



BLEIBEWÜRDIGE ORGANISATIONEN GESTALTEN

WIE GESUNDE ARBEIT RETENTION STRATEGISCH STÄRKT

Das Whitepaper zeigt, dass hohe Fluktuation kostet und warum sich eine starke Bindung auszahlt. Es geht um die zentrale Frage, warum Retention heute ein harter Business Case ist und wie Gesunde Arbeit Performance, Stabilität und Zukunftsfähigkeit von Organisationen stärkt.

AUTOR

Alexander Wenke

Executive Summary

Der Arbeitsmarkt ist dauerhaft angespannt: Fachkräftemangel, demografischer Wandel und eine historisch niedrige emotionale Mitarbeitendenbindung erhöhen die strategische Relevanz von Retention erheblich. Gleichzeitig zeigen Studien, dass nahezu jede zweite beschäftigte Person latent wechselbereit ist – inklusive eines signifikanten Anteils neu eingestellter Mitarbeitender. Klassisches Recruiting allein greift unter diesen Bedingungen zu kurz.

Die wirtschaftlichen Effekte mangelnder Bindung sind erheblich. Fluktuation verursacht je nach Rolle Kosten in Höhe von 50 – 100 % eines Jahresgehalts. Dies wird vor allem beeinflusst durch Rekrutierung, Einarbeitung, Produktivitätsverluste und Know-how-Abfluss.

Hinzu kommen indirekte Effekte wie höhere Fehlzeiten, sinkende Qualität und instabile Kundenbeziehungen. Umgekehrt zeigen umfangreiche Metaanalysen auch, dass hoch gebundene Mitarbeitende produktiver sind, seltener fehlen und dem Unternehmen deutlich länger treu bleiben.

Entscheidend ist: Mitarbeitende kündigen nur selten primär wegen der Vergütung. Die zentralen Kündigungstreiber liegen in Führung, Wertschätzung, Entwicklungsperspektiven, Arbeitsbedingungen und Kultur. Diese Faktoren sind überwiegend gestaltbar und genau hier setzt der strategische Ansatz Gesunder Arbeit an.

Gesunde Arbeit wird nicht als Einzelmaßnahme verstanden, sondern als systematischer Gestaltungsansatz, der die zentralen Treiber von Mitarbeitendenbindung entlang klarer Wirkungsketten adressiert. Insbesondere Gesunde Führung und flexible Arbeitsgestaltung beeinflussen emotionale Bindung, Unternehmensbindung und damit Retention nachweislich positiv.

Unternehmen mit hohem Wellbeing- und Engagement-Niveau reduzieren freiwillige Fluktuation signifikant und erzielen messbare Produktivitäts- und Performancegewinne.

Für die Praxis bedeutet das: Retention muss Teil der Unternehmensstrategie werden – datenbasiert, priorisiert und messbar. Erfolgreiche Organisationen kombinieren kurzfristig wirksame Maßnahmen („Quick Wins“) mit strukturellen, langfristigen Initiativen und verankern Gesunde Arbeit strategisch, prozessual und über Kennzahlen gesteuert.

Mitarbeitendenbindung ist kein HR-Nebenthema, sondern ein zentraler Wertschöpfungshebel. Unternehmen, die Retention konsequent mit Gesunder Arbeit verknüpfen, senken Kosten, steigern Leistungsfähigkeit und sichern ihre Zukunftsfähigkeit.

Inhaltsverzeichnis

Warum Mitarbeitendenbindung jetzt Priorität hat	S. 3
Zahlen, Daten und Fakten: Die Wirtschaftlichkeit von Retention und die Verbindung zu Gesunder Arbeit	S. 4
Warum kündigen Mitarbeitende? Ursachen mangelnder Bindung	S. 9
Retention Excellence für „bleibewürdige“ Organisationen: Von der Diagnose zur Umsetzung	S. 12
Maßnahmen-Matrix: Quick Wins vs. Strategische Initiativen (Transformative Maßnahmen / Systemische Veränderungsimpulse)	S. 15
Gesunde Arbeit als Erfolgsfaktor für Retention	S. 20
Fazit: Mitarbeitendenbindung strategisch verankern und mit Gesunder Arbeit verknüpfen	S. 21

Warum Mitarbeitendenbindung jetzt Priorität hat

Der Arbeitsmarkt im deutschsprachigen Raum steht vor einem Paradigmenwechsel. Nach Jahren, in denen Unternehmen vor allem in Recruiting investiert haben, zeigt sich nun: Die Bindung der bestehenden Mitarbeitenden ist mindestens ebenso wichtig und oft kosteneffizienter. Gründe dafür sind:

#1

Fachkräftemangel und Demografie

Der demografische Wandel und der Mangel an qualifizierten Fachkräften führen dazu, dass offene Stellen immer schwerer zu besetzen sind. Gleichzeitig nähern sich geburtenstarke Jahrgänge dem Ruhestand. Unternehmen können es sich kaum leisten, erfahrene Mitarbeitende zu verlieren, da adäquater Ersatz rar oder teuer ist.

#2

Hohe Fluktuationskosten

Jede Kündigung verursacht erhebliche Kosten – von der Suche und Einarbeitung einer Ersatzkraft bis zu Produktivitätsverlusten. Schätzungen gehen von 10 bis 200 % des Jahresgehalts der ausscheidenden Person aus (Boushey & Glynn, 2012). Laut Gallup liegen die Schätzwerte für

einen adäquaten Ersatz, der direkte und indirekte Kosten berücksichtigt, sogar zwischen 50 % bis 100 % des Jahresgehalts. Spezialisierte Fachkräfte und Führungskräfte liegen hier im oberen Bereich der Spannweiten. Betrachten wir – wie im rechten Kasten gezeigt – ein konservatives Beispiel mit dem Jahresgehalt einer Fachkraft von

50.000€, welches knapp unter dem Jahresdurchschnittsgehalt, gemessen am Median, in Deutschland von 2024 liegt (Statistisches Bundesamt), wird klar, dass sich dieses Geld deutlich sinnvoller in Bindungsmaßnahmen investieren ließe, die Abgänge verhindern.



Bei einem Faktor von 1.5, kosten Kündigung und Neubesetzung eines einzelnen Mitarbeitenden rund

75.000 €

#3

Wissen und Produktivität

Langjährige Mitarbeitende besitzen wertvolles Firmenwissen und eingespielte Netzwerke. Ihr Weggang reißt Lücken ins Team und kann Kundenbeziehungen belasten. Der wirtschaftliche Wert von Bindung entsteht nicht nur durch vermiedene Recruitingkosten, sondern auch durch erhaltenes firmenspezifisches Humankapital. Empirische Studien zeigen, dass Betriebszugehörigkeit positiv mit Performance zusammenhängen kann und dass neue Mitarbeitende je nach Tätigkeit eine substanzielle Ramp-up-Zeit bis zur vollen Produktivität benötigen. Zudem haben Unternehmen mit über-durchschnittlicher Arbeitsplatzzufriedenheit etwa 25 % weniger jährlichen Mitarbeitendenwechsel (De Neve, J. E., & Ward, G., 2025).

#4

Engagement-Krise

Die emotionale Mitarbeitendenbindung ist auf einem Tiefpunkt. Aktuelle Gallup-Daten (2024, Gallup Engagement Index 2023) aus Deutschland zeigen, dass sich nur 9 % der Beschäftigten ihrem Arbeitgeber voll verbunden fühlen, während 78 % „Dienst nach Vorschrift“ machen. Über 7,3 Millionen Deutsche haben innerlich gekündigt. Zugleich ist die Wechselbereitschaft so hoch wie nie: Fast die Hälfte der Beschäftigten (45 %) hält Ausschau nach neuen Möglichkeiten. Besonders alarmierend: Unter neu eingestellten Mitarbeitenden (unter 1 Jahr Betriebszugehörigkeit) blicken bereits 40 % nach anderen Jobs – nicht zuletzt wegen oft unzureichender Onboarding-Prozesse (nur 22 % bewerten die eigene Einarbeitung als „ausgezeichnet“).

#5

Führung und Vertrauen

Eine wesentliche Ursache der Engagement-Krise ist fehlendes Vertrauen in das Management. Nur 22 % der deutschen Beschäftigten sind uneingeschränkt mit ihrer Führungskraft zufrieden (2024, Gallup Engagement Index 2023). Schlechtes Führungsverhalten gilt als „Risikofaktor für den Unternehmenserfolg“. Ohne Gegensteuern droht eine Abwärtsspirale: Gering gebundene Mitarbeitende sind häufiger krank laut Gallup 2024: Im Jahr 2024 im Schnitt 7,7 Tage, wobei sich die Fehlzeit bei hoch gebundenen Mitarbeitenden auf 5,5 Tage reduzierte.

Mitarbeitendenbindung („Retention“) ist heute eine zentrale strategische Herausforderung. Anstatt primär Ressourcen in die Suche nach neuen Talenten zu stecken, müssen Unternehmen mindestens ebenso viel Energie darauf verwenden, ihre aktuellen Mitarbeitenden zu halten und zu engagieren. Die folgenden Abschnitte beleuchten zunächst Daten und Fakten zur Relevanz von Retention und zeigen dann praxisnahe Ansätze, wie Organisationen durch die ganzheitliche Betrachtung von Gesunder Arbeit bleibenswert gestaltet werden können.

Zahlen, Daten und Fakten: Die Wirtschaftlichkeit von Retention und die Verbindung zu Gesunder Arbeit

Eine hohe Mitarbeitendenbindung zählt neben gesteigerter Produktivität und sinkenden Kosten durch geringere Fehlzeiten und sinkenden Präsentismus zu den zentralen Wertschöpfungsfaktoren, die durch Gesunde Arbeit erzeugt werden können. Diese Wertschöpfungsfaktoren entfalten ihren Beitrag über komplexe Wirkungsketten und beeinflussen sich gegenseitig. Wissenschaftlicher Konsens besteht jedoch darin, dass Gesunde Arbeit einen positiven Einfluss auf diese Wertschöpfungsfaktoren nimmt und damit zu einem positiven Businesscase werden kann. Demzufolge leistet eine hohe Mitarbeitendenbindung, die teilweise ein Outcome von Gesunder Arbeit ist, einen Beitrag zur Steigerung der Unternehmensleistung. Eine Metaanalyse von Gallup, die Daten aus 347 Unternehmen weltweit umfasst, beziffert eindrucksvoll die Vorteile eines hoch engagierten Personals:

Kennzahl	Effekt bei hoher Bindung
Fluktuationsrate (Mitarbeitendenwechsel)	-21 bis 51 %
Fehlzeiten (Krankentage)	-78%
Arbeitsunfälle	-63%
Qualitätsmängel (Fehlerquoten)	-32%
Kundenzufriedenheit (Bewertungen)	+10%
Produktivität (Vertrieb/ Kundenleistung)	+18%
Produktivität (Produktion/ Output)	+14%

Diese Zahlen zeigen: Engagement und Bindung von Mitarbeitenden sind kein „weicher“ Faktor, sondern messbar mit harten Kennzahlen verknüpft. Engagierte Teams arbeiten produktiver, machen weniger Fehler, fehlen seltener und bleiben dem Unternehmen treu – was wiederum Kundenbeziehungen stabilisiert und den Rekrutierungsaufwand senkt.

Dem gegenüber stehen die Kosten mangelnder Bindung: „Innere Kündigung“, also Mitarbeitende, die nur noch das Nötigste tun oder gedanklich schon gekündigt haben, ist ein enormes verstecktes Kostenrisiko.



Der Gallup-Index 2023 schätzt, dass der Produktivitätsverlust durch innerlich gekündigte Beschäftigte die deutsche Volkswirtschaft jährlich 132,6 bis 167,2 Mrd. € kostet.

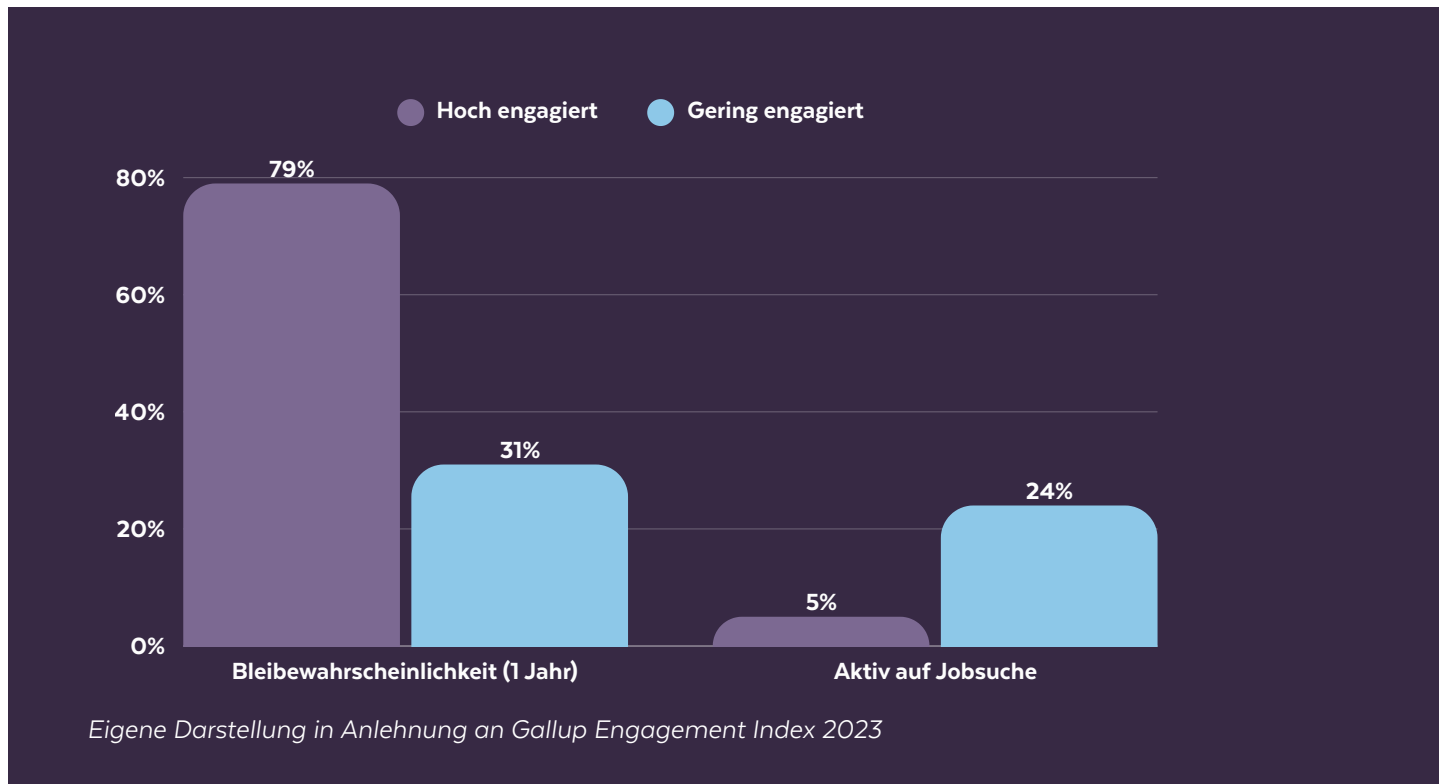
Werden die direkten Fluktuationskosten hinzu gerechnet (geschätzte 1,5 – 2 Jahresgehälter pro Ersatzbesetzung bei unternehmenskritischem Personal), wird klar, dass jede verhinderte Kündigung erhebliche Summen einspart, wie folgende einfache Rechnung zeigt:

Bei 10 verhinderten Kündigungen jährlich (Ø 50.000 € Gehalt) spart ein Unternehmen rund 0,75 – 1 Mio. € an direkten Kosten – zusätzlich zu den indirekten Vorteilen wie höherer Produktivität und Kundenzufriedenheit.

Ein weiterer Aspekt ist die Wechselbereitschaft. Sie beschreibt, wie viele Arbeitnehmerinnen offen für einen Jobwechsel sind. Nachweislich ist die Wechselbereitschaft bei Millennials (40 %) und Gen Z (44 %) deutlich höher im Vergleich zu Mitarbeitenden der Generation X (29 %) und der Generation Babyboomer (17 %). Zwar ist der Wert laut aktueller forsa-Umfrage generationenübergreifend mit 34 Prozent auf dem niedrigsten Stand seit fünf Jahren und zählt insgesamt zu den niedrigsten Werten seit Beginn der Erhebung im Jahr 2012, doch fällt der Rückgang in eine Phase wirtschaftlicher Unsicherheit. Vieles deutet hierbei auf einen ausgeprägten Wunsch nach Stabilität hin.

Latente Wechselabsichten und ein starker Wunsch nach stabilen Arbeitsverhältnissen, der nicht in einen realen Wechsel mündet, schließen sich demnach nicht aus. Relevant für Unternehmen ist daher das tatsächliche, zukünftige Verhalten der Mitarbeitenden, unabhängig ob Boomer, Millennial, Generation X oder Z. Der Wunsch nach Stabilität kann durch gezielte Maßnahmen zur emotionalen Bindung unterstützt werden.

Mitarbeitende mit hoher emotionaler Bindung denken deutlich seltener an Kündigung. So wollen z. B. 79 % der hoch engagierten Mitarbeitenden in einem Jahr noch bei ihrem aktuellen Arbeitgeber sein, während es bei gering gebundenen nur 31 % sind. Umgekehrt sind nur 5 % der stark Gebundenen aktiv auf Jobsuche, verglichen mit 24 % der „Dienst-nach-Vorschrift“-Gruppe. Diese Unterschiede illustriert die folgende Grafik:



Auch international ist der Business Case klar: Gesunde, engagierte Mitarbeitende treiben den Unternehmenserfolg. Das McKinsey Health Institute konstatiert gemeinsam mit dem Weltwirtschaftsforum, dass Organisationen, die Mitarbeitendengesundheit und -wohlbefinden in den Mittelpunkt stellen, „deutlich höhere Produktivität, weniger Fehlzeiten, niedrigere Gesundheitskosten und eine gesteigerte Mitarbeitendenbindung“ verzeichnen. Hochrechnungen zufolge könnte ein umfassendes Investment in Mitarbeitendengesundheit das globale BIP um 4 - 12 % erhöhen (Unterschiede der Steigerungen im BIP variieren zwischen high, medium und low-income-Staaten), u.a. durch geringere Fluktuation und höhere Leistungsfähigkeit (WEF-McKinsey Report).

Ergänzend finden sich Belege durch das McKinsey Global Institute, dass Organisationen mit einem Fokus auf Performance und Mitarbeitenden in folgenden Businesskennzahlen Wettbewerbsvorteile erzeugen im Vergleich zu Unternehmen, die den Fokus entweder auf Performance oder Mitarbeitende legen:

- Umsatzsteigerungen auch während Krisenzeiten
- moderateren Fluktuationsquoten
- höhere Wahrscheinlichkeit für überdurchschnittliche Performances und
- größeren Unternehmensgewinnen.

Zu den „harten“ wirtschaftlichen Vorteilen gesellen sich weitere unternehmensrelevante Nutzenargumente durch die zusätzliche Orientierung auf die Mitarbeitenden.

Organisationen, die Gesundheit in den Mittelpunkt stellen, verzeichnen häufig deutliche Verbesserungen bei der Produktivität, weniger Fehlzeiten, niedrigere Gesundheitskosten sowie eine stärkere Mitarbeitendenbindung und ein höheres Engagement.

Auch auf die Wirkung von ganzheitlich orientierten Gesundheitsprogrammen verweist das McKinsey Health Institute (MHI):



„The report said investing in physical and mental health programs should help to attract and retain talent. That would “not only enrich company culture but also boost business performance as employees with longer tenure have between 12% and 30% higher output than newer employees.”

Relevant für die Wirkung ist hierbei die Einbettung in typische Erfolgsfaktoren für Gesunde Arbeit:

Strategische Verankerung

Leisten die Projekte einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele und der daraus abgeleiteten HR-/ BGM-Ziele?

Prozessintegration

Sind Projekte für Gesunde Arbeit in den Arbeitsablauf integriert und als fester Bestandteil von Standardprozessen im Unternehmen betrachtet?

Erreichung relevanter Zielgruppen

Sind erfolgskritische Zielgruppe definiert und durch Projekte in Gesunder Arbeit adressiert?

Kennzahlen

Besteht ein unternehmensspezifisches KPI-/ Kennzahlenset zur Wirksamkeitsmessung der Projekte, angebunden an die definierten Ziele?

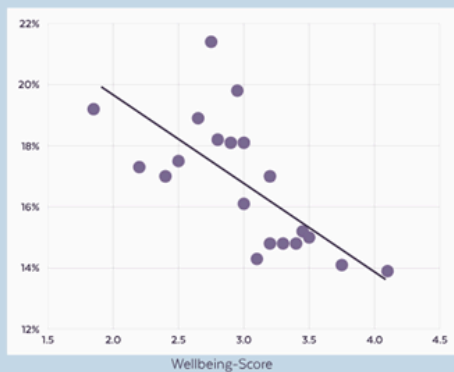
Systemoptimierung

Werden interne und externe Unterstützungsmöglichkeiten zur Verbesserung des Spannungsfeldes von Zeit, Kompetenz und Budget ausgeschöpft (z.B. Kooperationen mit GKVen und BGen, interne Vernetzung mit überschneidenden Bereichen wie Arbeitssicherheit, Personalentwicklung, HR-Analytics etc.)?

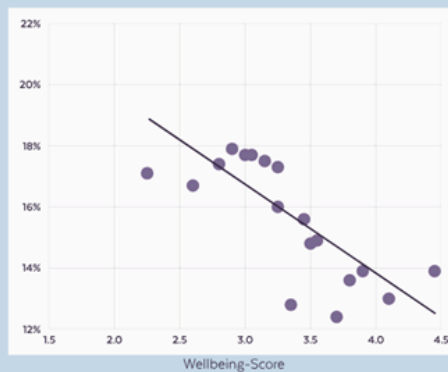
Die Daten belegen, dass nachhaltige Mitarbeitendenbindung ein harter Wettbewerbsfaktor ist. Den größten Effekt auf freiwillige Kündigungen besitzt die wahrgenommene Arbeitszufriedenheit (De Neve, J. E., & Ward, G., 2025). Diese "job satisfaction", in Verbindung mit erlebter Sinnstiftung und Freude sowie wahrgenommenen Stress im Rahmen der Arbeit lässt sich gesamthaft durch einen Wellbeing-Score abbilden, der ein Indikator für den Ausprägungsgrad Gesunder Arbeit darstellt.

Reduzierte freiwillige Arbeitnehmerfluktuation abhängig vom Wellbeing Score (1-5)

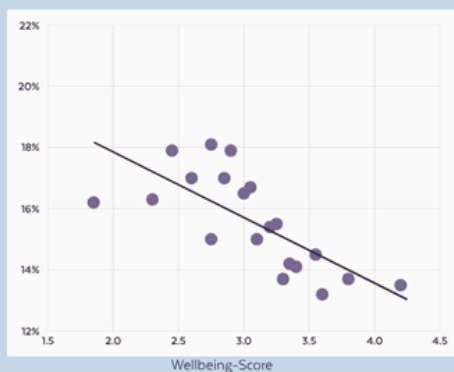
SATISFACTION



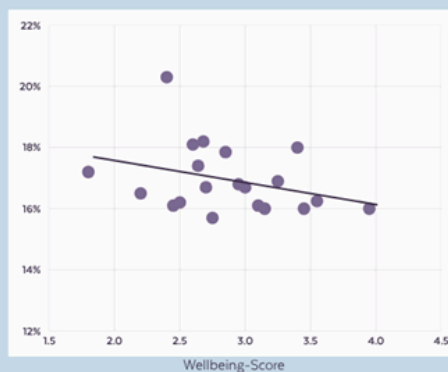
PURPOSE



HAPPINESS

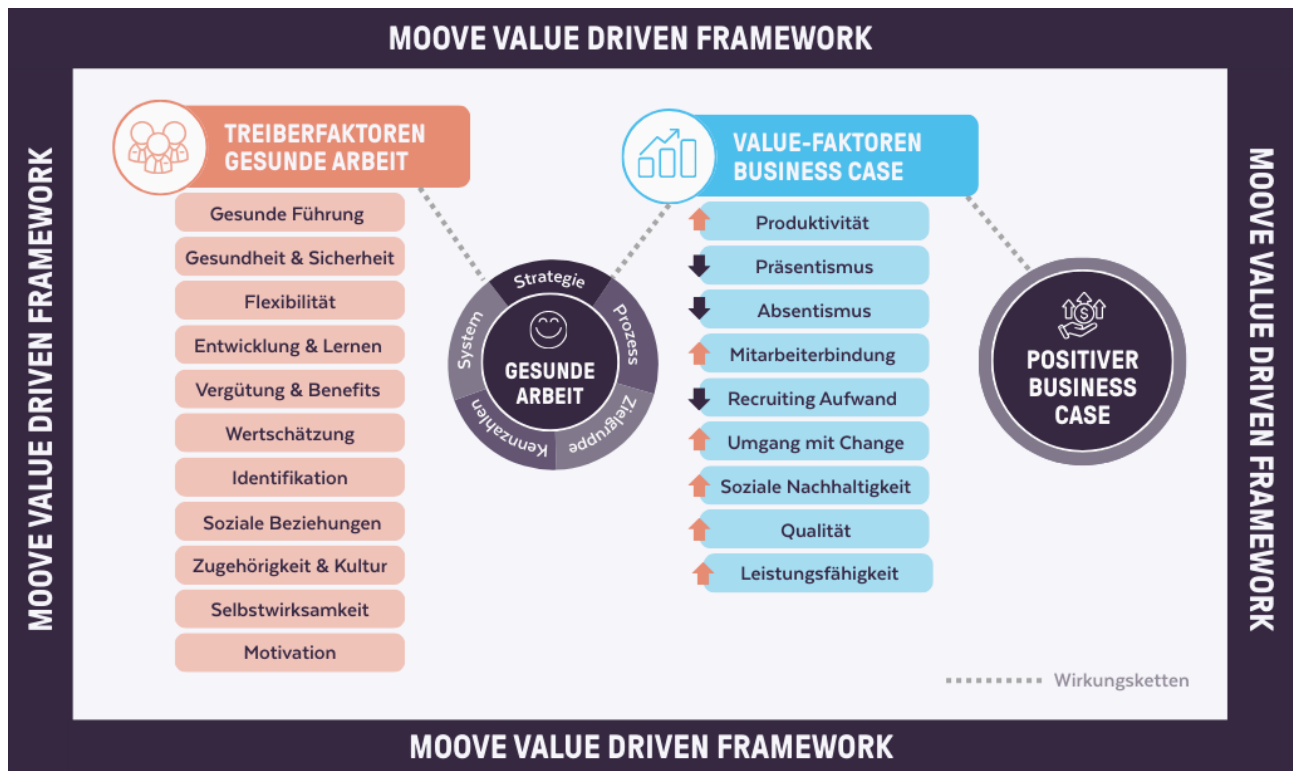


STRESS (REV)



Eigene Darstellung in Anlehnung an De Neve & Ward (2025)

Ein Wellbeing-Score von vier, bei einer Skala bis fünf, führt zu 25 % weniger freiwilliger Fluktuation im Jahr. Das heißt im Umkehrschluss: Jeder Euro, der in den Ausbau von Treiberfaktoren für Wellbeing bzw. Gesunde Arbeit investiert wird, kann ein Vielfaches an Fluktuationskosten sparen und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit der Organisation erhöhen.



Im nächsten Schritt gilt es zu verstehen, warum Mitarbeitende kündigen und wie Unternehmen gezielt gegensteuern können.

Warum kündigen Mitarbeitende? Ursachen mangelnder Bindung

Um wirksame Strategien zur Mitarbeitendenbindung zu entwickeln, ist die Kenntnis zu den aktuell häufigsten Kündigungsgründen ein guter Ansatzpunkt. Untersuchungen zeigen ein relativ konsistentes Bild über verschiedene Branchen hinweg. Die folgenden Faktoren treten besonders häufig auf:

Hauptkündigungsgrund	Evidenz aus Primärquelle	Priorität (Wirkung)
Mangelnde Wertschätzung	McKinsey: 54 %/52%	hoch
Fehlende Entwicklungsperspektive	Pew: 63 % McKinsey: 34 %	hoch
Schlechte Führung	McKinsey: 36 %	hoch
Unzureichende Vergütung	McKinsey: 39 %	mittel bis hoch
Schlechtes Arbeitsklima	Randstad: 44 %	hoch
Unausgewogene Work-Life-Balance	Pew: 45 %	mittel bis hoch



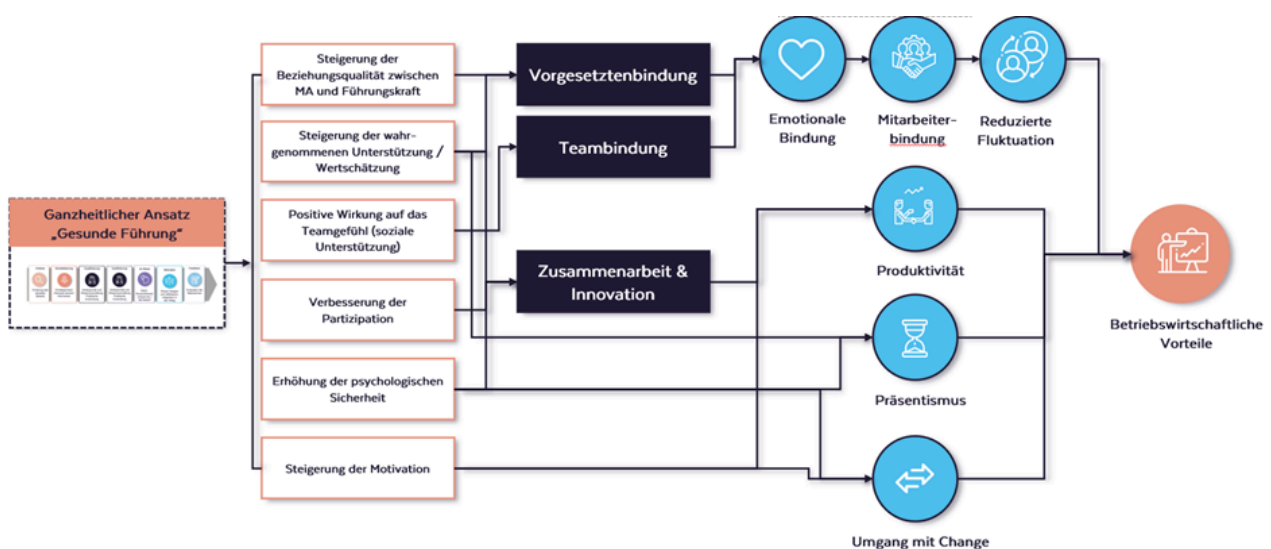
Vergütung bleibt ein relevanter Kündigungsfaktor, wirkt aber selten isoliert. Faire und marktgerechte Bezahlung wird als Grundvoraussetzung erwartet; häufig ausschlaggebend sind jedoch zugleich gestaltbare Faktoren der Arbeitsumgebung wie Wertschätzung, Entwicklung, Führung, Arbeitsklima und Work-Life-Balance.

Mitarbeitende verlassen nicht in erster Linie das Unternehmen, sie verlassen ihre Führungskraft oder die Unternehmenskultur. So kommentiert es auch Gallup: „Schlechte Führung wird zum Risikofaktor für den Unternehmenserfolg“ und erzeugt in vielen Belegschaften Entfremdung und Skepsis.

Insbesondere fehlende Wertschätzung sticht als Kündigungstreiber hervor. In den herangezogenen McKinsey-Daten zählen fehlende Wertschätzung und fehlendes Zugehörigkeitsgefühl mit 54 % bzw. 52 % zu den zentralen Gründen für Kündigungsabsichten bzw. tatsächliche Wechselentscheidungen. Ebenfalls gravierend ist das Fehlen von Karriere- und Entwicklungschancen: Gerade ambitionierte, jüngere Mitarbeitende orientieren sich schnell um, wenn sie keine Perspektiven im Unternehmen sehen. Und der oft zitierte Satz “People join companies, but leave managers” bewahrheitet sich: Schlechtes Führungsverhalten, z. B. wenig Unterstützung, keine offene Kommunikation, Ignorieren von Mitarbeitendenbedürfnissen, treibt viele in die Kündigung. Und bereits vor der Kündigung treten hierdurch negative ökonomische Auswirkungen zu Tage: Schlechtes oder inadäquates Führungsverhalten zählt zu den Top-3-Einflussfaktoren für hohe Fehlzeiten. (HR Monitor Fehlzeiten 2025)

Die gute Nachricht: All diese Faktoren liegen im Einflussbereich des Unternehmens. Kultur, Gesunde Führung, Wertschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten und flexible Arbeitsgestaltung sind nachgewiesene Treiberfaktoren für Gesunde Arbeit. Hier kann das Management aktiv ansetzen, indem es die Planung entlang einfacher Wirkungsketten orientiert. Die folgenden Abbildungen zeigen beispielhaft Wirkzusammenhänge für die relevanten Treiber Führung und Flexibilität.

Ganzheitlicher Ansatz “Gesunde Führung”



Erkennbar ist die verkettete Verbindung der jeweiligen Treiber auf eine Vielzahl an Value-Faktoren am Ende der Wirkungskette. Führung wirkt über eine gesteigerte Vorgesetzten- und Teambindung auf die emotionale Bindung und erhöht darüber die Mitarbeitendenbindung. Ausschlaggebend hierfür sind Initiativen zur Steigerung von:

- ·Beziehungsqualität zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft
- ·Wahrgenommener Unterstützung und Wertschätzung
- ·Sozialer Unterstützung
- ·Psychologischer Sicherheit
- ·Motivation

Ganzheitlicher Ansatz “Flexible Arbeitsgestaltung”



Der Treiber flexible Arbeitsgestaltung wirkt indirekt ebenfalls über die Erhöhung der emotionalen Bindung auf das Bindungsverhalten. Im Gegensatz zur direkten Beziehungsqualität zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft, die im ganzheitlichen Ansatz für Gesunde Führung fokussiert wird, adressiert diese Wirkungskette den Aspekt des Vertrauens über ergebnisorientierte Zusammenarbeit und damit verbundene Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Sie wirkt über den Aufbau gesteigerter Autonomie, gezeigten und erlebten Vertrauens sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf Motivation und Bindung (Garcia et al., 2023). Ergänzend unterstützt die verbesserte wahrgenommene organisationale Unterstützung die Unternehmensbindung, z. B. durch institutionalisierte Feedbackstrukturen (Davis et al., 2023) oder Möglichkeiten zu Regeneration und Wohlbefinden (Evans et al., 2022).

Der nächste Abschnitt zielt auf die Analyse und die Umsetzung relevanter Wirkungsketten zur Optimierung von Retention, insbesondere mit Fokus auf die bereits im Detail vorgestellten Wirkungsketten „Gesunde Führung“ und „Flexible Arbeitsgestaltung“. Praxisbewährte Maßnahmen, die eine Organisation für Mitarbeitende „bleibenswert“ machen, werden dabei zwischen schnellen Gewinnen (Quick Wins) und strategischen Initiativen unterschieden, um sowohl kurzfristig Wirkung zu erzielen als auch langfristig die richtigen Weichen zu stellen.

Retention Excellence für „bleibewürdige“ Organisationen: Von der Diagnose zur Umsetzung

Eine erfolgreiche Retention-Strategie fußt auf zwei Säulen: Erstens einer ehrlichen Bestandsaufnahme (Organisationsdiagnose), wo die größten Baustellen liegen, und zweitens einem Bündel von Maßnahmen, das schnelle Verbesserungen mit langfristigen Veränderungen kombiniert. Wichtig ist, dass Retention nicht als isoliertes HR-Projekt gesehen wird, sondern als ganzheitlicher Ansatz, der fest in der Unternehmensführung verankert ist.

Organisationsdiagnose: Wo stehen wir?

Zu Beginn steht die systematische Erfassung zentraler Bindungsfaktoren. Sie erlaubt eine Einordnung, wie hoch der Ausprägungsgrad der einzelnen Bindungsfaktoren im Unternehmen ist. Folgende Fragen gilt es zu beleuchten:

KULTUR & KLIMA

- Herrscht eine Kultur der Wertschätzung und des Vertrauens?
- Fühlen sich Mitarbeitende sicher, ihre Meinung zu äußern?
- Wie ist das Betriebsklima: Ist es eher von Teamgeist geprägt oder von Konflikten?

Praxistipp:

Subjektiv beobachtetes oder (semi)objektiv erhobenes Misstrauen bzw. „Entfremdung“ sind Warnsignale, z. B. geringe psychologische Sicherheit über quartalsweise Pulseabfragen zur 7-Item-Skala nach Edmondson (Team Psychological Safety Scale), große Häufigkeit zynischer/ abwertender Formulierungen in Freitextfeldern von Surveys oder Feedbackgesprächen, geringe bereichsübergreifende Zusammenarbeit (z. B. Anzahl Cross-Team-Meetings, Kanalnutzung in kollaborativen Plattformen wie MS Teams).

FÜHRUNGSVERHALTEN

- Leben die Führungskräfte ein mitarbeitendenorientiertes Führungsverständnis?
- Werden regelmäßige Feedback- und Entwicklungsgespräche geführt?
- Gibt es Anerkennung für gute Leistungen?
- Oder zeigen die Ergebnisse von Mitarbeitendenbefragungen, psychischen Gefährungsbeurteilungen oder anderen Erhebungen Defizite bei Führung (z.B. geringe Zufriedenheit mit Vorgesetzten)?

Praxistipp:

Mit Blick auf Gallup (2024) adressiert diese Kategorie ein hochaktuelles Thema: Nur 22 % der deutschen Beschäftigten sind uneingeschränkt mit ihrer Führungskraft zufrieden. In Verbindung mit dem Wissen zu bereits vorgestellten Wirkungskette „Gesunde Führung“ bieten sich initiale Interventionen in diesem Handlungsfeld an, um neben der Mitarbeitendenbindung, weitere Value-Faktoren positiv zu beeinflussen.

KARRIERE & ENTWICKLUNG

- Haben Mitarbeitende einen klaren Blick auf mögliche Karrierepfade im Unternehmen?
- Gibt es Weiterbildungsangebote, Mentoring oder Job-Rotation?
- Oder kehrt Ernüchterung ein, weil Entwicklungsgespräche fehlen und Stellen auf Jahre besetzt sind?

Praxistipp:

Der Anteil interner Besetzungen und die Verweildauer talentierter Junioren in der Firma sind gute Indikatoren.

ARBEITSBEDINGUNGEN

- Wie ist die Arbeitsbelastung?
- Häufen sich Überstunden oder Fehlzeiten (z. B. Burnout-Hinweise)
- Können Mitarbeitende Arbeitszeit und -ort flexibel gestalten, soweit es die Tätigkeit zulässt?
- Wie adäquat ist die Ausstattung (z.B. Arbeitssicherheit, Ergonomie, Tools)?
- Welche Angebote zur Gesundheitsförderung bestehen?

Praxistipp:

Allein die 6-fach höhere Intention für Jobwechsel in Korrelation mit einem hohen Grad an erlebter Erschöpfung (McKinsey, 2022) zeigt klare Ansatzpunkte bei der Verhältnis- und Verhaltensoptimierung im Themenbereich Mental Health.

VERGÜTUNG & BENEFITS

- Ist die Vergütung marktgerecht und intern als fair empfunden?
- Werden Zusatzleistungen (Benefits) geboten, die Mitarbeitenden wichtig sind (z. B. flexible Mobilität, Gesundheitsangebote, Zusatzurlaub etc.)?

Praxistipp:

Auch wenn die Vergütung nicht allein ausschlaggebend ist wirken sich Transparenz und Fairness in diesem Punkt auf die wahrgenommene Wertschätzung aus. Besonders relevant für die Auswahl passender Benefits ist die demografische Struktur eines Unternehmens. Denn je nachdem, welche Altersgruppen, Lebensstile oder familiären Hintergründe in der Belegschaft vertreten sind, variieren auch die Anforderungen an Zusatzleistungen.

Für die Diagnose weicher Bindungsfaktoren bieten sich Mitarbeitendenbefragungen (z.B. Engagement-Surveys, Wellbeing Score, Employee Net Promoter Score) an, Interviews oder Fokusgruppen sowie die Auswertung vorhandener Daten (z.B. Austrittsinterviews, Performance Reviews, Verweildauer im Unternehmen nach Alterskohorten). Auch ein Benchmark-Vergleich mit Branchenwerten kann helfen, Pain Points einzuordnen. Zusätzlich sollten folgende, härtere Unternehmenskennzahlen kontinuierlich über das Controlling erfasst und ergänzend hinzugezogen werden:

#1

Fluktuationsrate, insbesondere Frühfluktuation mit Exit < 12 Monate nach Eintritt (wie hoch und wo besonders?)

- Zielkorridor Fluktuation gesamt: < 15 %
- Zielkorridor Frühfluktuation: Bei Werten zwischen 15 - 20 % sollte eine kritische Analyse stattfinden, ab 20 % besteht klarer Handlungsbedarf. Das Ziel ist eine möglichst niedrige Frühfluktuation, da diese als besonders kostenintensiv und in hohem Maße beeinflussbar gilt. Eine Frühfluktuation >15 % gilt als Warnsignal für Passung, Onboarding oder Führung

#2

durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (Zielwert: Durchschnittlich > 5 Jahre)

#3

Krankheitsquote (insbesondere Kurz-Zeit-AU < 3 Tage)

Es gibt keinen starren Zielwert für die Kurzzeit-AU. Badura, B. (2025) verweist darauf, dass 50 - 65 % Anteil von Kurzzeit-AU typisch seien, vorausgesetzt sie sind vollständig erfasst. Wenig Kurzzeit-AU ist nicht automatisch gut. Als auffällig gelten Werte, wenn folgende Konstellationen zu beobachten sind:

- stark steigende Kurz-AU-Anteile bei gleichzeitig hohem Krankenstand
- deutliche Abweichungen einzelner Organisationseinheiten vom internen Durchschnitt
- sehr niedrige Kurz-AU-Anteile in Verbindung mit hohen Belastungsindikatoren (Hinweis auf Präsentismus)

Etwaige negative Trends liefern objektive Ansatzpunkte. Hierbei bietet das langjährige Mittel von 30 – 34 % der Fluktuationsrate in Deutschland über alle Wirtschaftszweige nur eine grobe Orientierung (Statistisches Bundesamt 2025, basierend auf Arbeitsmarktdaten aus dem Jahr 2023). Empfehlenswert ist die Ausrichtung an den Benchmarks vergleichbarer Branchen passend zum eigenen Unternehmen. Ab 15 % sollte die Fluktuationsrate aus ökonomischer und qualitativer Sicht kritisch analysiert und zielgerichtete Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Ordnen sie ihre Fluktuationsquote ein und definieren sie branchenspezifisch realistische Ziele für die nächsten Jahre.

Ergänzt um qualitative Datenpunkte, z.B. regelmäßige, jeweils getrennte Dual-Check-Ins zu Fokusthemen (Ziel- und Aufgabenunterstützung; klärt Ziele und Blocker; 15 Minuten) und „What-in-the-World-Themen“ (adressiert Kontext, Stimmung und Unterstützungsbedarfe; 15 Minuten) zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, Team Psychological Safety Scale, dokumentierte Perspektiv- und Entwicklungsgespräche, ergibt sich eine solide Datengrundlage als Ausgangssituation.

Oft zeigt sich: Unternehmen haben bereits jede Menge Unternehmensdaten und Feedback von Mitarbeitenden, welches nur gebündelt und analysiert werden muss, um die dringlichsten Handlungsfelder zu erkennen. Diese Vorarbeit zahlt sich aus, denn sie verhindert Aktionismus. Jedes Unternehmen hat andere „Bindungs-Baustellen“. Bei dem einen hapert es vor allem an der Führungskultur, bei dem anderen an Entwicklungschancen oder an Work-Life-Balance. Die Diagnose schafft die Basis, um Maßnahmen gezielt dort anzusetzen, wo sie den größten Effekt haben.

Maßnahmen-Matrix: Quick Wins vs. Strategische Initiativen (Transformative Maßnahmen / Systemische Veränderungsimpulse)

Aus den identifizierten Handlungsfeldern lässt sich ein Maßnahmenplan entwickeln. Dabei hilft es, zwischen „Quick Wins“ (sofort umsetzbaren, schnell wirksamen Maßnahmen) und „strategischen Initiativen“ (grundlegenden, langfristigen Veränderungen) zu unterscheiden. Idealerweise kombinieren Unternehmen, passend zu ihren Analyseergebnissen, gezielt Maßnahmen aus beiden Kategorien: Quick Wins zeigen rasch Erfolge und signalisieren den Mitarbeitenden, dass sich etwas bewegt, während strategische Initiativen nachhaltige Verbesserungen sicherstellen.

Im Folgenden eine Maßnahmen-Matrix, die beispielhaft verschiedene Hebel den Kategorien kurzfristig vs. langfristig zuordnet:

Quick Wins (kurzfristig) - Sofortmaßnahmen zur spürbaren Verbesserung	Strategische Initiative (langfristig) - Strukturelle, nachhaltige Veränderungen
Kultur der Anerkennung einleiten: Führungskräfte ermuntern, ab sofort aktiv Lob und Dank auszusprechen, z.B. ein monatliches „Mitarbeitenden-Spotlight“ einführen, in dem besondere Leistungen gewürdigt werden.	Wertschätzende Unternehmenskultur verankern: Etablierung einheitlicher Standards für Gesunde Führung über Zusammenarbeit BGM und Personalentwicklung (Führung als Treiber für Gesunde Arbeit verankern):

	• Ebenen-übergreifende Schulung aller Führungskräfte für einheitliches Grundverständnis zu gesundheitsorientierter Führung (z. B. Fokus auf Psychologische Sicherheit, Stärkenorientierung, institutionalisierte Feedbackmechanismen) • Etablierung bzw. Anpassung von Führungsleitlinien und Führungskräftebeurteilung inkl. transparente Visualisierung in bereichsübergreifenden Dashboards
Schnelle Feedbackrunden: • Kurzfristige 1:1-Gespräche mit allen Teammitgliedern ansetzen („Bleibegespräche“), um individuelle Bedürfnisse zu erfahren – insbesondere bei Leistungsträgern und kritischen Talenten.	Strukturiertes Feedback- und Entwicklungssystem: • Etablierung fester Mitarbeitendengesprächszyklen (z. B. Quartals- und Jahresgespräche mit Entwicklungsplan, 1:1-Entwicklungsaustausche im 3 - 4-Wochen-Rhythmus bei Führungsreichweite < 15 bzw. Team-Check-ins bei Führungsreichweite 15 - 30). • Einführung eines 360°-Feedbacks für Führungskräfte. Kontinuierliches Messen von Engagement (z. B. vierteljährliche Pulsbefragungen) und Ableitung von Verbesserungen.
Sichtbare Wertschätzung im Alltag: • Kleine Gesten umsetzen – vom persönlichen Dank des Geschäftsführers und der Führungskräfte in Meetings bis zu Feierabendrunden bei Erreichen wichtiger Meilensteine • „Unsichtbare Leistungen“ ins Rampenlicht rücken (z.B. Support-Teams bewusst loben).	Karrierepfade und Weiterbildung ausbauen: • Entwicklung eines unternehmensweiten Weiterbildungskonzepts (mit Budget und Zeit für jeden Mitarbeitenden). Aufbau interner Karrierepfade, z.B. Talentprogramme, Nachfolgeplanungen für Schlüsselrollen, Mentoring-Programme • Klare Kommunikation dieser Möglichkeiten nach intern und extern verknüpft interne Transparenz zu Perspektiven mit Beitrag zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (Karrierefremwork darstellen)
Arbeitszeit flexibilisieren: • Wo umsetzbar, sofort Maßnahmen für mehr Flexibilität einführen, z.B. Gleitzeit ohne Kernzeit, aufgaben- bzw. ergebnisorientierte Gestaltung von Home-Office-Möglichkeiten, Vier-Tage-Woche testen im Pilotteam.	Work-Life-Balance fest verankern: • Kontinuierliche Überprüfung und Anpassung von Arbeitszeitmodellen und -last • Einführung von verbindlichen Flex-Arbeitsmodellen (z.B. 60 % mobiles Arbeiten, Teilzeitoptionen für alle Ebenen)

- Erste positive Effekte, wie Verbesserung von Zufriedenheits-Scores oder Wellbeing-Scores über Pulse-Umfragen messen und im Verhältnis zu geleisteten Ergebnissen vor/ nach Home-Office-Anpassungen transparent teilen.

- Schulung von Führungskräften im Erkennen und Managen von Überlastung
- Kulturellen Wandel in Leitplanken und Performancemessung sichtbar machen: Leistung wird nicht an Präsenz, sondern Ergebnissen gemessen

Onboarding verbessern:

- Sofort alle neuen Mitarbeitenden gezielt nach ihrem Onboarding-Erlebnis fragen und Lücken schließen (z.B. Buddy-System einführen, „Welcome-Package“ zum Teil der Unternehmensidentität)
- Einbezug möglichst verschiedener, interdisziplinärer Personengruppen in den Onboarding-Prozess erhöht die kulturelle Einarbeitung und Netzwerkbildung neuer Mitarbeitender von Beginn an
- Hoher Impact, da Versprechen im entwickeln mit Arbeitsrealität in den ersten 6 Monaten abgeglichen werden

Attraktive Employer Value Proposition (EVP):

- Langfristig eine Arbeitgebermarke formen, die Halten und Anziehen von Talenten unterstützt. Dazu gehören marktgerechte Vergütungssysteme (inkl. variabler Anreize und Benefit-Pakete), klare Kommunikation der Unternehmenskultur und Werte, sowie Programme zur Mitarbeitendenbeteiligung (z.B. Gewinnbeteiligungen) und klar definierte Ziele für Gesunde Arbeit sowie zugehörige treiberorientierte Maßnahmenpakete zur Zielerreichung

Team-Building-Events:

- Kurzfristig Teamerlebnisse schaffen, z. B. budgetierte Co-Working-Events mit Abendgestaltung Workshops, Sommer-/ Weihnachtsfeiern oder gemeinsame freiwillige Aktionen (z.B. Sportevent, soziales Projekt).
- Ziel: Den „Wir“-Geist stärken und Zugehörigkeit erlebbar machen.

Gesundheitsmanagement und Wohlbefinden:

Aufbau eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements orientiert am systematischen Gesundheitsförderprozess.

- Ziele für Gesunde Arbeit von strategischen Unternehmenszielen ableiten
- Identifikation relevanter Treiber zur Zielerreichung und Priorisierung
- Sicherstellung von Struktur- und Prozessqualität über Bearbeitung der 5 Erfolgsfaktoren für Gesunde Arbeit
- Erfüllung gesetzlicher Anforderungen (z.B. BEM, Psychische Gefährdungsbeurteilung, Arbeitssicherheit) und Integration in Bedarfsanalyse

Wie konsistent eine Vielzahl der Maßnahmen die Treiberfaktoren adressieren, die Retention positiv beeinflussen können, veranschaulicht folgende Übersicht:



#1 ANERKENNUNG

Kultur der Anerkennung einleiten | Sichtbare Wertschätzung im Alltag | „unsichtbare Leistungen ins Rampenlicht rücken“

Steigerung der Wertschätzung adressiert über den Wirkhebel „Teambindung“ einen der Top-Kündigungsgründe



PRAXISTIPP

Einfach und aufrichtig handeln: Anerkennung für gute Arbeit, ein respektvoller Umgang und echtes Interesse am Wohlergehen der Mitarbeitenden sind Grundbausteine, die in jeden Führungsalltag integriert werden können. Eine Kultur der Wertschätzung beginnt beim täglichen „Danke“ und erstreckt sich über offenes Lob in Teamrunden bis zur strukturierten Ehrung besonderer Leistungen.

#2 FÜHRUNG

„Führungskräfte ermuntern ... Lob und Dank auszusprechen“ | „Schulung aller Führungskräfte“ | „Führungsleitlinien“ | „Führungskräftebeurteilung“

Standardisierung, Qualifizierung und Messbarkeit macht aus einzelnen Führungsmaßnahmen einen systematisch begründeten Gestaltungshebel für Gesunde Arbeit.



PRAXISTIPP

Manche Firmen etablieren „Leadership Principles“ und schulen alle Führungskräfte danach. Wichtig ist aber vor allem, Führung messbar zu machen: z. B. über regelmäßige Stimmungsumfragen im Team, Führungsfeedback oder konkrete Ziele für Fluktuation und Engagement in der jeweiligen Abteilung. So wird aus dem abstrakten Anspruch „bessere Führung“ ein überprüfbares Kriterium.

#3 FEEDBACK

„Schnelle Feedbackrunden“ | „strukturiertes Feedback- und Entwicklungssystem“ | „360°-Feedback“ | „Pulsbefragungen“

Differenzierter Fokus des Wirkhebels

„Vorgesetztenbindung“ über Gesunde Führung, wenn der Fokus auf Führungsverhalten, Gesprächsqualität und Feedbackkultur liegt und Entwicklung & Lernen, wenn der Fokus auf Entwicklungsplänen, Lernfortschritt und systematischer Weiterentwicklung liegt



PRAXISTIPP

Eine Grundstruktur für Individual- und Teamfeedbackrunden, die genug Raum für situative Anpassung erlaubt, unterstützt Führungskräfte darin aktiv zu werden. Inhaltlich separate Ansprache (z. B. Dual-Check-Ins) von fachlichen und persönlichen Themen erhöhen die Klarheit. Mittels anonymisierender Prompt-Struktur erleichtert KI die systematische Vor- und Nachbereitung im Jahresverlauf bis zum Jahresgespräch.

#4 EINARBEITUNG

„Onboarding verbessern“ | „Buddy-System“ | „interdisziplinäre Personengruppen“ | „Netzwerkbildung“ | „kulturelle Einarbeitung“

Ein gutes Onboarding stärkt im Sinne des Value Driven Frameworks insbesondere Identifikation, soziale Beziehungen sowie Zugehörigkeit & Kultur.“ Alle Faktoren tragen damit zur positiven Gestaltung des Wirkhebels „Unternehmensbindung“ bei.



PRAXISTIPP

Eine standardisierte Kurz-Evaluation (z. B. Likert-Skala für wahrgenommene Unterstützung, Rollenklarheit, Aspekte der psychologischen Sicherheit) nach 3 bzw. 6 Monaten nach Einstellung, gibt Aufschluss über die Qualität des Onboardings und die Konsistenz zwischen Recruiting und Arbeitsrealität.

#5 ARBEITSZEIT

„Arbeitszeit flexibilisieren“ | „Home-Office-Möglichkeiten“

Flexible Arbeitsgestaltung konzentriert sich direkt auf die Wirkhebel „Vorgesetztenbindung“ und „Unternehmensbindung“. Indirekt verstärken die dadurch verbesserten Life-Balance-Möglichkeiten die Mitarbeitendenbindung



PRAXISTIPP

Unternehmen können einen „Flexibilitäts-Check“ durchführen: Hinterfragen jeder Regel, ob sie wirklich nötig oder historisch gewachsen ist. Oft lassen sich schnelle Verbesserungen erzielen (z. B. Abschaffung unnötiger Meetings, die um 17 Uhr enden). Eine klare Kommunikation, dass die Ergebnisse zählen, nicht die abgeessene Zeit, verschiebt den Fokus auf das, was wirklich zählt.



Quick Wins ersetzen keine langfristigen Lösungen, aber sie können sofort Wirkung zeigen und den Wandel einläuten. Die strategischen Initiativen benötigen hingegen oft Investitionen, Kulturwandel und Zeit, zahlen sich jedoch durch tiefergehende Verbesserungen aus.

Im Folgenden verbinden sich die vorgestellten Schlüsselmaßnahmen und -bereiche, die sich in vielen Organisationen als erfolgskritisch für die Mitarbeitendenbindung erwiesen haben, im methodischen Ansatz des Value Driven Framework für Gesunde Arbeit.

Gesunde Arbeit als Erfolgsfaktor für Retention

Zu einer ganzheitlichen Retention-Strategie gehört die systematische Gestaltung der Arbeitsbedingungen, unter denen Bindung entstehen kann. Gesunde Arbeit adressiert dabei nicht einzelne Gesundheitsmaßnahmen, sondern die strukturellen, kulturellen und führungsbezogenen Rahmenbedingungen von Arbeit. Dazu zählen unter anderem auch die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden.

Entsprechend sind verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmenpakete mit Verzahnung zu Personal- Organisations- und Kulturentwicklung gleichermaßen zu berücksichtigen.

Nicht, weil es nice-to-have ist, sondern weil Gesunde Arbeit zentrale Kündigungsursachen systematisch über relevante Treiberfaktoren entlang von Wirkungsketten beeinflusst.

Gesunde Arbeit wirkt dabei nicht nur auf Gesundheit im engeren Sinne, sondern auf die Bedingungen, unter denen Bindung überhaupt entstehen kann. Dazu zählen insbesondere Führungsqualität, wahrgenommene Wertschätzung, psychologische Sicherheit, Arbeitsbelastung, Flexibilität und Vereinbarkeit, Entwicklungsperspektiven und organisationale Unterstützung. Genau diese Faktoren beeinflussen, ob Mitarbeitende ihre Arbeit als tragfähig, sinnhaft und langfristig passend erleben oder ob Wechselgedanken entstehen und möglicherweise in die Tat umgesetzt werden. Gesunde Arbeit adressiert damit die strukturellen und kulturellen Ursachen mangelnder Bindung. Sie wird zu einem relevanten Hebel, der freiwillige Fluktuation reduzieren und Retention systematisch stärken kann.

Ihr Beitrag zur Retention entfaltet sich insbesondere über die bereits dargestellten Wirkungsketten. Gesunde Führung stärkt beispielsweise über Wertschätzung, Unterstützung, psychologische Sicherheit und Beziehungsqualität die Vorgesetzten- und Teambindung und damit auch die emotionale Bindung an das Unternehmen. Flexible Arbeitsgestaltung wirkt über Autonomie, Vertrauen und eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auf die Unternehmensbindung und die wahrgenommene Passung zwischen Arbeitsrealität und individuellen Bedürfnissen. Weitere Elemente Gesunder Arbeit, etwa eine gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation, strukturierte Feedbackmechanismen, ein professioneller Umgang mit Belastungsspitzen oder bedarfsgerechte Unterstützungsangebote, stabilisieren zusätzlich die Arbeitsfähigkeit, das Wohlbefinden und die Loyalität der Mitarbeitenden. In ihrer Gesamtheit zeigen diese Zusammenhänge: Gesunde Arbeit ist kein ergänzendes „Wohlfühlthema“, sondern ein wirksamer Ansatz zur Beeinflussung zentraler Retention-Treiber.

Entscheidend ist jedoch, Gesunde Arbeit nicht als Summe einzelner Maßnahmen zu verstehen. Ihre Wirkung auf Retention entsteht vor allem dann, wenn sie als System aufgebaut ist: Strategisch verankert, in zentrale Prozesse integriert, an relevanten Zielgruppen ausgerichtet und über ein auf das Unternehmen zugeschnittenes Kennzahlensystem gesteuert. Erst durch diese Systematik wird aus isolierten Gesundheits- oder Kulturmaßnahmen ein belastbarer Erfolgsfaktor für Mitarbeitendenbindung. Strategische Verankerung, Prozessintegration, Zielgruppenbezug, Wirksamkeitsmessung und die kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems, bilden deshalb die Grundlage dafür, dass Gesunde Arbeit nicht punktuell entlastet, sondern nachhaltig auf Bindung, Leistungsfähigkeit und Stabilität der Organisation einzahlt.

Im Value Driven Framework wird dieser Zusammenhang besonders deutlich: Gesunde Arbeit ist dort kein separates Themenfeld neben Retention, sondern der Gestaltungsansatz, über den die relevanten Treiber und Wirkhebel systematisch bearbeitet werden. Sie übersetzt die zuvor beschriebenen Zusammenhänge in konkrete Organisationspraxis ausgehend von der Analyse zentraler Belastungs- und Bindungsfaktoren über die Priorisierung der wirksamsten Handlungsfelder bis hin zur Umsetzung und Evaluation passender Maßnahmen. Genau darin liegt ihr strategischer Wert: Wenn Gesunde Arbeit systematisch aufgebaut und mit den relevanten Wirkungsketten verknüpft wird, entsteht daraus kein isoliertes Maßnahmenbündel, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor für nachhaltige Mitarbeitendenbindung.

Fazit: Mitarbeitendenbindung strategisch verankern und mit Gesunder Arbeit verknüpfen

Mitarbeitendenbindung ist weit mehr als eine HR-Maßnahme: Sie ist ein ganzheitliches Führungs- und Organisationsprojekt. Die zentralen Erfolgsfaktoren Wertschätzung, Entwicklung, Führung, Arbeitsbedingungen (insbesondere Flexibilität) sowie Gesundheit greifen ineinander und müssen systematisch angegangen werden. Führungskräfte auf allen Ebenen sollten die Adressierung von Wirkhebeln innerhalb der Wirkungsketten auf Retention als Teil ihrer Verantwortung sehen: Jeder Teamlead beeinflusst durch sein Handeln direkt, ob Mitarbeitende bleiben oder kündigen.

Entscheidend ist, dass Mitarbeitendenbindung Teil der Unternehmensstrategie wird. Mit einem auf ihr Unternehmen ausgerichteten ValueDriven Framework, bei dem „Gesunde Arbeit“ und Mitarbeitendenbindung als strategische Kernziele betrachtet werden, können beispielsweise wirksame Zusammenhänge dargestellt und für die interne Unternehmenspraxis aufbereitet werden. Das Vorgehen umfasst eine umfassende Analyse der Ausgangssituation, das Ableiten von Hypothesen über Wirkzusammenhänge und die Identifikation der 1-3 prioritären Handlungsfelder mit dem größten Wertschöpfungspotenzial, um dann fokussiert Lösungsmaßnahmen zu entwickeln. Diese Maßnahmen werden nahtlos in die Unternehmensstrategie eingebettet, statt isoliert zu laufen. Genau ein solcher Ansatz ist notwendig, damit Retention nicht als Strohfeuer verpufft, sondern nachhaltigen Erfolg bringt.

Für die Praxis heißt das: Quick Wins etablieren, strategische Initiativen zum Systemaufbau budgetieren und Fortschritte kontinuierlich messen (Fluktuationsrate, Engagement-Index, Zufriedenheitsscores etc.), nachjustieren und dranbleiben. Die Arbeitswelt wandelt sich stetig. Was heute als Benefit attraktiv ist, kann morgen Standard sein. Eine kultur- und mitarbeitendenzentrierte agile Anpassungsfähigkeit wird zur Schlüsselkompetenz. Gesunde Arbeit liefert Schlüsselemente, die Treiberfaktoren und Wirkhebel für eine verbesserte Mitarbeitendenbindung positiv beeinflussen.

Und das zahlt sich vielfältig aus: In geringeren Kosten, höherer Produktivität, besserer Arbeitgebermarke und zufriedeneren Kunden. Denn stabile Teams liefern konstantere Qualität und etablieren langfristig erfolgreichere Kundenbeziehungen. Vor allem aber entsteht ein Arbeitsumfeld, in dem Menschen gerne und gesund arbeiten. Eine solche Organisation ist tatsächlich „bleibewürdig“ und wird im Wettbewerb um Talente die Nase vorn haben.

Retention als strategische Priorität zu behandeln und gezielt in den Wirkungsketten von Gesunder Arbeit zu adressieren, bedeutet eine Investition in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Es erfordert Commitment von ganz oben, durchdachte Analysen und Maßnahmen auf breiter Front. Doch die Ergebnisse, ein engagiertes, loyales Team, geben dem Management recht. Denn Mitarbeitende, die bleiben wollen, sind der vielleicht wertvollste Erfolgsfaktor überhaupt und rechtfertigen gezielte Investitionen.

Quellen-/Literaturverzeichnis

- Badura, B. et al. (Hrsg.) (2025). Fehlzeiten-Report 2025. https://doi.org/10.1007/978-3-662-71885-8_24
- Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012). There Are Significant Business Costs to Replacing Employees.
- Caplin, A., Lee, M., Leth-Petersen, S., Saeverud, J., & Shapiro, M. D. (2023, revised). How Worker Productivity and Wages Grow with Tenure and Experience: The Firm Perspective. NBER Working Paper No. 30342.
- Davis, et al. (2023). Feedback Culture and Employee Loyalty
- De Neve, J. E., & Ward, G. (2025). Why Workplace Wellbeing Matters: The Science Behind Employee Happiness and Organizational Performance. Harvard Business Press
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383
- Evans, et al. (2022). Wellness Initiatives and Employee Retention
- forsa-Umfrage (2025/2026) im Auftrag von XING (Dezember 2025 – Januar 2026)
- Gagliardi, N., Grinza, E., & Rycx, F. (2023). Workers' tenure and firm productivity: New evidence from matched employer-employee panel data. Industrial Relations, 62(1), 3–33.
- Garcia, et al. (2023). Flexible Schedules for Enhanced Retention
- Gallup (2023/2024). Gallup Engagement Index Deutschland (inkl. Meta-Analyse mit 347 Unternehmen)
- Guzzo, R. A.; Nalbantian, H. R.; Anderson, N. L. (2023). Don't Underestimate the Value of Employee Tenure. Harvard Business Review
- Guzzo, R. A., Nalbantian, H. R., & Anderson, N. L. (2022). Age, Experience, and Business Performance: A Meta-Analysis of Work Unit-Level Effects. Work, Aging and Retirement, 8(2), 208–223.
- HR Monitor Fehlzeiten (2025)
- McKinsey Health Institute (2022). Employee Mental Health and Wellbeing Survey
- McKinsey Health Institute & World Economic Forum (2025). Thriving Workplaces: How Employers Can Improve Productivity and Change Lives (<https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/thriving-workplaces-how-employers-can-improve-productivity-and-change-lives>)
- McKinsey Global Institute (2023). Performance through People
- Miller, et al. (2021). Work-Life Balance and Employee Loyalty
- MOOVE GmbH (2026). Whitepaper Collaboration Circle
- Pew Research Center 2022, Work Institute Retention Report 2024
- Randstad (Sekundärquelle zu Fluktuationskosten) – <https://www.randstad.ch/hr-blog/personalmanagement/die-tatsaechlichen-kosten-der-fluktuation/>
- Statistisches Bundesamt (2025). Pressemitteilung Nr. 134 vom 8. April 2025 (https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/04/PD25_134_621.html)
- ZWP Online (Gallup Engagement Index Deutschland PR) – https://www.zwp-online.info/files/226973/Engagement_Index_Deutschland_PR.pdf