



INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND
BERUFSFORSCHUNG
Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit

DIE STELSCHRAUBEN DER MITARBEITERBINDUNG

Ergebnisse aus der Forschung

Transformationsimpuls im Rahmen des Projektes
Transformationsnetzwerk Nordschwarzwald

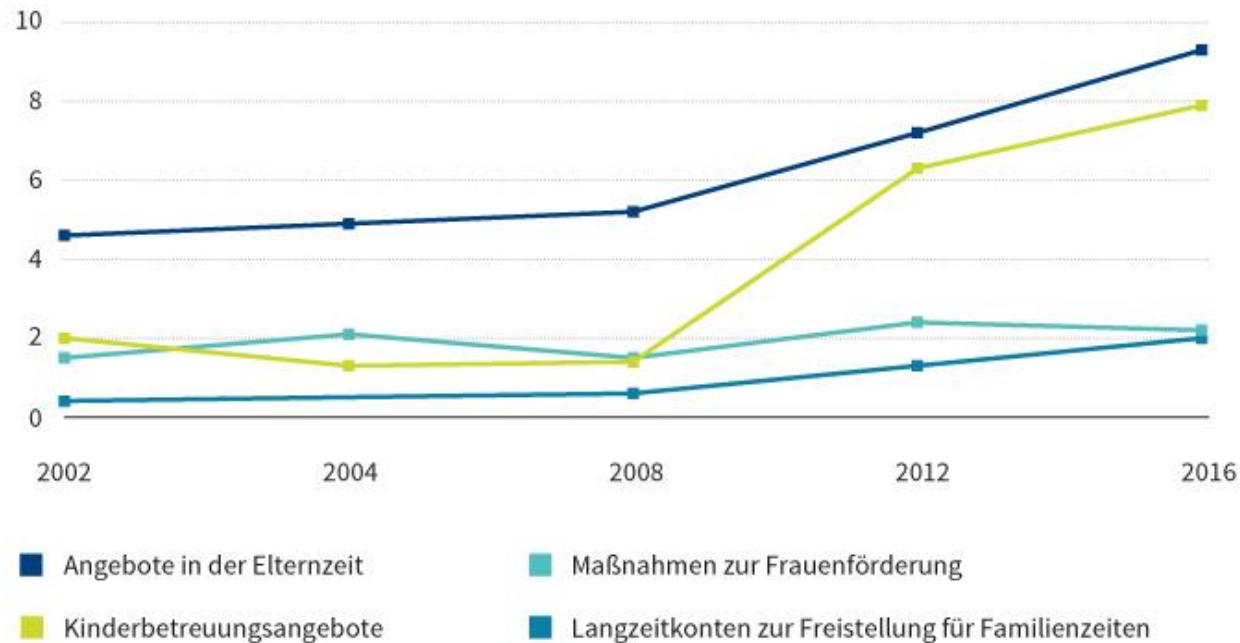
15.10.2025

Dana Müller
(Leiterin Forschungsdatenzentrum der BA im IAB)



BEISPIEL FÜR MITARBEITERBINDUNG: BETRIEBLICHE FAMILIENFREUNDLICHE MAßNAHMEN

Abb. 1: Anteil der Betriebe mit familienfreundlichen Maßnahmen, 2002 bis 2016
in Prozent



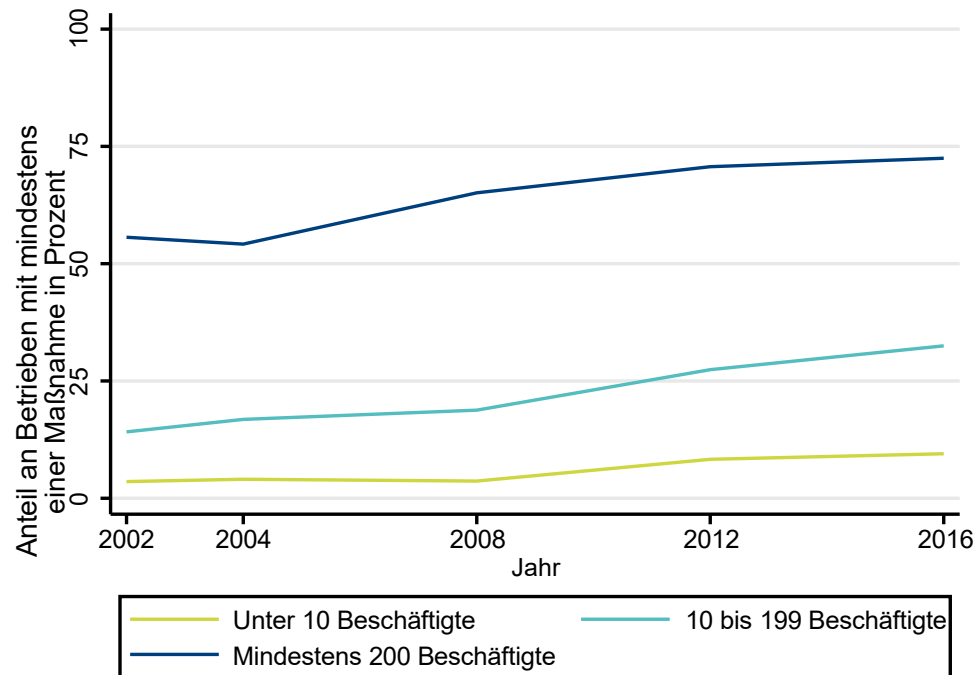
Quelle: IAB-Betriebspanel 2002 bis 2016, hochgerechnete Werte, eigene Berechnungen. © IAB

- Wirkung (Ergebnisse aus dem IAB):
 - Mütter kehren nach der Geburt des ersten Kindes schneller zurück
 - Mütter wechseln bei der Rückkehr weniger häufig den Betrieb
 - Väter nehmen häufiger Elternzeit

Quelle: IAB-Kurzbericht, 18/2018; IAB-Forum 28. Juli 2025, <https://iab-forum.de/in-familienfreundlichen-betrieben-nehmen-vaeter-haeufiger-elternzeit-in-anspruch/>

MAßNAHMEN: UMSETZUNG EHER IN GROßEN BETRIEBEN

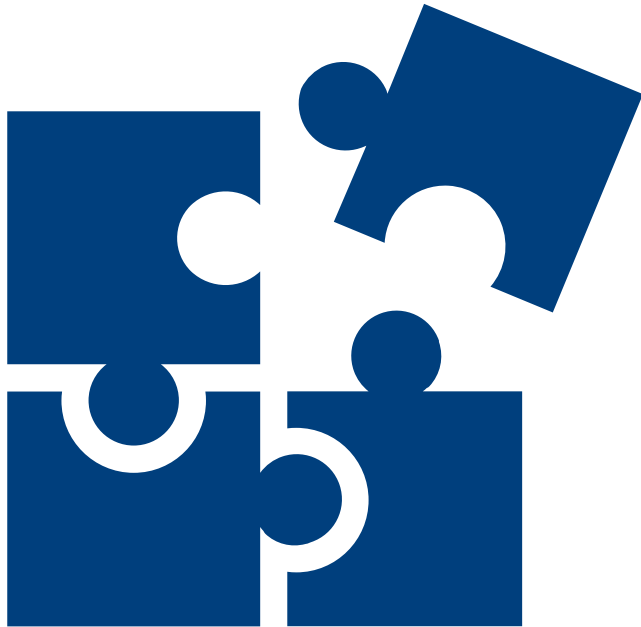
Anteil der Betriebe mit familienfreundlichen Maßnahmen nach Betriebsgröße



Quelle: IAB Betriebspanel. Anteile sind gewichtet; eigene Berechnungen

- Formale familienfreundliche Maßnahmen aufwändig oder schwer umsetzbar für kleine Betriebe
- Deshalb selteneres Angebot in kleinen und mittleren Betrieben, in denen über die Hälfte aller Beschäftigten arbeiten
- Wie unterscheiden sich Betriebe in ihrer Mitarbeiterbindung? Und was können Betriebe voneinander lernen? Denn die Ziele sind gleich: Fluktuation verhindern, Einarbeitungskosten minimieren, Loyalität fördern. Maßnahmen sind ein Teil der „Lösung“.

INHALT



**Stellschrauben
der Mitarbeiter-
bindung**

**Im Fokus:
Arbeiten von
zu Hause**

**Im Fokus:
Arbeitszeit**

EINFLUSSFAKTOREN DER MITARBEITERBINDUNG

ÜBERSICHT: STELLSCHRAUBEN DER MITARBEITERBINDUNG



- Unterstützung durch Führungskräfte/Kolleginnen und Kollegen



- Formelle Organisationsstrukturen:
Löhne, Führungsposition, Homeoffice,
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und
Familie, Arbeitszeit



- Informelle Organisationsstrukturen:
Gleichbehandlung, Work-Life-Balance

MITARBEITERBINDUNG: MESSUNG



- A: Ich würde gerne den Rest meines Arbeitslebens in diesem Betrieb arbeiten. Trifft voll und ganz zu bis trifft überhaupt nicht zu
- B: Dieser Betrieb hat eine große persönliche Bedeutung für mich
- C: Ich sehe die Probleme des Betriebs als meine eigenen an.
- D: Ich spüre keine starke Zugehörigkeit zu meinem Betrieb.
- E: Ich fühle keine emotionale Bindung an diesen Betrieb.
- F: Ich fühle mich nicht als ein „Teil der Familie“ in diesem Betrieb.

Individueller Summenindex

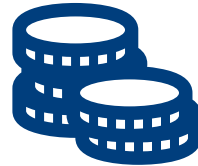
MITARBEITERBINDUNG IN BETRIEBEN



Unterstützung
durch
Führungskraft



Führungs-
position



Lohn



Unterstützung
von
Kolleg:innen



Gleichheit

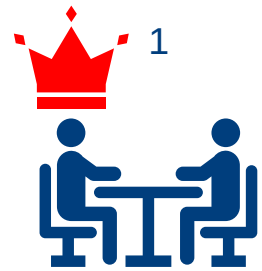


Work-Life-
Balance



Homeoffice
(Angebot)

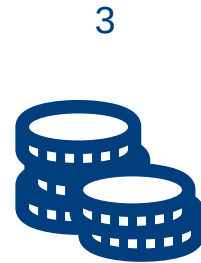
MITARBEITERBINDUNG IN BETRIEBEN



Unterstützung
durch
Führungskraft



Führungs-
position



Lohn



Unterstützung
von
Kolleg:innen



Gleichheit



Work-Life-
Balance



Homeoffice
(Angebot)

Alle Betriebe



Positiver Zusammenhang



Kein statistisch signifikanter Zusammenhang

Quelle: LPP-ADIAB 2017

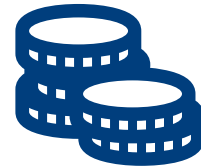
MITARBEITERBINDUNG IN BETRIEBEN NACH GRUPPEN



Unterstützung
durch
Führungskraft



Führungs-
position



Lohn



Unterstützung
von
Kolleg:innen



Gleichheit



Work-Life-
Balance



Homeoffice
(Angebot)

Betriebe mit familien-
freundliche Maßnahmen



Betriebe ohne familien-
freundliche Maßnahmen



Positiver Zusammenhang



Kein statistisch signifikanter Zusammenhang

Quelle: LPP-ADIAB 2017

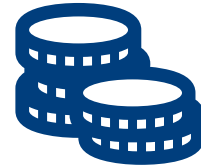
MITARBEITERBINDUNG IN BETRIEBEN NACH GRUPPEN



Unterstützung
durch
Führungskraft



Führungs-
position



Lohn



Unterstützung
von
Kolleg:innen



Gleichheit



Work-Life-
Balance



Homeoffice
(Angebot)

Betriebe <250



Betriebe produzierendes
Gewerbe



Positiver Zusammenhang



Kein statistisch signifikanter Zusammenhang

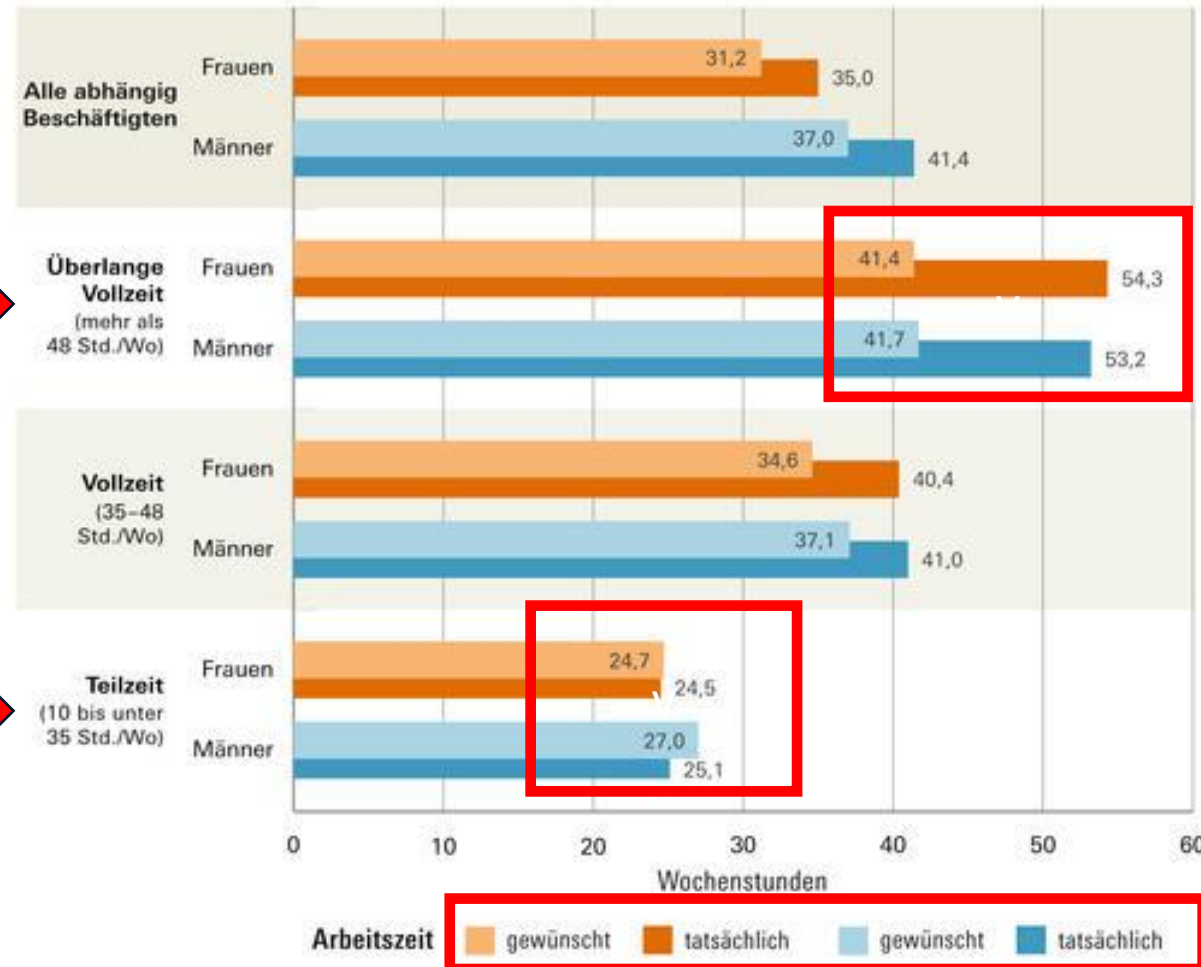
Quelle: LPP-ADIAB 2017

FAZIT: STELLSCHRAUBEN DER MITARBEITERBINDUNG

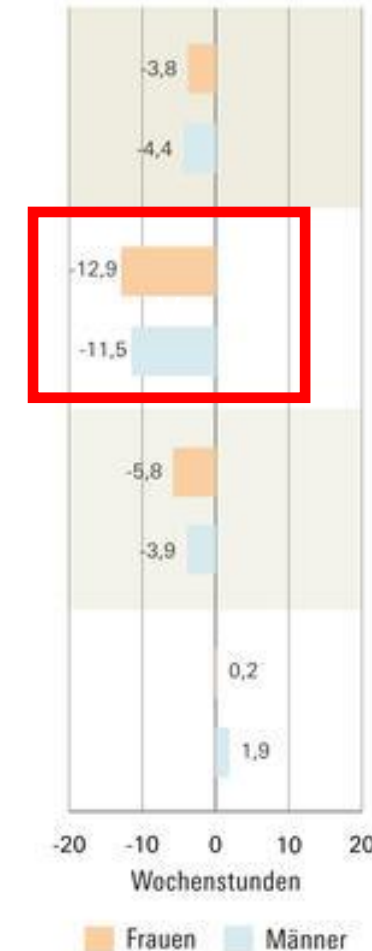
- Stellschrauben der Mitarbeiterbindung unterscheiden sich kaum zwischen Betrieben
 - Auch nicht für diejenigen, die bereits formelle familienfreundliche Maßnahmen haben
- Wir finden keine Unterschiede nach Geschlecht
 - aber Daten umfassen keinen öffentlichen Dienst
- Vorgesetzten kommt eine tragende Rolle zu

FOKUS: ARBEITSZEIT

Gewünschte und tatsächliche Wochenarbeitszeiten von abhängig beschäftigten Frauen und Männern nach Erwerbsumfang in **Deutschland** (2023), Mittelwerte in Std.



Abstand zwischen Wunsch und Realität (in Std./Wo)



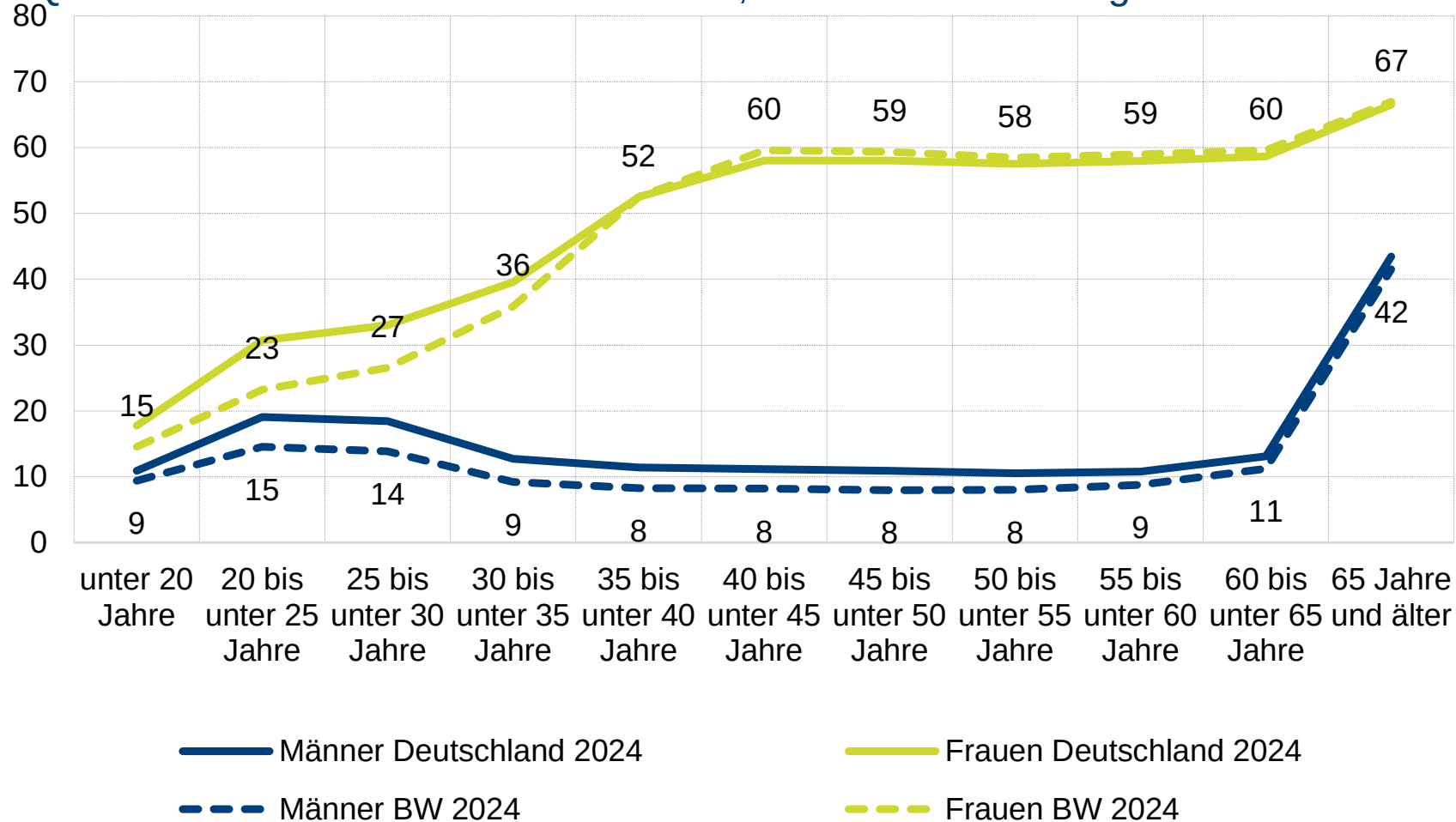
BEFUNDE: ARBEITSZEIT

- Vollzeitbeschäftigte wollen weniger arbeiten → weniger Überstunden
- Teilzeitbeschäftigte wollen mehr arbeiten
- Mütter würden mehr arbeiten, wenn sie darauf angesprochen werden würden (<https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/aktuelles/alle-meldungen/muetter-wollen-mehr-arbeiten-wenn-die-bedingungen-stimmen-270366>)
 - Mütter wechseln häufiger nach Wiedereinstieg den Betrieb: fehlende Teilzeit
- Väter würden gern weniger Stunden arbeiten (z.B. Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 8251; 2021 oder https://www.prognos.com/sites/default/files/2022-12/BMFSFJ_Vaeterstudie_20221129_1600.pdf)
 - Väter wechseln Arbeitgeber bei fehlender Flexibilität
- Mehr junge Männer wünschen sich eine geringere Wochenarbeitszeit, wenn sie Vater eines kleinen Kindes sind (<https://www.shell.de/ueber-uns/initiativen/shell-jugendstudie-2024/informationmaterial-2024.html#tab-infografik-zukunft>)
 - Gleichzeitig sind jüngere Beschäftigte eher bereit Überstunden zu leisten (<https://iab-forum.de/mehr-anreize-mehr-flexibilitaet-mehr-arbeit-wie-beschaefigte-auf-die-plaene-der-neuen-bundesregierung-reagieren-wuerden/>)
- Beschäftigte wählen bei der tariflichen Option Zeit oder Geld eher Zeit (<https://iab-forum.de/tarifliches-wahlrecht-warum-die-mehrheit-der-beschaefigten-lieber-mehr-zeit-haette-als-mehr-geld/>)



TEILZEITQUOTEN IN BADEN-WÜRTTEMBERG GERINGER

Teilzeit-Quote 2024 nach Geschlecht und Alter, Baden-Württemberg und Deutschland im Vergleich



Beschriftung
jeweils Werte für
BW

ARBEITEN VON ZU HAUSE - FLEXIBILITÄT

Einige diskutierte Facetten des Homeoffice ...



https://de.toonpool.com/cartoons/Recht%20auf%20Homeoffice_368596

Nicht jeder **Beruf/Arbeitsplatz** eignet sich gleichermaßen gut zur Ausübung von Homeoffice.



<https://rachelt-bother.blogspot.com/2021/01/homeoffice-lustig-homeoffice-fur-gamer.html>

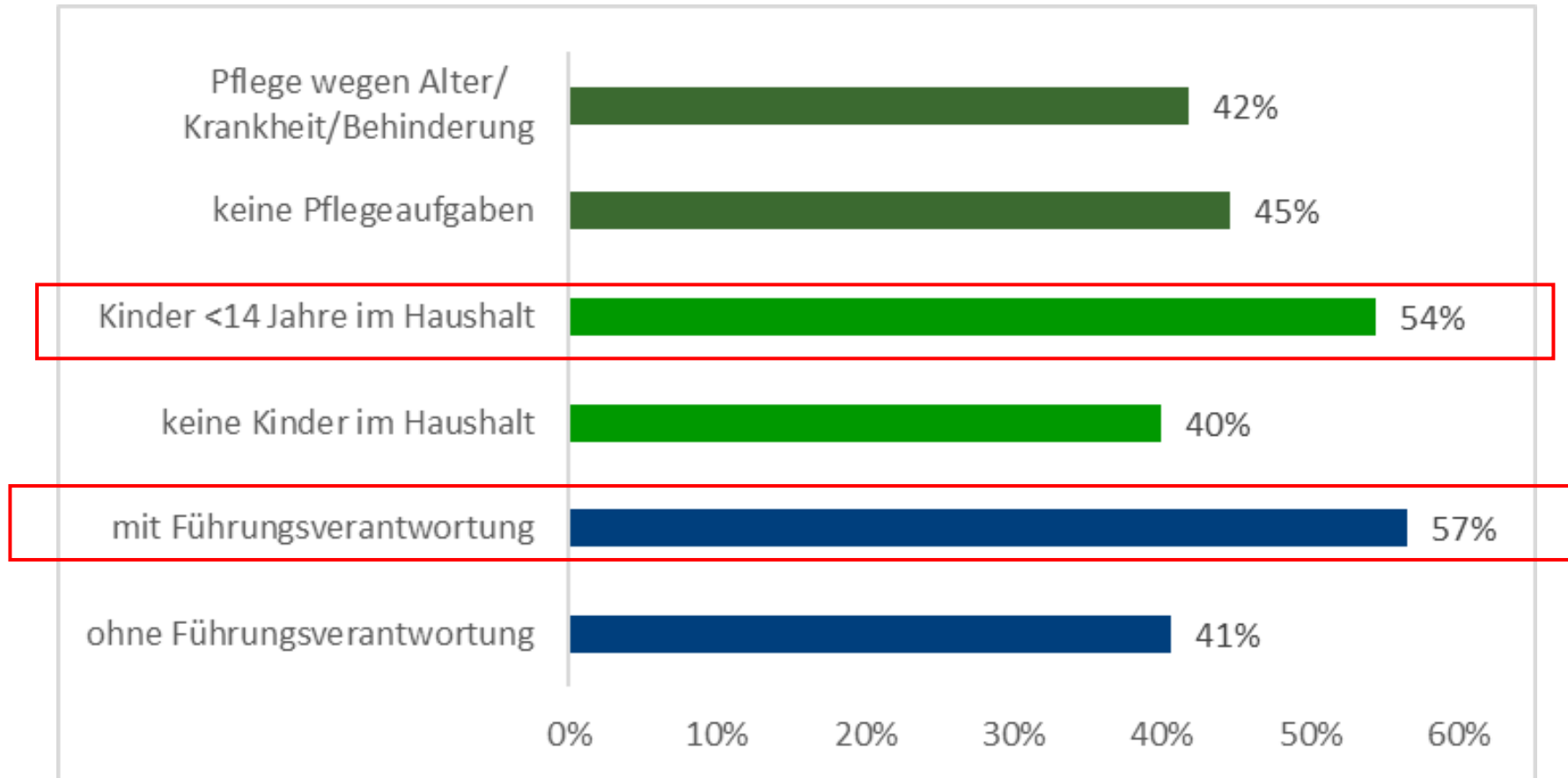
Nicht jede **häusliche Situation** eignet sich gleichermaßen gut zur Ausübung von Homeoffice.



<https://www.istockphoto.com/illustrations/overworked-funny>

Nicht jede **Arbeitsmentalität** eignet sich gleichermaßen gut zur Ausübung von Homeoffice.

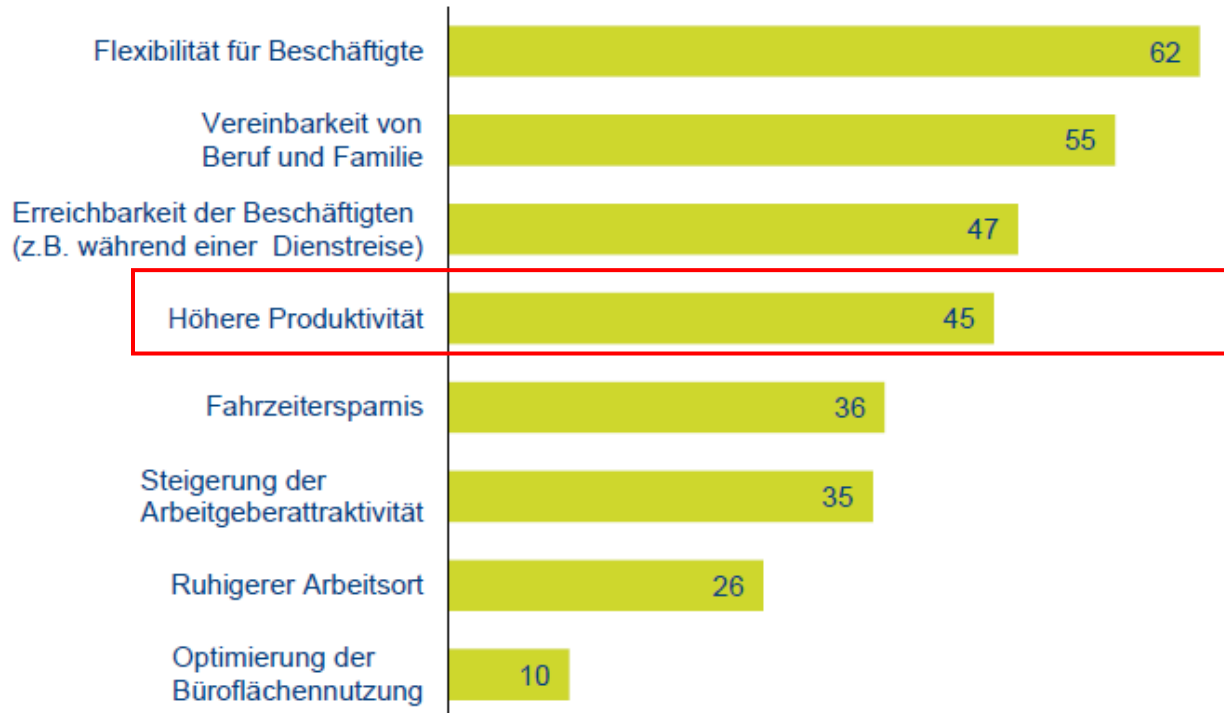
Arbeiten von zu Hause am stärksten bei Führungskräften und Eltern



Quelle: LPP-Beschäftigtenbefragung 2024. Angaben für Personen, die in Betrieben ab 50 Beschäftigte arbeiten. Frage: Arbeiten Sie für Ihren Arbeitgeber – wenn auch nur gelegentlich - von zu Hause aus?
N = 6.610 Beschäftigte (LPP = Linked-Personnel-Panel). Gewichtete Darstellung. @ IAB

Arbeiten von zu Hause: Vorteile aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten in Deutschland (in Prozent)

Vorteile aus Sicht von Betrieben



Vorteile aus Sicht von Beschäftigten



Anmerkungen: Anteil der Betriebe, die diese Gründe für das Angebot von Homeoffice nennen bzw. Anteil der Beschäftigten, die diese Vorteile nennen.

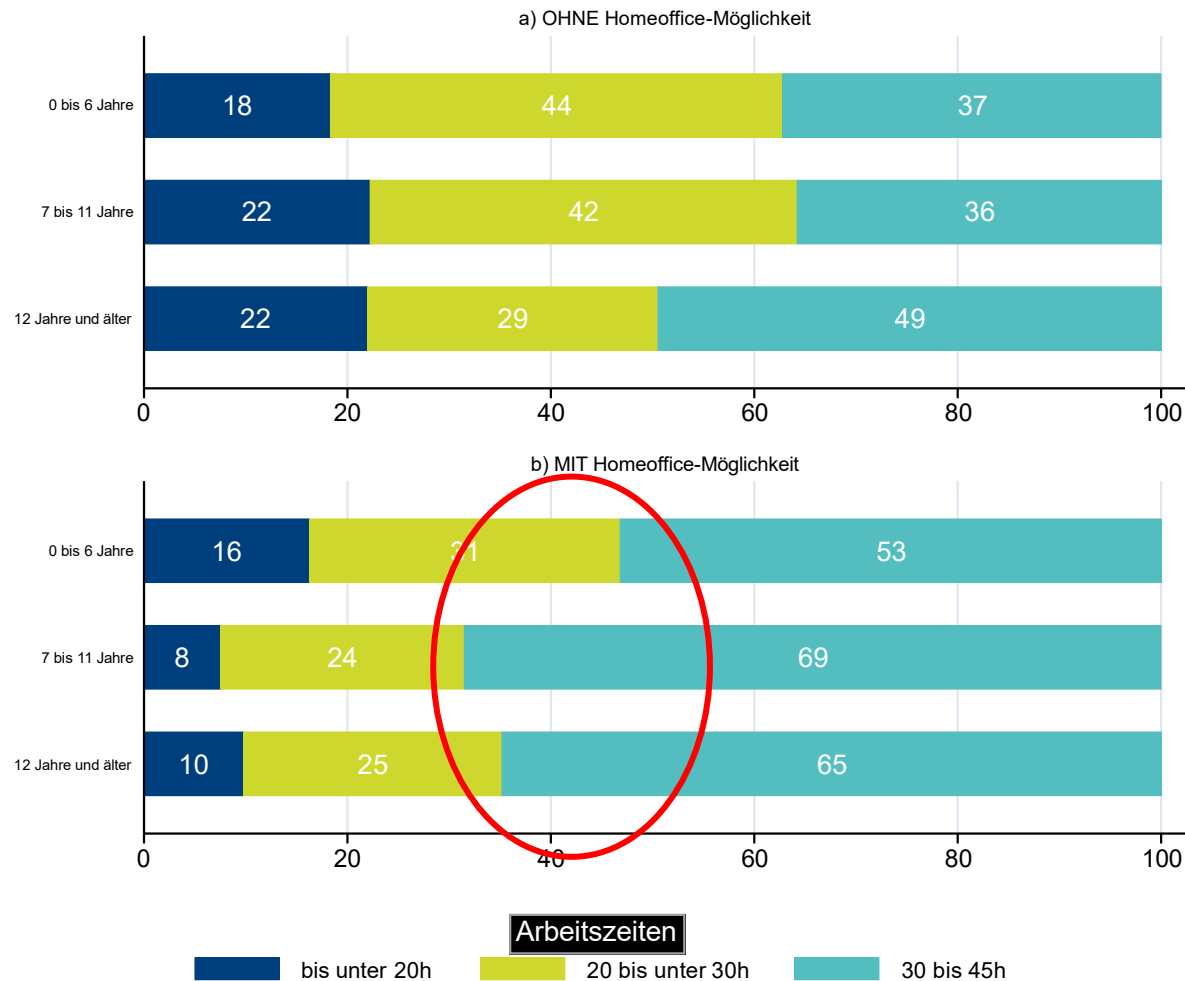
Quelle: IAB-Kurzbericht 11|2019 (IAB-Betriebspanel 2018 (N=5.196) und Linked Personnel Panel (LPP)-Beschäftigtenbefragung 2015 (N=1.327), gewichtete Darstellung)

HOMEOFFICE & JOBZUFRIEDENHEIT

Erkenntnisse aus Längsschnittanalysen auf Basis des LPP:

- 1 Homeoffice steigert Jobzufriedenheit, Verbundenheit, Engagement und reduziert den Wechselwunsch
- 2 ...aber nur, wenn Homeoffice innerhalb der Arbeitszeit stattfindet
- 3 Ein unerfüllter Homeoffice-Wunsch hingegen wirkt sich negativ aus
- 4 Viele wollen gar nicht von zu Hause arbeiten und sind daher auch nicht unzufrieden

WAS SEHEN WIR AUCH: HOMEOFFICENUTZUNG ZEIGT HÖHERE ARBEITSZEITEN BEI MÜTTER



Anmerkungen: Angaben von Müttern mit Tätigkeiten die nach eigenen Angaben immer die Anwesenheit vor Ort erfordern (d.h. ohne Homeofficemöglichkeit) oder die zumindest teilweise von zu Hause ausgeführt werden können (d.h. mit Homeofficemöglichkeit). Antworten sind gewichtet. Die Werte sind gerundet. Dadurch summieren sich diese teilweise nicht auf 100 Prozentpunkte auf.

Quelle: IAB-OPAL 2024, N=1.170.

IAB-Forum, Veröffentlichung demnächst, Sandra Dummert & Hannah Steinberg

FAZIT

- Stellschrauben der Mitarbeiterbindung
 - **Führungskräften** kommt tragende Rolle zu (Rahmenbedingungen wichtig, Umsetzung passiert durch Führungskräfte)
 - Lohn, Führungsposition, Kolleginnen und Kollegen, Gleichheit, Work-Life-Balance
- Flexibilität: Arbeitsstunden, Homeoffice
- Bedürfnisse der Belegschaft kennen, um passende (flexible) Maßnahmen zu ermöglichen und gleichzeitig davon zu profitieren
 - **Wichtig: Bedürfnisse verändern sich über die Zeit** (Junge, Eltern, Ältere)
 - Wie: z.B. Mitarbeitendengespräche (individuelle Lösungen), Befragung



Danke für Ihre Zeit!

Dana Müller

✉ dana.mueller@iab.de

🌐 <https://iab.de/>

Interesse an IAB-Informationen?

[Klicken Sie hier, um den IAB-Newsletter zu abonnieren](#)

WOHER KOMMEN DIE DATEN?

