

Cubia

WHITE PAPER

MITARBEITENDENZUFRIEDENHEIT

UND JOBWECHSEL

INHALT

0	Vorwort	01
1	Bewerbungsverhalten und Blick auf den Arbeitsmarkt	02
2	Aktuelle Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber	03
3	Bereitschaft, beim Arbeitgeber zu bleiben	07
4	Kündigungsgründe	13
5	Fazit: Empfehlungen für Arbeitgeber	17
6	Über die Studie	19

0. VORWORT

„Retention ist das neue Recruiting“ - kaum ein geflügelter Satz wurde 2023 auf Veranstaltungen rund ums HR-Management, in Beiträgen und Social Media-Posts mit größerer Inbrunst zitiert.

Dem Boom des Bonmots ging ein Buzzwordgewitter voraus, in dessen Mitte Begriffe wie „Quiet Quitting“ oder „Big Resignation“ standen. Für viele der damit angesprochenen Phänomene ließen sich mit Blick auf den deutschen Arbeitsmarkt keine handfesten empirischen Belege finden.

Auch für die seit Jahren gebetsmühlenartig wiederholte These, ein Großteil der Mitarbeitenden in Deutschland sei kaum emotional an den Arbeitgeber gebunden und ein guter Teil habe schon innerlich gekündigt, fehlt bislang ein schlüssiger, nachvollziehbarer Beweis.

Dennoch hat die Wichtigkeit des Themas der Bindung vor dem Hintergrund des generalisierten und strukturellen Arbeitskräftemangels zweifelsohne eine hohe Plausibilität. Wer jenseits der natürlichen Fluktuation einen Großteil der mühsam rekrutierten Mitarbeitenden wieder verliert, kann dieses Defizit kaum durch noch mehr oder besseres Recruiting wieder wettmachen.

Wir von Cubia haben in der vorliegenden Analyse daher einen nüchternen Blick auf Zufriedenheit und Bindung geworfen. Grundlage dafür war eine von dem Marktforschungsinstitut Bilendi im Sommer des Jahres durchgeführte Befragung unter 1.338 Mitarbeitenden. 1.038 von ihnen waren zum Zeitpunkt der Befragung in privatwirtschaftlichen Unternehmen beschäftigt, 300 im Öffentlichen Dienst.

Sofern wir es in diesem Whitepaper nicht anders vermerkt haben, beziehen sich die Aussagen auf diejenigen, die in der Privatwirtschaft beschäftigt sind.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Retention

Recruiting

1. BEWERBUNGSVERHALTEN UND BLICK AUF DEN ARBEITSMARKT

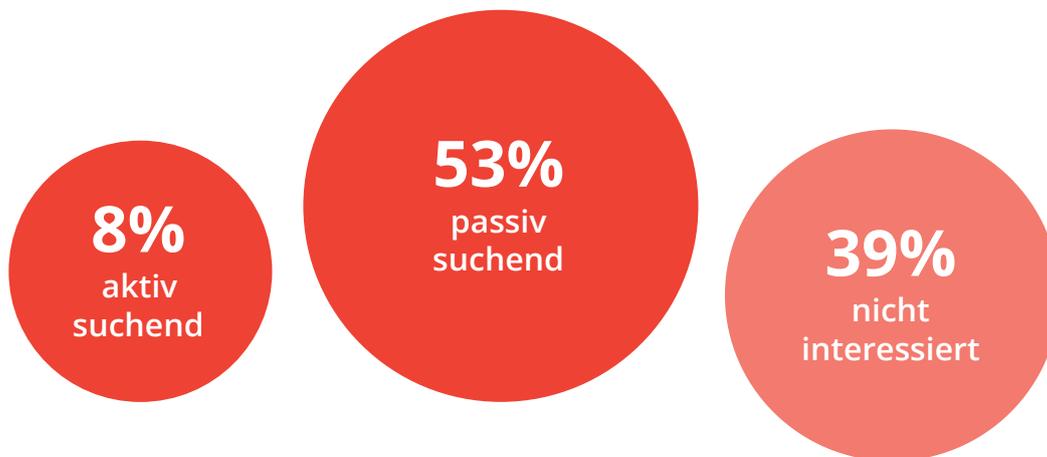
Wie hoch ist der Anteil der Mitarbeitenden, die aktuell nach anderen Jobs Ausschau halten? 8% der Befragten suchen derzeit aktiv. 53% sind Passivsuchende, die zwar für Jobangebote offen sind, sich aber nicht aktiv bewerben. 39% interessieren sich aktuell generell nicht für Jobangebote anderer Arbeitgeber.

Geringe Zahl aktiv Jobsuchender – hoher Anteil an Passivsuchenden

Die Zahl der aktiv Jobsuchenden ist also eher gering. Zudem stehen vier von zehn Mitarbeitenden dem Arbeitsmarkt selbst dann nicht zur Verfügung, wenn sie Jobangebote erhalten würden. Hektische Betriebsamkeit auf den Jobmärkten sähe anders aus.

Die hohe Zahl der Passivsuchenden verdient jedoch eine gesonderte Betrachtung. Die Mehrheit der Mitarbeitenden ist demnach für Jobangebote anderer Arbeitgeber offen. Potenziell entsteht hier ein latentes Bindungsrisiko.

Aktuell ist dieses Risiko vermutlich deshalb noch nicht allzu groß, weil die meisten Arbeitgeber diese Passivsuchenden bislang kaum ansprechen beziehungsweise erreichen. Das könnte sich aber bei einem sich weiter verknappenden Angebot ändern.



Zugang zu Jobs – als leicht empfunden

46% der Mitarbeitenden finden es aktuell leicht, in ihrem Berufsfeld einen anderen Job zu finden (addierte Werte „Trifft voll und ganz zu“ sowie „Trifft weitgehend zu“). Bei Akademikern ist dieser Anteil mit 56% zwar deutlich höher als bei Menschen mit einfachem Schulabschluss (Real- oder Hauptschule). Auch hier liegt er jedoch bei 43%.

Angesichts des Jobfindungsoptimismus fast der Mehrheit (vor allem, wenn man die „Trifft eher zu“-Antworten hinzunimmt) scheint der Arbeitsmarkt recht statisch. Arbeitgeber klagen über den Fachkräftemangel, aber der Markt ist weniger dynamisch als er den tatsächlichen Möglichkeiten der Arbeitnehmer nach sein könnte. Der Anteil der aktiv Jobsuchenden ist derzeit gering.

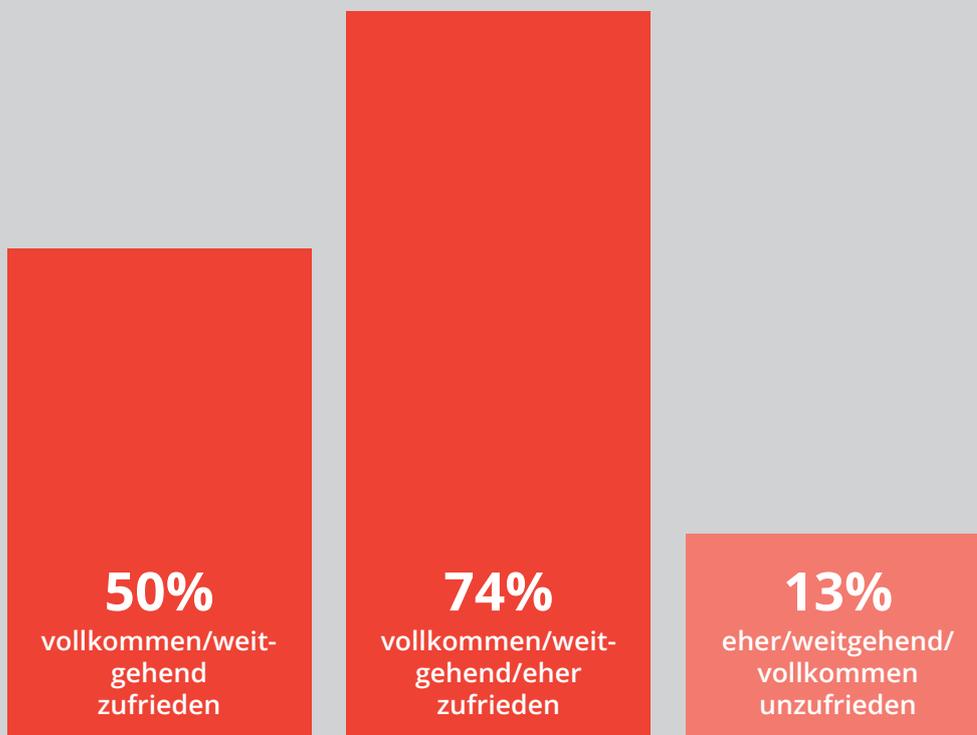
2. AKTUELLE ZUFRIEDENHEIT MIT DEM ARBEITGEBER

Unter Zufriedenheit versteht man im Arbeitskontext die grundlegend positive Einstellung von Mitarbeitenden gegenüber der eigenen Arbeit und dem eigenen Arbeitgeber. Das Mitarbeiterengagement zielt auf die Frage, inwieweit Mitarbeitende ihre Motivation und ihre Qualifikationen in ihrer beruflichen Rolle positiv nutzen. Die Zufriedenheit lässt sich relativ einfach messen. Beim Mitarbeiterengagement ist das Gegenteil der Fall.

Mehrheit zufrieden mit Arbeitgeber

Insgesamt sind 50% der Arbeitnehmenden mit ihrem Arbeitgeber „vollkommen“ oder „weitgehend zufrieden“. Nimmt man noch diejenigen dazu, die sich für die Antwortoption „eher zufrieden“ entschieden haben, liegt der Anteil der Zufriedenen bei 74%.

Selbst wenn wir den Begriff der „Unzufriedenen“ mit den drei unteren Skalenwerten eher weit fassen: „Eher“, „weitgehend“ oder „vollkommen unzufrieden“ sind dagegen nur 13%. Für eine generelle Unzufriedenheit eines größeren Teils der Mitarbeitenden oder eine *Big Resignation* liefern diese Daten keine Anhaltspunkte. Der hohe Anteil der Zufriedenen dürfte die Tatsache erklären, dass sich trotz als günstig empfundener Arbeitsmarktlage nur wenige aktiv bewerben.



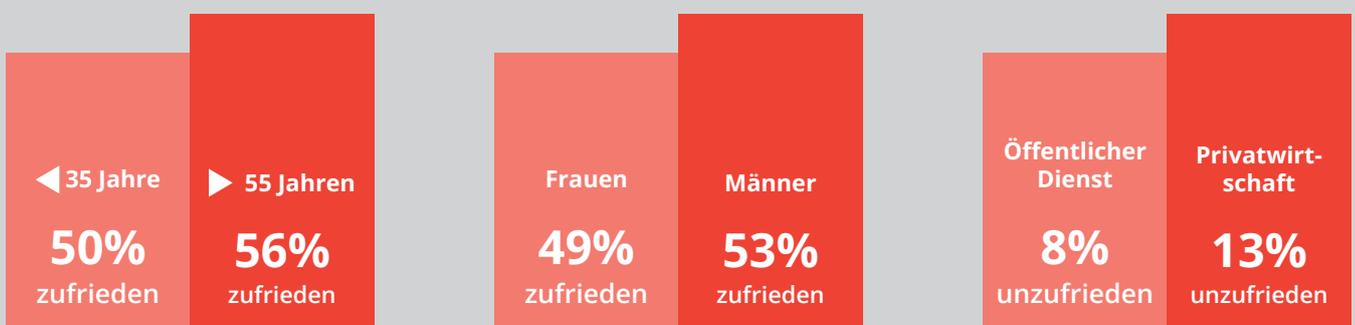
Unterschiede in der Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber

Zwischen den verschiedenen Teilgruppen der Befragung gibt es im Hinblick auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber nur geringe Unterschiede (siehe Tabelle).

Teilgruppe	Anteil vollkommen/weitgehend zufrieden	Anteil eher/vollkommen/weitgehend unzufrieden
Allgemein Privatwirtschaft	50%, obere drei Skalenwerte: 74%	13%
M	53%	7%
W	49%	11%
Einfacher Schulabschluss (Haupt-/Realschule)	50%	10%
Akademiker	51%	7%
Unter 35	50%	9%
Über 55	56%	7%
Öffentlicher Dienst	52%, obere drei Skalenwerte: 75%	8%

Bitte beurteilen Sie Ihren aktuellen Arbeitgeber im Hinblick auf die Zufriedenheit mit folgenden Faktoren: Arbeitgeber insgesamt (siebenstufige Skala – „vollkommen zufrieden“ bis „vollkommen unzufrieden“).

Der Anteil der Zufriedenen ist mit 56% bei älteren Mitarbeitenden in der Privatwirtschaft über 55 Jahre höher als bei den Jüngeren unter 35 (50%). Bei Frauen ist er mit 49% niedriger als bei Männern (53%). Der Anteil der Unzufriedenen ist im Öffentlichen Dienst mit 8% deutlich niedriger als in der Privatwirtschaft mit 13%.



Zufriedenheit nach Faktoren

Wir haben zudem nach konkreten Arbeitgeberaspekten und dem Grad der Zufriedenheit damit gefragt. Die größten Treiber für Zufriedenheit in der Privatwirtschaft sind: Image des Unternehmens, die Führungskraft und der Sinn der Arbeit. Hier unterscheidet sich die Privatwirtschaft kaum vom Öffentlichen Dienst (siehe Tabelle).

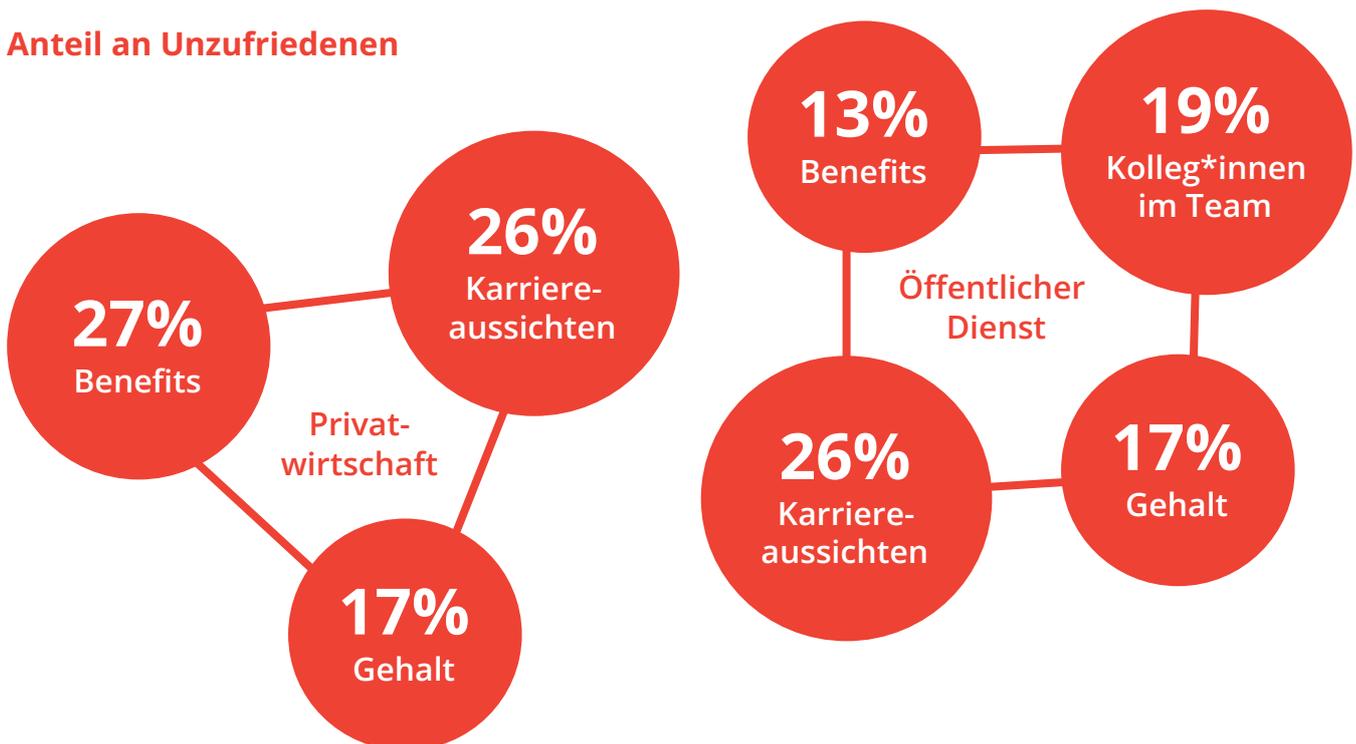
Treiber	Privatwirtschaft	Öffentlicher Dienst
Image des Unternehmens	75%	69%
Führungskraft	71%	70%
Sinn der Arbeit	80%	80%

Bitte beurteilen Sie Ihren aktuellen Arbeitgeber im Hinblick auf die Zufriedenheit mit folgenden Faktoren. Anteil der Zufriedenen („eher“, „weitgehend“, „vollkommen zufrieden“).

Ein etwas größerer Unterschied besteht beim Image des Unternehmens, hier ist die Zufriedenheit in der Privatwirtschaft etwas stärker ausgeprägt.

Wo liegen Treiber für Unzufriedenheit? Die drei Faktoren mit dem höchsten Anteil Unzufriedener sind in der Privatwirtschaft die Benefits (27%), Karriereaussichten (26%) und die Höhe des Gehalts (17%). Im Öffentlichen Dienst sind es Karriereaussichten (26%), Kolleg*innen im Team (19%) und die Höhe des Gehalts (17%). Bei den Benefits ist der Anteil der Unzufriedenen im Öffentlichen Dienst mit 13% deutlich schwächer ausgeprägt. Der Faktor Kolleg*innen spielt im Öffentlichen Dienst eine große Rolle für die Unzufriedenheit, in der Privatwirtschaft praktisch keine.

Anteil an Unzufriedenen



Faktor	Privatwirtschaft allgemein	Männer	Frauen	Einfacher Schulabschluss	Akademiker	Unter 35	Über 55	Öffentlicher Dienst
Jobsicherheit	5%	4%	7%	4%	6%	6%	4%	4%
Höhe des Gehalts	17%	15%	20%	17%	16%	16%	15%	17%
Benefits	27%	22%	34%	30%	21%	20%	30%	13%
Karriereaussichten	26%	24%	28%	28%	25%	18%	27%	26%
Arbeitsinhalte	9%	8%	10%	11%	9%	7%	12%	10%
Arbeitszeiten	9%	8%	9%	10%	8%	11%	6%	7%
Arbeitskultur	11%	10%	13%	11%	9%	12%	12%	11%
Image des Unternehmens	8%	8%	10%	10%	7%	8%	8%	10%
Nähe zum Wohnort	11%	11%	12%	8%	15%	9%	17%	11%
Führungskraft	13%	12%	16%	13%	14%	15%	12%	14%
Kolleg*innen im Team	6%	4%	8%	5%	4%	7%	6%	19%
Sinn der Arbeit	8%	7%	8%	8%	6%	9%	8%	8%

Bitte beurteilen Sie Ihren aktuellen Arbeitgeber im Hinblick auf die Zufriedenheit mit folgenden Faktoren. Anteil der Unzufriedenen („eher“, „weitgehend“, „vollkommen unzufrieden“).

Männer und Frauen

Deutlich mehr Frauen (34%) als Männer (22%) sind in der Privatwirtschaft mit den Benefits unzufrieden. Das ist die stärkste Ausprägung eines Unzufriedenheitsfaktors überhaupt. Da unter Benefits sämtliche Zusatzangebote von Arbeitgebern zu verstehen sind, könnte das ein versteckter Hinweis auf eine schlechtere Work-Life-Balance von Frauen sein. Auch beim Gehalt sind mehr Frauen (20%) als Männer (15%) unzufrieden. Ebenso bei den Karriereaussichten (28% bei den Frauen und 24% bei den Männern).

Wechselbereitschaft und Zufriedenheit

Wir haben die Wechselbereiten (Aktiv- und Passivsuchende) auf die Zufriedenheitsfaktoren hin untersucht. Hier zeigen sich andere Zufriedenheitstreiber: Vor allem Arbeitskultur und Gehalt, der Sinn der Arbeit spielt keine entscheidende Rolle. Wer also wechseln will, ist aktuell durchaus mit dem Gehalt und der Arbeitskultur zufrieden, wird aber wenig durch den Sinn der Arbeit gebunden.

3. BEREITSCHAFT, BEIM ARBEITGEBER ZU BLEIBEN

Zeitliche Perspektive von Beschäftigungsverhältnissen

Für viele Jahrzehnte galt folgender informeller Kontrakt im Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten: Arbeitnehmer gaben ihre Arbeitskraft, ihre Motivation und Qualifikation und erhielten dafür neben der Entlohnung auch die Aussicht auf eine längerfristige, in nicht wenigen Fällen lebenslange Beschäftigungsperspektive. Ist das Modell veraltet beziehungsweise gilt es nur noch für die Beschäftigten von Wolfgang Grupp? Wie blicken aktuell Mitarbeitende auf die Perspektive der Beschäftigung?

Nicht ganz ein Drittel von ihnen (32%) stellt sich die ideale Dauer des Beschäftigungsverhältnisses als „lebenslange Beschäftigung“ vor. 62% votieren für ein eher langfristiges Verhältnis, gehen aber von mehreren Wechseln im Lauf ihres Erwerbslebens aus. 6% stellen sich einen ständigen Wechsel vor.

Zwar ist einerseits die „lebenslange Beschäftigung“ nur noch Sache einer – wenn auch großen – Minderheit. Aber andererseits ist für die allermeisten ein lebenslanges Jobhopping keine Option.

Zwischen den Teilbefragungsgruppen gibt es Unterschiede (siehe Tabelle).

Teilgruppe	Lebenslange Beschäftigung: Idealerweise möchte ich ein Leben lang bei ein- und demselben Arbeitgeber beschäftigt sein.	Langfristige Beschäftigung: Mein Verhältnis zum Arbeitgeber ist eher ein langfristiges, dennoch würde ich einige Male im Lauf meines Erwerbslebens wechseln, zum Beispiel wenn sich meine Ansprüche ändern oder ich etwas Besseres finde.	Mittel- bis kurzfristige Beschäftigung: Ich stelle mein Verhältnis zum Arbeitgeber immer wieder in Frage und wechsele häufiger den Arbeitgeber, wenn ich dadurch etwas Besseres für mich erreichen kann.
Privatwirtschaft	32%	62%	6%
M	35%	60%	5%
W	28%	65%	7%
Einfacher Schulabschluss (Haupt-/ Realschule)	38%	58%	4%
Akademiker	21%	71	8%
Unter 35	22%	66%	7%
Über 55	33%	63%	4%
Öffentlicher Dienst	44%	52%	5%

Mit welcher Haltung im Hinblick auf das Verhältnis zu Ihrem Arbeitgeber können Sie sich am ehesten identifizieren?

Wenig überraschend: Die meisten Anhänger des Modells einer „lebenslangen Beschäftigung“ arbeiten im Öffentlichen Dienst. Aber selbst hier entspricht dieses Modell nur noch den Vorstellungen einer großen Minderheit von 44%. Auch bei Menschen über 55 (33%) sowie solchen mit einfachem Schulabschluss (38%) favorisiert eine große Minderheit dieses Modell. Deutlich schwächer vertreten ist es bei Akademikern, Jüngeren und Frauen.

Lebenslange Beschäftigung



Langfristige Beschäftigung



Mittel- bis kurzfristige Beschäftigung



Das Modell eines Erwerbslebens mit verschiedenen langfristigen Beschäftigungsverhältnissen, aber einigen Wechseln wird über die Cluster hinweg von einer Mehrheit geteilt. Das Modell des „ständigen Wechselns“ favorisiert nur eine kleine Minderheit. Am stärksten verbreitet ist es unter Akademikern, Frauen und Menschen unter 35 – bleibt aber auch in diesen Gruppen unter 10 %.

Die Jahre der Pandemie: sinkende Leidensfähigkeit?

Jobhopping ist trotz des für Mitarbeitende günstigen Arbeitsmarkts nur die Sache einer kleinen Minderheit. Wie groß aber ist die Bereitschaft, beim Arbeitgeber „am Ball“ zu bleiben – auch wenn es schwieriger wird?

14% der in der Privatwirtschaft Beschäftigten schätzen ihre Bereitschaft, auch in schwierigen Situationen beim Arbeitgeber zu bleiben, als „eher“ oder „sehr gering“ ein. 81% halten sie für „sehr“ oder „eher groß“ (siehe Tabelle).

Wie schätzen Sie Ihre Bereitschaft ein, auch in schwierigen Situationen bei einem Arbeitgeber zu bleiben?	Anteil
Sehr groß	25%
Eher groß	56%
Eher gering	12%
Sehr gering	2%
Das kann ich nicht einschätzen	6%

Hat die Pandemie die Toleranz von Mitarbeitenden, negative Situationen bei ihrem Arbeitgeber durchzustehen, verringert? Bei 54% ist sie nach eigenen Angaben gleich geblieben, bei 9% hat sie zugenommen. Bei immerhin 37% der von uns Befragten aber hat die Leidensfähigkeit im Hinblick auf den eigenen Arbeitgeber in den vergangenen drei Jahren abgenommen. Welche Folgen hat das für diejenigen, bei denen die Bereitschaft gesunken ist? 51% von ihnen sind eher für andere Arbeitgeber ansprechbar, 47% starten die aktive Jobsuche parallel zum Job, 37% machen in ihrem Job „Dienst nach Vorschrift“.

Toleranz gegenüber dem Arbeitgeber in schwierigen Situationen

Abnehmend	Gleich	Zunehmend
37%		
	55%	
		9%

Vertiefende Analyse: Bereitschaft zum Verbleib

Um die Frage nach der Bindungswirkung einzelner Faktoren vertiefend zu beantworten, haben wir die Arbeitgeber-Zufriedenheitswerte derjenigen noch einmal getrennt analysiert, die die eigene Bereitschaft, auch in schwierigen Situationen bei einem Arbeitgeber zu bleiben, als „sehr groß“ einschätzen (siehe Tabelle).

Zufriedenheitsaspekte	Aufteilung nach Bereitschaft, auch in schwierigen Situationen bei einem Arbeitgeber zu bleiben	Jeweilige Mittelwerte
Jobsicherheit (Langfristigkeit der Beschäftigung)	≥ 2: Bereitschaft „eher groß“ bis „sehr gering“	2,33
	< 2: Bereitschaft „sehr groß“	1,72
Höhe des Gehalts	≥ 2	3,16
	< 2	2,49
Zusatzleistungen (Benefits)	≥ 2	3,58
	< 2	2,79
Karriereaussichten	≥ 2	3,72
	< 2	2,95
Arbeitsinhalte	≥ 2	2,87
	< 2	1,98
Arbeitszeiten	≥ 2	2,66
	< 2	1,88
Arbeitskultur	≥ 2	2,97
	< 2	2,06
Image des Unternehmens	≥ 2	2,81
	< 2	2,00
Nähe zum Wohnort	≥ 2	2,55
	< 2	1,82
Führungskraft	≥ 2	2,95
	< 2	2,03
Kolleg*innen im Team	≥ 2	2,49
	< 2	1,80
Sinn der Arbeit	≥ 2	2,55
	< 2	1,83

Bitte beurteilen Sie Ihren aktuellen Arbeitgeber im Hinblick auf die Zufriedenheit mit folgenden Faktoren. Skala von 1 („vollkommen zufrieden“) bis 7 („vollkommen unzufrieden“).

Es zeigt sich, dass in der Gruppe der stark Gebundenen – mit hoher Toleranz gegenüber schwierigen Situationen beim Arbeitgeber – die Zufriedenheit mit folgenden Faktoren hoch und deutlich stärker ausgeprägt ist als in der Vergleichsgruppe mit geringerer Toleranz:

- Arbeitsinhalte und Sinn der Arbeit (Motivatoren)
- Jobsicherheit, Arbeitszeiten, Wohnortnähe, ein nettes Team (Hygienefaktoren)

Das bedeutet, die Bereitschaft, bei einem Arbeitgeber zu bleiben, ist auch in schwierigen Situationen besonders hoch, wenn diese Faktoren gegeben sind. Hier ist an die sehr einfache formale Trennung zwischen Motivatoren und Hygienefaktoren in den Motivationsstudien von Herzberg et al. zu denken. Es sind damit einerseits Arbeitsinhalte und der Sinn der Arbeit als Motivatoren wichtige Faktoren, die die Bereitschaft zu bleiben beeinflussen; andererseits sind auch generelle Rahmenbedingungen, die Herzberg unter Hygienefaktoren zusammenfasste, wichtige Gründe für den Verbleib beim Arbeitgeber in schwierigen Zeiten.

In einer schwierigen Situation im Unternehmen achten Menschen also sowohl auf die Qualität ihrer Tätigkeit als auch auf das „Gesamtpaket“, das zum Beispiel eine Vereinbarung von Beruf und Familie ermöglicht und in Zeiten der Unsicherheit Stabilität gibt.

Vertiefende Analyse: abnehmende Leidensfähigkeit

Wie wir gesehen haben, ist bei 37% der von uns befragten privatwirtschaftlich Beschäftigten die Leidensfähigkeit im Hinblick auf den eigenen Arbeitgeber in den vergangenen drei Jahren gesunken. Wir haben uns diese Gruppe noch einmal genauer angesehen, weil sie Rückschlüsse auf aktuelle Bindungsrisiken erlaubt (siehe Tabellen).

Wie hat sich Ihre Bereitschaft, auch Negatives bei einem Arbeitgeber zu ertragen, in den vergangenen drei Jahren entwickelt?	Jobsicherheit (Langfristigkeit der Beschäftigung)	Höhe des Gehalts	Zusatzleistungen (Benefits)	Karriereaussichten	Arbeitsinhalte	Arbeitszeiten
Unverändert	2,02	2,79	3,18	3,29	2,34	2,20
Abgenommen	2,38	3,21	3,62	3,85	3,04	2,83
Zugenommen	2,25	3,24	3,51	3,56	2,73	2,52
Insgesamt	2,17	2,98	3,37	3,52	2,63	2,46

Bitte beurteilen Sie Ihren aktuellen Arbeitgeber im Hinblick auf die Zufriedenheit mit folgenden Faktoren. Skala von 1 („vollkommen zufrieden“) bis 7 („vollkommen unzufrieden“). Die Zahlen in der Tabelle sind Mittelwerte. Eine 3 entspricht einer Einschätzung als „eher zufrieden“, eine 4 einer Einschätzung als „teils zufrieden/teils unzufrieden“.

Wie hat sich Ihre Bereitschaft, auch Negatives bei einem Arbeitgeber zu ertragen, in den vergangenen drei Jahren entwickelt?	Arbeitskultur	Image des Unternehmens	Nähe zum Wohnort	Führungskraft	Kolleg*innen im Team	Sinn der Arbeit
Unverändert	2,43	2,35	2,16	2,44	2,13	2,16
Abgenommen	3,16	2,96	2,68	3,15	2,55	2,67
Zugenommen	2,79	2,64	2,22	2,54	2,41	2,39
Insgesamt	2,73	2,60	2,36	2,71	2,31	2,36

Bitte beurteilen Sie Ihren aktuellen Arbeitgeber im Hinblick auf die Zufriedenheit mit folgenden Faktoren. Skala von 1 („vollkommen zufrieden“) bis 7 („vollkommen unzufrieden“). Die Zahlen in der Tabelle sind Mittelwerte. Eine 3 entspricht einer Einschätzung als „eher zufrieden“, eine 4 einer Einschätzung als „teils zufrieden/teils unzufrieden“.

Wessen Leidenschaft in den letzten Jahren abgenommen hat, der ist aktuell in seinem Job mit Karriereaussichten und Benefits am unzufriedensten. Diese Themen werden insgesamt am schlechtesten beurteilt – auf Platz 3 kommt dann das Gehalt. Allerdings sind die Bewertungen für Gehalt und Zusatzleistungen auch bei denen kritisch, bei denen die Bereitschaft zugenommen hat. Vor allem mangelnde Karriereaussichten stellen ein hohes Bindungsrisiko bei denjenigen dar, deren Leidenschaft in den vergangenen Jahren gesunken ist.

4. KÜNDIGUNGSGRÜNDE

Warum würden Mitarbeitende aktuell einen Arbeitgeber verlassen (siehe Tabelle)?

Grund	Anteil Privatwirtschaft	Anteil Öffentlicher Dienst
Höhe des Gehalts	61%	53%
Schlechte Arbeitsbedingungen	52%	55%
Negatives/Kritisches Verhalten meiner Führungskraft	37%	43%
Vorliegen eines attraktiveren Angebots	37%	39%
Schlechte Beziehung zu den Kolleginnen und Kollegen	37%	37%
Keine Chance auf Weiterentwicklung	25%	23%
Uninteressante oder monotone Arbeitsinhalte	24%	23%
Meine Tätigkeit ist sinnlos	14%	15%
Zu wenig Möglichkeiten, im Home-Office zu arbeiten	13%	11%

Aus welchen Gründen würden Sie am ehesten einen Arbeitgeber verlassen? Auswahl der drei wichtigsten Faktoren.

Die drei am häufigsten genannten Gründe dafür, den Arbeitgeber zu verlassen, sind in der Privatwirtschaft: die Höhe des Gehalts (61%), schlechte Arbeitsbedingungen (52%) und dann erst – mit größerem Abstand – das Verhalten der Führungskraft, das Vorliegen eines attraktiveren Angebots und die schlechte Beziehung zu Kolleginnen und Kollegen (jeweils 37%). Die Sinnentleertheit des Jobs wird nur von 14% genannt, mangelnde Home Office-Möglichkeiten von 13%. Dieser Aspekt stellt sich allerdings anders dar, wenn man nur diejenigen fragt, deren Job tatsächlich im Home Office erledigt werden kann: In der Privatwirtschaft steigt der Anteil dann auf 23%.

Entscheidend bei dieser Form der Frage nach den Kündigungsgründen ist jedoch die Konditionalform „würden“.

Tatsächliche Kündigungsgründe: besseres Angebot, Probleme mit dem Chef, Gehalt

Was Menschen tun „würden“, deckt sich nur selten mit dem, was sie tatsächlich tun oder schon einmal getan haben. Das heißt, wir können mit den Antworten auf diese Frage eher eine Aussage über die Arbeitgeberfaktoren treffen, von denen die Menschen glauben, dass sie damit schlecht umgehen können. Das hat eine gewisse Relevanz im Hinblick auf die Duldsamkeit in Situationen, wenn es bei diesen Faktoren beim Arbeitgeber einmal nicht gut läuft.

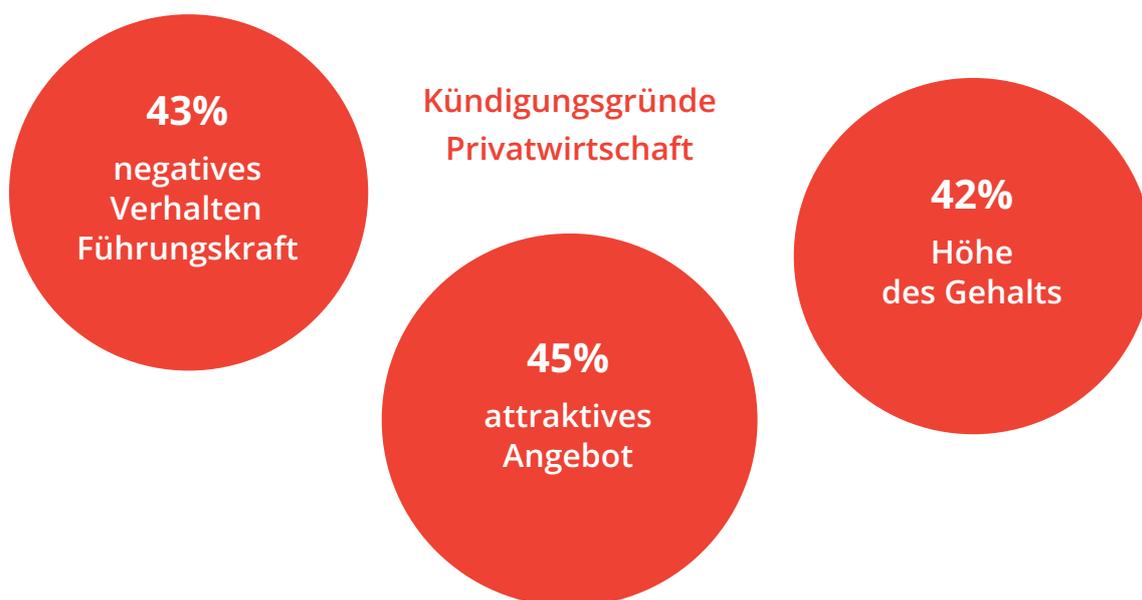
Um die tatsächlichen Kündigungsgründe zu erfahren, haben wir alle Teilnehmenden zunächst danach gefragt, ob sie schon einmal ein Arbeitsverhältnis gekündigt haben. Dies trifft auf 65% der Teilnehmenden aus der Privatwirtschaft zu (im Öffentlichen Dienst sind es 58%).

Es zeigen sich folgende tatsächliche Gründe für eine Kündigung (siehe Tabelle).

Grund	Anteil Privatwirtschaft	Anteil Öffentlicher Dienst
Vorliegen eines attraktiveren Angebots	45%	54%
Negatives/Kritisches Verhalten meiner Führungskraft	43%	44%
Höhe des Gehalts	42%	45%
Schlechte Arbeitsbedingungen	35%	46%
Keine Chance auf Weiterentwicklung	33%	40%
Uninteressante oder monotone Arbeitsinhalte	27%	30%
Schlechte Beziehung zu den Kolleginnen und Kollegen	20%	26%
Zu wenig Möglichkeiten, im Home-Office zu arbeiten	17%	26%
Meine Tätigkeit war sinnlos	12%	18%

Aus diesen Gründen habe ich schon einmal einen Arbeitgeber verlassen. Siebenstufige „Trifft zu“-Skala. Hier werden die addierten Anteile für „Trifft voll und ganz zu“ sowie „Trifft weitgehend zu“ gezeigt, also die obersten zwei Skalenwerte.

Die drei wichtigsten Gründe für eine reale Kündigungsentscheidung in der Privatwirtschaft sind andere als bei der ersten Frage. Menschen verlassen tatsächlich einen Arbeitgeber, wenn ein attraktiveres Angebot vorliegt. 45% der Befragten aus der Privatwirtschaft haben schon einmal aus diesem Grund gekündigt. Angesichts von kandidatenorientierten Arbeitsmärkten und einer guten Auswahlmöglichkeit dürfte das zumindest mittelfristig der wichtigste Kündigungsgrund bleiben. Am zweithäufigsten genannt wird mit 43% das als negativ erlebte Verhalten der eigenen Führungskraft. An dritter Stelle folgt die Höhe des Gehalts (42%). Uninteressante Arbeitsinhalte oder fehlender Sinn werden bei den realen Kündigungsgründen nur selten genannt. Anders ausgedrückt: Eine als spannend und sinnvoll erlebte Arbeit reicht nicht aus, um Kündigungen zu verhindern. Wenn Bezahlung und direkte Führung nicht passen, gehen Mitarbeiter.



Mitarbeitende des Öffentlichen Diensts – dynamischer als ihr Ruf

Ein Vergleich von Mitarbeitenden der Privatwirtschaft mit denen des Öffentlichen Diensts zeigt: Mitarbeitende des Öffentlichen Diensts agieren auf den Arbeitsmärkten dynamischer als es ihr Ruf erwarten lässt. Der Anteil derjenigen, die schon einmal wegen eines attraktiveren Angebots den Job gewechselt haben, ist mit 54% sogar höher als in der Privatwirtschaft. Gehalt spielt dabei durchaus eine Rolle. Im Vergleich ist der Faktor „Keine Chance auf Weiterentwicklung“ mit 40% im Öffentlichen Dienst deutlich stärker ausgeprägt als in der Privatwirtschaft (33%).

Vergleich zwischen den Geschlechtern

Im Vergleich zwischen den Geschlechtern zeigen sich Männer stärker opportunitätsgetrieben als Frauen: Für 50% der von ihnen in der Privatwirtschaft Tätigen war „ein attraktiveres Angebot“ ein Kündigungsgrund, bei den Frauen sind es 41%. Dabei spielte das Gehalt für Männer eine wesentlich größere Rolle (43%) als für Frauen (36%).

Vertiefende Analyse: Machen Kündigungen glücklicher?

Haben diejenigen, die in der Privatwirtschaft schon einmal ihren Job gekündigt haben, bei ihrem aktuellen Arbeitgeber tatsächlich ihre Zufriedenheit mit den Faktoren verbessert, die damals Anlass ihrer Kündigung waren? Dazu haben wir die Korrelation zwischen dem Grund der Kündigung bei dem ehemaligen Arbeitgeber und der Zufriedenheit mit dem aktuellen Arbeitgeber analysiert. Nur für ein Kriterium zeigt sich eine nennenswerte, wenn auch nicht sehr starke Beziehung: Korreliert man den Kündigungsgrund „Meine Tätigkeit ist sinnlos“ mit dem Zufriedenheitsaspekt „Sinn der Arbeit“, so zeigt sich eine gewisse Beziehung. Wer wegen einer als sinnlos empfundenen Arbeit schon einmal gekündigt hat, ist mit diesem Faktor bei seinem aktuellen Arbeitgeber etwas zufriedener. Ansonsten haben aktuelles Zufriedenheitserleben und ehemalige Kündigungsmotive wenig miteinander zu tun.

5. FAZIT: EMPFEHLUNGEN FÜR ARBEITGEBER

Kein Grund zur Panik

Die Zahl der unzufriedenen Mitarbeitenden ist aktuell ebenso niedrig wie der Anteil der aktiv Jobsuchenden.

Ein besseres Angebot ist aktuell der häufigste Kündigungsgrund. Sollte es künftig mehr Arbeitgebern als heute gelingen, die Passivsuchenden zu erreichen, könnte das zu deutlich mehr Fluktuation führen. Arbeitgeber sollten daher vorausschauend nicht nur die eigene Kommunikation überprüfen, sondern auch die Substanz im Angebot als Arbeitgeber – zum Beispiel bei Karriereperspektiven oder Arbeitszeitmodellen. Wechselbereite nehmen meist aber nicht ein einziges Defizit wahr, vielmehr fällt ihre Zufriedenheit bei allen Kriterien geringer aus. Unternehmen müssen also bereit sein, verschiedene Optionen für unterschiedliche Bedürfnisse bereitzustellen, um wechselwillige Arbeitnehmer zu binden. „One size fits all“ funktioniert nicht.

Potenzial für Bindungsrisiko bei den Passivsuchenden

Kompetenzen der direkten Führungskraft stärken und für Bindungsthemen sensibilisieren

Sie sollten sowohl die Rahmenbedingungen für Mitarbeitende (passende Arbeitszeiten) als auch die Ausrichtung der Beschäftigten auf die gemeinsam erbrachte Leistung für das Unternehmen im Blick behalten. Führungskräfte müssen sich gemeinsam mit den Fachabteilungen im Unternehmen als Unterstützer bei der Entwicklung der Beschäftigten verstehen.

Führungskräfte aller Ebenen müssen durch klare Strategie, Richtung und Ziele vermitteln, dass das Engagement in der Arbeit aller Beschäftigten zum Erhalt des Unternehmens und des eigenen Arbeitsplatzes beiträgt. Damit bleibt die eigene Arbeit auch in der kritischen Situation sinnvoll. Der Blick der Organisation muss auf das Ziel der Arbeit gerichtet bleiben.

Den Sinnaspekt der Arbeit im Auge behalten

Auch schwierige Situationen im Unternehmen aktiv managen und die Perspektive der Mitarbeitenden im Auge behalten

Dabei ist es ein wichtiger Faktor, dass Organisationen Signale senden, die die Bereitschaft betonen, auf eine gemeinsame Zukunft hinzuarbeiten. Dies gibt den Beschäftigten ein Mindestmaß an Sicherheit. Ängste vor Jobverlust sowie Schwierigkeiten im Balancieren von Beruf und Privatleben binden Energien, die alle Mitarbeitenden produktiver für positive Ziele einsetzen könnten. Zentral in dieser Situation ist gelebte Gerechtigkeit (Beispiel: 5000 für 5000 bei VW, wo alle gemeinsam durch eine schwierige Phase gehen).

Generell das Thema der beruflichen Karriere und Entwicklung stärker ins Blickfeld rücken

Die geringe Zufriedenheit der Beschäftigten mit Karriereaussichten ist eine andauernde Bedrohung, besonders engagierte Beschäftigte zu verlieren.

6. ÜBER DIE STUDIE

■ Initiative, Konzeption und Auswertung:

Cubia AG

■ Wissenschaftliche Begleitung:

PD Dr. Jürgen Kaschube, wissenschaftlicher Berater Cubia AG

■ Marktforschung:

Bilendi

■ Laufzeit:

Juli 2023

■ Teilnehmende:

- 1.338 Mitarbeitende, die aktuell festangestellt in Vollzeit oder Teilzeit arbeiten (mindestens 20 Wochenstunden).
Davon 300 aus dem Öffentlichen Dienst und 1.038 aus der Privatwirtschaft.
- Daten zu den Teilnehmenden aus der Privatwirtschaft:

Alter	Anteil
18-24 Jahre	3%
25-34 Jahre	18%
35-44 Jahre	24%
45-54 Jahre	26%
55-64 Jahre	28%
Über 64 Jahre	1%

Geschlecht	Anteil
männlich	58%
weiblich	42%
nonbinär	> 1%

Höchster Bildungsabschluss	Anteil
Hauptschulabschluss	11%
Realschulabschluss	36%
(Fach-)Abitur/(Fach-)Hochschulreife	25%

Über Cubia AG

Organisationen brauchen Orientierung, um die zunehmend komplexeren und schnelleren Veränderungsprozesse bewältigen zu können. Für Unternehmen wird es daher aktuell besonders dringlich, die Stimmen ihrer Mitarbeitenden zu hören und darauf adäquat zu reagieren. Cubia ist vor diesem Hintergrund eine auf Mitarbeitendenbefragungen spezialisierte Unternehmensberatung für Organisations- und Personalentwicklung. Auf der Grundlage wissenschaftlich fundierter Expertise und einer über 20-jährigen Erfahrung in der Durchführung von Mitarbeitendenbefragungen bei Hunderten Kunden verschiedener Branchen und Größen liefert das Unternehmen spezifische Informationen, mit denen Stärken erkannt und genutzt sowie Herausforderungen gemeistert werden können. Gemeinsam mit den Kunden leitet die Cubia AG nach den Befragungen Folgemaßnahmen ab und entwickelt erfolgreich Organisationen.

Kontakt

Cubia AG

Reichenaustraße 39A

78467 Konstanz

Telefon: +49 (0)7531 94 235 - 0

E-Mail: contact@cubia.com

Webseite: <https://cubia.com>