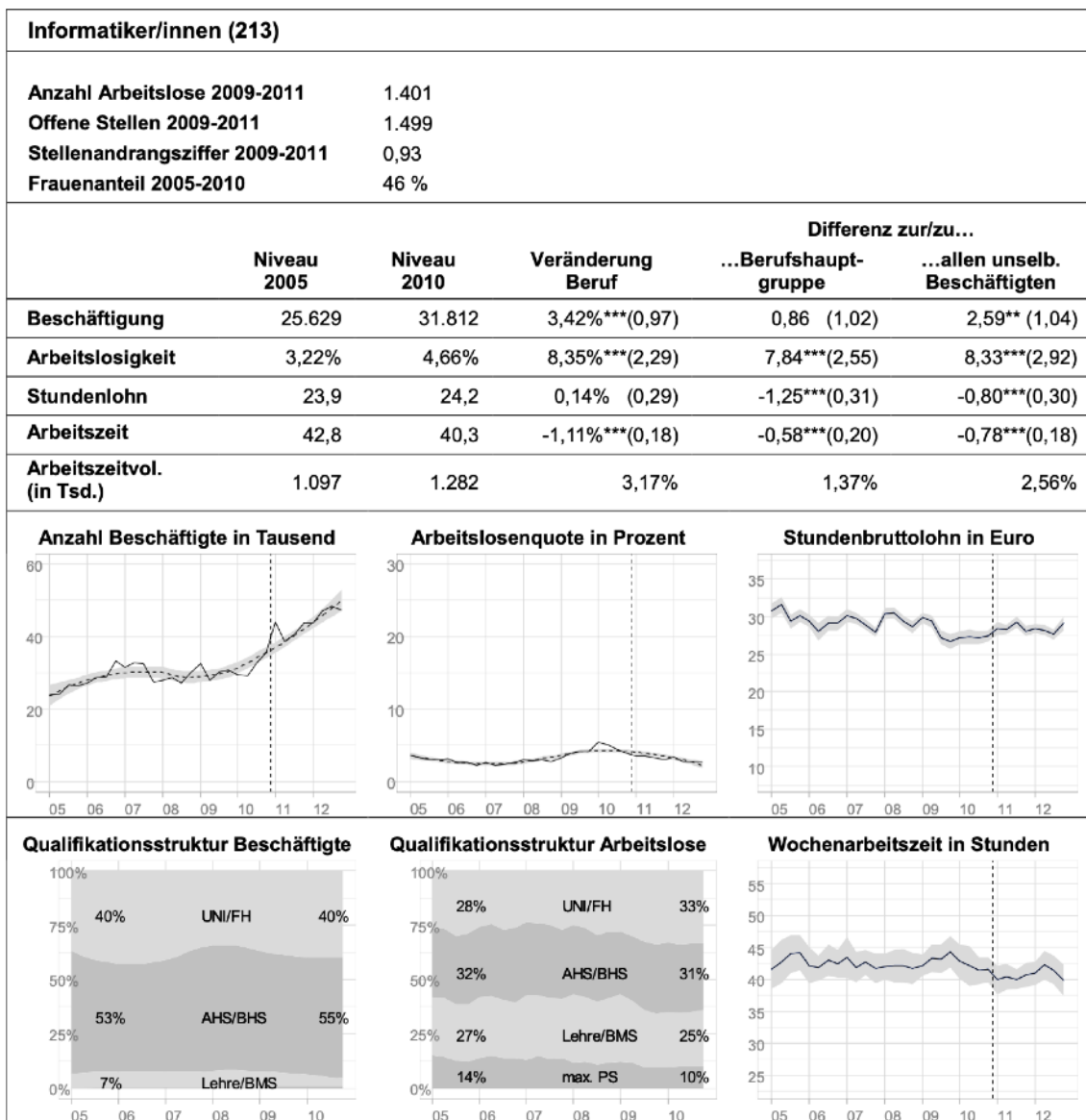


Abbildung 2: Kennzahlen und Indikatoren Informatiker*innen

Quelle: Fink et al., 2015, S. 51

der gestiegenen Nachfrage Schritt halten kann. Auch das mittlerweile überdurchschnittliche Wachstum der geleisteten Arbeitsstunden sowie das überdurchschnittlich gute Einkommen weisen auf einen Mangel an Fachkräften in diesem Bereich hin.

Wenn man auf aktuelle Zahlen aus dem Jahr 2024 blickt, so hat sich die Thematik des Fachkräftemangels im letzten Jahr nur leicht entspannt. Laut dem Arbeitskräfteradar 2024 (Dornmayr & Riepl, 2024), das im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich durchgeführt wurde, sind rund 82 % der befragten Betriebe vom Mangel an Arbeits- und Fachkräften betroffen. Obwohl die Zahlen seit dem Höchststand im Jahr 2022 leicht rückläufig sind, bleibt das Niveau historisch betrachtet außergewöhnlich hoch. Aktuell wird der Bedarf an Fachkräften über alle Bereiche auf etwa 193.000 offene Stellen geschätzt. Die für diese

Arbeit interessanten Technologieberufe sind ebenfalls stark betroffen. Die Zahl der offenen Stellen ist trotz eines Rückgangs im Vergleich zu den Spitzenjahren weiterhin hoch. Ein Drittel der befragten Betriebe gibt an, dass sie Stellen bereits länger als sechs Monate nicht besetzen können. Besonders große Unternehmen mit über 250 Beschäftigten gaben an eher stark bis sehr stark vom Fachkräftemangel betroffen zu sein. Aber auch kleinere (10-19 Beschäftigte) und mittelgroße Unternehmen (bis 50 Beschäftigte) gaben an stark unter dem Mangel an Fachkräften zu leiden. Dies zeigt, dass der Fachkräftemangel nicht nur ein Problem der großen Konzerne ist, sondern auch kleinere und mittelständische Betriebe hart trifft.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Fachkräftemangel auch 2024 eine massive Belastung für die österreichische Wirtschaft darstellt. Betriebe kämpfen nicht nur mit unbesetzten Stellen, sondern auch mit steigender Arbeitsintensität und Belastung für bestehende Mitarbeiter*innen. Diese Entwicklungen gefährden nicht nur die Leistungsfähigkeit der Unternehmen, sondern in weiterer Folge auch die Innovationskraft und wirtschaftliche Stabilität des Landes.

2.3 Gründe für den Fachkräftemangel

Die Gründe für den andauernd hohen Fachkräftemangel sind vielfältig. Einen großen Beitrag leistet der demographische Wandel. Dieser führt dazu, dass geburtenstarke Jahrgänge aus dem Arbeitsprozess ausscheiden, während gleichzeitig weniger junge Menschen nachrücken. Dies führt zu einem Rückgang des Erwerbspotenzials und verstärkt den Fachkräftemangel (Kulterer, 2020). Laut der zukünftigen Bevölkerungsentwicklung nach Statistik Austria wird dieser Trend auch in den kommenden Jahren anhalten. Abbildung 3 zeigt die zunehmende Alterung der Bevölkerung bis zum Jahr 2060. Vor allem der Anteil der über 65-Jährigen wächst stark an während die Gruppe an 20-40-Jährigen stagniert. Diese Verschiebung ist auf steigende Lebenserwartungen und das Nachrücken der geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer-Generation zurückzuführen. Auch niedrige Fertilitätsraten zeichnen sich für die Entwicklung verantwortlich. Eine steigende Erwerbstätigkeit der Frauen in der Gesellschaft sowie die Schwierigkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren, lässt viele Paare ihren Wunsch nach Familienplanung nach hinten verschieben. So lag die

Gesamtfertilitätsrate im Jahr 2022 bei einem Faktor von 1,41 Kindern pro Frau und somit deutlich unter dem einfachen Reproduktionsniveau (Slepecki & Pohl, 2023). Abbildung 4 zeigt, dass die Geburtenbilanz in der Bevölkerungsprognose deutlich negativ ist, und das bereits ab Beginn der 2030er-Jahre. Während im Jahr 2022 noch rund 85.000 Kinder geboren wurden, ist die Zahl der Sterbefälle mit rund 95.000 deutlich höher. Dieser Trend setzt sich

Bevölkerungspyramide 2022, 2040 und 2060 (mittlere Variante)

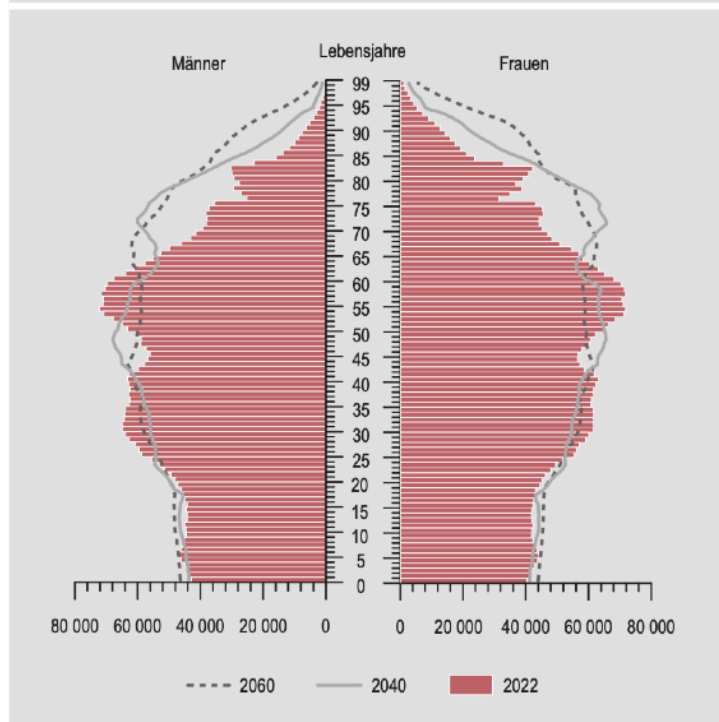


Abbildung 3: Bevölkerungsprognose 2023
Quelle: Slepecki & Pohl, 2023, S. 90

fort: Trotz eines moderaten Anstiegs der Fertilitätsrate auf etwa 1,6 Kinder pro Frau bis 2080 bleibt die Geburtenzahl dauerhaft unter jener der Sterbefälle. Das heißt, dass das prognostizierte Bevölkerungswachstum in Österreich künftig nicht mehr aus Geburtenüber-

Geburten und Sterbefälle 1951–2080 in Tausend (mittlere Variante)

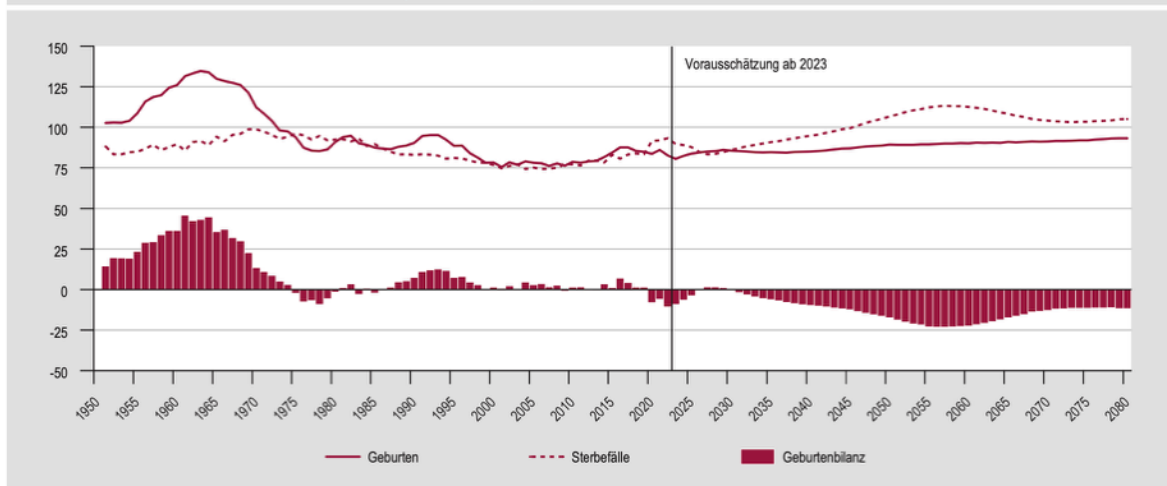


Abbildung 4: Geburten und Sterbefälle 1951–2080

Quelle: Slepecki & Pohl, 2023, S. 88

schüssen, sondern ausschließlich aus Zuwanderung resultiert. Diese Entwicklungen können die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entscheidend beeinflussen, da mit den Pensio-

nierungen der geburtenstarken Jahrgänge viele erfahrene Fachkräfte wegfallen und so essentielles Humankapital verlorengelassen (Geis et al., 2016).

Ein weiterer demographischer Faktor ist die Zu- und Abwanderung, im speziellen von qualifizierten Migranten. Die schwindende Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft bringt wiederum heimische Unternehmen in eine schwierigere Ausgangslage, was den sogenannten „War for Talent“ (Michael et al., 2001) betrifft, also den Kampf um talentierte Mitarbeiter*innen. Unternehmen, speziell im Technologiesektor, müssen sich nicht mehr nur auf nationaler Ebene mit anderen Unternehmen messen, sondern treten in Folge der zunehmenden Globalisierung und damit schwindenden Abwanderungsbarrieren in einen internationalen Wettstreit um gute Mitarbeiter*innen und somit personengebundenes Know-How (Sauer et al., 2022). Österreichs Wirtschaft ist zwar stabil, wird aber durch demographische Veränderungen und eine im Vergleich zu Ländern wie den USA langsamere Anpassung an den raschen technologischen Wandel beeinträchtigt. Österreichs geringe Marktgröße sowie die Sprachbarriere machen eine Zuwanderung nach Österreich, verglichen mit größeren Märkten wie den USA oder Großbritannien, für globale Talente weniger attraktiv. Weiters ist auch eine Abwanderung von Talenten aus Österreich, die in diesem Sektor beschäftigt sind, vielversprechend. Die USA und andere größere Volkswirtschaften bieten in der Regel höhere finanzielle Anreize, speziell in innovationsorientierten Sektoren. Insofern bieten sich dadurch auch größere Karrierechancen für gut performende Mitarbeiter*innen (McAfee, 2019).

Auch bereits erwähnte Diskrepanzen zwischen den Qualifikationsanforderungen der Unternehmen und den tatsächlichen Fähigkeiten der Bewerber*innen sind ein Grund, warum Stellen nicht besetzt werden können. Laut einer Studie des Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung von Bösch et al. (2011) liegen diese Diskrepanzen insbesondere im Bereich der technischen und digitalen Kompetenzen. Viele Unternehmen suchen nach Mitarbeiter*innen mit spezifischen Fähigkeiten, die am Arbeitsmarkt jedoch nur begrenzt verfügbar sind. Dies führt dazu, dass offene Stellen trotz hoher Nachfrage nicht besetzt werden können. Diese Entwicklungen machen es für Unternehmen unabdingbar, Strategien zu entwickeln, um qualifizierte Mitarbeiter*innen langfristig zu binden.

Nachdem in diesem Kapitel die Ursachen und Auswirkungen des Fachkräftemangels in Österreich analysiert wurden, widmet sich das folgende Kapitel der Frage, welche Strategien Unternehmen entwickeln können, um qualifizierte Mitarbeiter*innen langfristig zu binden. Dabei liegt der Schwerpunkt insbesondere auf der Rolle der nicht-monetären Anreize als mögliche Lösung zur Bekämpfung des Fachkräftemangels im Technologiesektor.

3. Mitarbeiter*innenbindung

Unternehmen stehen regelmäßig vor der Herausforderung, passendes Personal für Stellen zu besetzen, die entweder vakant sind oder im Zuge einer Firmenerweiterung neu geschaffen werden müssen. Hier braucht es fachlich qualifiziertes Personal, und das oft in kurzer Zeit. Unternehmen haben in diesem Fall in der Regel zwei Möglichkeiten: Entweder firmeninternes Personal entsprechend zu schulen oder Bewerbungen aus dem externen Arbeitsmarkt zu akquirieren. Beide Zugänge haben Vor- und Nachteile, aber auf alle Fälle ist festzuhalten, dass das Neubesetzen von Stellen für Unternehmen sehr oft mit hohen Kosten verbunden ist.

Die Studie „The Cost of Hiring Skilled Workers“ (Blatter et al., 2011) analysiert die Höhe der Kosten, die Unternehmen bei der Rekrutierung neuen Personals entstehen. Die Datenanalyse von Schweizer Unternehmen zeigt, dass die durchschnittlichen Einstellungskosten je nach Unternehmensgröße zwischen 10 und 17 Wochen Gehaltszahlungen liegen. Die Unternehmensgröße ist deshalb entscheidend, da mit Zunahme der Neueinstellungen auch die Grenzkosten erheblich steigen, und so bei größeren Unternehmen die Kosten einer Einstellung bis zu 24 Lohnzahlungen erreichen kann. Der Anstieg der Grenzkosten hat laut Blatter et al. (2011) unterschiedliche Gründe. Erstens macht es die Knappheit qualifizierter Bewerber*innen schwieriger mehrere Stellen gleichzeitig zu besetzen, was die Vakanzdauer erhöht. Zweitens gestaltet sich der Rekrutierungsaufwand nicht linear. Das heißt für mehr Einstellungen braucht es mehr Personal im Recruiting oder externe Hilfe, da die Anforderungen mit den bestehenden HR-Kapazitäten nicht mehr gestemmt werden können. Drittens leiden mit der steigenden Zahl an Neueinstellungen auch die Kapazitäten zur Einarbeitung neuer Kolleg*innen, was die Einarbeitungszeit steigert und zusätzliche Kosten verursachen kann.

Die Kosten einer Neueinstellung setzen sich laut Blatter et al. (2011) aus zwei Teilen zusammen: Einerseits die direkten Einstellungskosten, die aus Stellenanzeigen, Einstellungsinterviews und Beauftragung externer Headhunter entstehen. Andererseits Kosten, die durch den anfänglich vorhandenen Produktivitätsverlust aufgrund von Einarbeitungszeiten und notwendigen Schulungen anfallen. Dabei hängen die Kosten in beiden Fällen stark von der Spezialisierung und den erforderlichen Qualifikationen des Stellenprofils ab. Zum einen ist es für Stellen, die hohe Qualifikationsansprüche haben schwieriger und somit auch langwieriger geeignete Bewerber*innen zu finden, andererseits braucht es eventuell auch im Nachgang zeit- und kostenintensivere Schulungen. So fallen die Einstellungskosten im Bereich der technologischen Berufe höher aus als bei Berufen mit vergleichsweise niedrigeren Qualifikationsanforderungen. Im Fall der Weiterbildung bereits bestehender Mitarbeiter*innen profitieren Unternehmen von deren Branchenkenntnissen und eingespielten internen Abläufen. Wie auch bei Neueinstellungen erfordert diese Option einen gewissen zeitlichen und finanziellen Aufwand für die Qualifizierung. Außerdem birgt sie das Risiko, dass Mitarbeiter*innen nach absolvierter Weiterbildung das Unternehmen verlassen. Eine bessere Qualifikation bedeutet im Normalfall auch einen höheren Marktwert und so einen finanziellen Anreiz zum Unternehmenswechsel. Vor diesem Hintergrund ist es sowohl für Neueinstellungen als auch für die Investition in die Weiterbildung bestehenden Personals wichtig, Strategien zu entwickeln, die eine langfristige Mitarbeiter*innenbindung sicherstellen.

Im folgenden Kapitel wird in diesem Zusammenhang erklärt, welche Herausforderungen im Zuge der Mitarbeiter*innenbindung auftreten können und welche Möglichkeiten im Bereich der nicht-monetären Anreize es zur Bindung von Mitarbeiter*innen gibt.

3.1 Herausforderungen der Mitarbeiter*innenbindung

Unternehmen stehen heute vor der zunehmenden Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter*innen langfristig an sich zu binden. Dabei wirken verschiedene Faktoren zusammen, die diesen Prozess erheblich erschweren. Neben dem demographischen Wandel und den veränderten Erwartungen verschiedener Generationen spielt auch die zunehmende Diversi-

tät der Arbeitswelt eine zentrale Rolle. Im folgenden wird auf zentrale Faktoren eingegangen, die die langfristige Bindung von Mitarbeiter*innen erschweren können.

3.1.1 Demographischer Wandel

Wie in Kapitel 2.3 bereits definiert, stellt der demografische Wandel einen der zentralen Faktoren dar, welche die Mitarbeiter*innenbindung zunehmend erschweren. Die bereits erwähnte Alterung der Gesellschaft und der Rückgang der Geburtenraten führen zu einer sinkenden Zahl an Erwerbspersonen. Dadurch wird der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte intensiver und Unternehmen sehen sich gezwungen, langfristige Bindungsstrategien zu entwickeln, um ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern (Bollessen, 2016). Besonders betroffen sind technologieintensive Branchen, in denen Fachwissen und Spezialisierung essenziell sind (Bösch et al., 2011). Um erfolgreich zu bleiben, müssen Unternehmen nicht nur attraktive Arbeitsbedingungen schaffen, sondern auch flexible und individuelle Anreizsysteme entwickeln, die den unterschiedlichen Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter*innen gerecht werden.

3.1.2 Generationenvielfalt und Wertewandel

Eine weitere bedeutende Herausforderung stellt die wachsende Generationenvielfalt innerhalb der Belegschaften dar. Unternehmen beschäftigen heute Arbeitnehmer*innen aus unterschiedlichen Generationen, die jeweils eigene Vorstellungen von Arbeit, Karriere und Lebensgestaltung haben. Die sogenannten Babyboomer (Jahrgänge 1950–1964) zeichnen sich durch eine hohe Loyalität gegenüber Arbeitgebern und eine starke Orientierung an traditionellen Werten wie Stabilität und Pflichtbewusstsein aus. Für sie standen ein sicherer Arbeitsplatz und monetäre Anreize lange im Zentrum beruflicher Entscheidungen. Im Gegensatz dazu legt die Generation X (1965–1980) verstärkt Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance, auf Autonomie und auf eine gewisse Flexibilität im Berufsleben. Sicherheit bleibt ein wichtiger Faktor, wird aber zunehmend ergänzt durch das Bedürfnis nach individueller Entfaltung und selbstbestimmtem Arbeiten. Die Generation Y (1981–1995) rückt andere Werte in den Vordergrund. Für sie spielen Sinnhaftigkeit der Arbeit,

persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten und eine offene Unternehmenskultur eine zentrale Rolle. Arbeitgeberattraktivität wird weniger durch das Gehalt bestimmt, sondern vielmehr durch Möglichkeiten der Selbstverwirklichung, des Lernens und der aktiven Mitgestaltung. Diese Generation ist tendenziell wechselbereiter, wenn ihre Erwartungen nicht erfüllt werden (Barsch & Trachsel, 2018).

Dieser Wertewandel verändert die Anforderungen an die Personalstrategie fundamental. Unternehmen müssen heute in der Lage sein, generationsübergreifende Angebote zu machen, die sowohl traditionelle als auch neue Erwartungen abdecken. Dies betrifft Arbeitszeitmodelle ebenso wie Führungskonzepte, Weiterbildungsangebote und die Unternehmenskultur insgesamt.

3.1.3 Wandel der Führungskultur

Mit der Veränderung der Werte und Erwartungen geht ein Wandel der Führungskultur einher. Thiele (2009) beschreibt diese Entwicklung als einen Wandel von einer Pflicht- und Akzeptanzkultur zu einer Selbstverwirklichungskultur. Eigenschaften wie Gehorsam und Disziplin treten immer mehr hinter Erwartungen wie Autonomie, Selbstbestimmung und Sinnhaftigkeit der Arbeit zurück. Jüngere Generationen fordern ein neues Führungsverhalten ein, an dem sie auch partizipieren können. Sie erwarten flache Hierarchien, offene Kommunikation und die Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung. Unternehmen, die weiterhin auf stark hierarchische und kontrollierende Führungsstile setzen, laufen Gefahr, junge Talente zu verlieren. Erfolgreiches Generationenmanagement wird damit zu einer Notwendigkeit für langfristige Mitarbeiter*innenbindung.

3.1.4 Zunehmende Diversität und Individualisierung

Die Arbeitswelt wird zunehmend diverser. Nicht nur hinsichtlich des Alters, sondern auch hinsichtlich kultureller Hintergründe, Geschlechterrollen und Lebensentwürfe. Daraus ergibt sich eine stärkere Individualisierung der Bedürfnisse. Standardisierte Anreizsysteme stoßen hier schnell an ihre Grenzen (Thiele, 2009). Unternehmen, die diese Vielfalt positiv sehen und individuelle Karrieremodelle sowie flexible Arbeitsgestaltung anbieten, haben

größere Chancen, Mitarbeiter*innen langfristig zu binden. Das heißt, individuelle Bedürfnisse sollen nicht nur toleriert, sondern akzeptiert und zur Verbesserung der eigenen Unternehmenskultur verwendet werden (Yavuz, 2013).

So lässt sich festhalten, dass Unternehmen vor der komplexen Aufgabe stehen, unterschiedlichsten Erwartungen gerecht zu werden, dem demographischen Wandel zu begegnen und auf eine zunehmend diverse Belegschaft einzugehen. Erfolgreiche Mitarbeiter*innenbindung erfordert heute viel Feingefühl für individuelle Bedürfnisse und eine flexible, generationenübergreifende Personalstrategie. Diese soll sowohl als sinnvoll empfundenes Arbeiten möglich machen, als auch Perspektiven für die persönliche Entwicklung bieten.

3.2 Einflussfaktoren auf die Mitarbeiter*innenbindung

Damit diese individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen befriedigt werden können, braucht es eine Vielzahl an Maßnahmen, um Fluktuationskosten zu vermeiden und auch das Know-how und so die Innovationskraft im Unternehmen zu halten. Es gibt verschiedene Einflussfaktoren, die sich positiv auf die Mitarbeiter*innenbindung auswirken können. In dieser Arbeit werden diese Faktoren in fünf Hauptkategorien unterteilt: monetäre Anreize, nicht-monetäre Anreize, arbeitsplatzbezogene Merkmale, Führungsverhalten sowie wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit. Dabei ist jedoch zu beachten, dass eine eindeutige Trennung der Kategorien nicht immer möglich ist. Viele Maßnahmen wirken in mehreren Bereichen gleichzeitig. So kann beispielsweise ein flexibles Arbeitszeitmodell sowohl als nicht-monetärer Anreiz als auch als Bestandteil einer modernen Führungskultur betrachtet werden. Trotz dieser inhaltlichen Überschneidungen bietet die gewählte Gliederung eine hilfreiche Struktur, um die verschiedenen Aspekte zu betrachten.

3.2.1 Monetäre Einflussfaktoren

Monetäre Einflussfaktoren umfassen neben dem Grundgehalt auch variable Komponenten wie Boni, Leistungsprämien, Gewinnbeteiligungen sowie Zusatzleistungen wie betriebliche Altersvorsorge, Dienstwagen oder Essenszuschüsse (Gerhart & Rynes, 2003). Die Grundannahme ist, dass eine angemessene und als fair empfundene finanzielle Vergütung wesentlich zur Zufriedenheit von Mitarbeiter*innen beiträgt und damit auch deren Verbleib

im Unternehmen fördert (Miceli & Mulvey, 2000). Theoretisch lässt sich die Wirkung finanzieller Anreize unter anderem durch die Equity Theory erklären (Miles et al., 1989). Diese besagt, dass Mitarbeitende ihr Verhältnis von Input (z. B. Leistung, Qualifikation, Engagement) zu Output (z. B. Gehalt, Anerkennung) mit dem von Kolleg*innen vergleichen. Wird dieses Verhältnis als unausgewogen wahrgenommen, wenn man beispielsweise trotz vergleichbarer Leistung schlechter entlohnt wird, kann dies zu Demotivation der Mitarbeiter*innen und zur letztendlichen Kündigung führen.

Trotz der hohen Bedeutung monetärer Komponenten zeigen neuere Studien, dass der Zusammenhang zwischen Gehalt und Mitarbeiter*innenbindung nicht linear ist. Während ein zu niedriges Einkommen klar negativ wirkt, ist ein hohes Gehalt allein keine Garantie für Loyalität oder eine langfristige Mitarbeiter*innenbindung (Kuvaas, 2007). Ab einem bestimmten Einkommensniveau zählen andere Faktoren wie Entwicklungsperspektiven, Arbeitsklima oder Sinnhaftigkeit der Arbeit als wichtiger. Hinzu kommt, dass in vielen technologieorientierten Berufen das Gehaltsniveau branchenweit bereits relativ hoch ist. Der Spielraum für monetäre Differenzierung ist daher begrenzt. Somit ist das Risiko, dass Mitarbeitende nur wegen eines leicht besseren Angebots wechseln, höher. Vor diesem Hintergrund empfiehlt Lawler (2000), finanzielle Anreize nicht isoliert zu betrachten, sondern sie gezielt mit nicht-monetären Maßnahmen zu kombinieren. Nur so lässt sich ein ganzheitliches Anreizsystem schaffen, das sowohl extrinsische als auch intrinsische Motivation anspricht.

Zusammenfassend heißt das, dass monetäre Anreize zwar eine notwendige Grundlage für Mitarbeiter*innenbindung darstellen, jedoch im heutigen Arbeitsumfeld, insbesondere bei hochqualifizierten Fachkräften, nicht ausreichen, um nachhaltige Loyalität und emotionale Verbundenheit aufzubauen. Ihr Potenzial entfalten monetäre Anreize am wirksamsten im Zusammenspiel mit nicht materiellen Bindungsfaktoren.

3.2.2 Arbeitsplatzbezogene Einflussfaktoren

Die Gestaltung des Arbeitsplatzes ist entscheidend dafür wie man den Arbeitsalltag erlebt. Somit beeinflusst dieser Faktor auch die emotionale Bindung an das Unternehmen. Ar-

beitsplatzbezogene Einflussfaktoren umfassen weit mehr als nur die physische Umgebung, denn sie betreffen ebenso die Art der Arbeitsorganisation sowie das Zusammenspiel zwischen individuellen Fähigkeiten und den Anforderungen der jeweiligen Position im Unternehmen.

Ein zentrales Modell zur Erklärung der Wirkung arbeitsplatzbezogener Merkmale ist die Job Characteristics Theory von Hackman et al. (2015). Diese identifiziert fünf Kerndimensionen: Aufgabenvielfalt, Ganzheitlichkeit, Aufgabenbedeutsamkeit, Autonomie und Rückmeldung. Diese bestimmen in ihrer Kombination den sogenannte Motivationspotenzial-Score eines Arbeitsplatzes (Hackman et al., 2015). Je ausgeprägter diese Merkmale sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass Mitarbeiter*innen ein hohes Maß an intrinsischer Motivation entwickeln und sich langfristig mit dem Unternehmen identifizieren. Diese Effekte treten besonders stark bei wissensintensiven Tätigkeiten auf, wie sie in technologieorientierten Unternehmen häufig vorkommen. In solchen Arbeitsfeldern, in denen Problemlösungen und analytisches Denken im Vordergrund stehen, gewinnen anspruchsvolle Aufgaben zusätzlich an Relevanz für die Bindung. Mitarbeiter*innen möchten das Gefühl haben, dass ihre Fähigkeiten sinnvoll eingesetzt werden und ihre Arbeit Wirkung zeigt.

Ein weiterer Aspekt betrifft die materiellen Arbeitsbedingungen. Untersuchungen zeigen, dass eine moderne Ausstattung und gute Hilfsmittel, die einem die Arbeit erleichtern, einen messbaren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und die Bindung an den Arbeitgeber haben (Bakker & Demerouti, 2007). Insbesondere in technologiegetriebenen Umfeldern, in denen Effizienz ein entscheidender Faktor ist, ist eine gut ausgestattete Arbeitsumgebung nicht nur ein Hygienefaktor, also nicht nur ein Faktor, der Unzufriedenheit verhindert (Herzberg et al., 1959). Eine gute Arbeitsumgebung kann ein tatsächliches Bindungsinstrument sein, da es positiv zur Zufriedenheit der Angestellten beitragen kann.

Außerdem signalisiert ein professionell gestalteter Arbeitsplatz auch Wertschätzung seitens des Arbeitgebers. Wer seinen Mitarbeitenden gute Bedingungen schafft, vermittelt das Gefühl, dass ihre Arbeit ernst genommen und unterstützt wird, ein Effekt, der sich ebenfalls positiv auf die emotionale Bindung auswirkt.

3.2.3 Führungsverhalten als Einflussfaktor

Das Führungsverhalten ist ein sehr wichtiger Einflussfaktor für die Mitarbeiter*innenbindung. Die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden entscheidet maßgeblich darüber, wie stark sich Mitarbeiter*innen mit dem Unternehmen identifizieren und ob sie bereit sind, langfristig zu bleiben (Waldman et al., 2015). Führungskräfte haben einen direkten Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, auf den Handlungsspielraum der Mitarbeitenden und vor allem auch auf deren Chancen für persönliche und berufliche Entwicklung. Als Führungskraft ist nicht nur fachliche Expertise, sondern auch ein moderner Führungsstil gefragt, der auf Vertrauen und Entwicklung der Mitarbeiter*innen setzt. Führungskräfte, die ihren Mitarbeitenden Raum zur Entfaltung geben und deren Kompetenzen aktiv fördern, schaffen ein Umfeld, das Bindung begünstigt. Umgekehrt führen autoritäre oder kontrollierende Führungsstile häufig zu Demotivation und erhöhter Fluktuationsabsicht (Angeli, 2018).

Ein weiterer zentraler Punkt ist die Konsistenz und Transparenz im Führungsverhalten. Mitarbeitende schätzen es, wenn Entscheidungen nachvollziehbar kommuniziert werden und die Führungskraft als berechenbar und gerecht wahrgenommen wird. Die Art, wie Führungskräfte mit Kritik umgehen, wie sie mit Konflikten umgehen und wie sie Leistung anerkennen, trägt entscheidend zur Vertrauenskultur im Unternehmen bei (Barsch & Trachsel, 2018). Darüber hinaus wirken Führungskräfte auch als Multiplikatoren der Unternehmenskultur. Sie geben Werte und Normen weiter und prägen so den Arbeitsalltag der Mitarbeiter*innen. Gerade in turbulenten Phasen von Veränderung ist es entscheidend, ob Führungskräfte in der Lage sind, Orientierung zu geben. Empathische Führungskräfte, die die Stimmung in ihren Teams gut lesen und auch positiv beeinflussen können, tragen so maßgeblich zu einer besseren Unternehmenskultur bei (Rühl, 2013).

In Summe zeigt sich: Führung ist nicht nur eine operative, sondern eine strategische Funktion, wenn es um Mitarbeiter*innenbindung geht. Unternehmen, die in Führungskräfteentwicklung investieren, schaffen langfristig bessere Voraussetzungen für Loyalität, Engagement und Verbleib im Unternehmen. Eine wertschätzende Unternehmenskultur, die sowohl

fachliche Kompetenz als auch die persönliche Situation der Mitarbeitenden berücksichtigt, ist hierbei entscheidend (Fuchs-Frohnhofen, 2012).

3.2.4 Nicht-monetäre Einflussfaktoren

Nicht-monetäre Einflussfaktoren umfassen Aspekte, die nicht auf finanzieller Vergütung beruhen, aber maßgeblich zur Bindung von Mitarbeiter*innen beitragen können. Dazu zählen etwa Wertschätzung, persönliche Entwicklung, Flexibilität, Sinnhaftigkeit oder ein gutes Betriebsklima. Während monetäre Anreize vorrangig extrinsische Motivation ansprechen, wirken nicht-monetäre Anreize häufig auf der intrinsischen Ebene. Zahlreiche Studien weisen darauf hin, dass insbesondere in wissensintensiven und technologieorientierten Berufen die emotionale Dimension der Arbeit stark zur Verweildauer im Unternehmen beiträgt (Langfred & Moye, 2004).

Nicht-monetäre Anreize sind allerdings nicht isoliert zu betrachten, sondern greifen oft ineinander mit anderen Einflussfaktoren wie Führung, Arbeitsplatzgestaltung oder Sicherheit. In der folgenden vertieften Auseinandersetzung (Kapitel 3.3) werden diese Aspekte analysiert, um ihre Rolle im Gesamtkontext der Mitarbeiter*innenbindung genauer zu verstehen.

3.3 Nicht-monetäre Anreize

Die bisherigen Abschnitte haben gezeigt, dass Mitarbeiter*innenbindung durch eine Vielzahl an Faktoren beeinflusst wird. Während monetäre Anreize wie Gehalt und Bonuszahlungen nach wie vor eine Rolle spielen, zeigt sich in der aktuellen Forschung und Praxis, dass diese oft nicht ausreichen, um Mitarbeiter*innen langfristig zu halten. Insbesondere bei qualifizierten Fachkräften in wettbewerbsintensiven Branchen. Vielmehr rücken Faktoren in den Mittelpunkt, die über die rein finanzielle Entlohnung hinausgehen und auf die Qualität des Arbeitsumfeldes, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und zwischenmenschliche Beziehungen abzielen.

Nicht-monetärer Anreiz	Definition	Theoretische Grundlage
Anerkennung und Wertschätzung	Würdigung von Leistung, positives Feedback, soziale Bestätigung	Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985); Organizational Support Theory (Eisenberger et al., 1986)
Arbeitsgestaltung	Struktur und Inhalt der Arbeit, Aufgabenvielfalt, Entscheidungsspielraum	Job Characteristics Theory (Hackman & Oldham, 1976)
Berufliche Weiterentwicklung	Möglichkeiten zur fachlichen und persönlichen Entwicklung	Expectancy Theory (Vroom, 1964); Social Exchange Theory (Blau, 1964)
Arbeitsumgebung	Physische und soziale Rahmenbedingungen des Arbeitsumfelds	Job Demands–Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007)
Soziale Aktivitäten	Formelle und informelle Gelegenheiten zur sozialen Interaktion	Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1986); Organizational Citizenship Behavior (Organ, 1988)
Arbeitsplatzsicherheit	Vertrauen in die Kontinuität des Beschäftigungsverhältnisses	Psychological Contract Theory (Rousseau, 1989)
Autonomie und Verantwortung	Selbstbestimmung bei Entscheidungen, Verantwortungsübernahme	Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985)
Sinnvolle Arbeit	Wahrnehmung von Sinn und gesellschaftlichem Beitrag der Arbeit	Job Characteristics Theory; Work and Meaning Inventory (Steger et al., 2012)

Tabelle 2: Nicht-monetäre Anreize und ihre theoretischen Grundlagen

Quelle: eigene Tabelle

Gerade nicht-monetäre Anreize gelten heute als wichtige Instrumente für Unternehmen, um eine nachhaltige Bindung ihrer Beschäftigten zu fördern. Diese Art der Anreizgestaltung zielt darauf ab, intrinsische Motivation zu fördern, Sinnhaftigkeit im Berufsalltag zu vermitteln und individuelle Lebenssituationen besser zu berücksichtigen. Dazu zählen unter anderem Anerkennung, flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsangebote, Mitgestaltungsmöglichkeiten und eine gute Unternehmenskultur. Aufgrund der besonderen Bedeutung dieses Themenbereichs für die Fragestellung dieser Arbeit wird im folgenden Kapitel eine vertiefende Auseinandersetzung mit nicht-monetären Anreizen erfolgen. Ziel ist es, diese zunächst klar zu definieren und einzuordnen, anschließend auf die theoretischen Modelle einzugehen und schließlich die verschiedenen Ausprägungen und Perspektiven aus der Forschung darzustellen. Diese umfassende Betrachtung bildet die Grundlage für die empirische Analyse, in der untersucht wird, welche nicht-monetären Anreize in der Praxis tatsächlich zur Mitarbeiter*innenbindung beitragen können.

3.3.1 Anerkennung und Wertschätzung

Anerkennung und Wertschätzung wirken auf das Bedürfnis nach sozialer Bestätigung und Zugehörigkeit. Unter Anerkennung wird die explizite oder implizite Würdigung von Leistungen, Verhalten oder persönlichem Engagement verstanden (Deci et al., 2017). Theoretisch lassen sich Anerkennung und Wertschätzung im Rahmen der Self-Determination (Theory Deci et al., 2017) ansiedeln, die davon ausgeht, dass Motivation dann besonders

nachhaltig wirkt, wenn die psychologischen Grundbedürfnisse erfüllt werden. Arbeitsbedingungen, die diese Bedürfnisse unterstützen, fördern nicht nur das Engagement, sondern auch die langfristige Identifikation mit dem Arbeitgeber. Die intrinsische Motivation sowie die emotionale Bindung an das Unternehmen werden somit gesteigert. Auch die Organizational Support Theory (Eisenberger et al., 1986) weist darauf hin, dass wahrgenommene Wertschätzung durch Vorgesetzte ein Signal für organisationales Commitment ist und so im Umkehrschluss zu erhöhter Loyalität führen kann.

Mitarbeiter*innen, die regelmäßig positives Feedback erhalten, haben eine signifikant höhere Verbleibabsicht (Kuvaas, 2007). Besonders wirkungsvoll ist dabei eine individuelle, glaubwürdige Anerkennung. Das heißt kein standardisiertes Lob, das sich an alle Mitarbeiter*innen richtet, sondern eine persönliche Wertschätzung, die auf konkrete Leistungen Bezug nimmt. In der Praxis kann Anerkennung vielfältige Formen annehmen: von einem einfachen Dank im Alltag über gezielte Feedbackgespräche bis hin zu formalen Auszeichnungen oder symbolischen Belohnungen. Wichtig ist, dass Anerkennung zeitnah zur erbrachten Leistung und vor allem auch ehrlich erfolgt. Anerkennung stellt ein essentielles Mittel dar, um Motivation aufrechtzuerhalten und eine tiefergehende Identifikation mit der Organisation zu ermöglichen.

3.3.2 Arbeitsgestaltung

Die Arbeitsgestaltung umfasst alle strukturellen und inhaltlichen Merkmale, die die tatsächliche Ausübung der Berufstätigkeit betreffen. Dazu zählen insbesondere die Aufgabenvielfalt, die Bedeutsamkeit der Aufgabe, die Autonomie im Arbeitsprozess sowie die Rückmeldung über die eigene Leistung. Diese Faktoren prägen maßgeblich das Erleben von Arbeit und haben direkten Einfluss auf Motivation, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiter*innenbindung.

Ein zentrales theoretisches Modell zur Erklärung der Wirkungen arbeitsbezogener Maßnahmen ist die bereits erwähnte Job Characteristics Theory von Hackman et al., (2015) mit ihren fünf zentralen Merkmalen zur Förderung intrinsischer Motivation. Dem Zugrunde liegt aber die Annahme, dass Mitarbeiter*innen ein hohes Bedürfnis nach persönlicher Ent-

faltung haben. Auch das Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007) weist auf die Bedeutung arbeitsbezogener Ressourcen hin. Eine gut gestaltete Arbeitssituation bietet Mitarbeiter*innen Entwicklungsmöglichkeiten und Sinnhaftigkeit – allesamt Aspekte, die als Ressourcen das Engagement der Beschäftigten stärken. Arbeitsgestaltung ist somit nicht nur ein organisatorisches Thema, sondern ein strategisches Instrument der Personalbindung. Der positive Zusammenhang zwischen Job Crafting, also der aktiven Mitgestaltung des eigenen Arbeitsplatzes, und Commitment wird auch bei Tims et al. (2013) belegt. Besonders wichtig dabei ist, dass Mitarbeiter*innen nicht nur Aufgaben erledigen, sondern ihre Tätigkeit als abwechslungsreich empfinden und im besten Fall dabei Spaß haben.

In der betrieblichen Praxis zeigt sich, dass Arbeitsgestaltung auf viele Arten umgesetzt werden kann. Dazu zählen unter anderem flexible Arbeitszeitmodelle, projektbasierte Arbeitsorganisation, interdisziplinäre Teams oder die Möglichkeit, eigene Ideen in Prozesse einzubringen. In Unternehmen mit flachen Hierarchien und einem hohen Maß an Eigenverantwortung fühlen sich Mitarbeiter*innen häufig stärker eingebunden, was ihre Loyalität und langfristige Verweildauer im Unternehmen erhöht. Allerdings hängt die Wirksamkeit der Arbeitsgestaltung stark von dem Zusammenspiel zwischen der Tätigkeit und den individuellen Bedürfnissen und Kompetenzen der Beschäftigten ab. Was für die eine Person als motivierend erlebt wird, etwa große Entscheidungsspielräume, kann für eine andere als belastend empfunden werden. Eine effektive Arbeitsgestaltung erfordert daher auch eine regelmäßige Abstimmung mit den Mitarbeiter*innen über deren Erwartungen, aktuellen Ressourcen und Belastungen, mit denen sie zu kämpfen haben.

Arbeitsgestaltung ist ein effektives Mittel, um Motivation und emotionale Bindung zum Unternehmen zu fördern. Daher ist sie ein essentieller Bestandteil einer mitarbeiterfreundlichen Personalstrategie, insbesondere in Branchen, in denen kreative Problemlösungen, Eigenverantwortung und Teamarbeit entscheidend für den Unternehmenserfolg sind.

3.3.3 Berufliche Weiterentwicklung

Berufliche Weiterentwicklung umfasst alle Maßnahmen, die Mitarbeiter*innen die Möglichkeit geben, ihre fachlichen oder persönlichen Kompetenzen zu erweitern. Dazu zählen klassische Weiterbildungsangebote wie Seminare und Schulungen, aber auch Formate wie Mentoring oder Coaching. Die Relevanz dieser Anreize für die Mitarbeiter*innenbindung lässt sich mit Hilfe von folgenden Theorien nachvollziehen. Die Expectancy Theory von Vroom, (1964) legt nahe, dass die Aussicht auf Entwicklungsperspektiven die Anstrengungsbereitschaft fördert, wenn Mitarbeiter*innen einen Zusammenhang zwischen ihrem Einsatz und zukünftigem beruflichem Fortschritt sehen. Ergänzend dazu interpretiert die Social Exchange Theory von Blau (Wallenburg & Handfield, 2022) Weiterbildungsangebote als Zeichen der Wertschätzung durch den Arbeitgeber. Diese erzeugen ein Gefühl der Verpflichtung, etwas zurück zu geben, was sich in höherer Loyalität und der Bereitschaft, im Unternehmen zu verbleiben, niederschlagen kann. Entwicklungsmöglichkeiten können somit zu den wichtigsten Faktoren für eine langfristige Verweildauer im Unternehmen zählen. Dies gilt insbesondere für jüngere Generationen, die Berufstätigkeit stärker mit individueller Entfaltung und Lernfortschritt verbinden. Es wird sich zeigen, ob sich diese Aussagen auch mit den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit decken.

In der Praxis können Anreize zur Weiterentwicklung sehr unterschiedlich gestaltet sein. Neben klassischen externen Fortbildungen sind insbesondere auch interne Programme zur Entwicklung von Nachwuchskräften sowie nachvollziehbare Laufbahnmodelle wichtig, denn nicht nur die Möglichkeit zur Weiterbildung, sondern auch das Vorhandensein eines klar erkennbaren Karrierepfads im Generellen ist ein maßgeblicher Bestandteil dieses Aspekts.

3.3.4. Arbeitsumgebung

Die Arbeitsumgebung umfasst die physischen, sozialen und digitalen Rahmenbedingungen, unter denen Mitarbeiter*innen ihre Arbeit verrichten. Sie reicht von der ergonomischen Ausstattung und der Raumgestaltung über die technische Infrastruktur bis hin zum allgemeinen Betriebsklima und der atmosphärischen Gestaltung des Arbeitsumfelds. Eine posi-

tiv erlebte Arbeitsumgebung wird in der Literatur zunehmend als bedeutender Einflussfaktor für Wohlbefinden, Leistungsbereitschaft und langfristige Mitarbeiterbindung anerkannt (Bakker & Demerouti, 2007). Erneut liefert das Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007) eine geeignete theoretische Grundlage, um die Rolle der Arbeitsumgebung zu verstehen. Demnach zählen Aspekte wie gute technische Ausstattung, Ruhebereiche oder gesundheitsförderliche Arbeitsplatzbedingungen zu den „Job Resources“. Diese Ressourcen reduzieren psychische Belastungen, steigern die Motivation und tragen zur emotionalen Verbundenheit mit dem Unternehmen bei.

Die physische Gestaltung des Arbeitsplatzes, etwa Lichtverhältnisse, Raumakustik oder Luftqualität, haben ebenso einen messbaren Einfluss auf die Zufriedenheit und Produktivität (Kamarulzaman et al., 2011). Besonders im Kontext von Büroarbeit und Home-Office gewinnen digitale Infrastruktur und einfache Zugänglichkeit von Informationen zunehmend an Bedeutung. Auch soziale Komponenten wie ein respektvoller Umgang und transparente Kommunikation tragen zur Wahrnehmung einer positiven Arbeitsumgebung bei. In der Praxis lassen sich Anreize im Bereich der Arbeitsumgebung beispielsweise durch ansprechende Pausenräume, Rückzugsorte für konzentriertes Arbeiten, gute digitale Tools oder die Möglichkeit zur individuellen Anpassung des Arbeitsplatzes umsetzen.

3.3.5 Soziale Aktivitäten

Mit sozialen Aktivitäten meint man in diesem Zusammenhang formelle oder informelle Gelegenheiten zur Interaktion mit Kolleg*innen abseits des rein arbeitsbezogenen Kontexts. Dazu zählen Betriebsausflüge, gemeinsame Mittagessen, Sportgruppen, Weihnachtsfeiern oder regelmäßige Teamevents. Diese Aktivitäten fördern nicht nur den sozialen Zusammenhalt im Unternehmen, sondern auch die Bindung zum Unternehmen.

Diese sozialen Aktivitäten lassen sich über die Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1979) erklären. Sie besagt, dass sich Individuen mit Gruppen identifizieren, wenn sie dort Zugehörigkeit, Anerkennung und ein positives Selbstbild erfahren. Ein starkes „Wir-Gefühl“ innerhalb der Belegschaft stärkt die emotionale Bindung an das Unternehmen. Zu betonen ist dabei auch, dass Mitarbeiter*innen, die sich als Teil einer sozialen Gemein-

schaft sehen, eher bereit sind, freiwillig über das verpflichtende Ausmaß hinaus zum Unternehmen beizutragen. Besonders neue Mitarbeiter*innen profitieren von sozialen Angeboten, da sie schneller integriert werden und sich zügig an das Unternehmen binden können. Wichtig ist, dass die oben angeführten Angebote nicht verpflichtend, sondern freiwillig gestaltet werden.

3.3.6 Jobsicherheit

Jobsicherheit bezeichnet die subjektive Wahrnehmung von Stabilität und Planbarkeit des eigenen Arbeitsverhältnisses. Sie bezieht sich nicht nur auf den rechtlichen Kündigungsschutz oder die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, sondern auch auf das Vertrauen der Mitarbeiter*innen, dass ihre Leistung anerkannt wird und sie bei Umstrukturierungen oder Veränderungen im Unternehmen nicht benachteiligt werden. Zwischen Mitarbeiter*innen und Arbeitgeber besteht eine unausgesprochene Erwartungshaltung. Wird Arbeitsplatzsicherheit seitens des Unternehmens signalisiert und eingehalten, stärkt dies das Vertrauen und die Bindung. Umgekehrt können gebrochene psychologische Verträge, etwa durch plötzliche Entlassungen oder fehlende Kommunikation über Umstrukturierungen, zu Vertrauensverlust führen (Jong et al., 2009). Studien zeigen deutlich, dass wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit positiv mit Commitment zum Unternehmen und einer stärkeren Absicht im Unternehmen zu bleiben korreliert (Mathimaran & Kumar, 2017). Besonders in Phasen wirtschaftlicher Unsicherheit ist die Bedeutung dieses Anreizes nicht zu unterschätzen. In der Praxis kann Arbeitsplatzsicherheit durch transparente Kommunikation über Unternehmensstrategien, langfristige Vertragsmodelle, klare Karriereperspektiven oder durch Beteiligung der Mitarbeitenden an strategischen Veränderungsprozessen gestärkt werden.

3.3.7 Autonomie und Verantwortung

Autonomie und Verantwortung sind zentrale Pfeiler in einer modernen Arbeitswelt. Unter Autonomie wird im organisationalen Kontext das Ausmaß verstanden, in dem Mitarbeiter*innen selbstbestimmt handeln, Entscheidungen treffen und ihre Arbeit im Sinne eigener Prioritäten gestalten können. Verantwortung bezieht sich auf die Übernahme

von Aufgaben, deren Konsequenzen und Ergebnisverantwortung in einem bestimmten Rahmen selbst getragen werden (Hackman et al., 2015).

Wie bereits zuvor erwähnt, identifiziert die Self-Determination Theory (Deci et al., 2017) Autonomie als eines der drei grundlegenden psychologischen Bedürfnisse von Individuen. Wird dieses Bedürfnis erfüllt, steigt wiederum die intrinsische Motivation. Auch die bereits besprochene Job Characteristics Theory (Hackman et al., 2015) beschreibt Autonomie als eines der fünf zentralen Arbeitsplatzmerkmale, das die Qualität der Arbeitserfahrung direkt beeinflusst. Studien zeigen, dass Mitarbeiter*innen, die Gestaltungsspielräume haben und Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen dürfen, seltener wechseln und häufiger mit ihrer Arbeit zufrieden sind. Dies gilt insbesondere für Berufe in denen viel Fachwissen benötigt wird, um kreative Lösungsansätze zu entwickeln. Also anders ausgedrückt, Aufgabenbereiche, die nur schwer standardisiert werden können (Langfred & Moyer, 2004). In der Unternehmenspraxis kann Autonomie auf mehreren Ebenen gefördert werden: auf der inhaltlichen Ebene (z.B.: freie Wahl von Arbeitstechniken), der zeitlichen Ebene (z.B.: Gleitzeitmodelle), der organisatorischen Ebene (z.B.: selbstorganisierte Teams) und der sozialen Ebene (z.B.: Verantwortung für Kundenbeziehungen oder Projektleitung). Unternehmen, die solche Strukturen ermöglichen, signalisieren Vertrauen und Anerkennung gegenüber ihren Mitarbeiter*innen.

Ein weiteres relevantes Konzept ist das Empowerment. Es beschreibt Prozesse und Maßnahmen, durch die Mitarbeiter*innen in die Lage versetzt werden, eigenverantwortlich zu handeln und Entscheidungen mitzutragen (Spreitzer, 1995). Empowerment-Maßnahmen können nicht nur auf individueller Ebene wirken, sondern auch die gesamte Unternehmenskultur positiv verändern. Die Herausforderung liegt jedoch darin, dass Autonomie nicht für alle Mitarbeiter*innen gleichermaßen motivierend wirkt. Personen, die sich gerne an Hierarchien orientieren, können durch übermäßige Eigenverantwortung überfordert werden. Wichtig ist daher, den Grad an Autonomie an die individuellen Personen und Positionen anzupassen (Langfred & Moyer, 2004). Zudem sollte Autonomie nicht mit fehlender Struktur verwechselt werden. Mitarbeitende brauchen Klarheit über Ziele, Rollen und Verantwortlichkeiten. Autonomie wirkt nur dann bindungsfördernd, wenn sie mit Unterstützung, Feedback und Vertrauen kombiniert wird. So ist Autonomie gepaart mit Verantwortung ein kraftvoller Anreiz zur Stärkung der Mitarbeiter*innenbindung. Sie fördert die Identifikation mit dem Unternehmen und das Vertrauen in die eigene Kompetenz.

3.3.8 Sinnvolle Arbeit

Der Begriff der sinnvollen Arbeit beschreibt die subjektive Wahrnehmung von Mitarbeiter*innen, dass ihre berufliche Tätigkeit einen Beitrag zu etwas Größerem leistet, gesellschaftlich relevant ist oder mit den eigenen Werten und Überzeugungen im Einklang steht. Sie betrifft Fragen nach Identität und Selbstverwirklichung (Rosso et al., 2010).

Theoretisch lässt sich die Wirkung von sinnvoller Arbeit wiederum mit der Job Characteristics Theory von Hackman et al., (2015) erklären. Dort wird auch die Aufgabenbedeutung als ein zentrales Motivationsmerkmal hervorgehoben: Je wichtiger eine Aufgabe für andere oder die Gesellschaft erlebt wird, desto stärker ist die intrinsische Motivation. Mitarbeiter*innen, die ihre Arbeit als sinnstiftend erleben, weisen auch eine höhere Arbeitszufriedenheit, ein stärkeres Commitment und eine geringere Wechselabsicht auf. Besonders bei jüngeren Generationen (z. B. Generation Y und Z) gilt die Frage nach dem „Warum“ der eigenen Arbeit als zentraler Faktor bei der Arbeitgeberwahl und der langfristigen Verweildauer (Steger et al., 2012).

In der Praxis kann Sinnhaftigkeit auf verschiedene Weise vermittelt werden: durch klare Kommunikation über den Beitrag der eigenen Produkte oder Dienstleistungen zur Gesellschaft, durch Einbindung in Projekte mit gesellschaftlichem Nutzen (z. B. Nachhaltigkeit, Bildung, Gesundheit), aber auch durch interne Aufgaben mit hoher sozialer Verantwortung (z.B.: Mentoring oder Diversity-Arbeit). Die eigene Arbeit als sinnvoll zu empfinden entsteht zudem häufig nicht durch die Arbeit selbst, sondern durch den Kontext in dem sie erledigt wird. Führungskräfte haben hierbei eine zentrale Rolle, indem sie Visionen und den Sinn hinter Aufgaben vermitteln um so Mitarbeiter*innen aktiver in den Prozess der Sinnstiftung einzubinden. Sinnvolle Arbeit kann als ein identitätsstiftender Anreiz verstanden werden, der emotionale Bindung, Motivation und Arbeitgeberloyalität langfristig fördert.

Die bisherigen Kapitel haben gezeigt, dass nicht-monetäre Anreize viele verschiedene Formen annehmen können, von Anerkennung über Entwicklungsmöglichkeiten bis hin zu sinnstiftender Arbeit. Sie gelten als wichtige Stellschrauben, wenn es darum geht, Mitarbeiter*innen langfristig an ein Unternehmen zu binden. Doch wie stark werden diese An-

reize in der Praxis tatsächlich wahrgenommen? Welche davon haben aus Sicht der Beschäftigten den größten Einfluss auf ihre Entscheidung, im Unternehmen zu bleiben oder es zu verlassen? Um diese Fragen zu beantworten, wurde eine eigene Befragung durchgeführt, deren Ergebnisse im folgenden Kapitel vorgestellt und analysiert werden.

4. Empirische Forschung

Nachdem im vorherigen Kapitel die verschiedenen nicht-monetären Anreize zur Mitarbeiter*innenbindung ausführlich vorgestellt wurden, soll nun überprüft werden, welche dieser Faktoren in der Praxis tatsächlich eine Rolle spielen. Dafür wurde eine Online-Befragung durchgeführt, in der Einschätzungen von relevanten Mitarbeiter*innen in technologischen Berufen zu den nicht-monetären Anreizen erfasst wurden.

Ziel dieses Kapitels ist es, die Ergebnisse dieser Befragung nachvollziehbar darzustellen und zu analysieren. Dabei wird untersucht, welche Anreize besonders stark mit der Verbleibabsicht im Unternehmen zusammenhängen und ob es Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen von Mitarbeiter*innen gibt.

In Abschnitt 4.1 erfolgt die Aufstellung der Hypothesen. In Abschnitt 4.2 wird die gewählte Forschungsmethode erläutert und begründet. Daran anschließend folgt in Abschnitt 4.3 die Beschreibung des verwendeten Fragebogens. Abschnitt 4.4 stellt die methodischen Limitationen vor, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen. Die verwendeten Analyseschritte und statistischen Verfahren zur Auswertung der Daten werden in Abschnitt 4.5 dargelegt, bevor in Kapitel 4.6 die Ergebnisse vorgestellt werden. Abschließend folgt in Abschnitt 4.7 eine Interpretation der empirischen Ergebnisse.

4.1 Hypothesen

Die in dieser Arbeit entwickelten Forschungsfragen wurden bereits im Rahmen der Einleitung kurz skizziert. An dieser Stelle soll nochmals eine Begründung erfolgen, weshalb die gewählten Fragestellungen im Zentrum dieser Arbeit stehen.

Die Relevanz nicht-monetärer Anreize für Motivation und Arbeitsleistung wurde in der Forschung vielfach bestätigt. Weniger untersucht ist hingegen die Frage, inwieweit diese Anreize auch zur langfristigen Bindung von Mitarbeiter*innen beitragen. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels ist diese Perspektive jedoch für Unternehmen hoch relevant. Gerade die Fähigkeit, qualifizierte Beschäftigte zu halten, wird zunehmend zu einem strategischen Erfolgsfaktor. Die erste Forschungsfrage zielt daher auf den generellen Zusammenhang zwischen nicht-monetären Anreizen und der Verbleibabsicht im Unternehmen ab:

*FF1: Welche Auswirkung haben nicht-monetäre Anreize auf die Wahrscheinlichkeit der langfristigen Bindung von Mitarbeiter*innen?*

Sollten hier signifikante Ergebnisse festgestellt werden können, so hat dies eine Relevanz für Unternehmen in der Praxis. Bei einem positiven Zusammenhang zwischen nicht-monetären Anreizen und der langfristigen Mitarbeiter*innenbindung könnten Unternehmen ihre Personalstrategien entsprechend anpassen und verstärkt auf nicht-monetäre Anreize setzen, um Mitarbeiter*innen langfristig zu binden. Sollte das nicht der Fall sein und kein positiver Zusammenhang bestehen, impliziert das wiederum, dass sich Unternehmen stärker auf andere, beispielsweise monetäre Strategien oder Anreize konzentrieren müssten, um Mitarbeiter*innen länger zu binden. Dies müsste dann in Folge gesondert untersucht werden. In vielen Studien wurde bereits festgestellt, dass nicht-monetäre Anreize einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiter*innenmotivation einerseits und die Mitarbeiter*innenperformance andererseits haben (Sorauren, 2000). Geld ist oft nicht der wichtigste Faktor in Sachen Motivation und nicht das beste Mittel, um zu verhindern, dass Angestellte eher ihre eigenen Interessen vertreten, als die Interessen des Unternehmens. Davon geht die Hypothese 1 aus:

*H1: Nicht-monetäre Anreize haben einen signifikant positiven Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der langfristigen Bindung von Mitarbeiter*innen.*

Um tatsächlich sinnvolle Handlungshinweise geben zu können wird nicht nur entscheidend sein, ob nicht-monetäre Anreize einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiter*innenbindung

haben, sondern konkret welche Anreize am ehesten die gewünschten Ergebnisse erzielen und für Unternehmen am effektivsten eingesetzt werden können. Daher lautet die zweite Forschungsfrage:

*FF2: Gibt es Unterschiede in der Auswirkung der verschiedenen Anreize für die langfristige Bindung von Mitarbeiter*innen?*

Es werden im Laufe dieser Arbeit verschiedene Kategorien und Items an nicht-monetären Anreizen identifiziert. Studien aus dem Bereich der Motivationforschung zeigen, dass es definitiv Unterschiede in der Wichtigkeit der verschiedenen Anreize für Angestellte gibt und manche entscheidend für deren Motivation sind, während andere eher vernachlässigt werden können (Barsch & Trachsel, 2018). Auf Basis dieser Ergebnisse wird versucht, nachfolgende Hypothese zu beweisen oder zu widerlegen:

*H2: Es bestehen signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen nicht-monetären Anreizen und der Wahrscheinlichkeit auf die langfristige Bindung von Mitarbeiter*innen.*

Im ersten Teil der Befragung wird mit Hilfe des Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) (Ramos-Villagrasa et al., 2019) eine Einteilung der Teilnehmer*innen des Fragebogens in für Unternehmen weniger wertvolle, durchschnittliche und wertvolle Mitarbeiter*innen vorgenommen. Auf Basis dieser Einteilung soll auch untersucht werden, ob die vorgestellten Anreize von den verschiedenen Gruppen als unterschiedlich wichtig wahrgenommen werden. Daraus ergibt sich die dritte Forschungsfrage dieser Arbeit:

*FF3: Unterscheidet sich die Wirkung nicht-monetärer Anreize bei „wertvollen“, „durchschnittlichen“ und „weniger wertvollen“ Mitarbeiter*innen?*

Die Annahme zur dritten Hypothese stützt sich auf theoretische Überlegungen aus der Human Capital Theory (Becker, 1964) und der Social Exchange Theory (Blau, 1964). Demnach reagieren hochqualifizierte und leistungsstarke Mitarbeiter*innen, also die in dieser Arbeit als „wertvoll“ eingestuft, sensibler auf Anreize, die auf individuelle Entwicklung, Anerkennung oder Autonomie abzielen, da sie häufig stärker mit dem Unternehmen ver-

bunden sind und mehr in die Beziehung zur Organisation investieren. Daraus ergibt sich die dritte Hypothese dieser Arbeit:

H3: „Wertvolle“ Mitarbeiter*innen reagieren stärker auf nicht-monetäre Anreize als „durchschnittliche“ und „weniger wertvolle“.

Die drei aufgestellten Hypothesen bilden die inhaltliche Grundlage für die empirische Untersuchung in diesem Kapitel. Sie werden auf Basis der erhobenen Daten überprüft und in Relation zu den theoretischen Erwartungen gesetzt.

4.2 Forschungsmethode und Datenerhebung

Für die empirische Untersuchung dieser Arbeit wurde ein quantitativer Forschungsansatz gewählt. Ziel war es, auf Basis eines Fragebogens zu erfassen, welche nicht-monetären Anreize in der Praxis als besonders bindungsrelevant wahrgenommen werden. Der Fokus lag dabei auf der Einschätzung der befragten Mitarbeiter*innen zu verschiedenen Einflussfaktoren der Mitarbeiter*innenbindung, die in Kapitel 3 theoretisch hergeleitet wurden. Die quantitative Herangehensweise wurde gewählt, um möglichst vergleichbare Daten zu generieren. Die gewählte Methode bietet darüber hinaus die Möglichkeit, Unterschiede zwischen Personengruppen zu identifizieren.

Die Zielgruppe der Befragung wurde über das Karrierenetzwerk LinkedIn (Internetresource 2) rekrutiert. Dabei wurden gezielt Personen mit Berufsbezeichnungen angesprochen, die im Fragebogen abgebildet sind, unter anderem Datenanalyst*innen, Softwareentwickler*innen, Umweltwissenschaftler*innen oder Mechatroniker*innen. Die Kontaktaufnahme erfolgte jeweils über einen persönlich formulierten Einladungstext (siehe Kapitel 7 Appendix), der kurz Ziel und Umfang der Befragung erläutert. Eine Auswahl der Teilnehmer*innen nach Karrierelevel, Unternehmensgröße oder Berufserfahrung wurde bewusst nicht vorgenommen, um die Stichprobe möglichst offen zu gestalten. Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS. Im Rahmen der Analyse wurden neben deskriptiven Statistiken auch Korrelationen und Gruppenvergleiche

durchgeführt, um sowohl die generelle Relevanz als auch mögliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Untergruppen sichtbar zu machen.

4.3 Fragebogen

Der Fragebogen (siehe Appendix 7.4) besteht aus drei inhaltlichen Teilen: einer Einschätzung der individuellen Arbeitsleistung, einer Bewertung nicht-monetärer Anreize sowie einigen demografischen Angaben. Im ersten Teil wurde der Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) (Ramos-Villagrasa et al., 2019) in der deutschen Version verwendet. Der Fragebogen dient der Erfassung der individuellen Arbeitsleistung anhand dreier Dimensionen: Aufgabenbezogene Leistung, kontextbezogene Leistung und kontraproduktives Verhalten. In diesem Teil wurde gefragt, wie oft die Teilnehmer*innen in den letzten drei Monaten eine gewisse Verhaltensweise an den Tag gelegt hätten. So konnten sie auf eine bestimmte Frage anhand einer 5-Punkte-Likert-Skala ohne Zwischenbeschriftungen von 1 („Nie“) bis 5 („Häufig“) antworten. Anhand der im IWPQ erhobenen Daten wurde eine Einteilung der Teilnehmer*innen in „wertvolle“, „durchschnittliche“ und „weniger wertvolle“ Mitarbeiter*innen vorgenommen, die später für Gruppenvergleiche herangezogen wurde.

Im zweiten und zentralen Teil des Fragebogens wurden die nicht-monetären Anreize thematisiert, die im theoretischen Kapitel dieser Arbeit als zentrale Einflussfaktoren auf die Mitarbeiter*innenbindung identifiziert wurden. Die jeweiligen Themenblöcke orientierten sich an bestehenden Skalen aus der Motivations-, Führungs- und Organisationsforschung und wurden für den konkreten Anwendungsfall leicht angepasst. Insgesamt wurden acht Kategorien von nicht-monetären Anreizen erfasst:

1. Anerkennung und Wertschätzung
2. Arbeitsgestaltung
3. Berufliche Weiterentwicklung
4. Arbeitsumgebung
5. Soziale Aktivitäten
6. Arbeitsplatzsicherheit

7. Autonomie und Verantwortung
8. Sinnvolle Arbeit

Zu jeder dieser Kategorien wurden mehrere Items auf einer 5-Punkte-Likert-Skala abgefragt. Zum einen wurde der aktuelle Status Quo in dem Unternehmen der Beschäftigten abgefragt, zum anderen die Wichtigkeit dieses Anreizes für den eigenen Verbleib im Unternehmen. Beide Fragen konnten von 1 („stimme überhaupt nicht zu“) bis 5 („stimme voll und ganz zu“) beantwortet werden. Abschließend wurden einige demografische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Familienstand, berufliche Position und Berufsbezeichnung erhoben, um die Stichprobe zu beschreiben.

Der Fragebogen wurde in digitaler Form bereitgestellt und der Befragungszeitraum umfasste circa drei Wochen, von 5.03.2025 bis einschließlich 31.03.2025. Die Bearbeitungsdauer lag durchschnittlich bei etwa 5 bis 8 Minuten. Vorab wurde ein Pretest mit fünf Personen durchgeführt, um Verständlichkeit und Funktionalität zu überprüfen. Anschließend wurde der Fragebogen für die Hauptbefragung freigegeben.

4.4 Methodische Limitationen

Trotz der sorgfältigen Konzeption und Durchführung der empirischen Untersuchung bestehen einige methodische Einschränkungen, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen. Diese betreffen in erster Linie die Stichprobenziehung, die Erhebungsmethode sowie die Operationalisierung einzelner Konzepte.

Die Auswahl der Befragungsteilnehmer*innen erfolgte über das Karrierenetzwerk LinkedIn (Internetressource 2). Zwar ermöglichte dieses Vorgehen eine gezielte Ansprache relevanter Berufsgruppen, jedoch handelte es sich nicht um eine Zufallsstichprobe. Die Teilnahme beruhte auf freiwilliger Basis, wodurch eine potenzielle Selbstselektion nicht ausgeschlossen werden kann. Es ist denkbar, dass insbesondere Personen teilgenommen haben, die ein grundsätzliches Interesse an den Themen Mitarbeiter*innenbindung oder nicht-monetäre Anreize haben. Dies kann die Repräsentativität der Stichprobe einschränken (Bryman, 2016). Ein weiterer methodischer Aspekt betrifft die Verwendung eines On-

line-Fragebogens. Diese Erhebungsmethode bietet zwar Vorteile in Bezug auf Reichweite und Effizienz, erlaubt jedoch keine Kontrolle über die Bearbeitungssituation. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne Fragen missverstanden oder unaufmerksam beantwortet wurden. Darüber hinaus basiert die Datenerhebung ausschließlich auf Selbstauskünften, wodurch Antwortverzerrungen wie soziale Erwünschtheit oder bewusste Über- bzw. Unterschätzung eigener Fähigkeiten möglich sind. Eine zusätzliche methodische Limitation ergibt sich aus der Kategorisierung der Befragten in „wertvolle“, „durchschnittliche“ und „weniger wertvolle“ Mitarbeiter*innen anhand des IWPQ (Individual Work Performance Questionnaire) (Ramos-Villagrasa et al., 2019). Auch hier basiert die Einschätzung ausschließlich auf subjektiver Wahrnehmung. Es wurden keine objektiven Leistungskennzahlen (z. B. Leistungsdaten) einbezogen. Entsprechend sollten die Ergebnisse hinsichtlich der Hypothese 3 mit Vorsicht interpretiert werden. Schließlich wurde im Rahmen der Untersuchung ein bewusster Fokus auf nicht-monetäre Anreize gelegt. Monetäre Einflussfaktoren wurden ausgeklammert, um das Thema gezielt einzugrenzen. Zwar ist dies für das Ziel dieser Arbeit sinnvoll, dennoch könnten Wechselwirkungen zwischen monetären und nicht-monetären Faktoren bestehen, die in dieser Studie nicht berücksichtigt wurden.

4.5 Beschreibung der Forschung

Die ursprüngliche Stichprobe umfasste 140 Teilnehmer*innen. Für die Analyse wurden ausschließlich vollständig ausgefüllte Fragebögen berücksichtigt. Dieses Vorgehen diente dazu, Verzerrungen durch fehlende Werte zu vermeiden. Nach dieser Bereinigung der Datenbasis verblieben 100 vollständige Fälle, die in die weiteren Analysen einbezogen wurden.

Zu Beginn wurde eine deskriptive Analyse des Datensatzes vorgenommen und die demografischen Angaben der Teilnehmer*innen näher beleuchtet. Im nächsten Schritt wurde die Selbsteinschätzung der Teilnehmenden anhand des Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) ausgewertet. Die Items des IWPQ wurden gemäß den Empfehlungen der Autoren des Fragebogens wiedergegeben. Auch der Analyseablauf für die performanceorientierte Einteilung der Teilnehmer*innen hielt sich an das Vorgehen in vergleichbarer Lite-

ratur (Ramos-Villagrasa et al., 2019). Der IWPQ umfasst 18 Items, die auf einer fünfstufigen Likert-Skala beantwortet werden und sich drei Dimensionen der Arbeitsleistung zuordnen lassen: Erstens Aufgabenbezogene Leistung (Task Performance, Items 1 bis 5), die die Effizienz, Genauigkeit und Zuverlässigkeit bezeichnet, mit der tägliche Arbeitsaufträge erfüllt werden. Zweitens Kontextbezogene Leistung (Contextual Performance, Items 6 bis 13), die über die reine Aufgabenerfüllung hinausgeht und freiwillige Arbeiten beinhaltet, die das Arbeitsumfeld positiv beeinflussen können. Drittens kontraproduktives Verhalten (Counterproductive Work Behavior, Items 14 bis 18), das das Konfliktverhalten beziehungsweise Eigenschaften der Mitarbeiter*innen feststellen soll, die dem Betriebsklima schaden könnten. Zur Ermittlung der Reliabilität der Skalen wurde eine Analyse der internen Konsistenz mittels Cronbach's Alpha durchgeführt. Ein Wert von über 0,70 wurde als Hinweis auf eine akzeptable interne Konsistenz interpretiert. Diese Vorgehensweise folgt der methodischen Grundlage von Ramos-Villagrasa et al., (2019). Im Rahmen der Datenaufbereitung wurden für jede der drei Dimensionen separate Skalenmittelwerte gebildet. Die Mittelwertbildung erfolgte über die jeweilige Gruppe zugehöriger Items.

Für alle Einzelitems sowie für die gebildeten Skalenmittelwerte wurden umfassende deskriptive Analysen durchgeführt. Hierzu wurden Mittelwert, Median, Standardabweichung, Schiefe und Kurtosis berechnet.

Im Anschluss an die deskriptiven Auswertungen erfolgte eine Kategorisierung der Teilnehmenden anhand ihrer Skalenmittelwerte. Analog zum Vorgehen von Ramos-Villagrasa et al., (2019) wurde hierbei auf vordefinierte Schwellenwerte verzichtet und stattdessen eine datengetriebene Einteilung vorgenommen. Die Skalen Task Performance und Contextual Performance wurden jeweils in drei Gruppen unterteilt: „weniger wertvoll“ (Personen im unteren Quartil), „durchschnittlich“ (Personen zwischen dem ersten und dritten Quartil) und „wertvoll“ (Personen im oberen Quartil). Bei Counterproductive Work Behavior wurde die Logik umgekehrt, sodass niedrige Werte als positiv und hohe Werte als negativ interpretiert wurden. Zur Vereinheitlichung der Einteilung in eine übergeordnete Wertigkeitskategorie wurde ein Punktesystem eingeführt. Jede*r Teilnehmende erhielt pro Skala Punkte entsprechend der Gruppenzugehörigkeit: 1 Punkt für „weniger wertvoll“, 2 Punkte für „durchschnittlich“ und 3 Punkte für „wertvoll“. Die Addition der Punkte ergab

eine Gesamtsumme zwischen 3 und 9. Anhand dieser Punktesumme wurden die Teilnehmenden in drei Gruppen eingeteilt: 3 bis 4 Punkte führten zur Einstufung als „weniger wertvoll“, 5 bis 7 Punkte als „durchschnittlich“ und 8 bis 9 Punkte als „wertvoll“. Um eine klare und homogene Gruppierung zu erreichen, wurden die Summenwerte in der soeben beschriebenen Weise neu codiert und die drei Wertigkeitsgruppen gebildet.

Nach der Gruppeneinteilung erfolgte eine erste Prüfung demografischer Unterschiede zwischen den Wertigkeitsgruppen. Dazu wurden Kreuztabellenanalysen für die nominalen Variablen (Geschlecht, Managementebene, Kinder) durchgeführt, ergänzt durch Chi²-Tests auf Unabhängigkeit. Für die metrischen Variablen (Alter und Dauer im Unternehmen), wurde zunächst überlegt, ob ein parametrischer Test wie die einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) zur Untersuchung von Gruppenunterschieden geeignet wäre. Eine der zentralen Voraussetzungen für die Anwendung dieses Verfahrens ist eine vergleichbare Streuung der Werte innerhalb jeder Gruppe. Bereits im Vorfeld fiel auf, dass die Gruppen der Wertigkeit unterschiedlich groß waren und insbesondere die Gruppe der „wertvollen“ Mitarbeitenden nur eine geringe Zahl umfasste. Zudem zeigten deskriptive Analysen sowie grafische Darstellungen (Histogramme und Boxplots) Hinweise auf Abweichungen von der Normalverteilung. Deshalb wurde statt der ANOVA der Kruskal-Wallis-Test eingesetzt. Dieser verwendet ein nichtparametrisches Verfahren, das keine Normalverteilung und keine Varianzgleichheit voraussetzt und sich besonders bei kleinen oder ungleich großen Gruppen als robust erwiesen hat (Field, 2024).

Im nächsten Analyseschritt wurde die Ausgangslage („Status-Quo“) der nicht-monetären Anreize in den Unternehmen der Teilnehmenden untersucht. Hierfür wurden die Status-Quo-Fragen (SQ01_01 bis SQ01_18), mittels Häufigkeitsanalysen ausgewertet. Ziel war es, darzustellen, welche Anreize von den Mitarbeitenden tatsächlich in ihrem Berufsalltag erlebt werden. Diese Auswertungen dienen dazu, den Zusammenhang zwischen erlebten Anreizen und deren Wichtigkeit für die Bleibebereitschaft zu beleuchten.

Um die erste Forschungsfrage beantworten zu können, erfolgte eine Analyse, ob nicht-monetäre Anreize generell einen Einfluss auf die Verbleibebereitschaft der Mitarbeitenden haben. Hierzu wurden die über alle Anreize gesammelten Wichtigkeitseinschätzungen analy-

siert. Durch die Berechnung von Mittelwerten und Streuungsmaßen konnte ein erstes Bild der generellen Relevanz von Anreizen für einen Verbleib im Unternehmen gewonnen werden. Anschließend wurde die Wichtigkeit der einzelnen Anreize für einen Verbleib im Unternehmen analysiert. Hierfür wurden die Mittelwerte der Wichtigkeitsangaben (SQ02_01 bis SQ02_18) berechnet. Weiters wurde geprüft, ob die Wichtigkeitseinschätzungen zwischen den Wertigkeitsgruppen signifikant voneinander abweichen. Da auch hier ordinalskalierte Daten vorlagen und keine Normalverteilung angenommen werden konnte, wurde erneut der Kruskal-Wallis-Test verwendet.

Nachdem bei mehreren Anreizen im Kruskal-Wallis-Test signifikante Unterschiede zwischen den Wertigkeitsgruppen bestanden, und mit diesem Test nicht festgestellt werden kann, zwischen welchen Gruppen diese vorliegen, erfolgte eine anschließende paarweise Überprüfung der Wertigkeitsgruppen. Hierzu wurden Mann-Whitney-U-Tests eingesetzt, um genauer zu analysieren, zwischen welchen spezifischen Gruppen („weniger wertvoll“, „durchschnittlich“, „wertvoll“) die Unterschiede bestanden. Der Mann-Whitney-U-Test wurde gewählt, da er sich besonders für den Vergleich zweier unabhängiger Stichproben eignet, keine Normalverteilung voraussetzt und robust gegenüber kleinen sowie ungleich großen Gruppengrößen ist (Field, 2024). Für jeden der signifikanten Anreize wurden die folgenden Gruppenvergleiche durchgeführt: „weniger wertvoll“ versus „durchschnittlich“, „weniger wertvoll“ versus „wertvoll“ sowie „durchschnittlich“ versus „wertvoll“. Für Anreize ohne signifikante Unterschiede im Kruskal-Wallis-Test wurden keine weiteren Tests durchgeführt.

Auch wurde zum Abschluss untersucht, ob zwischen dem von den Mitarbeitenden erlebten Status-Quo einzelner nicht-monetärer Anreize und deren empfundener Wichtigkeit für den Verbleib im Unternehmen Diskrepanzen bestehen. Da beide Angaben, sowohl der Status-Quo als auch die Wichtigkeit, mithilfe derselben Items und derselben Person erhoben wurden, handelt es sich um verbundene Messwerte. Zur Analyse wurde daher der Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Test herangezogen. Dieser nichtparametrische Test eignet sich zur Prüfung von Unterschieden zwischen zwei verbundenen Rangdaten und stellt eine Alternative zum t-Test für abhängige Stichproben dar, wenn die Voraussetzungen der Normalverteilung nicht erfüllt sind.

4.6 Ergebnisse

Im folgenden werden nun die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Die Darstellung folgt der Struktur der Forschungsfragen und Hypothesen, wobei zunächst die demographischen Merkmale der Stichprobe beschrieben werden. Die Interpretation dieser Ergebnisse erfolgt im darauffolgenden Kapitel 4.7.

4.6.1 Demographische Beschreibung

Die Stichprobe der Untersuchung umfasste insgesamt 100 Teilnehmer*innen. Im Hinblick auf das Geschlecht verteilte sich die Stichprobe auf 53 % männliche und 47 % weibliche Befragte. Das Alter der Teilnehmer*innen lag zwischen 24 und 65 Jahren mit einem Durchschnittsalter von $M = 37,75$ Jahren ($SD = 10,93$). Beim Familienstand waren 39 % verheiratet, 30 % in einer Beziehung, 26 % ledig, 5% verwitwet oder geschieden. 41 % der Befragten gaben an, Kinder zu haben. Bezüglich der beruflichen Hierarchieebene waren 67 % der Teilnehmenden Mitarbeiter*innen ohne Führungsverantwortung, 28 % gehörten dem mittleren Management an und 5 % gaben an, der Geschäftsführungsebene anzugehören. Die Berufsbezeichnungen der Befragten verteilten sich wie folgt: Die größten Gruppen stellten Datenanalyst*innen (19 %), Softwareentwickler*innen (17 %), Datenwissenschaftler*innen (16 %) und Umweltwissenschaftler*innen (11 %). Weitere Berufsgruppen waren Statistiker*in (7 %), Maschinenbauingenieur*in (7 %), Elektrotechniker*in (6 %), Biotechnolog*in (4 %), Chemiker*in (1 %) und Mechatroniker*in (1 %). 11 % machten keine Angabe zur Berufsbezeichnung. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit variierte zwischen 1 und 40 Jahren, mit einem Mittelwert von $M = 9,62$ Jahren ($SD = 9,53$). Hier zeigte sich eine deutlichere Rechtschiefe ($Schiefe = 1,47$), d. h., ein Großteil der Befragten ist noch relativ kurz im Unternehmen beschäftigt. Diese Auswertung der demographischen Daten ist in der folgenden Tabelle 3 noch einmal überblicksmäßig präsentiert.

Kategorie	Merkmal	Häufigkeit	Prozent
Geschlecht	männlich	53	53,0
	weiblich	47	47,0
Familienstand	ledig	26	26,0
	verheiratet	39	39,0
	geschieden	2	2,0
	verwitwet	3	3,0
	in einer Beziehung	30	30,0
Hat Kinder	ja	41	41,0
	nein	59	59,0
Management-Level	Mitarbeiter*in	67	67,0
	Mittleres Management	28	28,0
	Geschäftsführebene	5	5,0
Berufsbezeichnung	keine Angabe	11	11,0
	Datenwissenschaftler*in	16	16,0
	Datenanalyst*in	19	19,0
	Statistiker*in	7	7,0
	Softwareentwickler*in	17	17,0
	Biotechnolog*in	4	4,0
	Chemiker*in	1	1,0
	Umweltwissenschaftler*in	11	11,0
	Maschinenbauingenieur*in	7	7,0
	Elektrotechniker*in	6	6,0
	Mechatroniker*in	1	1,0
N = 100			

Tabelle 3: Auswertung der demographischen Daten

Quelle: eigene Tabelle mit SPSS-Daten

4.6.2 Individual Work Performance Questionnaire

Die Reliabilitätsanalyse ergab für alle drei IWPQ-Subskalen zufriedenstellende Werte für die interne Konsistenz: Für die Skala Task Performance lag Cronbach's Alpha bei $\alpha = 0,796$, für Contextual Performance bei $\alpha = 0,806$ und für Counterproductive Work Behavior bei $\alpha = 0,818$. Diese Werte sprechen für eine hohe Zuverlässigkeit der verwendeten Skalen. Die deskriptiven Kennwerte der drei Skalen zeigen insgesamt hohe Mittelwerte für Task Performance ($M = 4,15$; $SD = 0,55$) und Contextual Performance ($M = 3,80$; $SD = 0,70$). Das Counterproductive Work Behavior wurde im Schnitt niedriger eingeschätzt ($M = 2,61$; $SD = 0,93$). Aus den abgeleiteten Werten der Quartilen und der wie in Kapitel 4.5 beschriebenen Vergabe der Punkte ergab sich folgende Aufteilung unter den Teilnehmer*innen: 17 % der Teilnehmer*innen konnten der Kategorie „weniger wertvoll“ zugeordnet werden, 70 % wurden als „durchschnittlich“ und 13 % als „wertvoll“ bewertet.

Darüber hinaus wurden im Rahmen explorativer Analysen mögliche Zusammenhänge zwischen dem Finalscore_IWPQ und verschiedenen demografischen Variablen überprüft. Ein Kruskal-Wallis-Test ergab, dass sich das Alter der Befragten nicht signifikant zwischen den

drei Leistungsgruppen unterscheidet ($x^2 = 4,227$; $p = 0,121$). Ebenso zeigten sich keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Unternehmenszugehörigkeit ($x^2 = 1,381$; $p = 0,501$). Für das Geschlecht der befragten Personen konnte ebenso kein signifikanter Zusammenhang mit dem Finalscore_IWPQ, also der Variable, die zur Einteilung der Personen in die drei Wertigkeitsgruppen geschaffen wurde, festgestellt werden ($x^2 = 0,477$; $p = 0,788$). In Tabelle 4 sind folgend die im Fragebogen verwendeten Items mit ihren jeweiligen Mittelwerten, den Standardabweichungen, der Schiefe und Kurtosis ersichtlich. Zusätzlich sieht man noch die Cronbach's Alpha-Werte der drei Performance-Kategorien.

Kategorie	Anzahl der Items	Cronbach's Alpha	Item	M	SD	Sk	K
			In den letzten drei Monaten...				
Task Performance	5	0,796	...habe ich es geschafft, meine Arbeit so zu planen, dass sie rechtzeitig erledigt wurde.	4,30	0,69	-0,66	0,10
			...habe ich mir die gesetzten Ziele, die ich bei der Arbeit zu erreichen hatte, stets vor Augen gehalten.	4,18	0,72	-0,62	0,33
			...war ich in der Lage Prioritäten zu setzen.	4,35	0,66	-0,52	-0,68
			...war ich in der Lage meine Arbeit effizient zu erledigen.	3,95	0,78	-0,29	-0,43
			...hatte ich ein gutes Zeitmanagement.	3,99	0,84	-0,41	-0,53
Contextual Performance	8	0,806	...habe ich durch Eigeninitiative neue Aufgaben begonnen, wenn die vorherigen Aufgaben erledigt waren.	4,02	1,02	-0,75	-0,3
			...habe ich herausfordernde Aufgaben angenommen, wenn diese verfügbar waren.	3,84	1,02	-0,71	-0,08
			...habe ich daran gearbeitet, mein berufsbezogenes Wissen auf dem neuesten Stand zu halten.	3,75	0,99	-0,54	-1,11
			...habe ich daran gearbeitet, meine Arbeitsfähigkeiten auf dem neuesten Stand zu halten.	3,84	0,93	-0,44	-0,61
			...habe ich kreative Lösungen für neue Probleme vorgebracht.	3,82	1,00	-0,47	-0,83
			...habe ich zusätzliche Aufgaben übernommen.	3,70	1,30	-0,59	-0,78
			...habe ich immer wieder nach neuen Herausforderungen in meiner Arbeit gesucht.	3,44	1,12	-0,11	-0,91
			...habe ich aktiv an Arbeitssitzungen teilgenommen.	3,97	1,13	-1,00	0,36
Counterproductive Work Behavior	5	0,818	...habe ich mich über kleinere arbeitsbezogene Probleme beschwert.	2,98	1,28	0,19	-1,04
			...habe ich bei der Arbeit Probleme größer gemacht, als sie waren.	1,94	0,96	0,96	0,69
			...habe ich mich auf negative anstatt auf positive Aspekte einer Arbeitssituation fokussiert.	2,22	1,04	0,48	-0,69
			...habe ich mit Arbeitskolleg*innen über die negativen Aspekte meiner Arbeit gesprochen.	2,96	1,31	0,08	-1,07
			...habe ich mit Personen außerhalb des Unternehmens über die negativen Aspekte meiner Arbeit gesprochen.	2,97	1,44	0,01	-1,31
N = 100							
Skalenwerte: 0 = nie, 5 = häufig.							

Tabelle 4: Auswertung IWPQ

Quelle: eigene Tabelle auf Basis von Ramos-Villagrasa et al. (2019) und eigenen SPSS-Werten

4.6.3 Nicht-monetäre Anreize: Status-Quo

Um ein umfassendes Bild über die Ausgangslage nicht-monetärer Anreize in den Unternehmen der Befragten zu erhalten, wurde im Fragebogen erhoben, in welchem Ausmaß die jeweiligen Anreize derzeit im Arbeitsumfeld der Teilnehmer*innen erlebbar sind.

Die Analyse der Abfrage zum Status-Quo der Anreize in den Unternehmen brachte folgende Ergebnisse hervor: Die Anreize „wertvolle Arbeit“ ($M = 4,45$), „Vertrauen“ ($M = 4,33$), „Verantwortung“ ($M = 4,27$), sowie „abwechslungsreiche Arbeit“ ($M = 4,14$) sind besonders stark ausgeprägt. Im Durchschnitt haben knapp 80% der Befragten diese vier Aspekte mit den höchsten Zustimmungswerten von 4 oder 5 bewertet. Demgegenüber zeigten sich

bei den Anreizen „Team-Building-Veranstaltungen“ ($M = 3,19$), „Kantine“ ($M = 2,82$), „4-Tage-Woche“ ($M = 2,10$) und „Kinderbetreuung“ ($M = 1,73$) deutlich niedrigere Zustimmungswerte. Insbesondere die Kinderbetreuung wird von 70 % der Befragten mit dem niedrigsten Wert (1) bewertet und scheint somit in vielen Unternehmen kaum oder gar nicht vorhanden zu sein. Bei weiteren Anreizen wie der „Jobsicherheit“ ($M = 3,94$), „flexiblen Arbeitszeiten“ ($M = 3,87$) oder „Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung“ ($M = 3,76$) zeigte sich ein gemischtes Bild mit tendenziell positiven Bewertungen. Auffällig ist zudem, dass einige klassische Instrumente, wie etwa „öffentliche Anerkennung“ ($M = 2,74$) oder ein „klarer Karrierepfad“ ($M = 2,38$), vergleichsweise niedrig bewertet wurden.

4.6.4 Nicht-monetäre Anreize: Wichtigkeit

Im selben Zug wurden die Befragten hinsichtlich der Wichtigkeit der verschiedenen nicht-monetären Anreize für einen Verbleib im Unternehmen befragt. Ein erster Überblick zeigt, dass viele Anreize im Durchschnitt als eher wichtig bewertet wurden – dies betrifft insbesondere „abwechslungsreiche Arbeit“ ($M = 4,60$), „Jobsicherheit“ ($M = 4,49$), „Vertrauen“ ($M = 4,46$), „wertvolle Arbeit“ ($M = 4,41$) und „flexible Arbeitszeiten“ ($M = 4,29$). Die zugehörigen Boxplots verdeutlichen, dass diese Einschätzungen überwiegend auf einer engen Streuung rund um die höchsten Werte basieren. So zeigen sich beispielsweise bei der „abwechslungsreichen Arbeit“ und der „wertvollen Arbeit“ kompakte Boxen mit einem Median auf dem Höchstwert von 5. Auch „Vertrauen“ weist eine ähnliche Form auf, jedoch mit einigen deutlichen Ausreißern nach unten, die auf heterogene Einschätzungen hinweisen. Generell finden sich in der grafischen Darstellung vereinzelt Ausreißer. Da diese jedoch inhaltlich plausibel sind und die verwendeten nichtparametrischen Tests gegenüber Ausreißern robust sind, wurden sie nicht aus der Analyse ausgeschlossen.

Ebenfalls hoch bewertet wurden die Aspekte „Wertschätzung“ ($M = 4,14$), „Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung“ ($M = 4,11$) und „Verantwortung“ ($M = 4,06$). Die Boxplots dieser Variablen zeigen zwar ebenfalls eine Zentrierung auf hohe Werte, jedoch auch eine höhere Streuung sowie teilweise Ausreißer nach unten. Geringere Mittelwerte finden sich bei den Anreizen „Elternzeit“ ($M = 3,63$), „Kantine“ ($M = 3,25$), „4-Tage-Woche“ ($M = 3,06$), „öffentliche Anerkennung“ ($M = 2,83$), und „Kinderbetreuung“ ($M = 2,58$). Die

entsprechenden Boxplots weisen auf eine große Streubreite hin, teilweise mit einem Median bei 3 und einer stark asymmetrischen Verteilung. Besonders bei den Anreizen „Kinderbetreuung“ und „öffentliche Anerkennung“ zeigt sich eine breite Spannweite und ein hoher Anteil an niedrigen Bewertungen. Bei „schöner Unternehmensstandort“ ($M = 3,86$), „Home-Office“ ($M = 3,69$) und „Team-Building-Veranstaltungen“ ($M = 3,44$) ist die Streuung ebenfalls ausgeprägt.

Anreiz	M Status quo	M Wichtigkeit	Differenz (W - SQ)
Wertschätzung	3,70	4,14	0,44
Öffentliche Anerkennung	2,74	2,83	0,09
Flexible Arbeitszeiten	3,87	4,29	0,42
Home-Office	3,44	3,69	0,25
4-Tage-Woche	2,10	3,06	0,96
Elternzeit	3,94	3,63	-0,31
Weiterbildungsmöglichkeiten	3,76	4,11	0,35
Aufstiegsmöglichkeiten	2,87	3,58	0,71
Klarer Karrierepfad	2,38	3,08	0,70
Schöner Unternehmensstandort	3,70	3,86	0,16
Kinderbetreuung	1,73	2,58	0,85
Kantine	2,82	3,25	0,43
Team-Building-Veranstaltungen	3,19	3,44	0,25
Jobsicherheit	3,94	4,49	0,55
Verantwortung	4,27	4,06	-0,21
Vertrauen	4,33	4,46	0,13
Wertvolle Arbeit	4,45	4,41	-0,04
Abwechslungsreiche Arbeit	4,14	4,60	0,46

Skalenbereich Status quo: 1 = stimme nicht zu, 5 = stimme zu. Skalenbereich Wichtigkeit: 1 = überhaupt nicht wichtig, 5 = extrem wichtig
Differenz ergibt sich aus Wichtigkeit - Status quo; positive Werte deuten auf einen ungedeckten Bedarf hin

Tabelle 5: Vergleich Status-quo und empfundene Wichtigkeit der Anreize

Quelle: eigene Tabelle mit SPSS-Daten

4.6.5 Nicht-monetäre Anreize: Gruppenvergleich nach IWPQ

Die Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests zeigten signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen hinsichtlich der Wichtigkeit der Anreize „Verantwortung“ ($\chi^2 = 14,869$, $p < 0,001$), „Vertrauen“ ($\chi^2 = 21,609$, $p < 0,001$), „wertvolle Arbeit“ ($\chi^2 = 7,924$, $p = 0,019$) sowie „abwechslungsreiche Arbeit“ ($\chi^2 = 9,538$, $p = 0,008$). Für alle anderen Merkmale konnten keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden.

Beim anschließenden Mann-Whitney-U-Test wurden die signifikanten Gruppenunterschiede, die im Kruskal-Wallis-Test identifiziert worden waren, paarweise weiter untersucht. Für den Anreiz „Verantwortung“ zeigten sich deutliche Unterschiede zwischen der Gruppe der „weniger wertvollen“ Mitarbeitenden und jenen, die als „durchschnittlich“ oder „wertvoll“ eingestuft wurden. Die Gruppenvergleiche zwischen „weniger wertvoll“ und „durchschnittlich“ ($p < 0,001$) als auch zwischen „weniger wertvoll“ und „wertvoll“ ($p < 0,001$) machten deutlich, dass die „durchschnittlichen“ und „wertvollen“ Mitarbeiter diesen Anreiz als signifikant wichtiger einstufen als die „weniger wertvollen“. Zwischen den Gruppen „durchschnittlich“ und „wertvoll“ war der Unterschied hingegen nicht signifikant ($p = 0,282$). Auch den Anreiz „Vertrauen“ schätzten die „durchschnittlichen“ und „wertvollen“ Mitarbeiter*innen signifikant wichtiger ein als die „weniger wertvollen“ (jeweils $p < 0,001$). Darüber hinaus wurde auch zwischen den Gruppen „wertvoll“ und „durchschnittlich“ der Anreiz von den „wertvollen“ Mitarbeitenden als signifikant wichtiger eingeschätzt ($p = 0,009$). Wie auch schon beim Anreiz „Verantwortung“ stuften die Gruppen „durchschnittlich“ ($p = 0,020$) und „wertvoll“ ($p = 0,009$) den Anreiz „wertvolle Arbeit“ signifikant wichtiger ein als die Gruppe „weniger wertvoll“. Der Unterschied zwischen „durchschnittlich“ und „wertvoll“ war in diesem Fall dagegen nicht signifikant ($p = 0,264$). Ein vergleichbares Muster ergab sich beim Anreiz „abwechslungsreiche Arbeit“. Auch hier bewerteten sowohl die „durchschnittlichen“ ($p = 0,022$) als auch die „wertvollen“ Mitarbeitenden ($p = 0,004$) diesen Faktor als signifikant wichtiger als die „weniger wertvollen“. Der Unterschied zwischen den Gruppen „durchschnittlich“ und „wertvoll“ war auch hier nicht signifikant ($p = 0,106$).

Anreiz	H (Kruskal-Wallis-Test)	p-Wert (KW)	Mann-Whitney-U: wertvoll vs. weniger wertvoll	Mann-Whitney-U: durchschnittlich vs. weniger wertvoll	Mann-Whitney-U: wertvoll vs. durchschnittlich	Richtung des Unterschieds
Verantwortung	14,869	< 0,001	$p < 0,001$	$p < 0,001$	$p = 0,282$	Wertvoll & durchschnittlich > weniger wertvoll
Vertrauen	21,609	< 0,001	$p < 0,001$	$p < 0,001$	$p = 0,009$	Wertvoll > durchschnittlich > weniger wertvoll
Wertvolle Arbeit	7,924	0,019	$p = 0,009$	$p = 0,020$	$p = 0,264$	Wertvoll & durchschnittlich > weniger wertvoll
Abwechslungsreiche Arbeit	9,538	0,008	$p = 0,004$	$p = 0,022$	$p = 0,106$	Wertvoll & durchschnittlich > weniger wertvoll
Alle anderen Anreize	-	> 0,05				

Tabelle 6: Gruppenvergleich der Anreize nach IWPQ

Quelle: eigene Tabelle mit SPSS-Daten

4.6.6 Unterschiede zwischen Status-Quo und Wichtigkeit

Zur Analyse der Unterschiede zwischen dem wahrgenommenen Status-Quo und der Wichtigkeit einzelner nicht-monetärer Anreize wurde der Wilcoxon-Test durchgeführt. Er wurde für jene Anreize durchgeführt, bei denen zwischen den Angaben zu Status-Quo und Wichtigkeit ausreichend Varianz vorlag. In Fällen, in denen nahezu identische Bewertungen für beide Aspekte gegeben waren, war keine aussagekräftige Testung möglich.

Die Ergebnisse zeigen, dass für eine Vielzahl von Anreizen signifikante Unterschiede zwischen deren aktueller Umsetzung und der empfundenen Wichtigkeit bestehen. Besonders deutlich fiel dieser Unterschied bei den „Aufstiegsmöglichkeiten“ aus ($Z = 4,931$; $p < 0,001$), gefolgt von einem „klaren Karrierepfad“ ($Z = 4,145$; $p < 0,001$), der „4-Tage-Woche“ ($Z = 5,564$; $p < 0,001$), „Kinderbetreuung“ ($Z = 4,588$; $p < 0,001$), „flexiblen Arbeitszeiten“ ($Z = -3,612$; $p < 0,001$), „abwechslungsreicher Arbeit“ ($Z = 4,835$; $p < 0,001$) sowie „Wertschätzung“ ($Z = 3,433$; $p < 0,001$). Demgegenüber zeigten sich keine signifikanten Unterschiede bei „Home-Office“ ($Z = -1,548$; $p = 0,122$), „wertvoller Arbeit“ ($Z = -0,533$; $p = 0,594$), „Vertrauen“ ($Z = 1,569$; $p = 0,117$) sowie „Verantwortung“ ($Z = -1,907$; $p = 0,057$).

4.7 Interpretation der Ergebnisse

*Hypothese 1: Nicht-monetäre Anreize haben einen signifikant positiven Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der langfristigen Bindung von Mitarbeiter*innen.*

Im Zentrum dieser Hypothese steht die Frage, ob nicht-monetäre Anreize grundsätzlich eine relevante Rolle dabei spielen, ob sich Mitarbeitende entscheiden, langfristig im Unternehmen zu bleiben. Die deskriptiven Ergebnisse zeigen sehr deutlich, dass viele dieser Anreize von den Teilnehmenden als zentral für ihre Bindungsentscheidung wahrgenommen werden. Besonders hohe Mittelwerte wurden beispielsweise bei den Anreizen „abwechslungsreichen Arbeit“ ($M = 4,60$), „Jobsicherheit“ ($M = 4,49$), „Vertrauen“ ($M = 4,46$) sowie „wertvolle Arbeit“ ($M = 4,41$) beobachtet. Auch „flexible Arbeitszeiten“ ($M = 4,29$), „Wert-

schätzung“ ($M = 4,14$) und „Verantwortung“ ($M = 4,06$) erreichten Werte deutlich oberhalb des Skalenmittelpunkts.

Auffällig ist, dass bei vielen dieser Anreize nicht nur der Mittelwert hoch ist, sondern auch der Median bei 5 liegt – was bedeutet, dass mehr als die Hälfte der Befragten den entsprechenden Aspekt als „sehr wichtig“ für ihren Verbleib einschätzt. Die zugehörigen Boxplots zeigen zudem bei den meisten dieser Items eine starke linksschiefe Verteilung mit geringer Streuung, was auf eine große Übereinstimmung innerhalb der Stichprobe hinweist. Die Standardabweichungen liegen bei diesen hoch bewerteten Items meist unter 1, was die Homogenität der Antworten zusätzlich belegt.

Auch bei den übrigen Anreizen zeigt sich selten ein klarer Ausschluss. So erreichen etwa „Home-Office“ ($M = 3,69$) oder „Team-Building-Veranstaltungen“ ($M = 3,44$) zwar nicht die höchsten Werte, werden aber immer noch im oberen Bereich der Skala eingeordnet. Lediglich wenige Items „öffentliche Anerkennung“ ($M = 2,83$) oder „Kinderbetreuung“ ($M = 2,58$) bleiben merklich hinter dem Rest zurück, was auf geringere Relevanz oder stark unterschiedliche individuelle Einschätzungen schließen lässt.

Die insgesamt sehr hohen Bewertungen zahlreicher nicht-monetärer Anreize lassen den Schluss zu, dass diese Faktoren für viele Mitarbeitende eine zentrale Rolle bei der Frage nach einem langfristigen Verbleib im Unternehmen spielen. Dabei wird deutlich, dass es sich nicht um Einzelmeinungen oder Zufallstendenzen handelt, sondern um ein klares Muster innerhalb der Stichprobe. Auf Basis der erhobenen Daten lässt sich also sagen, dass nicht-monetäre Anreize sind für die langfristige Bindung an ein Unternehmen von erheblicher Bedeutung sind.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse kann Hypothese 1 bestätigt werden. Die hohe durchschnittliche Wichtigkeit, die bei vielen der abgefragten nicht-monetären Anreize angezeigt wird, spricht für einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen diesen Maßnahmen und der Verbleibeabsicht der Mitarbeitenden.

Hypothese 2: *Es bestehen signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen nicht-monetären Anreizen und der Wahrscheinlichkeit auf die langfristige Bindung von Mitarbeiter*innen.*

Ein erster Blick auf die deskriptiven Werte zeigt bereits deutliche Unterschiede: Die höchsten Mittelwerte wurden bei „abwechslungsreicher Arbeit“ ($M = 4,60$), „Jobsicherheit“ ($M = 4,49$), „Vertrauen“ ($M = 4,46$), „wertvolle Arbeit“ ($M = 4,41$) und „flexiblen Arbeitszeiten“ ($M = 4,29$) beobachtet. Diese Werte deuten darauf hin, dass diese Anreize von den Befragten als besonders relevant für ihre langfristige Bindung an das Unternehmen wahrgenommen werden. In diesen Fällen lag auch der Median jeweils bei 5, was bedeutet, dass mehr als die Hälfte der Teilnehmenden diesen Anreizen die größte Wichtigkeit für ihre Entscheidung zum Verbleib im Unternehmen beimisst. Ergänzend dazu zeigen die Boxplots dieser Items eine stark linksschiefe Verteilung und eine geringe Spannweite, was auf eine starke Häufung im oberen Bereich hinweist. Dies unterstreicht die hohe Einigkeit der Befragten hinsichtlich der zentralen Bedeutung der genannten Aspekte.

Demgegenüber weisen andere Anreize deutlich niedrigere Bewertungen auf. So erhielt die „Kinderbetreuung“ lediglich einen Mittelwert von 2,58, gefolgt von „öffentlicher Anerkennung“ mit 2,83, der „4-Tage-Woche“ mit 3,06 und dem „klaren Karrierepfad“ mit 3,08. Auch eine betriebseigene „Kantine“ ($M = 3,25$) und „Aufstiegsmöglichkeiten“ ($M = 3,58$) lagen merklich unter dem Durchschnitt der höher gerankten Items. Auffällig ist zudem, dass viele dieser Items eine höhere Streuung aufweisen. Mit Standardabweichungen teils über 1,20 und Boxplots, die eine ausgeprägte Breite zeigen. Das bedeutet, dass die Einschätzungen zu diesen Anreizen deutlich heterogener sind und nicht selten auch in den unteren Bewertungsbereich fallen. Bei der Kinderbetreuung beispielsweise lag die Bewertung für viele Befragte zwischen 1 und 2, was auf eine geringe Relevanz schließen lässt. Dies hängt möglicherweise mit dem Alter, Familienstand oder der Lebenssituation der Teilnehmenden zusammen.

Ein weiterer Hinweis auf Unterschiede zwischen den Anreizen ergibt sich aus der Schiefe und Kurtosis der Verteilungen. Während die genannten hoch bewertete Anreize eine negative Schiefe aufweisen, was eine Konzentration hoher Bewertungen widerspiegelt, zeigt

sich bei niedriger bewerteten Anreizen eine nahezu symmetrische oder sogar rechtsschiefe Verteilung. Dies lässt den Schluss zu, dass bestimmte Anreize klar als wichtig wahrgenommen werden, während andere entweder individuell verschieden bewertet oder insgesamt als weniger relevant eingestuft werden.

Varianzanalysen zur direkten Prüfung der Unterschiede zwischen den Items waren nicht notwendig, da es sich um inhaltlich nicht vergleichbare Items handelt. Dennoch erlaubt die deskriptive Betrachtung der Mittelwerte, Mediane und Streuungen eine deutliche Aussage. Und zwar, dass nicht alle nicht-monetären Anreize von Mitarbeitenden in gleicher Weise mit der Entscheidung zum Verbleib im Unternehmen in Verbindung gebracht werden. Vielmehr zeigen sich klare Präferenzen und signifikante Abstände zwischen den einzelnen Anreizen.

Damit lässt sich Hypothese 2 eindeutig stützen. Die Daten belegen, dass einzelne nicht-monetäre Anreize von den Befragten deutlich wichtiger für den Verbleib im Unternehmen wahrgenommen werden als andere. Dies spricht dafür, dass Unternehmen bei der Auswahl und Umsetzung nicht-monetärer Maßnahmen gezielt priorisieren sollten. Etwa durch Investitionen in jene Anreize, die für die Mehrheit der Mitarbeitenden nachweislich einen höheren Stellenwert besitzen. Ein pauschales, gleichwertiges Angebot aller denkbaren Maßnahmen wäre dagegen weder effektiv noch effizient.

Hypothese 3: „Wertvolle“ Mitarbeiter*innen reagieren stärker auf nicht-monetäre Anreize als „durchschnittliche“ und „weniger wertvolle“.

Die dritte Hypothese widmet sich der Frage, ob die empfundene Relevanz nicht-monetärer Anreize mit der individuellen Leistungsbewertung von Mitarbeitenden zusammenhängt. Grundlage für die Einteilung in Leistungsgruppen bildeten die Werte des Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ), wobei auf Basis eines Gesamtscores drei Gruppen gebildet wurden: „weniger wertvoll“, „durchschnittlich“ und „wertvoll“. Die Gruppeneinteilung ermöglichte eine differenzierte Betrachtung der Anreizwahrnehmung in Abhängigkeit von der Selbsteinschätzung der beruflichen Leistung.

Die Analyse zeigte, dass nicht alle Anreize gleichermaßen über die Gruppen hinweg unterschiedlich bewertet wurden. Vielmehr lassen sich Unterschiede vorrangig für solche Anreize feststellen, die eng mit individuellen Handlungsspielräumen, Verantwortungsübernahme oder dem Erleben von Sinnhaftigkeit verbunden sind. Mitarbeitende mit geringerer Leistungsbewertung messen diesen Faktoren offenbar eine geringere Bedeutung bei als Mitarbeitende mit durchschnittlicher oder hoher Bewertung. Diese Unterschiede betreffen insbesondere die Anreize „Verantwortung“, „Vertrauen“, „wertvolle Arbeit“ und „abwechslungsreiche Arbeit“.

Ein besonders deutlicher Unterschied zeigte sich bei der Einschätzung von „Vertrauen“, das von „wertvollen“ Mitarbeitenden durchgängig als besonders wichtig für den Verbleib im Unternehmen eingestuft wurde. Auch zwischen den Gruppen „weniger wertvoll“ und „durchschnittlich“ zeigten sich klare Differenzen, was darauf hindeutet, dass bereits kleine Unterschiede in der Leistungswahrnehmung mit einer veränderten Bewertung dieses Anreizes einhergehen. Ein ähnliches Muster zeigt sich bei „Verantwortung“ und „wertvoller Arbeit“, wobei gerade die „weniger wertvollen“ Mitarbeitenden diese Aspekte signifikant niedriger bewerten. Interessant ist, dass zwischen den Gruppen „durchschnittlich“ und „wertvoll“ zumeist keine signifikanten Unterschiede festgestellt wurden, was auf ein relativ konsistentes Muster in den höheren Leistungsgruppen hindeutet.

Diese Ergebnisse zeigen, dass nicht alle Mitarbeitenden gleich stark auf intrinsisch motivierende Anreize reagieren. Mitarbeitende mit niedrigerer Leistungsbewertung scheinen solchen Faktoren geringere Bedeutung beizumessen, während leistungsstärkere Mitarbeitende Anreize, die mit Selbstverantwortung, Vertrauen und Sinn verknüpft sind, als besonders relevant für ihre Entscheidung zum Verbleib einstufen. Dies lässt sich als Hinweis darauf interpretieren, dass eine einheitliche Anreizstrategie nicht für alle Gruppen gleichermaßen wirksam ist.

Zusammenfassend heißt das, dass die Hypothese in ihrer Gesamtheit nicht angenommen werden kann. Ein genereller Effekt über alle Anreize hinweg konnte nicht nachgewiesen werden, wohl aber signifikante Unterschiede für einzelne Anreize. Die Hypothese lässt sich somit nicht vollständig bestätigen, aber teilweise stützen. Für die Praxis ergibt sich

daraus die Erkenntnis, dass leistungsstarke Mitarbeitende besonders sensibel auf bestimmte nicht-monetäre Rahmenbedingungen reagieren und Unternehmen gut beraten sind, diesen Aspekten gezielt Aufmerksamkeit zu schenken.

Weitere Ergebnisse:

Neben den direkten Tests der drei aufgestellten Hypothesen liefert die vorliegende Untersuchung weitere aufschlussreiche Ergebnisse, die für das Verständnis von Mitarbeiter*innenbindung und nicht-monetären Anreizen von Bedeutung sind.

Ein besonders interessanter Aspekt war der Vergleich zwischen dem Status quo der Anreize in den Unternehmen und ihrer empfundenen Wichtigkeit für den Verbleib. Hierzu wurden Wilcoxon-Tests für verbundene Stichproben durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass es bei folgenden Anreizen eine signifikante Diskrepanz zwischen aktueller Umsetzung und der Einschätzung der Wichtigkeit der Teilnehmer*innen gibt. Besonders auffällig war dies bei den Anreizen „Aufstiegsmöglichkeiten“, „klarer Karrierepfad“, „flexible Arbeitszeiten“, „4-Tage-Woche“, „Kinderbetreuung“ und „Weiterbildungsmöglichkeiten“. In all diesen Fällen fiel der Unterschied zwischen Status quo und Wichtigkeit statistisch signifikant aus ($p < 0,001$). Es wird deutlich, dass viele dieser strukturellen und entwicklungsbezogenen Angebote zwar als sehr wichtig für einen Verbleib im Unternehmen eingeschätzt werden, aber nur unzureichend in der Arbeitsrealität verankert sind.

Demgegenüber gab es auch Anreize, bei denen Status quo und Wichtigkeit weitgehend im Einklang standen. Dies traf insbesondere auf „Vertrauen“, „wertvolle Arbeit“, „Verantwortung“ und auch auf „Home-Office“ zu. In diesen Fällen zeigten die Wilcoxon-Tests keine signifikanten Unterschiede. Diese Passung lässt sich als Hinweis auf funktionierende nicht-monetäre Anreizstrukturen deuten – etwa in Unternehmen, die bereits bewusst auf moderne Führungsstile und Selbstverantwortung setzen.

Ein ergänzender Blick auf die demographischen Daten lieferte weitere Erkenntnisse: So zeigte sich, dass Alter, Geschlecht und Betriebszugehörigkeit keinen signifikanten Einfluss

auf die Leistungsgruppenzugehörigkeit hatten. Einzig das Management-Level wies einen grenzwertig signifikanten Zusammenhang mit der Leistungsbewertung auf, was nahelegt, dass sich Führungskräfte tendenziell selbst als leistungsstärker wahrnehmen – möglicherweise aufgrund eines höheren Maßes an Eigenverantwortung und Gestaltungseinfluss. Insgesamt zeigen diese weiteren Ergebnisse, dass nicht-monetäre Anreize differenziert betrachtet werden müssen – nicht nur hinsichtlich ihrer inhaltlichen Wirkung, sondern auch in Bezug auf deren Verfügbarkeit in der Unternehmenspraxis. Der Abgleich zwischen Status quo und Wichtigkeit legt offen, wo aus Sicht der Mitarbeitenden Entwicklungsbedarf besteht, um eine passgenaue und wirkungsvolle Anreizgestaltung zu erreichen. Gleichzeitig unterstreichen die theoretischen Modelle, dass eine solche Passung nicht nur motivierend wirkt, sondern auch als Investition in stabile Mitarbeiterbeziehungen zu verstehen ist.

Variable	Testverfahren	Teststatistik	p-Wert	Signifikanz
Geschlecht	Chi ² -Test	$\chi^2 = 0,477$	p = 0,788	nicht signifikant
Managementebene	Chi ² -Test	$\chi^2 = 8,496$	p = 0,075	grenzwertig signifikant
Alter	Kruskal-Wallis-Test	$\chi^2 = 4,227$	p = 0,121	nicht signifikant
Jahre im Unternehmen	Kruskal-Wallis-Test	$\chi^2 = 1,381$	p = 0,501	nicht signifikant
Es wurden Chi ² -Tests für kategoriale und großen Gruppen und nicht erfüllten		Kruskal-Wallis-Tests für nicht normalverteilte metrische Variablen verwendet. Die Entscheidung basiert auf ungleich Normalverteilungsannahmen (vgl. Field, 2024)		

Tabelle 7: Einteilung IWPQ und demographische Unterschiede

Quelle: eigene Tabelle mit SPSS-Daten

5. Diskussion

Ziel dieser Arbeit war es, den Einfluss nicht-monetärer Anreize auf die langfristige Bindung von Mitarbeiter*innen in österreichischen Technologieunternehmen zu untersuchen. Es sollte nicht nur überprüft werden, ob nicht-monetäre Anreize insgesamt eine relevante Rolle für die Verbleibsentscheidung spielen, sondern auch, ob sich Unterschiede in der Bedeutung einzelner Anreize feststellen lassen und inwiefern verschiedene Leistungsgruppen, eingeteilt über den IWPQ, unterschiedlich auf diese Anreize reagieren. Die empirische Untersuchung erbrachte hierzu eine Reihe verschiedener Ergebnisse, die im Folgenden eingeordnet und diskutiert werden.

Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass nicht-monetäre Anreize eine zentrale Rolle für die Mitarbeiter*innenbindung spielen. Die Mehrheit der befragten Personen bewertete die meisten dieser Anreize im oberen Bereich der Skala. Besonders hoch die wurden Aspekte „Jobsicherheit, „abwechslungsreiche Arbeit, „Vertrauen, „verantwortungsvolle Aufgaben, „flexible Arbeitszeiten“ sowie „sinnvolle Arbeit“ eingeschätzt. Diese Resultate bestätigen Hypothese 1 und stehen im Einklang mit theoretischen Modellen wie der Self-Determination Theory (Deci et al., 2017), der zufolge psychologische Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit erfüllt werden müssen, um Motivation und Engagement zu sichern. In der Untersuchung zeigt sich, dass besonders jene Anreize, die stark mit der individuellen Selbstverwirklichung und Verantwortungsübernahme verbunden sind, eine hohe Relevanz haben. Dies stimmt mit den Erkenntnissen von Gagné & Deci, (2005) überein, die betonen, dass intrinsisch motivierende Arbeitsbedingungen, wie Autonomie oder Feedback, die Bindung zum Unternehmen stärken. Auch die Organizational Support Theory (Eisenberger et al., 1986) wird durch diese Ergebnisse gestützt: Anerkennung und Vertrauen seitens der Organisation führen zu einem stärkeren Commitment und damit auch zu einer geringeren Fluktuationsneigung.

Wie die zweite Hypothese vermuten ließ, wurden nicht alle Anreize als gleich bedeutsam eingeschätzt. Die Mittelwertanalyse ergab eine klare Rangfolge. Während „sinnvolle Arbeit“ und „Verantwortung“ als sehr wichtig eingeschätzt wurden, wurden die Anreize „Kantine“, „Kinderbetreuung“, „öffentliche Anerkennung“ oder ein „schöner Unternehmensstandort“ deutlich niedriger bewertet. Dies weist auf eine differenzierte Wahrnehmung hin. Nicht-monetäre Anreize entfalten ihre Wirkung offenbar dann am stärksten, wenn sie als sinnstiftend und individuell bedeutsam erlebt werden, nicht aber, wenn sie als standardisierte Zusatzangebote verstanden werden. Diese Erkenntnis spiegelt sich auch in der Literatur wieder. Studien wie jene von Kuvaas (2007) oder Kraimer et al. (2010) zeigen, dass Mitarbeiter*innen vor allem dort einen Zugewinn in ihrer Arbeitsmotivation und Verbundenheit empfinden, wo Angebote als individuell unterstützend wahrgenommen werden. Es genügt also nicht, viele verschiedene Anreize gleichzeitig bereitzustellen. Vielmehr sollten Unternehmen gezielt jene Instrumente fördern, die tatsächlich als wertvoll empfunden werden – eine These, die durch die hier gewonnenen Daten unterstrichen wird.

Besonders interessant war die Analyse hinsichtlich Hypothese 3. Die Auswertung des IWPQ (Ramos-Villagrasa et al., 2019) zeigte, dass eine kleinere Gruppe an Personen als besonders leistungsstark („wertvoll“) eingestuft wurde. Diese Gruppe zeichnete sich dadurch aus, dass sie nicht nur in der Selbstbewertung besonders gute Werte erzielte, sondern auch eine signifikant höhere Wichtigkeit nicht-monetärer Anreize angab. Insbesondere bei Faktoren wie „Verantwortung“, „Vertrauen“, „sinnvolle Arbeit“ und „berufliche Weiterbildung“. Diese Ergebnisse lassen sich gut mit der Human Capital Theory (Becker, 1964) und der Social Exchange Theory (Blau, 1964) verbinden. Hochqualifizierte, leistungsstarke Mitarbeiter*innen investieren typischerweise mehr in ihre berufliche Entwicklung und erwarten im Gegenzug auch ein höheres Maß an Anerkennung, Autonomie und Entwicklungsoptionen. Fühlen sie sich unterfordert oder nicht ausreichend wertgeschätzt, sind sie auch eher wechselbereit. Insofern ist die stärkere Reaktion dieser Gruppe auf diese Anreize ein Hinweis darauf, dass Unternehmen genau diese Anreizstrukturen optimieren sollten, um Mitarbeiter*innen mit großem Potential langfristig zu binden. Die Ergebnisse decken sich zudem mit jenen von Langfred & Moyer (2004), die feststellten, dass Leistungsträger*innen besonders sensibel auf Empowerment und autonome Arbeitsgestaltung reagieren.

Ein weiterer zentraler Aspekt der Arbeit war die Gegenüberstellung von erlebtem Status quo und subjektiv empfundener Wichtigkeit der Anreize. Die hier erhobenen Daten zeigten an vielen Stellen Diskrepanzen. Die größte Diskrepanz bestand bei der „4-Tage-Woche“, wobei dieser Anreiz auch nicht als sehr wichtig eingeschätzt wurde, was darauf hindeutet, dass in diesem Fall trotz der Diskrepanz kein großes Problem für Unternehmen besteht, da dieser Anreiz für die meisten Befragten nicht entscheidend für einen Verbleib im Unternehmen wirkt. Weiters gab es Diskrepanzen bei den „Aufstiegsmöglichkeiten, einem „klaren Karrierepfad“, und den „Weiterbildungsmöglichkeiten“. Gerade als „wertvoll“ eingestufte Teilnehmer*innen gaben an, diese als sehr wichtig für ihre Verbleibsentscheidung einzustufen. Gleichzeitig wurde jedoch die Verfügbarkeit und Umsetzung im eigenen Unternehmen als unzureichend empfunden. Diese Lücke zwischen Erwartung und Realität kann sich negativ auf das Commitment und die Motivation auswirken, ein Aspekt, den auch Falgueras-Sorauren, (2000) betont: Wenn Organisationen immaterielle Bedürfnisse ignorieren oder nur oberflächlich bedienen, entsteht Frustration, die langfristig zu einem

mentalenen oder tatsächlichen Ausstieg führt. Dies deckt sich auch mit dem Konzept des psychologischen Vertrags nach Rousseau, (1989), demzufolge Brüche im unausgesprochenen Erwartungsrahmen zwischen Arbeitgeber*in und Arbeitnehmer*in zu Vertrauensverlust und Kündigungsabsicht führen können. Hier sei auch nochmal das in Kapitel 3.3.4 erwähnt Jobs-Demands-Ressources Model (Bakker & Demerouti, 2007) erwähnt, das zeigt, dass insbesondere die Arbeitsumgebung, das Verhältnis zu Vorgesetzten und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten als entscheidende Mittel wirken, um Stress abzufedern und die emotionale Bindung zu stärken.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die empirische Analyse alle drei aufgestellten Hypothesen weitgehend bestätigt. Nicht-monetäre Anreize werden von Mitarbeiterinnen als wichtig wahrgenommen, allerdings in unterschiedlicher Intensität und Wirkung, abhängig vom individuellen Leistungsniveau. Besonders leistungsstarke Beschäftigte legen verstärkt Wert auf Faktoren wie Verantwortung, Entwicklung und Autonomie. Gleichzeitig bestehen in vielen Organisationen Lücken zwischen dem, was Mitarbeiter*innen als wichtig erachten, und dem, was tatsächlich angeboten wird. Die Studie liefert damit sowohl theoretische als auch praktische Hinweise für eine effektive Gestaltung nicht-monetärer Anreizsysteme. In Anbetracht des steigenden Fachkräftebedarfs, insbesondere im Technologiesektor, erscheint es unerlässlich, das Potenzial nicht-monetärer Anreize nicht nur zu erkennen, sondern es systematisch in der Personalstrategie umzusetzen.

5.1 Praktische Implikationen für Unternehmen

Die Ergebnisse dieser Arbeit bieten für Unternehmen im technologischen Sektor wichtige Hinweise darauf, wie sie im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende bestehen können. Unternehmen müssen die genannten Anreize, die von leistungsstarken Mitarbeitenden („wertvollen“ Mitarbeiter*innen) als besonders relevant eingestuft werden, umsetzen. Gute Fachkräfte erwarten mehr als reine Gehaltszahlungen. Sie wollen das Gefühl haben, ernst genommen zu werden, einen Einfluss auf die eigene Arbeit zu haben und die Überzeugung besitzen zu können, mit der eigenen Tätigkeit einen echten Beitrag zu leisten.

Darüber hinaus spielen Gestaltungsfreiheit und Arbeitsflexibilität eine große Rolle. Flexible Arbeitszeiten und die damit einhergehende Eigenverantwortung sind keine „Nice-to-haves“ mehr, sondern werden von Mitarbeitenden als Standard erwartet. Unternehmen, die diese Freiheiten nicht bieten, riskieren, im Wettbewerb um Talente zurückzufallen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen zudem, dass gerade bei Arbeitszeitmodellen und Karrieremöglichkeiten oft eine Lücke zwischen gewünschter Wirkung und tatsächlichem Status-quo besteht. Diese Diskrepanz sollte in der Personalstrategie gezielt geschlossen werden. Beispielsweise durch klar kommunizierte Entwicklungspfade, gezielte Fortbildungsangebote oder transparente Führungsstrukturen.

Ein weiteres zentrales Ergebnis betrifft die selektive Wirksamkeit bestimmter Anreize: Nicht alle Maßnahmen zahlen sich gleichermaßen aus. Angebote wie Kantine, Kinderbetreuung oder öffentliche Anerkennung wurden tendenziell niedriger bewertet. Sie können zwar in spezifischen Situationen wertvoll sein, beispielsweise im Fall der Kinderbetreuung für Eltern, sollten aber aus rein wirtschaftlicher Sicht, nicht priorisiert werden, wenn Ressourcen begrenzt sind. Gerade bei hochqualifizierten, leistungsstarken Mitarbeitenden zeigt sich eine klare Tendenz: Sie erwarten Verantwortung, Vertrauen, Einflussmöglichkeiten und berufliche Sinnstiftung und reagieren positiv, wenn diese Erwartungen erfüllt werden, indem sie Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber zeigen. Unternehmen, die in der Lage sind, diese Bedingungen herzustellen und glaubhaft zu kommunizieren, haben im „War for Talent“ klare Vorteile.

Nicht-monetäre Anreize sind ein strategisches Instrument, um Fachkräfte nicht nur zu gewinnen, sondern langfristig zu binden. Entscheidend ist dabei nicht die Anzahl der Maßnahmen, sondern ihre gezielte, passgenaue Ausgestaltung. Unternehmen, die dies verstehen, erlangen einen klaren Wettbewerbsvorteil, indem sie sich nicht rein durch hohe Gehaltszahlungen, sondern über Sinnstiftung, Vertrauen und individuelle Entwicklung definieren.

5.2 Generelle Limitationen der Arbeit

Wie jede empirische Untersuchung unterliegt auch diese Arbeit bestimmten Einschränkungen, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden sollten. Diese Limitationen betreffen nicht nur die methodische Umsetzung, sondern auch des Designs der Befragung sowie der Generalisierbarkeit der Erkenntnisse.

Die Stichprobe ist hinsichtlich verschiedener Berufsgruppen aus dem Feld der technologischen Berufe nicht repräsentativ. Zwar wurde versucht, verschiedene Berufsbezeichnungen aus dem technologischen Umfeld einzubeziehen, jedoch dominieren bestimmte Rollen wie Datenanalyst*innen, Softwareentwickler*innen und Wissenschaftler*innen. Andere Berufsgruppen, wie etwa Biotechnolog*innen, Chemiker*innen und Mechatroniker*innen sind kaum vertreten. Generell lässt sich sagen, dass auch die Gruppengrößen der Wertigkeitsgruppen sehr klein waren.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Verwendung von Selbsteinschätzungen. Sowohl die Bewertung der nicht-monetären Anreize als auch die Einteilung in „wertvoll“, „durchschnittlich“ und „weniger wertvoll“ erfolgte auf Basis subjektiver Angaben im IWPQ (Individual Work Performance Questionnaire) (Ramos-Villagrasa et al., 2019). Diese Form der Selbstbeurteilung kann durch soziale Erwünschtheit, Selbstbildverzerrung oder unrealistische Selbsteinschätzung beeinflusst sein. Die resultierenden Leistungsgruppen bieten somit zwar eine hilfreiche Orientierung, ersetzen jedoch keine objektive Leistungsbewertung.

Schließlich kann auch die Skalenkonstruktion einzelner Items Limitationen bergen. Manche der genutzten Anreize wurden in sehr allgemeiner Form abgefragt (z. B. „Vertrauen“ oder „Wertschätzung“), ohne sie näher zu spezifizieren. Jede der befragten Personen hat einen anderen Arbeitsalltag und somit eine andere Vorstellung wie diese Begriffe im jeweiligen Berufsfeld zufriedenstellend umzusetzen wären. Die individuelle Auslegung dieser Begriffe kann daher stark variieren, was die Vergleichbarkeit der Antworten beeinflusst.

Auch die Erhebung zu einem einzigen Zeitpunkt (Querschnittsdesign) ist zu nennen. Dadurch können keine Aussagen über zeitliche Entwicklungen oder Kausalitäten getroffen

werden. Die Ergebnisse zeigen Zusammenhänge, jedoch lässt sich nicht mit Sicherheit sagen, ob bestimmte Anreize tatsächlich die Ursache für eine längere Verweildauer im Unternehmen sind oder lediglich damit assoziiert werden. Längsschnittstudien wären erforderlich, um stabile Wirkungen über längere Zeit zu identifizieren.

Zum Thema der Mitarbeiter*innenbindung lässt sich anmerken, dass nicht alle möglichen Einflussfaktoren berücksichtigt wurden. Die Studie konzentriert sich gezielt auf nicht-monetäre Anreize, lässt jedoch andere relevante Aspekte wie vorherrschende Führungskultur, Teamdynamik, psychologische Sicherheit oder Arbeitsbelastung weitgehend außen vor. Diese könnten den Wunsch zu einem anderen Arbeitgeber oder in ein anderes Berufsfeld zu wechseln ebenfalls stark beeinflussen und wären in weiterführenden Studien ergänzend zu betrachten.

Insgesamt sollte die Interpretation der Ergebnisse also stets im Bewusstsein dieser Einschränkungen erfolgen. Sie mindern nicht den Wert der vorliegenden Ergebnisse, sondern unterstreichen vielmehr, dass es sich um Erkenntnisse handelt, die in weiteren Studien vertieft werden sollten.

5.3 Vorschläge für weiterführende Forschung

Die vorliegende Untersuchung konnte wichtige Einblicke in die Rolle nicht-monetärer Anreize für die Mitarbeiter*innenbindung liefern. Zugleich zeigen sich auf Basis der Ergebnisse und Limitationen mehrere Ansatzpunkte für weiterführende Forschung.

Zunächst wäre es sinnvoll, die vorliegenden Fragestellung mit repräsentativen Stichproben mit ausreichen großer Fallzahl für die verschiedenen Berufsgruppen zu untersuchen, um zu prüfen, ob die aufgestellten Hypothesen auch wirklich aussagekräftig sind. Zudem wäre eine Studie über einen längeren Zeitraum empfehlenswert, um den Faktor der Tagesverfassung auszuschließen und nicht nur Korrelationen, sondern auch kausale Zusammenhänge zwischen Anreizwahrnehmung und tatsächlichem Verbleib im Unternehmen zu analysieren. Dadurch ließe sich beantworten, ob bestimmte Anreize langfristig tatsächlich zu höherer Bindung führen oder ob ihre Wirkung nur kurzfristiger Natur ist. Auch eine Verknüp-

fung mit objektiven Leistungsdaten anstelle von reinen Selbsteinschätzungen könnte helfen, die Wirkung nicht-monetärer Anreize auf verschiedene Gruppen von Angestellten noch genauer zu untersuchen. Dabei wäre auch eine differenzierte Analyse nach Lebensphasen oder auch Karrierelevel der Mitarbeitenden vielversprechend, um individuelle Präferenzen besser zu verstehen. Schließlich könnten zukünftige Studien der Frage nachgehen, wie Kombinationen aus monetären und nicht-monetären Anreizen auf Mitarbeiter*innen wirken – Untersuchungen, die beide Anreizarten miteinander verknüpfen und aufeinander abstimmen, um passende Anreizmodelle für Unternehmen entwickeln zu können.

6. Fazit

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Frage, wie Unternehmen dem anhaltenden Fachkräftemangel begegnen können – nicht nur durch Rekrutierung, sondern durch gezielte Maßnahmen zur langfristigen Bindung bestehender Mitarbeiter*innen. Während monetäre Anreize vielfach untersucht wurden, richtete sich der Fokus dieser Arbeit bewusst auf nicht-monetäre Anreize als potenziell ebenso wirksames Instrument der Mitarbeiter*innenbindung.

Die zentralen Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigten deutlich, dass nicht-monetäre Anreize eine bedeutende Rolle für den Verbleib im Unternehmen spielen. Mitarbeitende bewertenden nicht-monetäre Anreize als essentiell für ihre Entscheidung, ob sie einem Unternehmen langfristig treu bleiben. Die erste Forschungsfrage, ob nicht-monetäre Anreize generell einen Einfluss auf die langfristige Bindung haben, konnte somit klar bejaht werden. Auch die zweite Forschungsfrage konnte beantwortet werden: Die Bedeutung einzelner Anreize unterscheidet sich signifikant. Manche Maßnahmen (Kinderbetreuung, Kantine) wurden als weniger relevant eingestuft, während andere (Verantwortung, sinnvolle Arbeit, abwechslungsreiche Arbeit) eine hohe Wirkung auf die Verbleibeabsicht hatten. Es empfiehlt sich daher, nicht in möglichst viele Anreize zu investieren, sondern gezielt in jene mit hohem Bindungspotenzial. Die dritte Forschungsfrage untersuchte die Frage, ob es zwischen den verschiedenen Wertigkeitsgruppen Unterschiede in der empfundenen Wichtigkeit der einzelnen nicht-monetären Anreize gibt. Hier zeigte sich, dass leistungsstärkere Mitarbeitende sensibler auf bestimmte nicht-monetäre Anreize reagieren – nämlich auf

„Vertrauen“, „abwechslungsreiche Arbeit“, „sinnvolle Arbeit“, „flexible Arbeitszeiten“ sowie „Jobsicherheit“. Unternehmen, die diese Zielgruppe gezielt binden möchten, sollten sich auf entsprechende Maßnahmen fokussieren.

Diese Arbeit konnte fundierte Hinweise darauf liefern, dass nicht-monetäre Anreize zur Mitarbeiter*innenbindung beitragen können, wo konkrete Potenziale liegen und welche Zielgruppen besonders profitieren. Unternehmen im technologischen Bereich, dort, wo der „War for Talent“ besonders intensiv ist, können daraus unmittelbare strategische Maßnahmen ableiten. Nicht immer sind es Boni und Gehälter, die Talente halten, sondern Sinnstiftung, Wertschätzung und Vertrauen.

7. Literaturverzeichnis

Angeli, M. (2018). Generationen-Management und Mitarbeiterbindung. Gruppe Interaktion Organisation Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 49(4), 347.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309.

Barsch, P., & Trachsel, G. (2018). Chefsache Fachkräftesicherung. In Springer eBooks. Springer Nature.

Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press.

Bellmann, L., & Hübler, O. (2014). The Skill Shortage in German Establishments Before, During and After the Great Recession. Jahrbücher Für Nationalökonomie Und Statistik, 234(6), 800.

Blatter, M., Muehlemann, S., & Schenker, S. (2011). The costs of hiring skilled workers. European Economic Review, 56(1), 20.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.

Bollessen, D. (2016). Der fortschreitende Fachkräftemangel infolge des demographischen Wandels: Denkbare Konzepte und Erfolgsstrategien zur langfristigen Mitarbeiterbindung. In Diplomica Verlag.

Bösch, G., Brücker, H., & Oliver, K. (2011). Fachkräftemangel: Scheinproblem oder Wachstumshemmnis? Wirtschaftsdienst, 91(9), 583.

Bryman, A. (2016). Social research methods. Oxford university press.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19.

Dornmayr, H., & Riepl, M. (2022). Fachkräftebedarf/-mangel in Österreich 2022.

Dornmayr, H., & Riepl, M. (2024). Unternehmensbefragung zum Arbeits- und Fachkräftebedarf/-mangel.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.

Falgueras-Sorauren, I. (2000). Non-Monetary Incentives: Do People Work Only for Money? *Business Ethics Quarterly*

Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage publications limited.

Fink, M., Titelbach, G., Vogtenhuber, S., & Hofer, H. (2015). Gibt es in Österreich einen Fachkräftemangel? Analyse anhand von ökonomischen Knappheitsindikatoren.

Fuchs-Frohnhofer, P. (2012). Wertschätzung der Mitarbeiter durch Führungskräfte. *HeilberufeScience*.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331.

Geis, W., Nintcheu, J. M., & Vogel, S. (2016). Fachkräfte für Deutschland (Issue 105).

Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications.

Green, A., & Owen, D. (2003). Skill Shortages: Local Perspectives from England. In *Regional Studies*.

Green, F., Machin, S., & Wilkinson, D. (1998). The Meaning and Determinants of Skills Shortages. In *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* (Vol. 60, Issue 2, p. 165). Wiley-Blackwell.

Hackman, R., Lawler, E., & Oldham, G. (2015). Job characteristics theory. In *Organizational Behavior* 1. Routledge.

Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

Jong, J. de, Schalk, R., & Croon, M. A. (2009). The Role of Trust in Secure and Insecure Employment Situations: A Multiple-Group Analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 30(4), 510.

Kägi, W., Lobsiger, M., Morlok, M., Frey, M., & Oswald, A. (2014). Fachkräftemangel in der Schweiz - Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern.

Kamarulzaman, N., Saleh, A. A., Hashim, S., Hashim, H. A., & Abdulghani, A. J. A. (2011). An Overview of the Influence of Physical Office Environments Towards Employee. *Procedia Engineering*, 20, 262.

Kettner, A. (2012). Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe in Deutschland: Befunde, Ursachen und Handlungsbedarf.

Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2010). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485.

Kulterer, E. J. (2020). Die Auswirkungen des fortschreitenden demographischen Wandels auf den Fachkräftemangel in Österreich: Handlungsmöglichkeiten für Staat und Unternehmen.

Kuvaas, B. (2007). An Exploration of How the Employee–Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes*. *Journal of Management Studies*, 45(1).

Langfred, C. W., & Moya, N. (2004). Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6).

Lawler, E. E. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. Jossey-Bass.

Mathimaran, K. B., & Kumar, A. A. (2017). Employee Retention Strategies – An Empirical Research.

McAfee, A. (2019). *More from Less: The Surprising Story of How We Learned to Prosper Using Fewer Resources—and What Happens Next*. Scribner.

Miceli, M. P., & Mulvey, P. W. (2000). Consequences of Satisfaction with Pay Systems: Two Field Studies. *Industrial Relations A Journal of Economy and Society*, 39(1), 62.

Michael, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. MA: Harvard Business Press.

Miles, E. W., Hatfield, J. D., & Huseman, R. C. (1989). The Equity Sensitivity Construct: Potential Implications for Worker Performance. *Journal of Management*, 15(4), 581.

Mühlböck, M., Titelbach, G., Brunner, S., & Vogtenhuber, S. (2023). Analyse des Fachkräftebedarfs in Österreich anhand ökonomischer Knappheitsindikatoren.

Ogunmakin, A. A., & Sunday, O. A. (2023). Effect of Financial Incentives on Employee Morale and Motivation of Small and Medium Scale Enterprises in Ekiti State. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13(6), 465.

Paier, D. (2009). Fachkräftemangel in der Steiermark.

Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Río, E. F. del, & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121.

Rühl, S. (2013). Bessere Unternehmenskultur durch Wertschätzung und empathische Führung. *HeilberufeScience*, 4, 9.

Sauer, S., Garnitz, J., & Maltzan, A. (2022). Fachkräftemangel aus Unternehmenssicht: Auswirkungen und Lösungsansätze. *Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen*.

Shah, C., & Burke, G. (2003). Skills shortages: concepts, measurement and implications.

Sittenthaler, H. M., & Mohnen, A. (2020). Cash, non-cash, or mix? Gender matters! The impact of monetary, non-monetary, and mixed incentives on performance. *Journal of Business Economics*, 90(8), 1253.

Slepecki, P., & Pohl, P. (2023). Zukünftige Bevölkerungsentwicklung Österreichs und der Bundesländer 2023 bis 2080.

Sorauren, I. (2000). Non-Monetary Incentives: Do People Work Only for Money? In *Business Ethics Quarterly*.

Spreitzer, G. M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Thiele, S. (2009). Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung: Eine Strategie gegen den Fachkräftemangel.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Waldman, D., Carter, M. Z., & Hom, P. W. (2015). A multilevel investigation of leadership and turnover behavior. *Journal of Management*, 1724.

Wallenburg, C. M., & Handfield, R. (2022). *Social exchange theory*. Edward Elgar Publishing eBooks, 267.

Yavuz, D. (2013). Personalbindungsmanagement als Strategie gegen den Fachkräftemangel.

7.1 Internetressourcen

1. Tool für Online-Befragungen soSci Survey

URL: <https://www.soscisurvey.de>

2. Soziales Netzwerk für Unternehmenskommunikation LinkedIn

URL: <https://www.linkedin.com>

8. Appendix

8.1 Einladungstext zum Fragebogen

Hallo (Name),

ich arbeite derzeit an meiner Masterarbeit im Bereich Betriebswirtschaft an der Universität Wien. In meiner Arbeit untersuche ich, wie nicht-monetäre Anreize die langfristige Bindung von Mitarbeiter*innen in technologieorientierten österreichischen Unternehmen beeinflussen. Dazu habe ich einen kurzen, anonymen Online-Fragebogen erstellt (Ausfülldauer ca. 7 Minuten).

Ihre Erfahrungen und Ihre Perspektive als eine Fachkraft im technischen Bereich wären eine sehr wertvolle Unterstützung für meine Forschung.

Hier geht's zur Umfrage: <https://www.soscisurvey.de/nichtmonetaereanreizsysteme>

Vielen Dank im Voraus für Ihre Zeit und Ihre Unterstützung. Sollte Interesse bestehen, so teile ich auch gerne die Ergebnisse nach Abschluss der Studie.

Herzliche Grüße

Gabriel Moser

8.2 Fragebogen

Seite 01

1. Sehr geehrte Teilnehmer*innen,

diese Umfrage wurde im Zuge meiner Masterarbeit an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Wien erstellt.

Mit dieser Umfrage möchte ich herausfinden, wie nicht-monetäre (nicht-materielle) Anreizsysteme in Unternehmen die Bindung von Mitarbeiter*innen beeinflussen. Die Umfrage dauert ca. 5 Minuten. Mit Ihrer Teilnahme leisten Sie einen wichtigen Beitrag zu meiner Forschung. Ich freue mich daher sehr, wenn Sie an meiner Umfrage teilnehmen.

Alle Angaben, die Sie machen, sind anonym und die Daten werden vertraulich behandelt. Sollten Sie die Möglichkeit haben, den Link zu dieser Umfrage an Kolleg*innen weiterzuleiten, wäre ich Ihnen sehr dankbar.

Wenn Sie irgendwelche Bedenken zu dieser Umfrage haben, kontaktieren Sie mich bitte unter a01447605@unet.univie.ac.at.

**Herzlichen Dank im Voraus
Gabriel Moser**

☐ Ich stimme der Teilnahme zu

Teil 1: Selbsteinschätzung Ihrer Leistung

In den folgenden Aussagen geht es darum, wie Sie Ihre eigene Leistung an Ihrem Arbeitsplatz in den letzten drei Monaten einschätzen. Bitte lesen Sie jede Aussage sorgfältig durch und beantworten Sie die Fragen möglichst reflektiert. Entscheiden Sie, wie sehr Sie den einzelnen Aussagen zustimmen, indem Sie eine Zahl zwischen 1 (Trifft überhaupt nicht zu) und 5 (Trifft völlig zu) wählen.

Seite 03

2. Die folgenden Fragen beziehen sich darauf, wie Sie ihre Arbeit in den letzten drei Monaten erledigt haben. In den letzten drei Monaten...

	Nie				Häufig
...habe ich es geschafft, meine Arbeit so zu planen, dass sie rechtzeitig erledigt wurde.	☐	☐	☐	☐	☐
...habe ich mir die gesetzten Ziele, die ich bei der Arbeit zu erreichen hatte, stets vor Augen gehalten.	☐	☐	☐	☐	☐
...war ich in der Lage Prioritäten zu setzen.	☐	☐	☐	☐	☐
...war ich in der Lage meine Arbeit effizient zu erledigen.	☐	☐	☐	☐	☐
...hatte ich ein gutes Zeitmanagement.	☐	☐	☐	☐	☐
...habe ich durch Eigeninitiative neue Aufgaben begonnen, wenn die vorherigen Aufgaben erledigt waren.	☐	☐	☐	☐	☐
...habe ich herausfordernde Aufgaben angenommen, wenn diese verfügbar waren.	☐	☐	☐	☐	☐
...habe ich daran gearbeitet, mein berufsbezogenes Wissen auf dem neuesten Stand zu halten.	☐	☐	☐	☐	☐
...habe ich daran gearbeitet, meine Arbeitsfähigkeiten auf dem neuesten Stand zu halten.	☐	☐	☐	☐	☐
...habe ich kreative Lösungen für neue Probleme vorgebracht.	☐	☐	☐	☐	☐
...habe ich zusätzliche Aufgaben übernommen.	☐	☐	☐	☐	☐
...habe ich immer wieder nach neuen Herausforderungen in meiner Arbeit gesucht.	☐	☐	☐	☐	☐
...habe ich aktiv an Arbeitssitzungen teilgenommen.	☐	☐	☐	☐	☐
...habe ich mich über kleinere arbeitsbezogene Probleme beschwert.	☐	☐	☐	☐	☐
...habe ich bei der Arbeit Probleme größer gemacht, als sie waren.	☐	☐	☐	☐	☐
...habe ich mich auf negative anstatt auf positive Aspekte einer Arbeitssituation fokussiert.	☐	☐	☐	☐	☐
...habe ich mit Arbeitskolleg*innen über die negativen Aspekte meiner Arbeit gesprochen.	☐	☐	☐	☐	☐
...habe ich mit Personen außerhalb des Unternehmens über die negativen Aspekte meiner Arbeit gesprochen.	☐	☐	☐	☐	☐

Seite 04

Teil 2: Nicht-monetäre Anreize in Ihrem Unternehmen und ihre Wichtigkeit für Sie

Im folgenden Teil werden Sie gefragt, welche nicht-monetären (nicht-materiellen) Anreize in dem Unternehmen, in dem Sie aktuell beschäftigt sind, geboten werden und wie wichtig diese für Ihren Verbleib im Unternehmen sind.

Mit nicht-monetär sind in diesem Zusammenhang Anreize gemeint, die nicht finanziell, sondern über immaterielle Leistungen seitens des Unternehmens abgegolten werden. Beispiele für nicht-monetäre Anreize finden Sie in den folgenden Fragestellungen.

Bitte geben Sie erstens an, wie sehr Sie den folgenden Aussagen über die aktuelle Lage hinsichtlich nicht-monetärer Anreize in dem Unternehmen, in dem Sie derzeit arbeiten, zustimmen oder nicht zustimmen, indem Sie eine Zahl zwischen 1 (stimme nicht zu) und 5 (stimme zu) wählen. Bitte geben Sie als Zweites an, wie wichtig diese Anreize für Ihren Verbleib in einem Unternehmen sind, indem Sie eine Zahl zwischen 1 (überhaupt nicht wichtig) und 5 (extrem wichtig) wählen.

3. Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen, bezogen auf das Unternehmen in dem Sie arbeiten, zu, und wie wichtig ist Ihnen der jeweilige Anreiz für Ihren Verbleib im Unternehmen?

	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	teils teils	stimme eher zu	stimme zu	überhaupt nicht wichtig	extrem wichtig
Ich erhalte für meine Arbeit ausreichend Anerkennung und Wertschätzung durch meine Vorgesetzten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Für besondere Leistungen gibt es auch öffentliche Anerkennung im Unternehmen (z.B.: via Firmen-Newsletter, auf Firmenveranstaltungen, ...).	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Mir ist es möglich, meine Arbeitszeiten flexibel zu gestalten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Ich habe (teilweise) die Möglichkeit, auch von zu Hause aus zu arbeiten (Home-Office).	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Ich habe in meinem Unternehmen die Möglichkeit, eine 4-Tage-Woche in Anspruch zu nehmen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Ich habe in meinem Unternehmen ohne Beanstandung die Möglichkeit, in Elternzeit zu gehen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Es gibt ausreichend Möglichkeiten zur beruflichen Weiterbildung (z.B.: Schulungen, Seminare, Workshops).	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Es gibt in meinem Unternehmen ausreichend Aufstiegsmöglichkeiten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
In meinem Unternehmen ist ein klarer Karrierepfad vorgezeichnet, um karrieretechnisch aufsteigen zu können.	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Ich arbeite an einem schönen Unternehmensstandort mit ansprechender Büroausstattung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Es gibt an meinem Arbeitsplatz die Möglichkeit zur Kinderbetreuung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Es gibt an meinem Arbeitsplatz eine Kantine.	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Es gibt in meinem Unternehmen genügend Team-Building-Veranstaltungen (z.B.: Betriebsausflüge, Veranstaltungen, Firmenfeiern).	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
In meinem Unternehmen bekomme ich ausreichend Jobsicherheit vermittelt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Ich bekomme in meinem Unternehmen genügend Verantwortung übertragen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Mir wird ausreichend Vertrauen entgegengebracht und ich kann Entscheidungen (teilweise) selbstständig treffen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Ich schätze meine Arbeit als wertvoll für das Unternehmen ein.	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Meine Arbeit ist abwechslungsreich und interessant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	

Teil 4: Demographische Daten

Bitte füllen Sie zuletzt die Fragen zu ihren demographischen Daten aus. Die Abfrage erfolgt anonym.

4. Wie alt sind Sie (in Jahren)?

5. Was ist Ihr Geschlecht?

- ☐ weiblich
- ☐ männlich
- ☐ divers

6. Was ist ihr aktueller Familienstand?

- ☐ ledig
- ☐ verheiratet
- ☐ geschieden
- ☐ verwitwet
- ☐ in einer Beziehung

7. Haben Sie Kinder?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

8. Welche Berufsbezeichnung würde ihren Beruf am ehesten beschreiben?

- ☐ Datenwissenschaftler*in
- ☐ Datenanalyst*in
- ☐ Statistiker*in
- ☐ Softwareentwickler*in
- ☐ Biotechnolog*in
- ☐ Chemiker*in
- ☐ Physiker*in
- ☐ Umweltwissenschaftler*in
- ☐ Maschinenbauingenieur*in
- ☐ Elektrotechniker*in
- ☐ Mechatroniker*in

9. Welche Position haben Sie in Ihrem derzeitigen Unternehmen?

- ☐ Mitarbeiter*in
- ☐ Mittleres Management
- ☐ Geschäftsführungsebene

10. Wie viele Jahre arbeiten Sie schon in ihrem derzeitigen Unternehmen?

Letzte Seite

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ich weiß Ihre Unterstützung zu schätzen: Sie haben mir sehr geholfen! Bitte teilen Sie den Fragebogen mit Ihren Kolleg*innen.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

8.3 Variablen

Alter: Alter der Person am Tag der Befragung

Geschlecht: Geschlecht der befragten Person

- Männlich
- Weiblich
- Divers

Familienstand: Status der befragten Person, der die familiäre Situation angibt

- Ledig
- Verheiratet
- Geschieden
- Verwitwet
- In einer Beziehung

Kinder: Gibt an, ob die befragte Person Kinder hat

- Ja
- Nein

Management Level: das Management Level, in dem die befragte Person zum Befragungszeitpunkt arbeitet

- Mitarbeiter*in
- Mittleres Management
- Geschäftsführungsebene

Berufsbezeichnung: gibt an in welchem Beschäftigungsfeld die befragte Person tätig ist

- Datenwissenschaftler*in
- Datenanalyst*in
- Statistiker*in
- Softwareentwickler*in
- Biotechnolog*in
- Chemiker*in
- Physiker*in
- Umweltwissenschaftler*in
- Maschinenbauingenieur*in
- Elektrotechniker*in
- Mechatroniker*in

Jahre im Unternehmen: gibt an, wie lange die befragte Person im derzeitigen Unternehmen beschäftigt ist

Task Performance: Dieses Element wurde im Fragebogen mit fünf Aussagen gemessen. Teilnehmer*innen wurden gefragt wie oft sie in den letzten drei Monaten folgende Verhaltensweisen an den Tag gelegt haben: „...habe ich es geschafft, meine Arbeit so zu planen, dass sie rechtzeitig erledigt wurde.“, „...habe ich mir die gesetzten Ziele, die ich bei der Arbeit zu erreichen hatte, stets vor Augen gehalten“, „...war ich in der Lage Prioritäten zu setzen“, „...war ich in der Lage meine Arbeit effizient zu erledigen“, „...hatte ich ein gutes Zeitmanagement“.

- 1 Nie
- 2
- 3
- 4
- 5 Häufig

Contextual Performance: Dieses Element wurde im Fragebogen mit acht Aussagen gemessen. Teilnehmer*innen wurden gefragt wie oft sie in den letzten drei Monaten folgende Verhaltensweisen an den Tag gelegt haben. „...habe ich durch Eigeninitiative neue Aufgaben begonnen, wenn die vorherigen Aufgaben erledigt waren“, „...habe ich herausfordernde Aufgaben angenommen, wenn diese verfügbar waren“, „...habe ich daran gearbeitet, mein berufsbezogenes Wissen auf dem neuesten Stand zu halten“, „...habe ich daran gearbeitet, meine Arbeitsfähigkeiten auf dem neuesten Stand zu halten“, „...habe ich kreative Lösungen für neue Probleme vorgebracht“, „...habe ich zusätzliche Aufgaben übernommen“, „...habe ich immer wieder nach neuen Herausforderungen in meiner Arbeit gesucht“, „...habe ich aktiv an Arbeitssitzungen teilgenommen“.

- 1 Nie
- 2
- 3
- 4
- 5 Häufig

Counterproductive Work Behavior: Dieses Element wurde im Fragebogen mit fünf Aussagen gemessen. Teilnehmer*innen wurden gefragt wie oft sie in den letzten drei Monaten folgende Verhaltensweisen an den Tag gelegt haben: „...habe ich mich über kleinere arbeitsbezogene Probleme beschwert“, „...habe ich bei der Arbeit Probleme größer gemacht, als sie waren“, „...habe ich mich auf negative anstatt auf positive Aspekte einer Arbeitssituation fokussiert“, „...habe ich mit Arbeitskolleg*innen über die negativen Aspekte meiner Arbeit gesprochen“, „...habe ich mit Personen außerhalb des Unternehmens über die negativen Aspekte meiner Arbeit gesprochen“.

- 1 Nie
- 2
- 3
- 4
- 5 Häufig

Status quo - nicht-monetäre Anreize: Dieses Element beschreibt den aktuellen Status der nicht-monetären Anreize im Unternehmen, in dem die Teilnehmer*innen beschäftigt sind. Folgende Anreize und ihr Vorhandensein im Unternehmen wurden abgefragt: Wertschätzung, öffentliche Anerkennung, flexible Arbeitszeiten, Home-Office, 4-Tage-Woche, Elternzeit, Möglichkeiten zur beruflichen Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten, klarer Karrierepfad, schöner Unternehmensstandort, Kinderbetreuung, Kantine, Team-Building-Veranstaltungen, Jobsicherheit, Verantwortung, Vertrauen, wertvolle Arbeit, abwechslungsreiche Arbeit.

- Stimme nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Teils teils
- Stimme eher zu
- Stimme zu

Wichtigkeit - nicht-monetäre Anreize: Dieses Element beschreibt die Wichtigkeit der nicht-monetären Anreize für einen Verbleib im Unternehmen. Folgende Anreize wurden abgefragt: Wertschätzung, öffentliche Anerkennung, flexible Arbeitszeiten, Home-Office, 4-Tage-Woche, Elternzeit, Möglichkeiten zur beruflichen Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten, klarer Karrierepfad, schöner Unternehmensstandort, Kinderbetreuung, Kantine, Team-Building-Veranstaltungen, Jobsicherheit, Verantwortung, Vertrauen, wertvolle Arbeit, abwechslungsreiche Arbeit.

- Stimme nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Teils teils

- Stimme eher zu
- Stimme zu

Group Task Performance: Einteilung in drei Leistungsgruppen basierend auf dem Durchschnittswert der fünf Items von Task Performance.

Group Contextual Performance: Einteilung in drei Leistungsgruppen basierend auf dem Durchschnittswert der acht Items von Contextual Performance.

Group Counterproductive Work Behavior: Einteilung in drei Leistungsgruppen basierend auf dem Durchschnittswert der fünf Items von Counterproductive Work Behavior.

Finalscore_IWPQ: Addierter Gesamtscore der drei Group-Werten, der letztendlich die Einteilung der Teilnehmer*innen in weniger wertvoll, durchschnittlich und wertvoll möglich macht.

8.4 Weitere Abbildungen

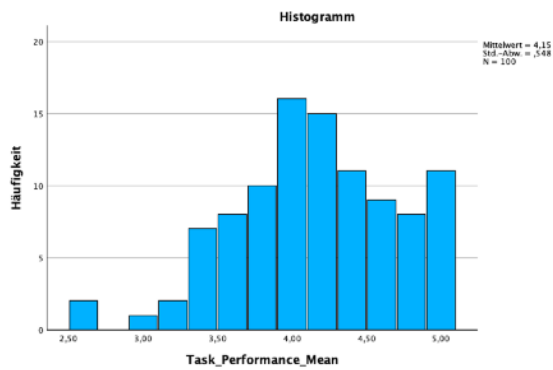


Abbildung 5: Histogramm Task-Performance

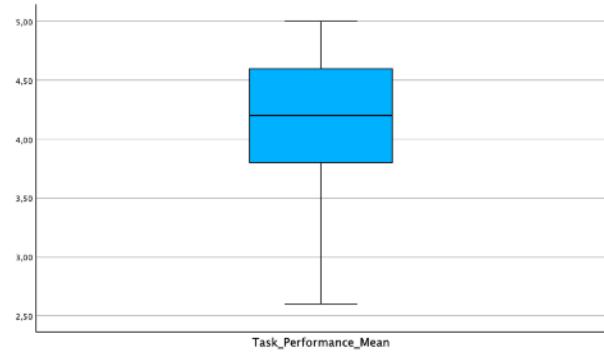


Abbildung 6: Boxplot Task-Performance

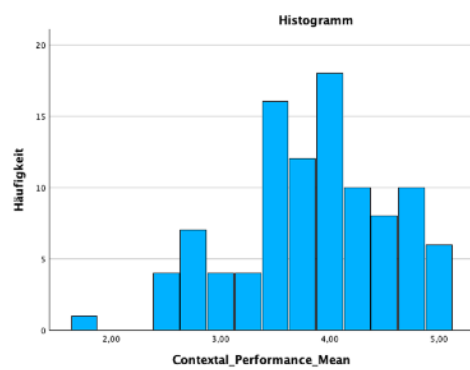


Abbildung 7: Histogramm Contextual-Performance

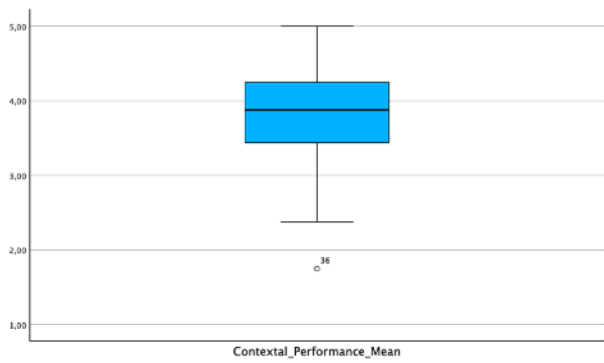


Abbildung 8: Boxplot Contextual-Performance

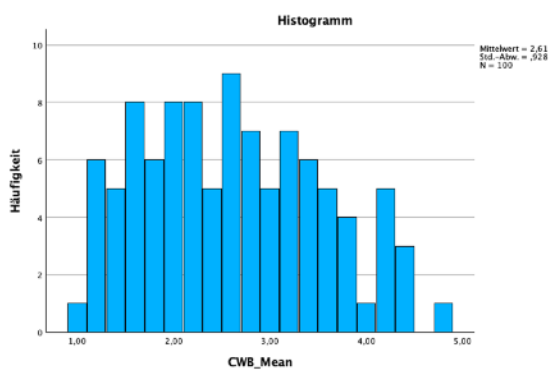


Abbildung 9: Histogramm Counterproductive Work Behavior

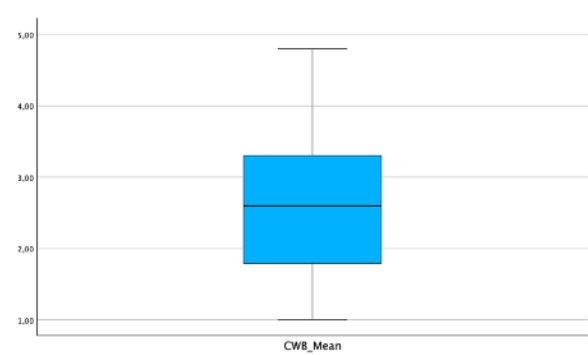


Abbildung 10: Boxplot Counterproductive Work Behavior

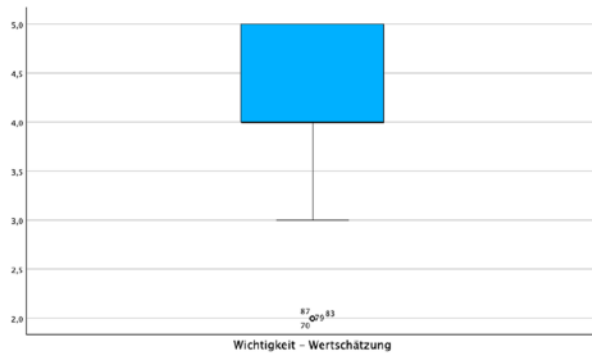


Abbildung 11: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Wertschätzung

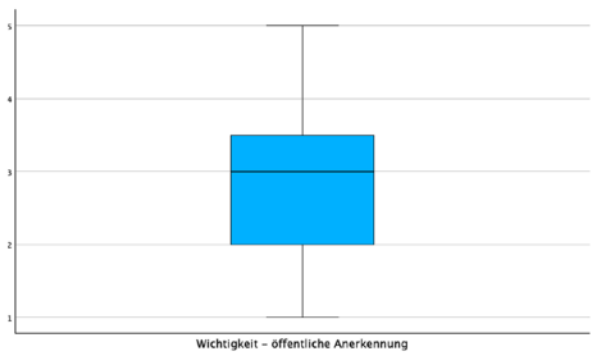


Abbildung 12: Boxplot empfundene Wichtigkeit: öffentliche Anerkennung

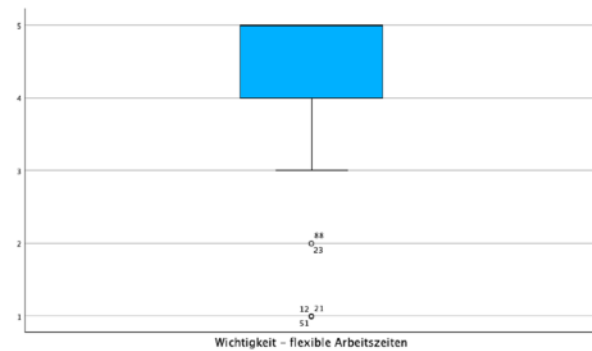


Abbildung 13: Boxplot empfundene Wichtigkeit: flexible Arbeitszeiten

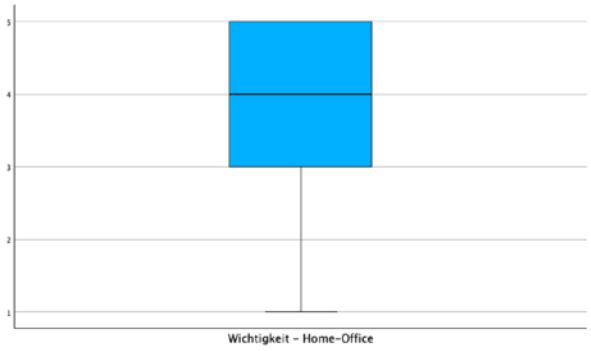


Abbildung 14: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Home-Office

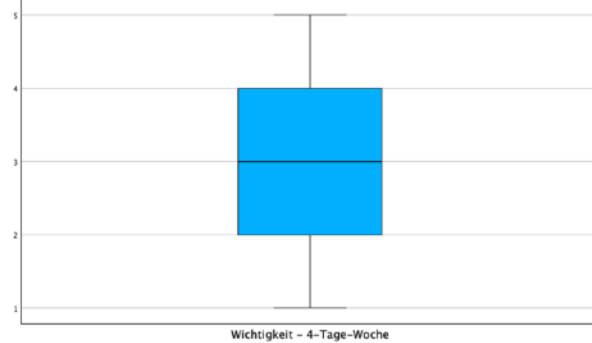


Abbildung 15: Boxplot empfundene Wichtigkeit: 4-Tage-Woche

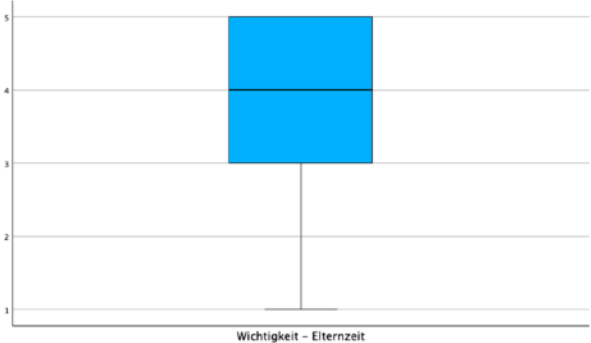


Abbildung 16: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Elternzeit

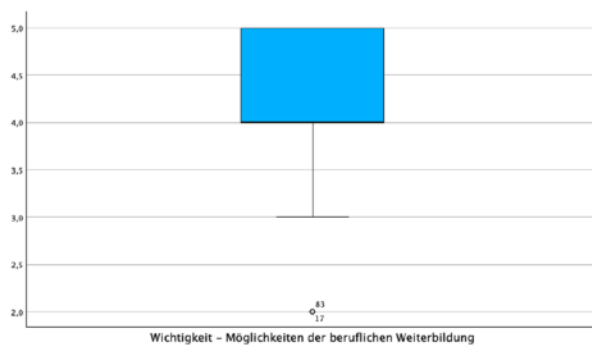


Abbildung 17: Boxplot empfundene Wichtigkeit: berufliche Weiterbildung

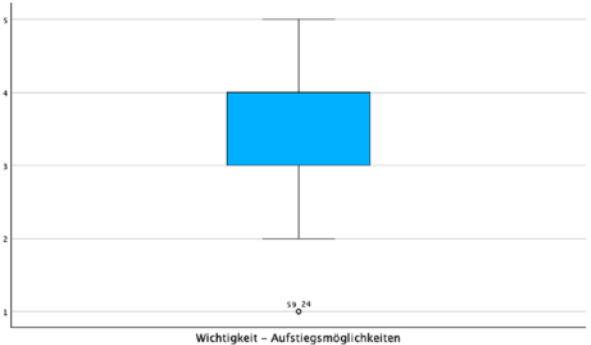


Abbildung 18: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Aufstiegsmöglichkeiten

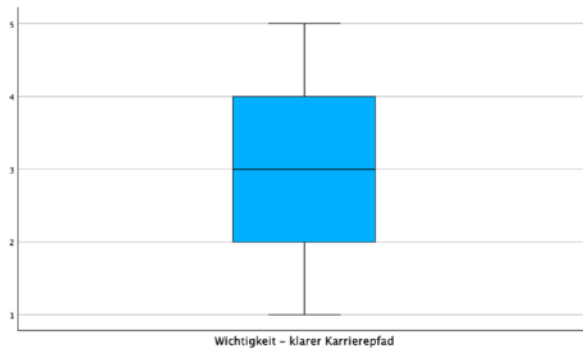


Abbildung 19: Boxplot empfundene Wichtigkeit: klarer Karrierepfad

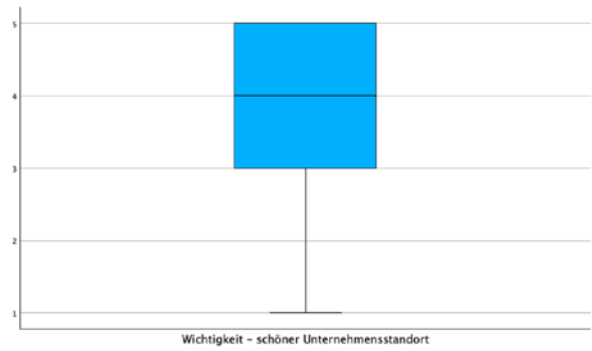


Abbildung 20: Boxplot empfundene Wichtigkeit: schöner Unternehmensstandort

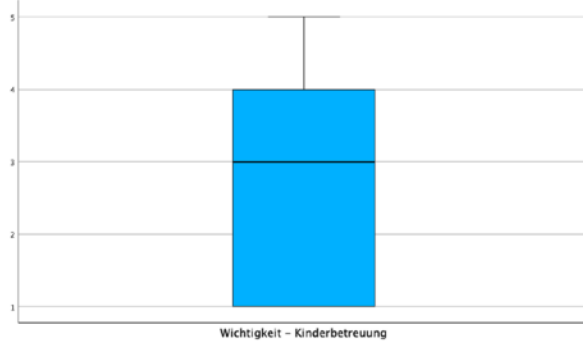


Abbildung 21: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Kinderbetreuung

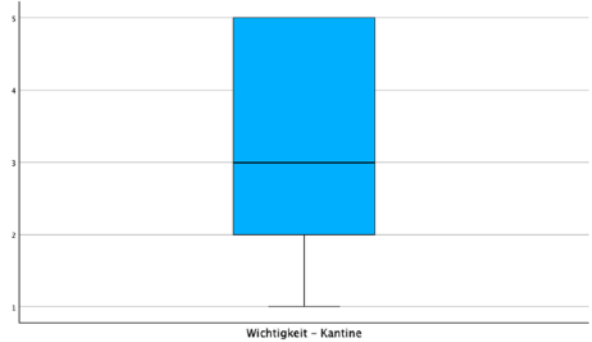


Abbildung 22: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Kantine

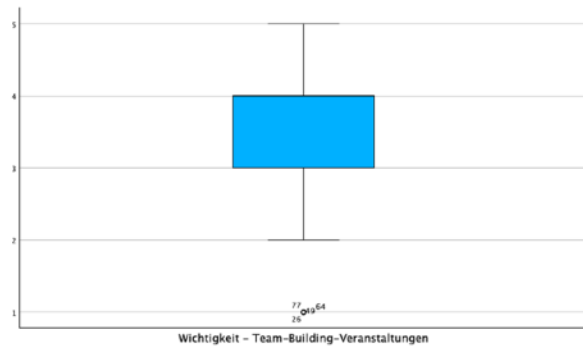


Abbildung 23: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Team-Building-Veranstaltungen

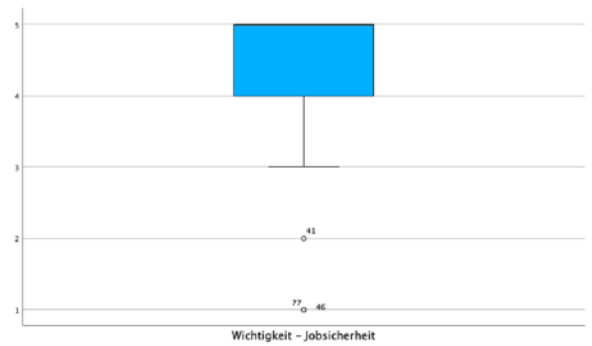


Abbildung 24: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Jobsicherheit

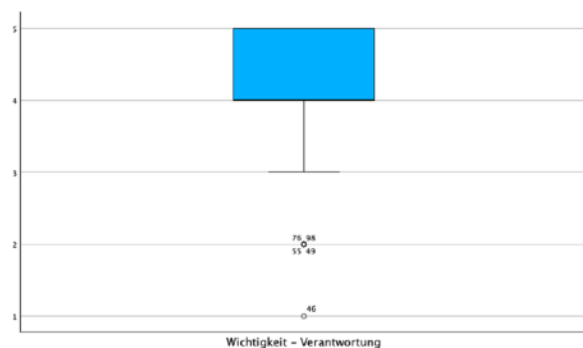


Abbildung 25: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Verantwortung

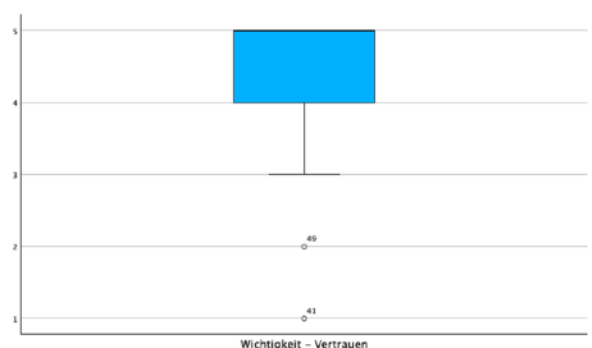


Abbildung 26: Boxplot empfundene Wichtigkeit: Vertrauen

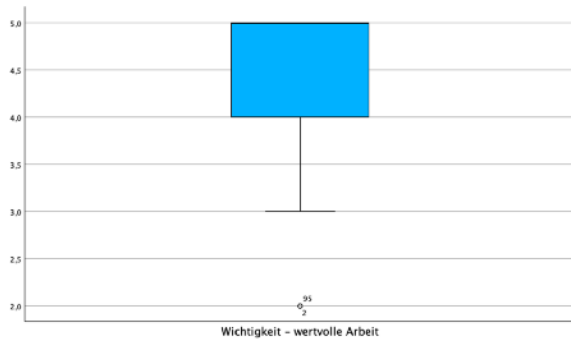


Abbildung 27: Boxplot empfundene Wichtigkeit: wertvolle Arbeit

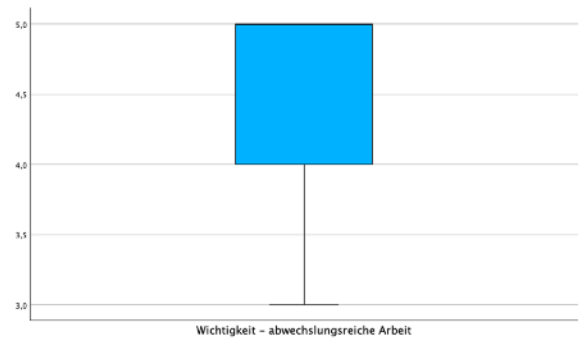


Abbildung 28: Boxplot empfundene Wichtigkeit: abwechslungsreiche Arbeit

8.5 Abstract Deutsch

Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels in Österreich und der globalen Konkurrenz um Talente stellt sich für viele Unternehmen die Frage, wie sie gute Mitarbeiter*innen langfristig binden können. Während monetäre Anreize in der Vergangenheit als wichtigstes Bindungsinstrument galten, richtet sich der Fokus zunehmend auf nicht-monetäre Anreize. Ziel dieser Arbeit ist es daher, den Einfluss nicht-monetärer Anreize auf die langfristige Mitarbeiter*innenbindung in technologieorientierten Unternehmen zu untersuchen. Die empirische Erhebung basiert auf einem Online-Fragebogen, der über das berufliche Netzwerk LinkedIn verbreitet wurde. Die Datengrundlage bilden 100 vollständig ausgefüllte Datensätze, die mit Hilfe des Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) hinsichtlich der persönlichen Leistungseinschätzung der Befragten in drei Gruppen eingeteilt werden. Es wird untersucht, ob nicht-monetäre Anreize einen generellen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der langfristigen Bindung von Mitarbeiter*innen haben, welche nicht-monetären Anreize als wichtig wahrgenommen werden, wie diese im Unternehmensalltag umgesetzt sind und inwiefern die empfundene Wichtigkeit der Anreize zwischen unterschiedlichen Leistungsgruppen an Angestellten variiert. Die Ergebnisse zeigen, dass nicht-monetäre Anreize wie „Vertrauen“, „Verantwortung“, „abwechslungsreiche Arbeit“ und „Jobsicherheit“ als besonders bedeutsam für die Verbleibeabsicht wahrgenommen werden. Gleichzeitig wird deutlich, dass diese Anreize in vielen Unternehmen noch nicht in ausreichendem Maße umgesetzt sind. Besonders leistungsstarke Mitarbeiter*innen reagierten sensibler auf nicht-materielle Anreize, was auf die Bedeutung gezielter Maßnahmen hinweist. Die Studie bestätigt, dass nicht-monetäre Anreize eine zentrale Rolle in der Personalbindung spielen und gezielt eingesetzt werden sollten – insbesondere in einem Arbeitsumfeld, das durch einen intensiven Wettbewerb um Talente geprägt ist.

8.6 Abstract English

In light of the growing shortage of skilled professionals in Austria and the global competition for talent, many companies face the challenge of retaining employees over the long term. While monetary incentives have traditionally played a central role in employee retention strategies, increasing attention is now being paid to non-monetary incentives. The objective of this thesis is therefore to examine the influence of non-monetary incentives on long-term employee retention in technology-oriented companies. The empirical investigation is based on an online survey distributed via the professional network LinkedIn. The data set consists of 100 completed responses, which are analyzed using the Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) and categorized according to participants' self-assessed performance levels. The study examines if non-monetary incentives have an influence over the retention of employees, which non-monetary incentives are perceived as important and whether there are differences in perceived relevance between different performance groups. The results show that non-monetary incentives such as trust, responsibility, meaningful work, and job security are considered particularly important in influencing retention decisions. However, it also became apparent that many of these incentives are not yet sufficiently implemented in practice. High-performing employees, in particular, were more responsive to non-monetary factors, indicating the need for targeted retention strategies. The study confirms that non-monetary incentives play a vital role in employee retention and should be strategically leveraged—especially in highly competitive sectors where the “war for talent” is intensifying.