

# Betriebliche Anreize zur Mitarbeitendenbindung

IAB-Betriebspanel Report Hessen 2024

Dr. Stephan Sielschott, Dr. Oliver Lauxen und Dr. Christa Larsen

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Verschiedene Aspekte der Arbeitszeitgestaltung .....</b>	<b>3</b>
1.1 Durchschnittliche Wochenarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte bei 39,2 Stunden .....	3
1.2 Schichtarbeit, Wochenendarbeit und Bereitschaftsdienst in unterschiedlichem Ausmaß vorhanden .....	4
1.3 Erstmals mehr Arbeitszeitkonten als Überstunden .....	6
1.4 Freie Arbeitszeitgestaltung für einen kleinen Teil der Beschäftigten .....	7
1.5 Familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung in der Hälfte der Betriebe .....	9
<b>2. Mobiles Arbeiten .....</b>	<b>10</b>
2.1 Mobiles Arbeiten in einem Drittel der Betriebe.....	10
2.2 Große Unterschiede beim Anteil der Beschäftigten, die mobil arbeiten können.....	11
<b>3. Weiterbildung .....</b>	<b>13</b>
3.1 Erstmals wieder abnehmende Weiterbildungsbeteiligung der Betriebe nach Pandemie .....	13
3.2 Externe Kurse, Lehrgänge und Seminare als wichtigstes Weiterbildungsformat .....	15
<b>4. Maßnahmen-Index Mitarbeitendenbindung.....</b>	<b>17</b>
4.1 Große Unterschiede zwischen den Betrieben bei der Anzahl der Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung .....	17
4.2 Am meisten Maßnahmen in Wirtschaftsnahen und Wissenschaftlichen Dienstleistungen und in Großbetrieben.....	17
<b>5. Koordinationsaufwand aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle .....</b>	<b>19</b>
5.1 Häufiger Probleme mit Koordinationsaufwand erwartet in Betrieben mit Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung .....	19
5.2 Mehr Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung bei mittelgroßen und großen Betrieben ohne Problemerkennung bezüglich Koordinationsaufwand .....	20
<b>6. Resümee .....</b>	<b>21</b>
<b>7. Methodische Hinweise .....</b>	<b>23</b>
<b>8. Literatur .....</b>	<b>24</b>

### Einleitung

Wie die Daten des IAB-Betriebspanels zeigen, stellen „Schwierigkeiten, benötigte Fachkräfte zu bekommen“ (Verian 2024a), seit vielen Jahren das von den Betrieben am häufigsten erwartete Personalproblem dar (Hohendanner et al. 2025). Der Anteil betroffener Betriebe stieg deutschlandweit stark an, von 25 Prozent im Jahr 2010 auf 64 Prozent im Jahr 2024. Dabei wird Fachkräftemangel von Betrieben aller Branchen und Größenklassen am häufigsten als Problem benannt. Mit Blick auf das Land Hessen lassen sich ganz ähnliche Zahlen und Trends identifizieren (Behr et al. 2025).

Betriebe verfolgen unterschiedliche Maßnahmen, um das Problem des Fachkräftemangels in den Griff zu bekommen. Neben der Gewinnung neuer Arbeitskräfte steht dabei vor allem die Bindung und Qualifizierung der bereits im Betrieb arbeitenden Beschäftigten im Vordergrund. Strategien, die sich auf die Förderung der Mitarbeitendenbindung beziehen, stehen bei den Betrieben hoch im Kurs: Für fast zwei Drittel der Betriebe in Deutschland hat das Schaffen von attraktiven Arbeitsbedingungen als Strategie der Fachkräftesicherung eine hohe Bedeutung (Hohendanner et al. 2025). Etwa die Hälfte der Betriebe setzt auf die Weiterbildung von Beschäftigten und auf die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Welche Strategien der Fachkräftesicherung aber haben die Betriebe in Hessen im Jahr 2024 verfolgt? Und was bedeutete es konkret, attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern? Welche Maßnahmen wurden von Betrieben in Hessen angeboten, welche Weiterbildungen gefördert, wie viele Beschäftigte profitierten davon und wie hat sich das Angebot in den letzten Jahren verändert? Welche Unterschiede bestanden diesbezüglich zwischen Betrieben unterschiedlicher Wirtschaftszweige und Betriebsgrößen und wie kamen die verschiedenen Betriebe mit dem Koordinationsaufwand zurecht, der entsteht, wenn unterschiedliche Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle koexistieren? Der vorliegende Bericht beantwortet diese Fragen durch eine Untersuchung betrieblicher Anreize zur Mitarbeitendenbindung und fokussiert sich dabei auf Aspekte der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort sowie auf die Förderung von Weiterbildungen.

Die Auswertungen zum IAB-Betriebspanel 2024 stehen unter dem Rahmenthema „Betrieblicher Alltag zwischen (schmerzhaften) Kompromissen und neuen Herausforderungen in den Betrieben in Hessen“. Der erste Report hat die aktuelle Personalsituation der Betriebe in Hessen in den Blick genommen, und der zweite Bericht betrachtete die betriebliche Ausbildung. Der hier vorliegende dritte Report konzentriert sich auf betriebliche Anreize zur Mitarbeitendenbindung. Kapitel 1 widmet sich verschiedenen Aspekten flexibler Arbeitszeitgestaltung, Kapitel 2 thematisiert ortsbezogene Flexibilität und mobiles Arbeiten, Kapitel 3 fokussiert auf die betriebliche Förderung von Weiterbildungen. In Kapitel 4 wird zusammenfassend die Frage beantwortet, wie viele Instrumente zur Förderung der Mitarbeitendenbindung die Betriebe in Hessen im Jahr 2024 genutzt haben. Kapitel 5 untersucht mit besonderem Fokus auf den Faktor Betriebsgröße, inwieweit der mit der Umsetzung verbundene Koordinationsaufwand von den Betrieben als herausfordernd wahrgenommen wird. Der Report wird mit einem Resümee abgeschlossen.

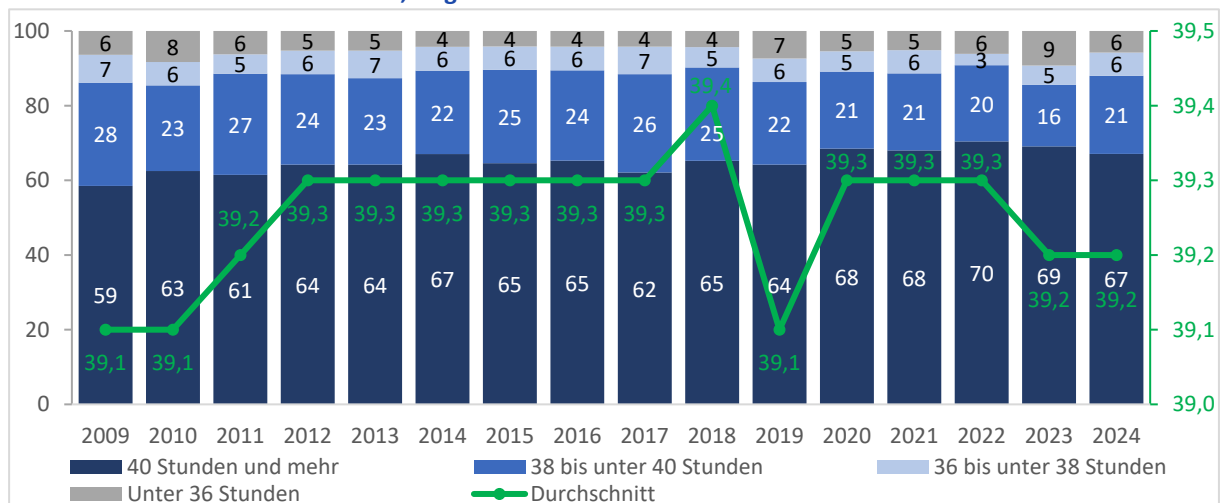
## 1. Verschiedene Aspekte der Arbeitszeitgestaltung

Kapitel 1 beleuchtet zunächst grundlegend die Arbeitszeitgestaltung in hessischen Betrieben. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei verschiedenen Aspekten der Flexibilisierung, die als Anreize für Mitarbeitende wirken und deren Bindung zum Betrieb erhöhen können. Abschnitt 1.1 fokussiert sich auf die durchschnittliche vereinbarte Wochenarbeitszeit, Abschnitt 1.2 auf Schichtarbeit, Wochenendarbeit und Bereitschaftsdienst, Abschnitt 1.3 behandelt die zusammenhängenden Themen Überstunden und Arbeitszeitkonten, Abschnitt 1.4 die freie Arbeitszeitgestaltung durch Arbeitnehmende, und Abschnitt 1.5 widmet sich der familienfreundlichen Arbeitszeitgestaltung. Dargestellt werden zuerst jeweils Ergebnisse für das Jahr 2024 und bei Vorhandensein entsprechender Daten zeitliche Trends der letzten Jahre sowie im Anschluss Differenzierungen nach Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößen.

### 1.1 Durchschnittliche Wochenarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte bei 39,2 Stunden

Die vereinbarte durchschnittliche Wochenarbeitszeit für Vollbeschäftigte lag im Jahr 2024 in hessischen Betrieben bei 39,2 Stunden (vgl. Abb. 1). In rund zwei Dritteln der Betriebe arbeiteten Vollzeitbeschäftigte 40 Stunden oder mehr, in 21 Prozent der Betriebe 38 bis unter 40 Stunden und in einem kleinen Teil der Betriebe (12 Prozent) weniger als 38 Stunden. Der Durchschnittswert von 39,2 Stunden hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert. Seit 2009 lag der Wert zumeist bei 39,3 Stunden und mit einer geringen Spannweite immer zwischen 39,1 und 39,4 Stunden.

**Abb. 1: Durchschnittliche vereinbarte Wochenarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte in den Betrieben in Hessen in den Jahren 2009 bis 2024, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

Mit Blick auf die verschiedenen Wirtschaftszweige offenbaren sich größere Unterschiede: In der öffentlichen Verwaltung und in Organisationen ohne Erwerbszweck fiel die durchschnittliche vereinbarte Wochenarbeitszeit mit 39,9 Stunden vergleichsweise hoch aus. In keinem der befragten Betriebe bzw. keiner Dienststelle wurde hier auf einer vollen Stelle weniger als 38 Stunden gearbeitet. In den anderen fünf Wirtschaftszweigen lag die durchschnittliche vereinbarte Wochenarbeitszeit zwischen 39,0 und 39,4 Stunden. Im Baugewerbe war im Jahr 2024 mit 39,1 Stunden eine größere Abweichung im Vergleich zum Vorjahreswert (40,0) zu verzeichnen. Kleinbetriebe kennzeichnete mit 39,4 Stunden die längste durchschnittliche vereinbarte Wochenarbeitszeit, während diese bei Großbetrieben mit 38,8 Stunden am geringsten ausfiel. In 70 Prozent der Großbetriebe lag die durchschnittliche vereinbarte Wochenarbeitszeit bei unter 40 Stunden, in über zwei Dritteln der Kleinst- und Kleinbetriebe dagegen bei mindestens 40 Stunden. Sowohl das relativ hohe Stundenaufkommen im Öffentlichen Dienst als

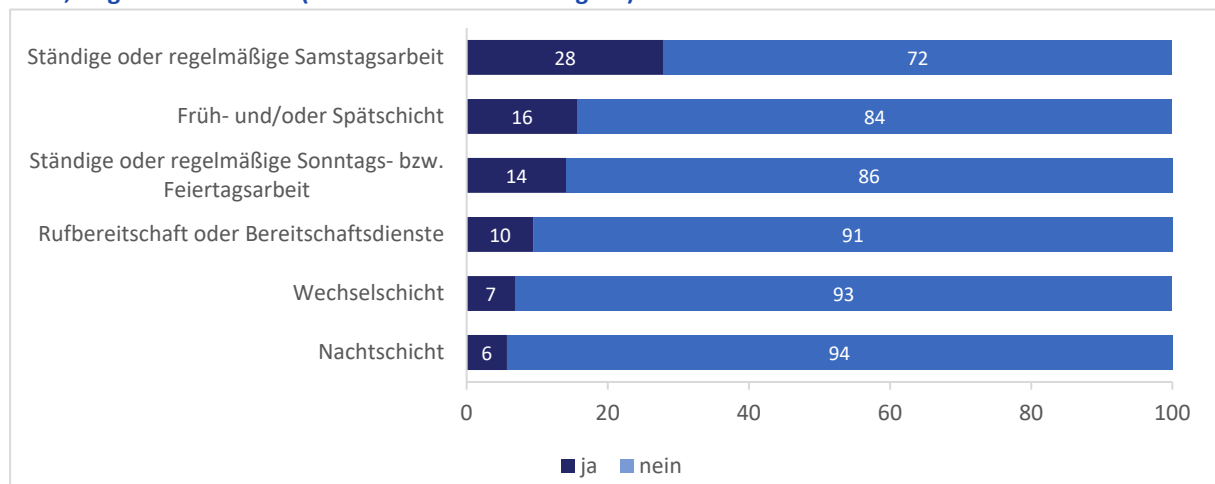
auch die geringere Arbeitszeit in Großbetrieben müssen im Lichte der in beiden Fällen relativ häufig gegebenen betrieblichen Tarifbindung betrachtet werden. Im Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst des Landes Hessen beträgt die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit 40 und in Ausnahmefällen 38,5 Stunden (TV-H 2024), während der Tarifvertrag bspw. für die Eisen-, Metall- und Elektroindustrie in Hessen 35 Arbeitsstunden pro Woche vorsieht (Statistisches Bundesamt 2025).

## 1.2 Schichtarbeit, Wochenendarbeit und Bereitschaftsdienst in unterschiedlichem Ausmaß vorhanden

Atypische Arbeitszeiten – hierzu zählen neben Schichtarbeit, Wochenendarbeit und Bereitschaftsdienst auch Überstunden (vgl. Abschn. 1.3) – weichen von der „Normalarbeitszeit“ ab. Diese beträgt von Montag bis Freitag durchschnittlich acht Stunden pro Tag zwischen 7 und 18 bzw. 19 Uhr (Amlinger-Chatterjee 2016). Eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit ist aus Sicht der Betriebe häufig notwendig, z.B. aufgrund von Schwankungen in der Personalverfügbarkeit sowie nicht vollständig planbarer Bedarfe in der Produktion und bei der Erbringung von Dienstleistungen. Atypische Arbeitszeiten können sich negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten und die Mitarbeitendenbindung auswirken.

Am häufigsten – in 28 Prozent der Betriebe – gab es zum Befragungszeitpunkt 2024 ständige oder regelmäßige Samstagsarbeit (vgl. Abb. 2). Der Anteil ist fast unverändert im Vergleich zum Jahr 2020, als Samstagsarbeit in 29 Prozent der Betriebe die Regel war (Behr et al. 2021). Zwischen 2008 und 2018 war dies sogar in 35 bis 38 Prozent der Betriebe der Fall (Fischer/Larsen 2019). Früh- und/oder Spätschicht gab es 2024 in 16 Prozent, regelmäßige Sonntags- bzw. Feiertagsarbeit in 14 Prozent und Rufbereitschaft oder Bereitschaftsdienste in 10 Prozent der Betriebe. Nacht- (6 Prozent) und Wechselschicht (7 Prozent) existierten relativ selten. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass 37 Prozent der Betriebe zumindest einem Teil ihrer Beschäftigten mindestens eine Variante von Schichtarbeit, Wochenendarbeit und Bereitschaftsdienst abverlangten.

**Abb. 2: Anteil der Betriebe in Hessen mit Schichtarbeit, Wochenendarbeit und Bereitschaftsdienst im Jahr 2024, Angaben in Prozent (Mehrfachantworten möglich)**

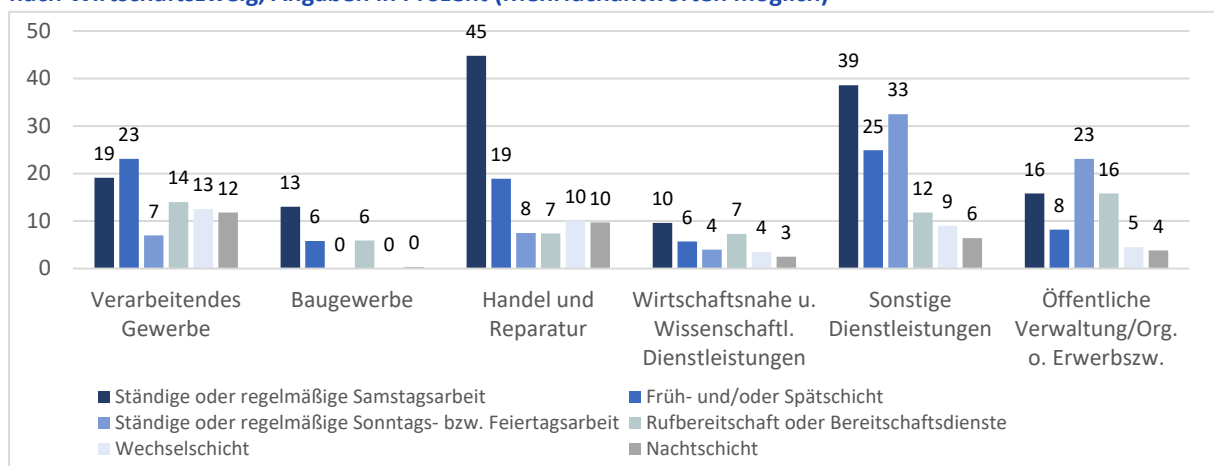


Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

Bei den atypischen Arbeitszeiten sind große Unterschiede zwischen Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößen zu konstatieren. In vier von sechs Wirtschaftszweigen existierte am häufigsten ständige oder regelmäßige Samstagsarbeit, besonders häufig – in 45 Prozent der Betriebe – im Bereich Handel und Reparatur (vgl. Abb. 3). Im Verarbeitenden Gewerbe gab es am häufigsten Früh- und oder Spätschicht (in 23 Prozent der Betriebe) und in der Öffentlichen Verwaltung und in Organisationen ohne Erwerbszweck am häufigsten ständige oder regelmäßige Sonntags- bzw. Feiertagsarbeit (23 Prozent).

Dies betraf stark überwiegend Interessenvertretungen sowie kirchliche und sonstige religiöse Vereinigungen und weniger die Öffentliche Verwaltung. Auffällig ist darüber hinaus der hohe Anteil an Betrieben mit regelmäßiger Sonntags- bzw. Feiertagsarbeit im Bereich Sonstiger Dienstleistungen (33 Prozent). Bilanzierend kann festgestellt werden, dass es in Handel und Reparatur und in Sonstigen Dienstleistungen in etwa der Hälfte der Betriebe und somit relativ häufig mindestens eine atypische Arbeitszeit gab, während dies in Wirtschaftsnahen und Wissenschaftlichen Dienstleistungen nur in 16 Prozent und im Baugewerbe nur in 20 Prozent der Betriebe der Fall war. Der Befund ist nicht überraschend, da z.B. in der Gastronomie als einem Teilbereich der Sonstigen Dienstleistungen typischerweise auch abends und am Wochenende gearbeitet wird.

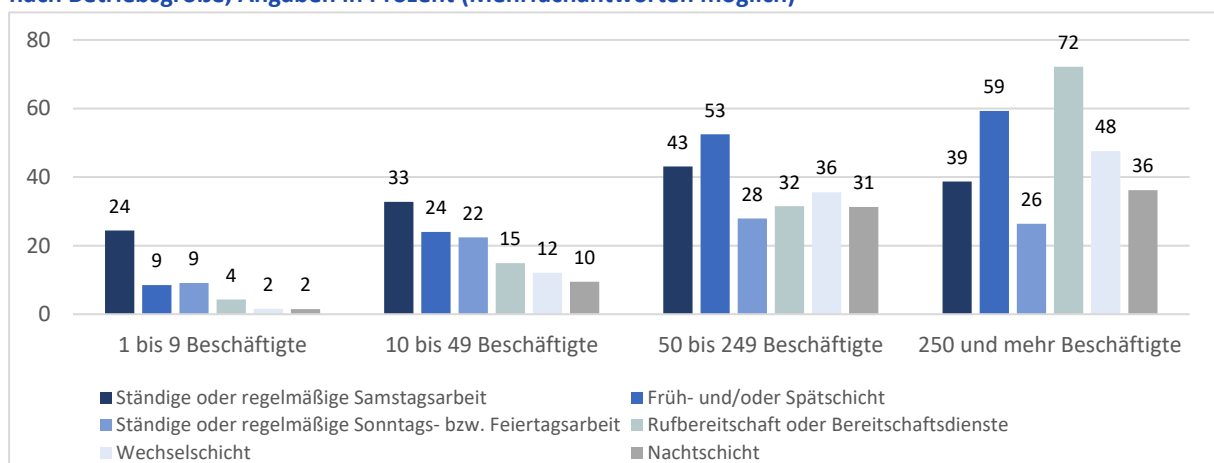
**Abb. 3: Anteil der Betriebe in Hessen mit Schichtarbeit, Wochenendarbeit und Bereitschaftsdienst im Jahr 2024 nach Wirtschaftszweig, Angaben in Prozent (Mehrfachantworten möglich)**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

Während es in Kleinst- (24 Prozent) und Kleinbetrieben (33 Prozent) am häufigsten ständige oder regelmäßige Samstagsarbeit gab, waren in mittelgroßen Betrieben häufiger Früh- und Spätschicht (52 Prozent) und in Großbetrieben Rufbereitschaft und Bereitschaftsdienste (72 Prozent), Früh- und/oder Spätschicht (59 Prozent) und Wechselschicht (48 Prozent) gegeben (vgl. Abb. 4). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass im Jahr 2024 fast alle Großbetriebe (89 Prozent) mit Schichtarbeit, Wochenendarbeit und/oder Bereitschaftsdienst arbeiteten, jedoch nur 30 Prozent der Kleinbetriebe. Dies bedeutet jedoch nicht, dass in Großbetrieben mehr Beschäftigte von atypischen Arbeitszeiten betroffen waren als in Kleinbetrieben.

**Abb. 4: Anteil der Betriebe in Hessen mit Schichtarbeit, Wochenendarbeit und Bereitschaftsdienst im Jahr 2024 nach Betriebsgröße, Angaben in Prozent (Mehrfachantworten möglich)**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen

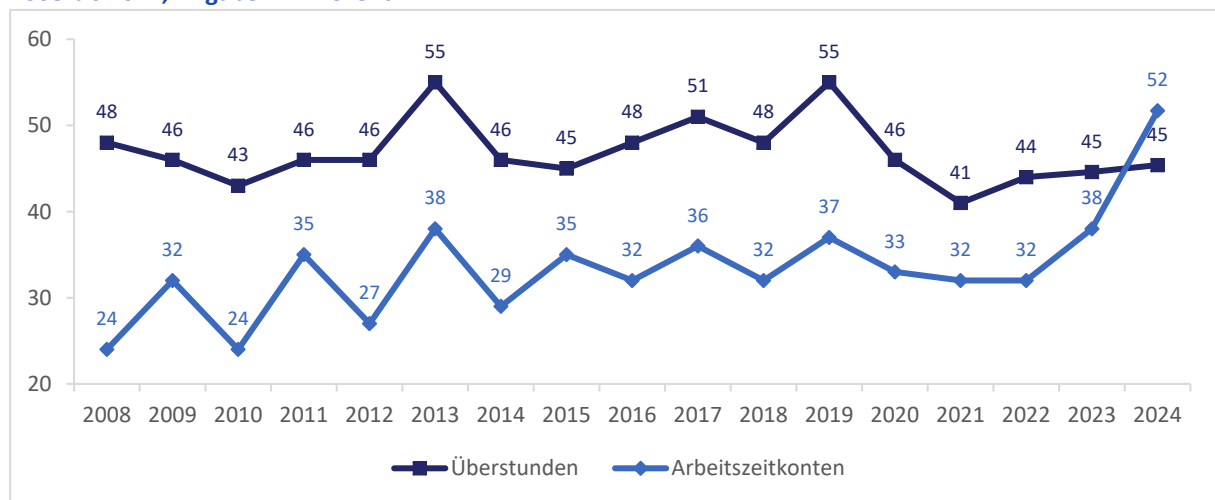
### 1.3 Erstmals mehr Arbeitszeitkonten als Überstunden

Mithilfe von Überstunden können Betriebe Schwankungen im Auftragsvolumen und in der Produktion ausgleichen oder auch punktuelle Personalengpässe kompensieren. Der dauerhafte Einsatz von Arbeitsstunden über die vereinbarte Arbeitszeit hinaus kann jedoch gleichfalls zu einer erhöhten Belastung der Belegschaft führen und somit negative Effekte auf die Produktivität und Mitarbeitendenbindung haben. Bei der Befragung im Jahr 2024 betrug der Anteil der Betriebe in Hessen mit Überstunden wie im Vorjahr 45 Prozent (vgl. Abb. 5). Der Langzeittrend zeigt, dass in den meisten Jahren in 43 bis 48 Prozent der Betriebe Überstunden anfielen.

Arbeitszeitkonten – von der Gleitzeit bis hin zu Jahresarbeitszeitvereinbarungen – bieten Beschäftigten die Möglichkeit einer flexibleren Arbeitszeitgestaltung. Hieraus kann eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und eine höhere Bindung an den Betrieb resultieren. Da Überstunden und Minusstunden auf dem Arbeitszeitkonto miteinander verrechnet werden, haben Betriebe u.a. den Vorteil, keine Überstundenzuschläge zahlen zu müssen (Zapf 2012). In den Befragungsdaten 2024 zeigt sich ein statistischer Zusammenhang zwischen Überstunden und Arbeitszeitkonten: In fast drei Vierteln der Betriebe mit Überstunden gab es auch Regelungen zu Arbeitszeitkonten, während dies nur einem Drittel der Betriebe ohne Überstunden der Fall war.

Der Anteil der hessischen Betriebe mit Regelungen zu Arbeitszeitkonten nahm zwischen 2008 und 2023 um 14 Prozentpunkte von 24 auf 38 Prozent zu (vgl. Abb. 5). Zwischen 2023 und 2024 war ein äußerst dynamischer Anstieg um 14 Prozentpunkte auf 52 Prozent zu beobachten. Während der Anteil der Betriebe mit Überstunden 2008 noch doppelt so hoch ausfiel wie der Anteil der Betriebe mit Regelungen zu Arbeitszeitkonten, gab es 2024 zum ersten Mal mehr Betriebe mit Regelungen zu Arbeitszeitkonten als Betriebe mit Überstunden.

**Abb. 5: Anteil der Betriebe in Hessen mit Überstunden\* und Regelungen zu Arbeitszeitkonten\*\* in den Jahren 2008 bis 2024, Angaben in Prozent**



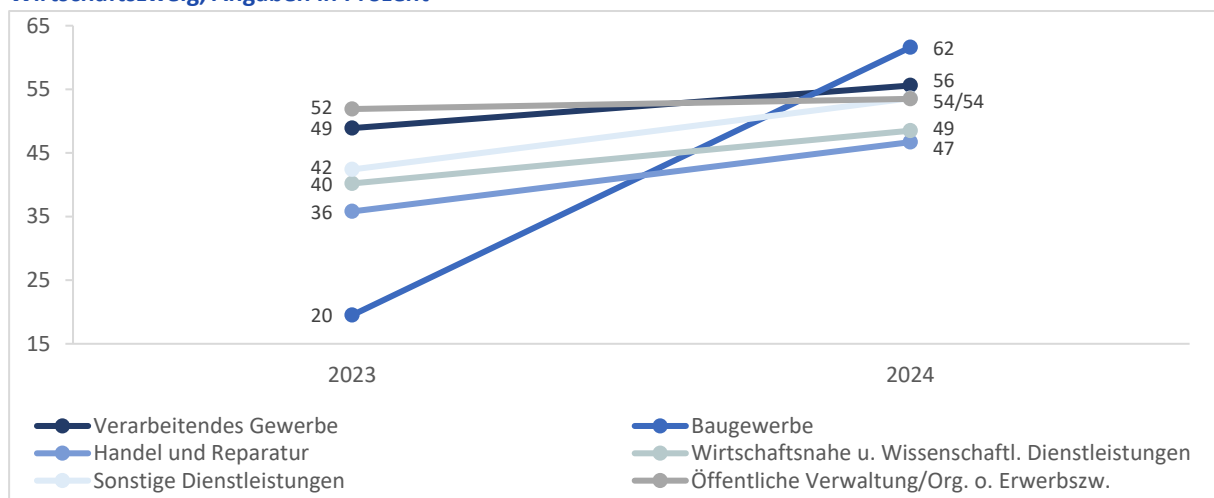
Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

\* Die Abfrage zu geleisteten Überstunden erfolgt im IAB-Betriebspanel immer für das Vorjahr. Zum Beispiel wurde 2024 abgefragt, ob 2023 Überstunden im Betrieb / in der Dienststelle abgeleistet wurden. Die in der Abbildung angegebenen Jahreszahlen beziehen sich auf das Jahr der Befragung.

\*\* Bei der Frage zu Arbeitszeitkonten wurde die Fragestellung 2024 geringfügig verändert. 2024 wurde lediglich gefragt, ob es im Betrieb / in der Dienststelle Regelungen zu Arbeitszeitkonten gibt (Verian 2024a). Bis 2023 wurde gefragt, ob es Regelungen zu Arbeitszeitkonten gibt, „also von der Gleitzeit bis hin zu Jahresarbeitszeitvereinbarungen“ (Kantar Public 2023, S. 18) oder ob solche Regelungen geplant sind. Betriebe mit geplanten Regelungen sind in den hier dargestellten Anteilswerten nicht enthalten.

Besonders fällt auf, dass der Anteil der Betriebe mit Regelungen zu Arbeitszeitkonten im Baugewerbe zwischen 2023 und 2024 von 20 auf 62 Prozent gestiegen ist (vgl. Abb. 6). Dabei sind Arbeitszeitkonten in zwei Dritteln der Betriebe aus den Bereichen „Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe“ vorhanden, aber nur in einem Drittel der Betriebe im „Hoch- und Tiefbau“. Dagegen war in den anderen Wirtschaftszweigen lediglich eine moderate Zunahme zu verzeichnen. Für Westdeutschland ist in diesem Zeitraum im Baugewerbe ebenfalls ein deutlicher aber doch geringerer Anstieg als in Hessen zu beobachten, von 37 auf 58 Prozent (Verian 2024b, 2025). Zurückzuführen dürfte die starke Zunahme von Arbeitszeitkonten im Baugewerbe auf zuletzt stärker schwankende Auftragslagen und eine eingetrübte konjunkturelle Lage bei gleichzeitigem Fachkräftemangel sein. Arbeitszeitkonten sind gerade auch für kleinere Betriebe ein attraktives Instrument, um Fachkräfte durch Auftragsrückgänge hindurch zu halten und bei Auftragsspitzen Überstundenzuschläge zu vermeiden.

**Abb. 6: Anteil der Betriebe in Hessen mit Regelungen zu Arbeitszeitkonten in den Jahren 2023 und 2024 nach Wirtschaftszweig, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

In Bezug auf Überstunden und Arbeitszeitkonten gab es im Jahr 2024 lediglich kleinere Unterschiede zwischen den Wirtschaftszweigen. Der Anteil der Betriebe in Hessen mit Überstunden war am höchsten im Verarbeitenden Gewerbe (54 Prozent) und am niedrigsten im Bereich Sonstiger Dienstleistungen (41 Prozent). Regelungen zu Arbeitszeitkonten waren am häufigsten im Baugewerbe (62 Prozent) und am seltensten im Bereich Handel und Reparatur (47 Prozent).

Bei mittelgroßen (91 Prozent) und großen (87 Prozent) Betrieben gab es fast durchweg Überstunden und fast genauso häufig Arbeitszeitkonten (jeweils 83 Prozent). Dagegen waren nur bei jedem dritten Kleinstbetrieb Überstunden (34 Prozent) und etwas häufiger Arbeitszeitkonten (41 Prozent) zu verzeichnen. In etwa zwei Dritteln der Kleinbetriebe gab es Überstunden (61 Prozent) bzw. Arbeitszeitkonten (70 Prozent).

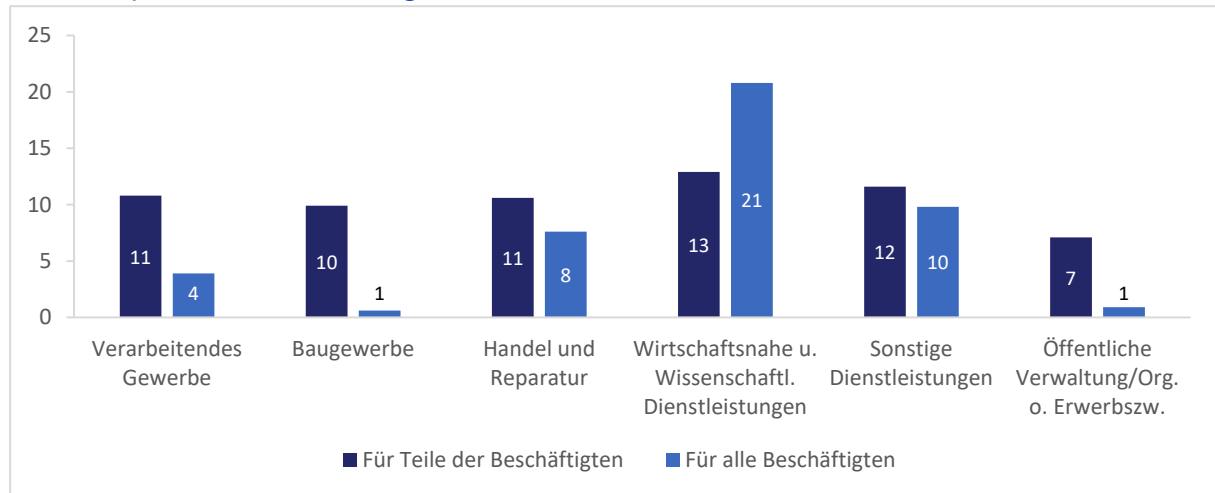
#### 1.4 Freie Arbeitszeitgestaltung für einen kleinen Teil der Beschäftigten

Mit 46 Prozent gab knapp die Hälfte der Betriebe in Hessen an, dass Arbeitsbeginn und Arbeitsende für alle Beschäftigten vorgegeben werden. In 10 Prozent der Betriebe konnten alle Beschäftigten frei über Arbeitsbeginn und Arbeitsende entscheiden, in 11 Prozent der Betriebe traf dies auf einen Teil der Beschäftigten zu. Daneben bestand für Beschäftigte teilweise die Möglichkeit, über die Arbeitszeitgestaltung mit oder ohne Kernarbeitszeit innerhalb eines vorgegebenen zeitlichen Rahmens selbst zu entscheiden. Die größten Spielräume hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung gab es in Wirtschaftsnahen



und Wissenschaftlichen Dienstleistungen. Hier gab ein Drittel (34 Prozent) der Betriebe an, dass alle oder zumindest ein Teil der Beschäftigten ihre Arbeitszeit völlig frei gestalten können (vgl. Abb. 7). Im Baugewerbe (11 Prozent) sowie in der Öffentlichen Verwaltung und in Organisationen ohne Erwerbszweck (8 Prozent) war dies nur in etwa jedem zehnten Betrieb der Fall und ggf. meist nur für einen Teil der Beschäftigten.

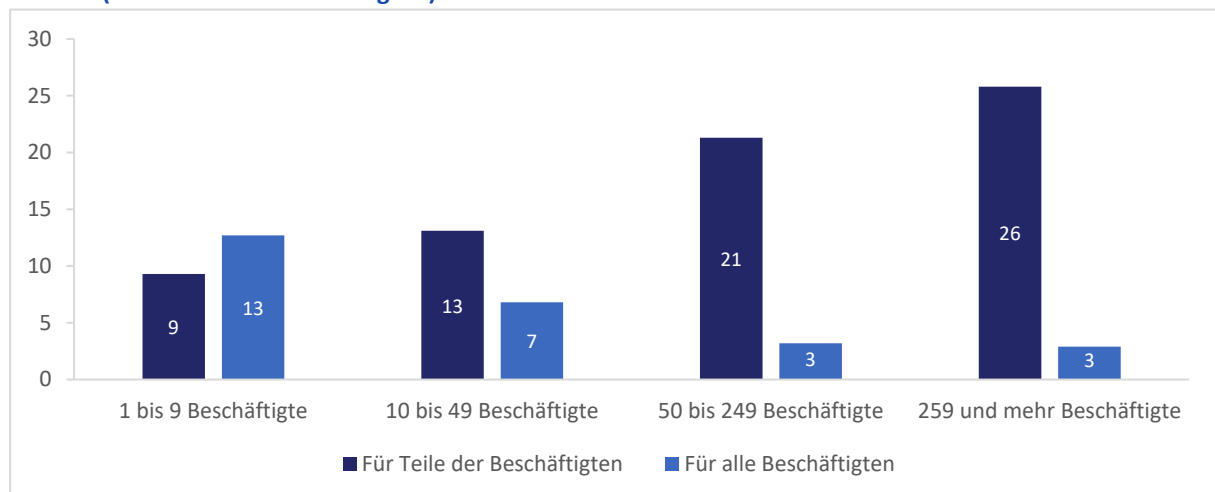
**Abb. 7: Freie Arbeitszeitgestaltung in den Betrieben in Hessen im Jahr 2024 nach Wirtschaftszweig, Angaben in Prozent (Mehrfachantworten möglich)**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

Mit zunehmender Betriebsgröße war die Arbeitszeitgestaltung innerhalb der Betriebe seltener einheitlich für alle Beschäftigten geregelt (vgl. Abb. 8). Immerhin 13 Prozent der Kleinstbetriebe, aber nur 3 Prozent der Großbetriebe, gaben an, dass alle Beschäftigten frei über Arbeitsbeginn und Arbeitsende entscheiden können. Jedoch hatten in 26 Prozent der Großbetriebe Teile der Belegschaft die Möglichkeit der freien Arbeitszeitgestaltung, während dies in nur in 9 Prozent der Kleinstbetriebe der Fall war.

**Abb. 8: Freie Arbeitszeitgestaltung in den Betrieben in Hessen im Jahr 2024 nach Betriebsgröße, Angaben in Prozent (Mehrfachantworten möglich)**

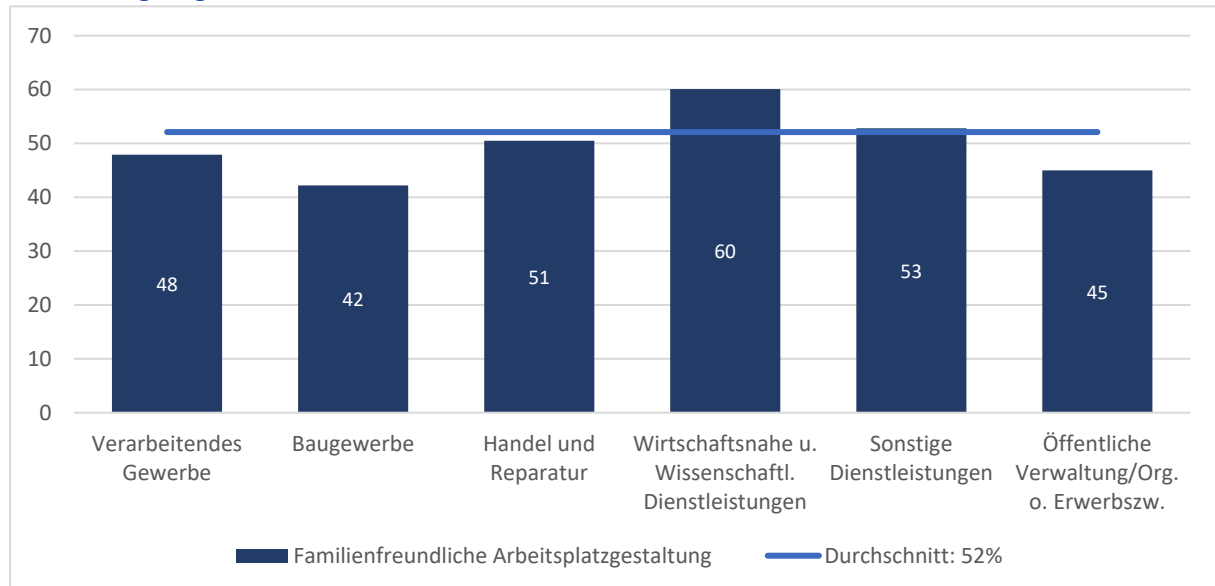


Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

## 1.5 Familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung in der Hälfte der Betriebe

Gut die Hälfte der Betriebe in Hessen (52 Prozent) gab an, die Arbeitszeit familienfreundlich zu gestalten, z.B. durch flexible Arbeitszeiten, Home-Office und familienfreundliche Teilzeitmodelle (vgl. Abb. 9). Am häufigsten war dies in Wirtschaftsnahen und Wissenschaftlichen Dienstleistungen (60 Prozent) der Fall, deutlich seltener im Baugewerbe (42 Prozent).

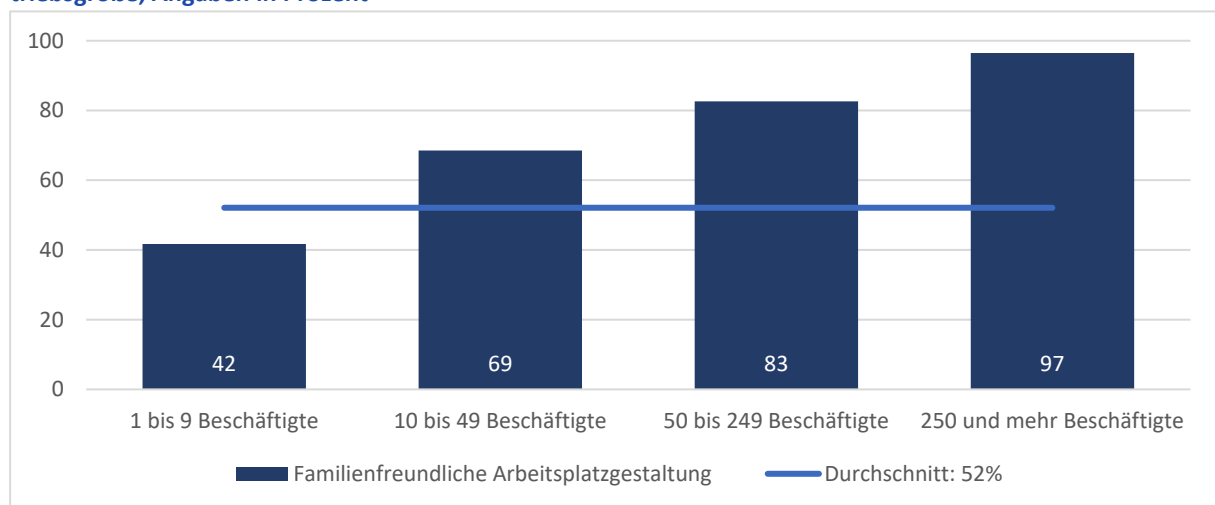
**Abb. 9: Anteil der Betriebe in Hessen mit familienfreundlicher Arbeitszeitgestaltung im Jahr 2024 nach Wirtschaftszweig, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

Hinsichtlich der familienfreundlichen Arbeitsplatzgestaltung wird ein Betriebsgrößeneffekt sichtbar (vgl. Abb. 10): Entsprechende Maßnahmen existierten in weniger als der Hälfte der Kleinstbetriebe (42 Prozent), aber in nahezu allen Großbetrieben (97 Prozent). Allerdings wurde hier nicht erhoben, welcher Beschäftigtenanteil innerhalb der Betriebe von den Maßnahmen profitierte.

**Abb. 10: Anteil der Betriebe in Hessen mit familienfreundlicher Arbeitszeitgestaltung im Jahr 2024 nach Betriebsgröße, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

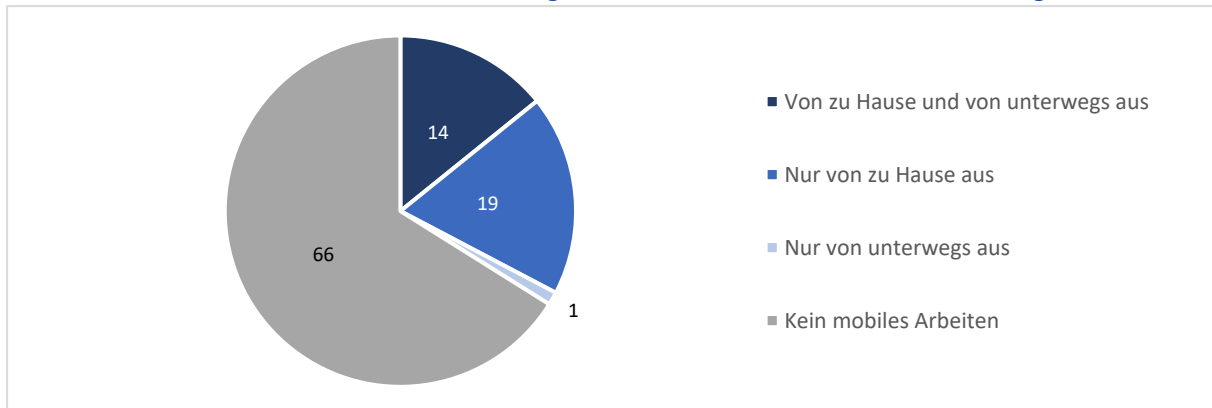
## 2. Mobiles Arbeiten

Die Flexibilisierung von Arbeit betrifft neben der Arbeitszeitgestaltung auch die räumliche Dimension. Die Nutzung digitaler Endgeräte ermöglicht es Beschäftigten, teilweise von zu Hause oder von unterwegs zu arbeiten. Damit ist vielfach die Erwartung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. generell einer besseren Work-Life-Balance verbunden. Abschnitt 2.1 widmet sich der Frage, wie viele Betriebe mobiles Arbeiten angeboten haben, während Abschnitt 2.2 untersucht, wie viele Beschäftigte im Jahr 2024 mobil arbeiten konnten.

### 2.1 Mobiles Arbeiten in einem Drittel der Betriebe

Im Jahr 2018 – noch vor der Corona-Pandemie – hat knapp jeder vierte Betrieb in Hessen (24 Prozent) zumindest einem Teil seiner Beschäftigten die Möglichkeit eröffnet, mobil zu arbeiten (Fischer/Larsen 2019). Im Jahr 2024 war es jeder dritte Betrieb (34 Prozent). Angestiegen von 21 auf 33 Prozent ist dabei der Anteil der Betriebe, die mobiles Arbeiten von zu Hause aus anboten. Unverändert blieb mit 16 Prozent der Anteil der Betriebe, die mobiles Arbeiten von unterwegs aus offerierten. Im Jahr 2024 konnte in 14 Prozent der Betriebe sowohl von zu Hause als auch von unterwegs aus mobil gearbeitet werden, 19 Prozent der Betriebe boten mobiles Arbeiten nur von zu Hause aus und 1 Prozent nur von unterwegs aus an (vgl. Abb. 11).

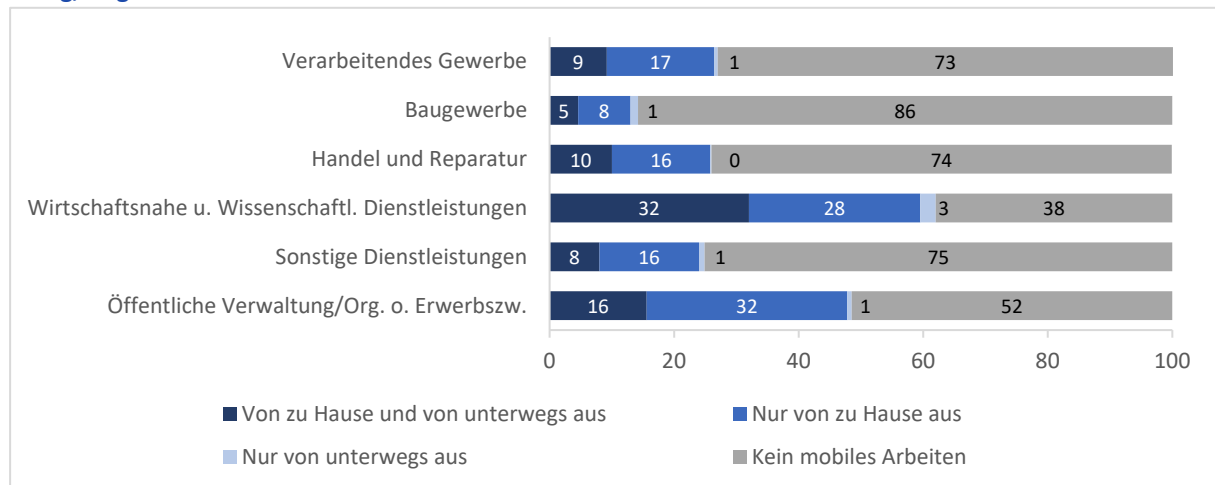
**Abb. 11: Anteil der Betriebe in Hessen mit der Möglichkeit mobilen Arbeitens im Jahr 2024, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

Bezüglich der Möglichkeit mobilen Arbeitens sind große Unterschiede nach Wirtschaftszweigen zu konstatieren (vgl. Abb. 12). Mobiles Arbeiten war im Jahr 2024 am häufigsten möglich in Wirtschaftsnahen und Wissenschaftlichen Dienstleistungen (63 Prozent) und in der Öffentlichen Verwaltung und Organisationen ohne Erwerbszweck (49 Prozent). Seltener war diese Option gegeben im Verarbeitendem Gewerbe (27 Prozent), in Handel und Reparatur (26 Prozent) und Sonstigen Dienstleistungen (25 Prozent), nur ausnahmsweise im Baugewerbe (14 Prozent). In Wirtschaftsnahen und Wissenschaftlichen Dienstleistungen war mobiles Arbeiten in der Mehrheit der Betriebe mit mobilem Arbeiten sogar von zu Hause und von unterwegs gestattet (32 Prozent). In den anderen Wirtschaftszweigen war mobiles Arbeiten, wenn es angeboten wurde, meist auf Arbeit von zu Hause aus begrenzt.

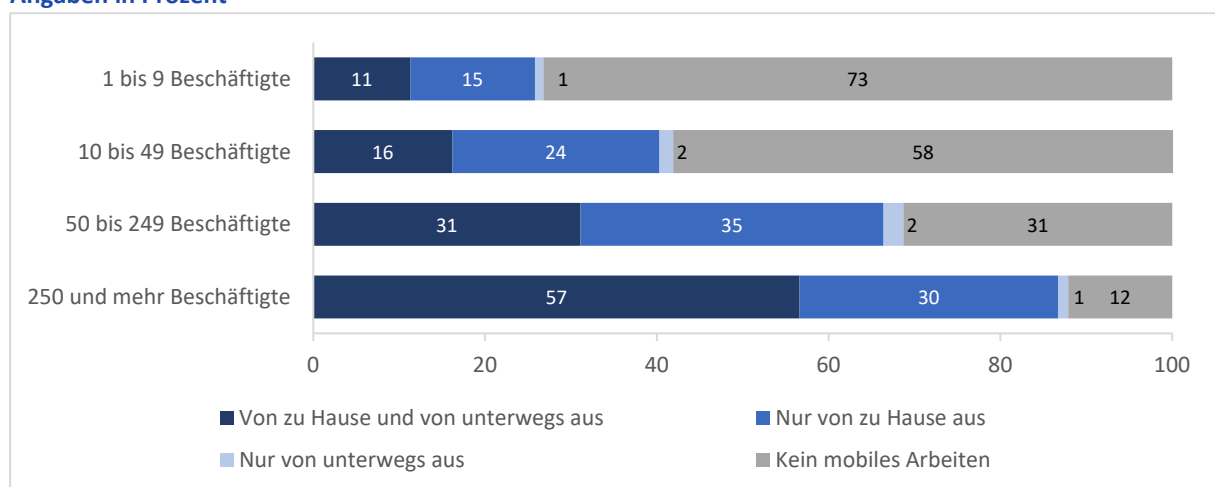
**Abb. 12: Anteil der Betriebe in Hessen mit der Möglichkeit mobilen Arbeitens im Jahr 2024 nach Wirtschaftszweig, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

Mit zunehmender Betriebsgröße haben die Betriebe zumindest einem Teil ihrer Beschäftigten im Jahr 2024 häufiger die Möglichkeit mobilen Arbeitens eingeräumt: Mobiles Arbeiten war möglich in 27 Prozent der Kleinstbetriebe, in 42 Prozent der Kleinbetriebe, in 68 Prozent der mittelgroßen Betriebe und in 88 Prozent der Großbetriebe (vgl. Abb. 13). Mit der Betriebsgröße nahm auch der Anteil der Betriebe zu, in denen mobiles Arbeiten nicht nur von zu Hause, sondern auch von unterwegs aus möglich war.

**Abb. 13: Anteil der Betriebe in Hessen mit der Möglichkeit mobilen Arbeitens im Jahr 2024 nach Betriebsgröße, Angaben in Prozent**



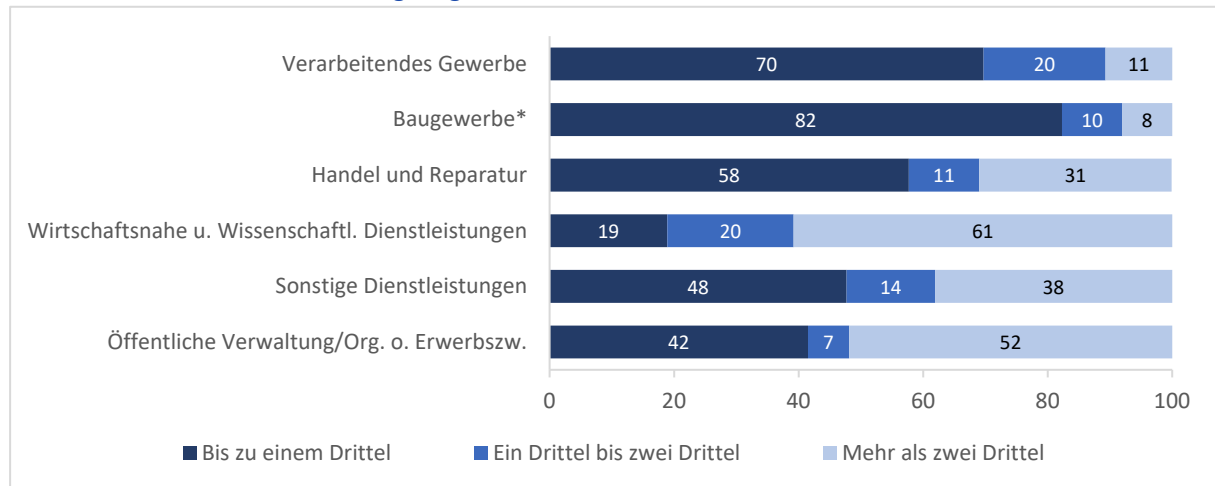
Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

## 2.2 Große Unterschiede beim Anteil der Beschäftigten, die mobil arbeiten können

In 39 Prozent der Betriebe in Hessen konnte bis zu einem Drittel der Beschäftigten von der Möglichkeit mobilen Arbeitens Gebrauch machen, in 16 Prozent der Betriebe waren es ein Drittel bis zwei Drittel der Beschäftigten und in 45 Prozent der Betriebe mehr als zwei Drittel der Beschäftigten. Je mehr Betriebe in einem Wirtschaftszweig mobiles Arbeiten angeboten haben, desto höher fällt innerhalb der Wirtschaftszweige auch der Anteil der Betriebe aus, in denen ein hoher Anteil der Beschäftigten mobil arbeiten konnte. In den Wirtschaftsnahe und Wissenschaftlichen Dienstleistungen haben mit 63 Prozent nicht nur viele Betriebe mobiles Arbeiten angeboten (vgl. Abb. 12), sondern es gaben 61 Prozent

der Betriebe mit mobilem Arbeiten auch an, mehr als zwei Drittel der Beschäftigten zu erreichen (vgl. Abb. 14). Im Baugewerbe boten mit 14 Prozent vergleichsweise wenige Betriebe mobiles Arbeiten an (vgl. Abb. 12). Davon gaben 82 Prozent an, diese Option lediglich bis zu einem Drittel der Beschäftigten anzubieten (vgl. Abb. 14).

**Abb. 14: Anteil der betroffenen Beschäftigten in Betrieben mit der Möglichkeit mobilen Arbeitens in Hessen im Jahr 2024 nach Wirtschaftszweig, Angaben in Prozent**

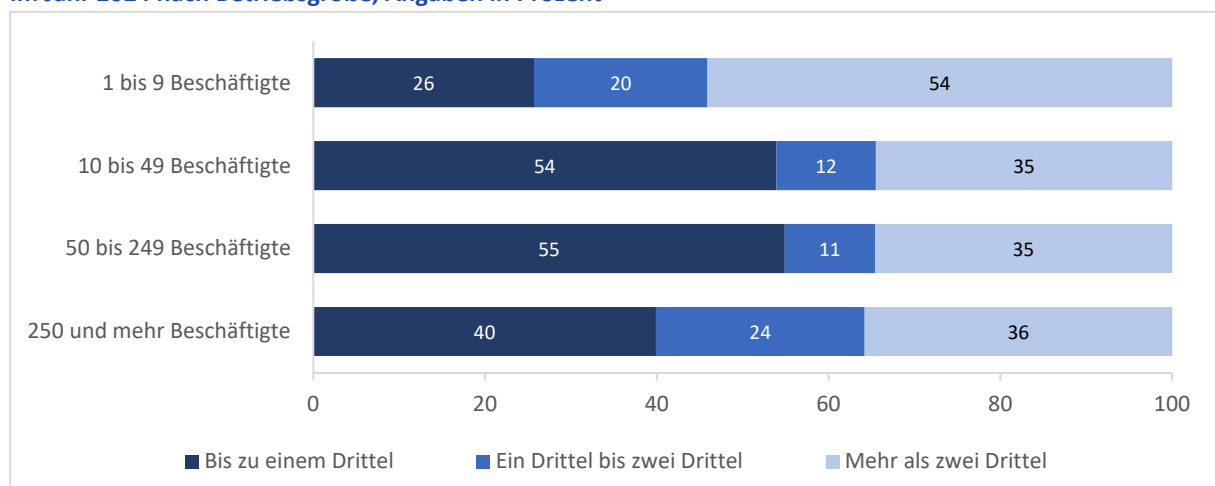


Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

\*Aufgrund einer geringen Fallzahl lässt sich für das Baugewerbe nur eine Tendenz abbilden.

Größere Betriebe boten zwar häufiger als kleinere Betriebe Möglichkeiten mobilen Arbeitens an (vgl. Abb. 13), wie viele Beschäftigte davon Gebrauch machen konnten, hing jedoch nicht von der Betriebsgröße ab. Über die Hälfte der Kleinstbetriebe mit Angeboten mobilen Arbeitens gaben an, dass mehr als zwei Drittel der Beschäftigten davon Gebrauch machen können, während dies jeweils nur auf etwas mehr als ein Drittel der Kleinbetriebe, mittelgroßen Betriebe und Großbetriebe zutraf (vgl. Abb. 15).

**Abb. 15: Anteil der betroffenen Beschäftigten in Betrieben mit der Möglichkeit mobilen Arbeitens in Hessen im Jahr 2024 nach Betriebsgröße, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

### 3. Weiterbildung

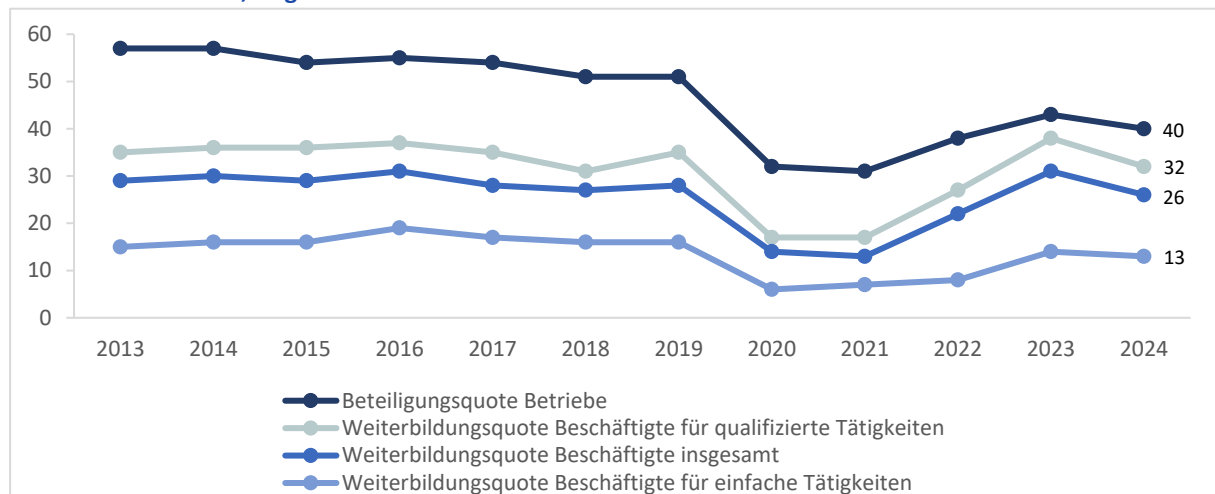
Die Mitarbeitendenbindung kann gefördert werden, indem Beschäftigten Gestaltungsspielräume bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort eingeräumt werden. Der Mitarbeitendenbindung kann darüber hinaus aber auch zuträglich sein, wenn Betriebe in die Weiterbildung ihrer Beschäftigten investieren. So gab im Jahr 2023 die Hälfte der Betriebe beim IAB-Betriebspanel an, dass Weiterbildung eine hohe Bedeutung für die Sicherung des betrieblichen Fachkräftebestands hat (Behr et al. 2024). Zunächst steht in Abschnitt 3.1 die Frage im Vordergrund, wie viele Betriebe sich im Jahr 2024 an der Weiterbildung beteiligt haben und wie viele Beschäftigte damit erreicht wurden. Im Anschluss wird genauer zu untersuchen sein, welche Weiterbildungsformate wie häufig gefördert wurden (vgl. Abschn. 3.2).

#### 3.1 Erstmals wieder abnehmende Weiterbildungsbeteiligung der Betriebe nach Pandemie

Die Beteiligungsquote gibt Aufschluss über den Anteil der Betriebe in Hessen, die im ersten Halbjahr Arbeitskräfte zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen freigestellt bzw. Weiterbildungskosten ganz oder teilweise übernommen haben. Die Beteiligungsquote ist im Jahr 2020, dem ersten Jahr der Corona-Pandemie, rapide von 51 auf 32 Prozent gesunken (vgl. Abb. 16). 2022 und 2023 zeichnete sich mit Blick auf das betriebliche Weiterbildungsengagement zunächst eine Erholung ab. In 2024 scheint dieser Trend zu enden, die Beteiligungsquote ist von 43 Prozent im Jahr 2023 auf 40 Prozent im Jahr 2024 zurückgegangen.

Die Weiterbildungsquote bezieht sich auf den Anteil der weitergebildeten Beschäftigten an allen Beschäftigten in Hessen im ersten Halbjahr. Wie die Beteiligungsquote ist auch die Weiterbildungsquote pandemiebedingt eingebrochen, hat sich im Anschluss wieder erholt und hat das Vorpandemieniveau in 2023 sogar übertroffen (vgl. Abb. 16). Auch die Weiterbildungsquote ist 2024 wieder zurückgegangen, von 31 Prozent im Jahr 2023 auf 26 Prozent im Jahr 2024. Relativ stark abgesunken – von 38 auf 32 Prozent – ist dabei die Weiterbildungsquote bei Beschäftigten für qualifizierte Tätigkeiten mit Berufs- oder Hochschulabschluss, während die Quote bei Beschäftigten für einfache Tätigkeiten nur geringfügig von 14 auf 13 Prozent zurückgegangen ist. Möglicherweise ist der Trend damit zu erklären, dass insbesondere Beschäftigte für qualifizierte Tätigkeiten aufgrund des Fachkräftemangels häufiger im Betrieb gebraucht und damit seltener freigestellt werden. Aufgrund der eingetrübten konjunkturellen Lage sparen Betriebe zudem eventuell häufiger bei der Förderung von Weiterbildung.

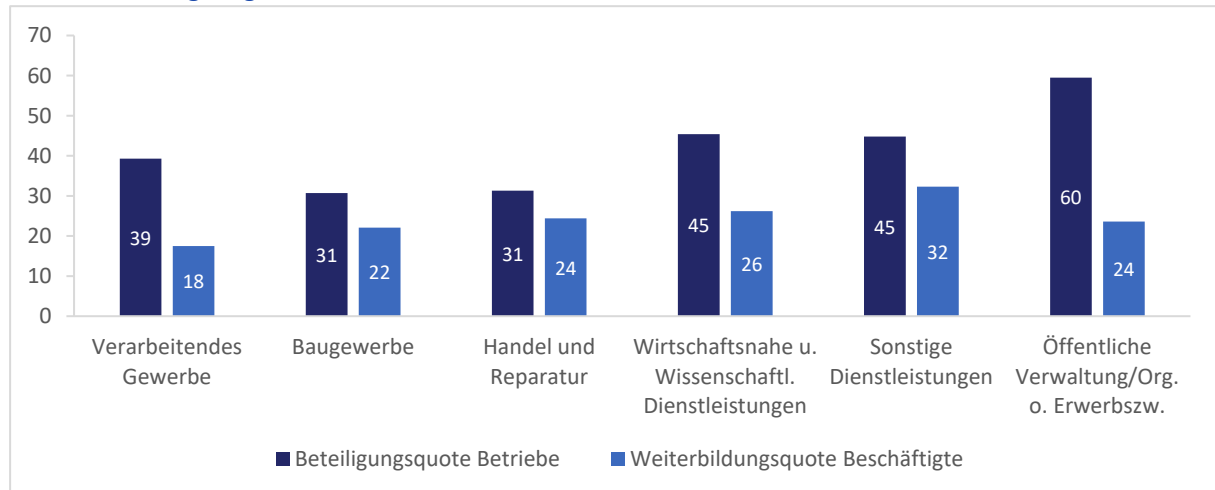
**Abb. 16: Weiterbildungsbeteiligung der Betriebe und Beschäftigten in Hessen jeweils im ersten Halbjahr in den Jahren 2013 bis 2024, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

Wie in den Vorjahren fiel die Beteiligungsquote im ersten Halbjahr 2024 in der Öffentlichen Verwaltung und in Organisationen ohne Erwerbszweck (60 Prozent) am höchsten und im Baugewerbe mit 31 Prozent am niedrigsten aus (vgl. Abb. 17). Die höchste Weiterbildungsquote haben im ersten Halbjahr dagegen die Betriebe in den Sonstigen Dienstleistungen realisiert (32 Prozent), während der Anteil weitergebildeter Arbeitskräfte im Verarbeitenden Gewerbe mit 18 Prozent am geringsten ausfiel.

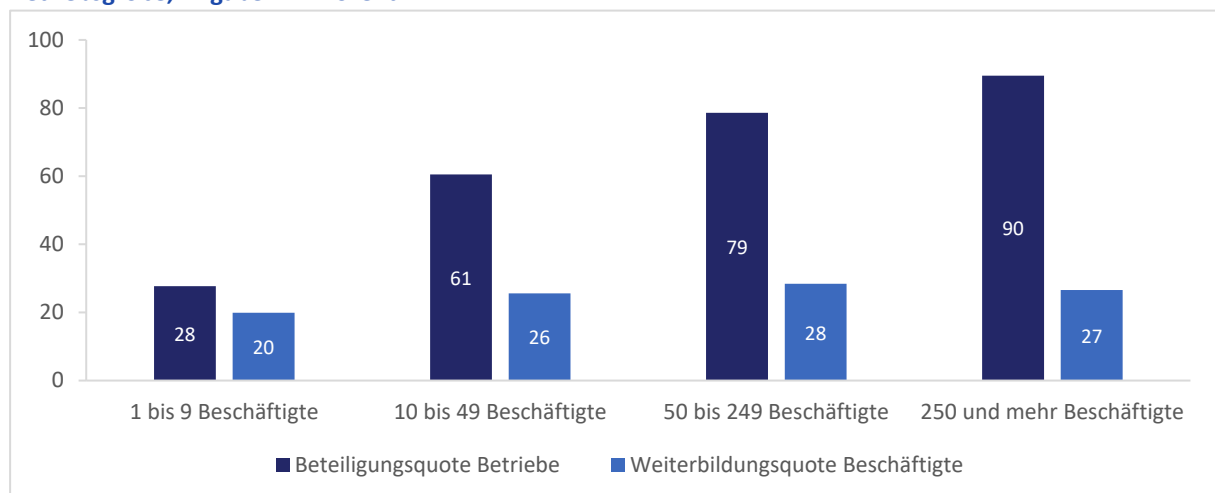
**Abb. 17: Weiterbildungsbeteiligung der Betriebe und Beschäftigten in Hessen im ersten Halbjahr 2024 nach Wirtschaftszweig, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

Mit zunehmender Betriebsgröße haben sich im ersten Halbjahr 2024 mehr Betriebe in der Weiterbildungsförderung engagiert, in Kleinstbetrieben 28 Prozent, in Großbetrieben 90 Prozent (vgl. Abb. 18). Die Weiterbildungsquote unterscheidet sich dagegen kaum nach Betriebsgrößen. In Kleinstbetrieben ist der Anteil weitergebildeter Arbeitskräfte mit 20 Prozent jedoch etwas geringer als in größeren Betrieben (etwa 27 Prozent).

**Abb. 18: Weiterbildungsbeteiligung der Betriebe und Beschäftigten in Hessen im ersten Halbjahr 2024 nach Betriebsgröße, Angaben in Prozent**

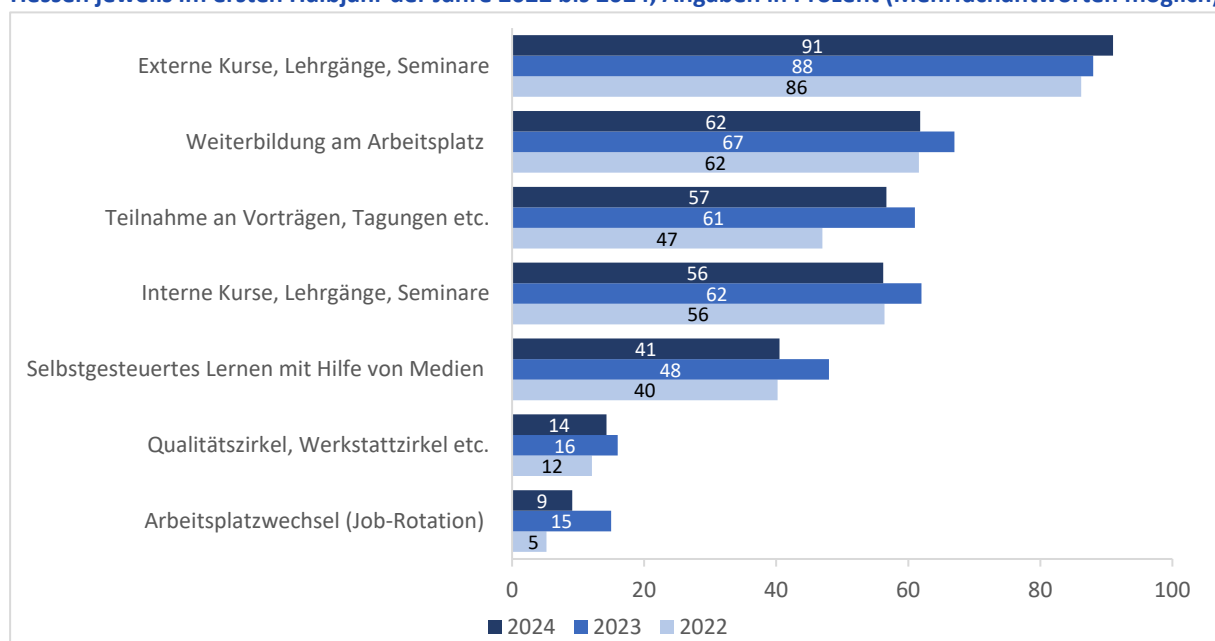


Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

### 3.2 Externe Kurse, Lehrgänge und Seminare als wichtigstes Weiterbildungsformat

Im IAB-Betriebspanel wurden 2024 wie in den Vorjahren Informationen zu den von den Betrieben geförderten Weiterbildungsmaßnahmen erhoben. Dabei wurden sowohl inner- als auch außerbetriebliche Maßnahmen berücksichtigt, die in Präsenz oder digital durchgeführt wurden. Wie in den Jahren 2022 und 2023 waren externe Kurse, Lehrgänge und Seminare auch in der ersten Jahreshälfte 2024 die am häufigsten geförderten Weiterbildungsformate (vgl. Abb. 19). Neun von zehn in der Weiterbildung engagierten Betrieben förderten externe Kurse, Lehrgänge und Seminare (91 Prozent). Etwas mehr oder weniger als die Hälfte der engagierten Betriebe förderten jeweils Weiterbildung am Arbeitsplatz (62 Prozent), die Teilnahme an Vorträgen, Tagungen etc. (57 Prozent), interne Kurse, Lehrgänge und Seminare (56 Prozent) sowie selbstgesteuertes Lernen mit Hilfe von Medien (41 Prozent). Deutlich seltener gefördert wurden Qualitätszirkel, Werkstattzirkel, etc. (14 Prozent) sowie Arbeitsplatzwechsel bzw. Job-Rotation (9 Prozent). Besonders auffällig ist im Zeitvergleich, dass externe Kurse, Lehrgänge und Seminare im ersten Halbjahr 2024 sogar noch etwas häufiger gefördert wurden als 2023, während alle anderen Maßnahmen in 2024 seltener gefördert wurden und sich die Zahlen hier jeweils dem niedrigeren Niveau des Jahres 2022 angenähert haben.

**Abb. 19: Art der betrieblich geförderten Weiterbildungsmaßnahmen von weiterbildungsaktiven Betrieben in Hessen jeweils im ersten Halbjahr der Jahre 2022 bis 2024, Angaben in Prozent (Mehrfachantworten möglich)**

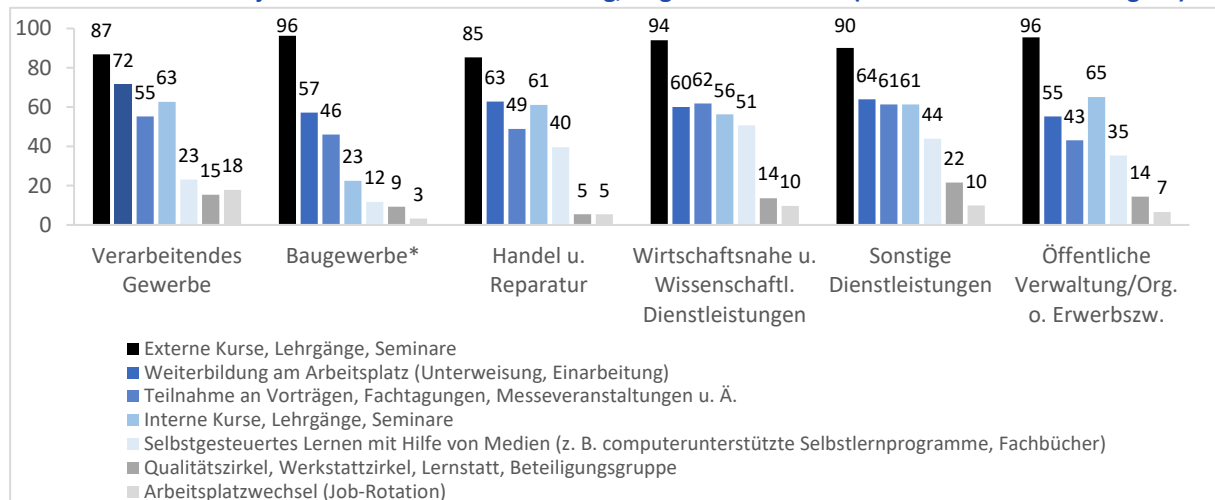


Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

In allen Wirtschaftszweigen stellten externe Kurse, Lehrgänge und Seminare die am häufigsten geförderten Maßnahmen dar (vgl. Abb. 20). Im Verarbeitenden Gewerbe wurde Weiterbildung am Arbeitsplatz wie bereits im Vorjahr überdurchschnittlich häufig gefördert. Betriebe in Wirtschaftsnahen und Wissenschaftlichen Dienstleistungen engagierten sich besonders häufig im Bereich Selbstgesteuertes Lernen, während die Öffentliche Verwaltung und Organisationen ohne Erwerbszweck überdurchschnittlich häufig interne Kurse, Lehrgänge und Seminare förderten.



**Abb. 20: Art der betrieblich geförderten Weiterbildungsmaßnahmen von weiterbildungsaktiven Betrieben in Hessen im ersten Halbjahr 2024 nach Wirtschaftszweig, Angaben in Prozent (Mehrfachantworten möglich)**

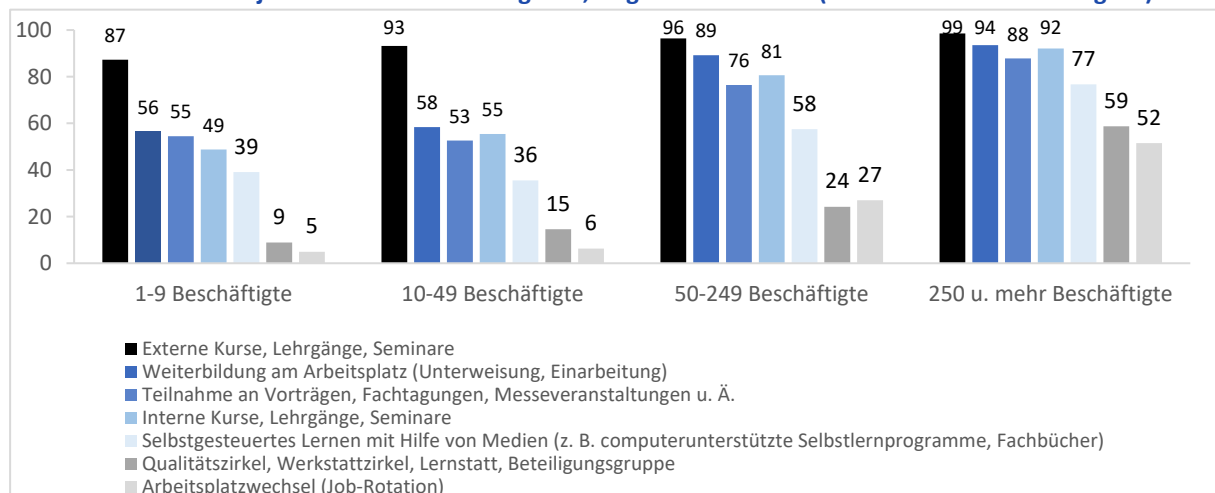


Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

\*Aufgrund einer geringen Fallzahl lässt sich für das Baugewerbe nur eine Tendenz abbilden.

Weitgehend unabhängig von der Betriebsgröße förderten nahezu alle Betriebe externe Kurse, Lehrgänge und Seminare (vgl. Abb. 21). Die anderen Weiterbildungsformate waren häufiger im Repertoire mittelgroßer und insbesondere großer Betriebe als es bei Kleinst- und Kleinbetrieben der Fall war.

**Abb. 21: Art der betrieblich geförderten Weiterbildungsmaßnahmen von weiterbildungsaktiven Betrieben in Hessen im ersten Halbjahr 2024 nach Betriebsgröße, Angaben in Prozent (Mehrfachantworten möglich)**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

## 4. Maßnahmen-Index Mitarbeitendenbindung

Nachdem die einzelnen Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung in den vorangegangenen Abschnitten detaillierter analysiert wurden, soll nachfolgend untersucht werden, wie viele Maßnahmen die Betriebe insgesamt umgesetzt haben (vgl. Abschn. 4.1). Hierzu wurde ein Summenindex (Latcheva/Davidov 2022) angelegt und jedem Betrieb ein Wert zwischen 0 und 5 zugewiesen, abhängig davon, wie viele der folgenden fünf Maßnahmen ein Betrieb im Jahr 2024 eigenen Angaben zufolge im Repertoire hatte:

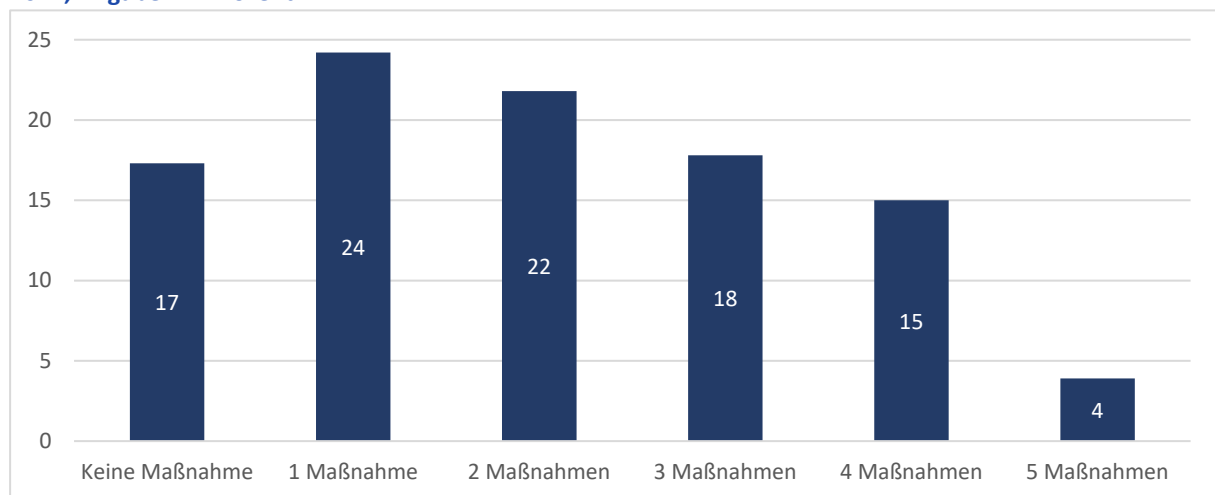
- Regelungen zu Arbeitszeitkonten (vgl. Abschn. 1.3)
- Freie Arbeitszeitgestaltung durch Beschäftigte (vgl. Abschn. 1.4)
- Familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung (vgl. Abschn. 1.5)
- Mobiles Arbeiten (vgl. Abschn. 2)
- Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Abschn. 3)

In Abschnitt 4.2 wird die Analyse mit Blick auf Unterschiede zwischen Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößen fortgesetzt.

### 4.1 Große Unterschiede zwischen den Betrieben bei der Anzahl der Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung

Die Betriebe in Hessen waren insgesamt sehr unterschiedlich aufgestellt bezüglich der Anzahl vorhandener Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung. 17 Prozent der Betriebe haben im Jahr 2024 keine der fünf Maßnahmen angeboten, während 4 Prozent der Betriebe alle fünf Maßnahmen umgesetzt haben (vgl. Abb. 22). Im Durchschnitt haben die Betriebe 2,0 Maßnahmen angeboten.

**Abb. 22: Anzahl der Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung in Betrieben in Hessen im Jahr 2024, Angaben in Prozent**



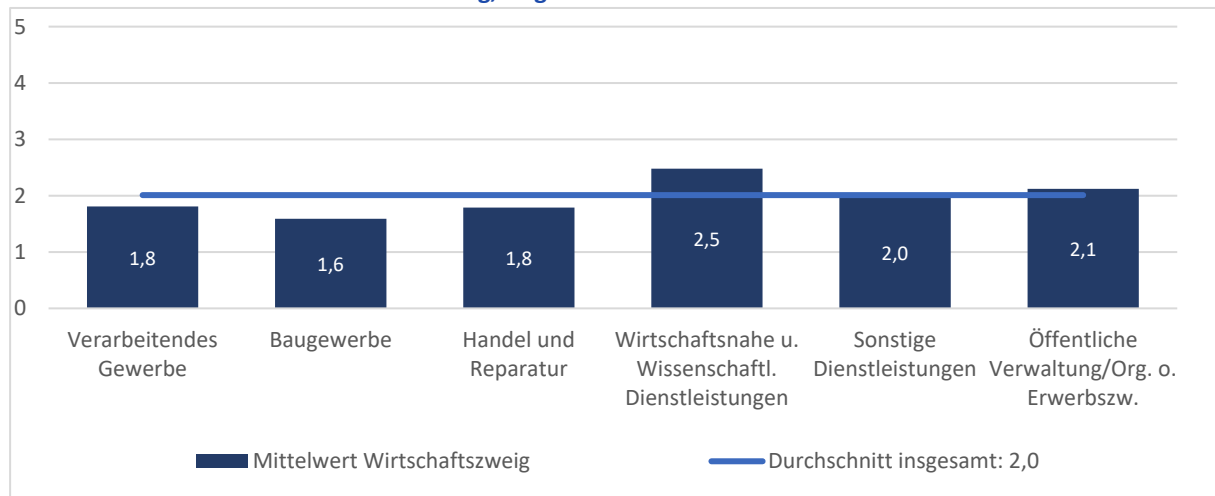
Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

### 4.2 Am meisten Maßnahmen in Wirtschaftsnahen und Wissenschaftlichen Dienstleistungen und in Großbetrieben

Die meisten Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung (2,5) wurden im Mittel mit deutlichem Abstand in Wirtschaftsnahen und Wissenschaftlichen Dienstleistungen angeboten (vgl. Abb. 23). Deutlich unter dem Durchschnitt lag das Baugewerbe mit im Mittel nur 1,6 Maßnahmen. Die anderen Wirtschaftszweige erreichten in etwa den Durchschnittswert und setzten im Mittel 1,8 bis 2,1

Maßnahmen um. Der Befund ist nicht überraschend, da die untersuchten Maßnahmen für Betriebe mit Büroarbeitsplätzen in der Regel einfacher umzusetzen sein dürften als bspw. im Baugewerbe.

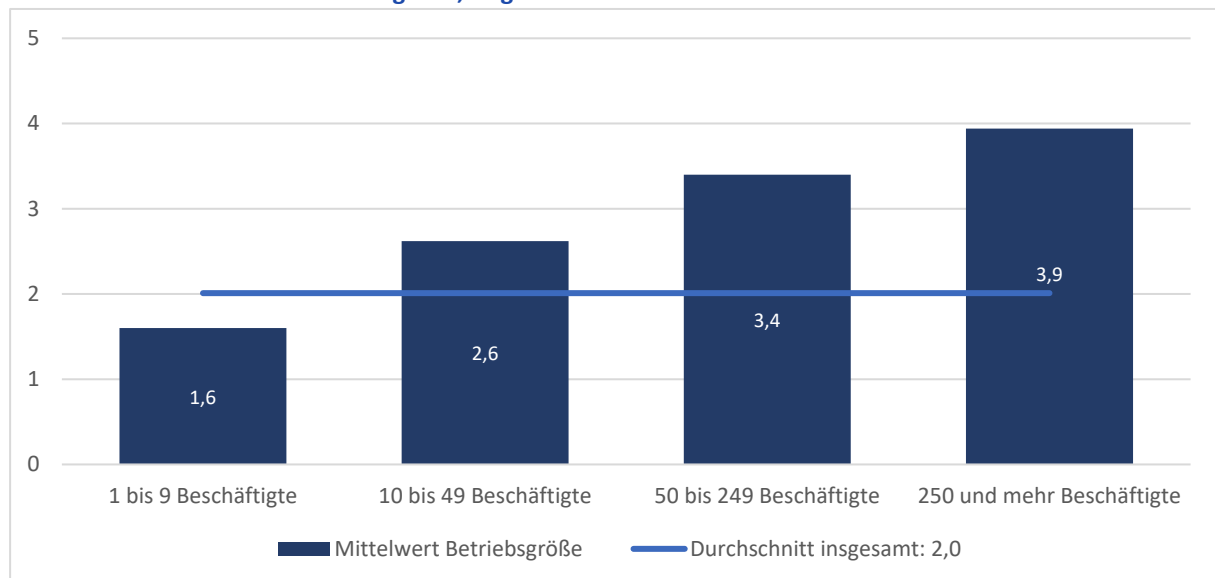
**Abb. 23: Durchschnittliche Anzahl der Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung in Betrieben in Hessen im Jahr 2024 nach Wirtschaftszweig, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

Großbetriebe haben mit im Mittel 3,9 die meisten Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung angeboten (vgl. Abb. 24). Kleinstbetriebe gaben mit 1,6 im Mittel die wenigsten Maßnahmen an, Kleinbetriebe setzten im Mittel 2,6 und mittelgroße Betriebe 3,4 Maßnahmen um. Nicht quantifiziert werden konnte dabei jeweils, wie viele Beschäftigte von den Angeboten profitieren konnten.

**Abb. 24: Durchschnittliche Anzahl der Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung in Betrieben in Hessen im Jahr 2024 nach Betriebsgröße, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

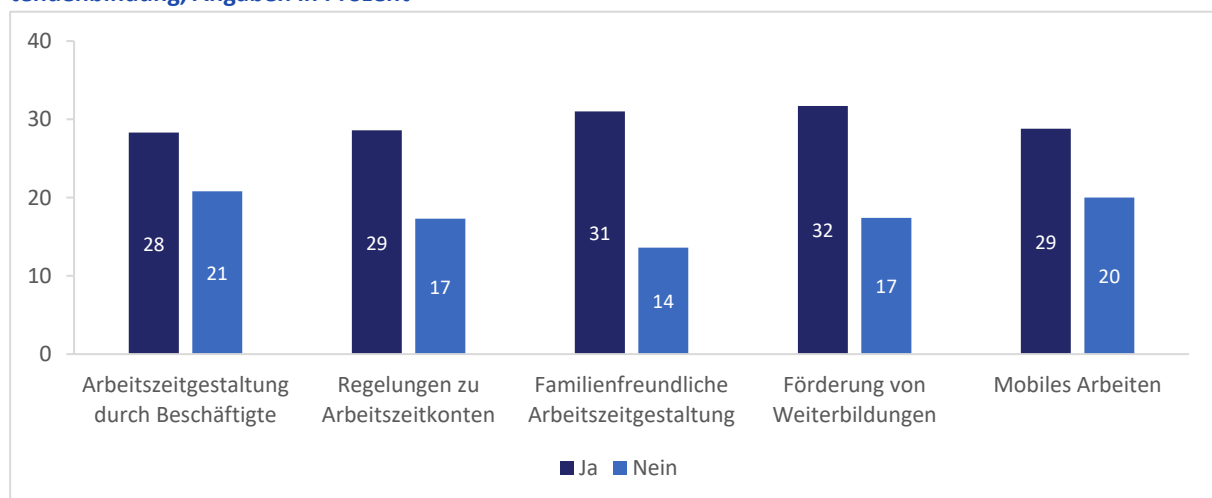
## 5. Koordinationsaufwand aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle

Von den Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung können sowohl Betriebe als auch Beschäftigte profitieren. Die Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung der Maßnahmen ist für die Betriebe in der Regel aber nicht zum Nulltarif zu haben, sondern u.a. mit Koordinationsaufwand verbunden (vgl. Abschn. 5.1). Der Koordinationsaufwand wird in Abhängigkeit von der Betriebsgröße teilweise als problematisch empfunden (vgl. Abschn. 5.2).

### 5.1 Häufiger Probleme mit Koordinationsaufwand erwartet in Betrieben mit Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung

Die hessischen Betriebe wurden im IAB-Betriebspanel 2024 gefragt, welche Personalprobleme sie in den nächsten beiden Jahren für ihren Betrieb erwarten. 23 Prozent der Betriebe erwarteten als Personalproblem „Koordinationsaufwand aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle“ (Verian 2024a). Im Jahr 2022 waren es nur 17 Prozent. Dabei dürfte das Personalproblem für größere Betriebe vielfach darin bestehen, dass zusätzliche koordinierende Tätigkeiten in der Regel einhergehen mit erhöhtem Personalbedarf und entsprechenden Mehrkosten im Bereich der Personal- bzw. HR-Abteilung. In kleineren Betrieben dürfte zusätzlicher Koordinationsaufwand eher für die Geschäftsleitung oder eine Assistenz entstehen, je nach Organisation der Planung des Personaleinsatzes im Betrieb. Bezüglich aller fünf Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung ist festzustellen, dass Betriebe, die eine bestimmte Maßnahme angeboten haben, häufiger Probleme mit dem Koordinationsaufwand aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle erwarteten, als Betriebe, die eine bestimmte Maßnahme nicht angeboten haben (vgl. Abb. 25). Zum Beispiel erwarteten 31 Prozent der Betriebe mit einer familienfreundlichen Arbeitszeitgestaltung, aber nur 14 Prozent der Betriebe ohne entsprechende Maßnahmen, Probleme mit dem Koordinationsaufwand. Insgesamt und bezogen auf alle Wirtschaftszweige jeweils für sich betrachtet, ließ sich eine höhere Anzahl vorhandener Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung bei Betrieben mit erwarteten Koordinationsproblemen feststellen.

**Abb. 25: Anteil der Betriebe mit Problemen beim Koordinationsaufwand aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle in Abhängigkeit von verschiedenen Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung, Angaben in Prozent**



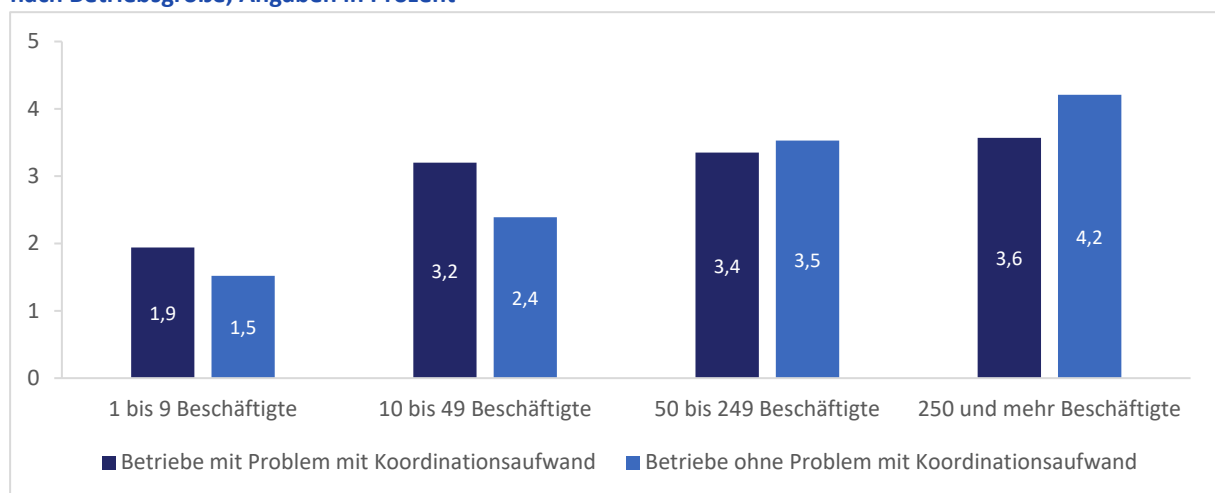
Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

Mit Blick auf die Daten zeigte sich darüber hinaus ein Zusammenhang zwischen der Anzahl der Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung und der Anzahl weiterer erwarteter Personalprobleme. Insgesamt konnten die Betriebe bei der Befragung 2024 bis zu zehn Personalprobleme angeben, u.a. „Hohe Personalfuktuation“, „Schwierigkeiten, benötigte Fachkräfte zu bekommen“ und „Hohe Fehlzeiten/hoher Krankenstand“. Je mehr Maßnahmen durch einen Betrieb umgesetzt wurden, so das Ergebnis der Analyse, desto mehr Personalprobleme haben die Betriebe wahrgenommen und umgekehrt. Der positive Zusammenhang zwischen der Anzahl der Probleme und der Anzahl der Maßnahmen bestand in allen Wirtschaftszweigen.

## 5.2 Mehr Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung bei mittelgroßen und großen Betrieben ohne Problemerkartung bezüglich Koordinationsaufwand

Generell erwarteten Kleinst- und Kleinbetriebe seltener Probleme mit dem Koordinationsaufwand aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle als mittelgroße und große Betriebe, die entsprechende Maßnahmen auch häufiger im Repertoire hatten (vgl. Abschn. 4.2). Eine relativ hohe Anzahl an Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung ging bei Kleinst- und Kleinbetrieben aber häufig mit erwarteten Problemen beim Koordinationsaufwand einher (vgl. Abb. 26). Zum Beispiel haben Kleinbetriebe mit erwarteten Problemen beim Koordinationsaufwand im Mittel mehr Maßnahmen umgesetzt (3,2 Maßnahmen) als Kleinbetriebe ohne entsprechende Probleme (2,4 Maßnahmen). Bei mittelgroßen und mehr noch bei großen Betrieben scheint eher der gegenteilige Zusammenhang gegeben zu sein. Großbetriebe, die kein Problem mit dem Koordinationsaufwand erwarteten, haben mehr Maßnahmen umgesetzt (4,2 Maßnahmen) als Betriebe mit Problemerkartungen in Bezug auf den Koordinationsaufwand (3,6 Maßnahmen).

**Abb. 26: Durchschnittliche Anzahl der Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung in Betrieben in Hessen im Jahr 2024 in Abhängigkeit vom Vorhandensein eines Problems mit dem Koordinationsaufwand und nach Betriebsgröße, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, eigene Berechnungen.

## 6. Resümee

Fachkräftemangel war laut dem IAB-Betriebspanel das im Jahr 2024 deutschlandweit (Hohendanner et al. 2025) und auch von Betrieben in Hessen (Behr et al. 2025) am häufigsten für die nächsten beiden Jahre erwartete Personalproblem. Mit Blick auf die Betriebe in Deutschland lässt sich sagen, dass Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung zu den wichtigsten Strategien der Fachkräftesicherung gehören (Hohendanner et al. 2025). Der vorliegende dritte Bericht zum IAB-Betriebspanel 2024 untersuchte Anreize zur Mitarbeitendenbindung der Betriebe in Hessen und fokussierte dabei auf Aspekte der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort sowie auf die Förderung von Weiterbildungen.

Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit für Vollbeschäftigte lag für Betriebe in Hessen im Jahr 2024 bei 39,2 Stunden (vgl. Abschn. 1.1). Der Wert hat sich seit 2009 nur geringfügig verändert. In der Öffentlichen Verwaltung und in Organisationen ohne Erwerbszweck fiel die durchschnittliche vereinbarte Wochenarbeitszeit mit 39,9 Stunden deutlich höher aus als in anderen Wirtschaftszweigen, während für Kleinbetriebe mit 39,4 Stunden ein höherer Wert erhoben wurde als für Großbetriebe (38,8 Stunden). In 37 Prozent der Betriebe gab es mindestens eine Variante atypischer Arbeitszeit (vgl. Abschn. 1.2). Am häufigsten gegeben waren ständige oder regelmäßige Samstagsarbeit (28 Prozent), vor allem in Handel und Reparatur (45 Prozent) und in Sonstigen Dienstleistungen (39 Prozent).

Im Jahr 2024 waren in Hessen erstmalig seit 2008 mehr Betriebe mit Regelungen zu Arbeitszeitkonten (52 Prozent) als Betriebe mit Überstunden (45 Prozent) zu verzeichnen (vgl. Abschn. 1.3). Der dynamische Anstieg des Anteils der Betriebe mit Arbeitszeitkonten um 14 Prozentpunkte seit 2023 ist vor allem der Entwicklung im Baugewerbe geschuldet. In 22 Prozent der Betriebe aller Wirtschaftszweige konnten alle oder konnte ein Teil der Beschäftigten frei über Arbeitsbeginn und Arbeitsende entscheiden (vgl. Abschn. 1.4). Am häufigsten war dies in Wirtschaftsnahen und Wissenschaftlichen Dienstleistungen (34 Prozent) der Fall, wo auch der Anteil der Betriebe mit familienfreundlicher Arbeitszeitgestaltung am höchsten ausfiel (60 Prozent). Insgesamt gaben 52 Prozent der Betriebe an, entsprechende Maßnahmen anzubieten, nahezu alle Großbetriebe und 42 Prozent der Kleinstbetriebe (vgl. Abschn. 1.5).

2024 hatte in jedem dritten Betrieb in Hessen zumindest ein Teil der Beschäftigten die Möglichkeit, von zu Hause und/oder von unterwegs aus zu arbeiten (vgl. Abschn. 2). Vor der Corona-Pandemie war mobiles Arbeiten 2018 nur in knapp jedem vierten Betrieb eine Option. Mobiles Arbeiten war 2024 am häufigsten möglich in Wirtschaftsnahen und Wissenschaftlichen Dienstleistungen (63 Prozent) und eher selten im Baugewerbe (14 Prozent). Größere Betriebe boten zwar deutlich häufiger Möglichkeiten mobilen Arbeitens an, wenn mobiles Arbeiten in Kleinstbetrieben offeriert wurde, konnte hier aber ein höherer Beschäftigtenanteil partizipieren.

Erstmals seit dem Ende der Corona-Pandemie haben im Jahr 2024 im Vergleich zum Vorjahr weniger Betriebe in Hessen ihre Arbeitskräfte zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen freigestellt bzw. Weiterbildungskosten ganz oder teilweise übernommen (vgl. Abschn. 3). Die Beteiligungsquote der Betriebe ist von 43 Prozent auf 40 Prozent zurückgegangen, ebenso der Anteil der weitergebildeten Beschäftigten an allen Beschäftigten (von 31 auf 26 Prozent). Wie in den Vorjahren fiel die Beteiligungsquote in der Öffentlichen Verwaltung und in Organisationen ohne Erwerbszweck (60 Prozent) am höchsten und im Baugewerbe mit 31 Prozent am niedrigsten aus. Neun von zehn in der Weiterbildung engagierten Betrieben förderten externe Kurse, Lehrgänge und Seminare. Dieses Format wurde 2024 sogar noch etwas häufiger gefördert als im Vorjahr, während alle anderen Maßnahmen 2024 seltener gefördert wurden.

Auf Grundlage der fünf analysierten Maßnahmen (Arbeitszeitkonten, Freie Arbeitszeitgestaltung durch Beschäftigte, Familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung, Mobiles Arbeiten, Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen) wurde ein „Maßnahmen-Index Mitarbeitendenbindung“ gebildet (vgl. Abschn. 4). Demnach haben die Betriebe in Hessen 2024 im Durchschnitt zwei von fünf Maßnahmen angeboten. Im Mittel wurden die meisten Maßnahmen in Wirtschaftsnahen und Wissenschaftlichen Dienstleistungen (2,5) umgesetzt, die wenigsten im Baugewerbe (1,6). Großbetriebe hatten im Mittel 3,9 und somit deutlich mehr Maßnahmen im Repertoire als Kleinbetriebe (1,6). Dies bedeutet jedoch nicht, dass in Großbetrieben mehr Beschäftigte erreicht wurden bzw. betroffen waren als in kleineren Betrieben. Zudem muss berücksichtigt werden, dass Bürotätigkeiten im Dienstleistungsbereich häufig bessere Voraussetzungen für zeit- und ortsbezogene Flexibilisierungen bieten als bspw. handwerkliche Tätigkeiten im Baugewerbe.

23 Prozent der Betriebe in Hessen erwarteten 2024 in den nächsten beiden Jahren ein Personalproblem hinsichtlich des Koordinationsaufwandes aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle (vgl. Abschn. 5). Dabei ist bezüglich aller fünf Maßnahmen festzustellen, dass Betriebe, die eine bestimmte Maßnahme zur Förderung der Mitarbeitendenbindung angeboten haben, häufiger Probleme mit dem Koordinationsaufwand aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle erwarteten, als Betriebe, die eine bestimmte Maßnahme nicht angeboten haben. Jedoch ging eine relativ hohe Anzahl an Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung nur bei Kleinst- und Kleinbetrieben häufiger mit erwarteten Problemen beim Koordinationsaufwand einher. Auffällig war, dass Betriebe mit Problemerkwartungen bezüglich des Koordinationsaufwandes relativ häufig weitere Personalprobleme erwarteten, z.B. eine hohe Personalfluktuation, Schwierigkeiten benötigte Fachkräfte zu bekommen, hohe Fehlzeiten bzw. einen hohen Krankenstand und einen großen Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf.

Die Vermutung liegt nahe, dass viele Betriebe zunächst Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenbindung umgesetzt haben, um Personalprobleme wie Fachkräftemangel und Personalfluktuation in den Griff zu bekommen. Es ist anzunehmen, dass dann für einen Teil der Betriebe – als unerwünschte Nebenfolge – Koordinationsprobleme aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle auftraten. Für größere Betriebe dürften zusätzliche koordinierende Tätigkeiten in der Regel einhergehen mit erhöhtem Personalbedarf und entsprechenden Mehrkosten im Bereich der Personal- bzw. HR-Abteilung. In kleineren Betrieben entsteht zusätzlicher Koordinationsaufwand vermutlich eher für die Geschäftsleitung oder eine Assistenz, je nach Organisation der Planung des Personaleinsatzes im Betrieb. Der Koordinationsaufwand dürfte Kleinst- und Kleinbetriebe stärker belasten als größere Betriebe. Dies könnte u.a. daran liegen, dass größere Betriebe mehr Ressourcen für koordinierende Tätigkeiten mobilisieren können und flexiblere Regelungen in Bezug auf die Arbeitszeit und den Arbeitsort in größeren Betrieben mit mehr Personal besser umgesetzt werden können.

Gleichwohl gibt es auch eine Vielzahl kleinerer und mittlerer Unternehmen in Hessen, die äußerst kreativ und erfolgreich daran arbeiten, die Identifikation der Beschäftigten mit dem Betrieb und die Mitarbeitendenbindung zu erhöhen. Als Praxisbeispiele können hier u.a. ein Handwerksbetrieb mit weniger als 100 Mitarbeitenden und ein kleines Unternehmen aus dem Produzierenden Gewerbe mit rund zehn Beschäftigten angeführt werden. Beiden Betrieben ist es mithilfe einer Beratung durch das RKW Hessen gelungen, ein arbeitnehmer- und familienfreundliches Arbeitszeitmodell einzuführen (RKW 2025). Nicht zuletzt fördert das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr, Wohnen und ländlichen Raum (HMWVW) verschiedene Beratungs- und Unterstützungsangebote im Bereich der beruflichen Weiterbildung (HMWVW 2025). Gezielte Unterstützung und die Kooperation verschiedener Akteure sind unabdingbar angesichts multipler Herausforderungen, mit denen sich auch die Betriebe in Hessen zunehmend konfrontiert sehen.

## 7. Methodische Hinweise

Der vorliegende Report wurde auf Grundlage der Daten des IAB-Betriebspanels aus dem Jahr 2024 (32. Welle) erstellt. Das IAB-Betriebspanel ist eine repräsentative Betriebsbefragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. Erhoben werden die Daten in Zusammenarbeit mit Verian Deutschland (ehemals Kantar Public). Seit 2001 sind repräsentative Auswertungen für Hessen möglich. Gefördert werden die hessischen Zusatzauswertungen von der Europäischen Union und aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr, Wohnen und ländlichen Raum sowie der Bundesagentur für Arbeit.

Der Report zu Betrieblichen Anreizen der Mitarbeitendenbindung ist der dritte Einzelreport auf Grundlage der Befragungen im Jahr 2024. Insgesamt wurden hierfür von Ende Juni bis Oktober 1.068 Interviews in Betrieben in Hessen realisiert, die mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit gelistet waren. Die erreichte Fallzahl ermöglicht repräsentative Aussagen für die Grundgesamtheit der Betriebe und Dienststellen in Hessen, in denen mindestens eine sozialversicherungspflichtig beschäftigte Person tätig ist. Hierfür wurde die Stichprobe nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweig gemäß der tatsächlichen Verteilung gewichtet.

Soweit nicht anders benannt, beziehen sich die im Report angegebenen Zahlen immer auf das IAB-Betriebspanel.

Frankfurt am Main, Juli 2025

Der vorliegende sowie weitere Reporte aus dem IAB-Betriebspanel Hessen sind im Internet unter der Adresse [www.iwak-frankfurt.de](http://www.iwak-frankfurt.de) abrufbar.

Kontakt: [c.larsen@em.uni-frankfurt.de](mailto:c.larsen@em.uni-frankfurt.de)



## 8. Literatur

- Amlinger-Chatterjee, Monisha (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Atypische Arbeitszeiten. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund/Berlin/Dresden, Bericht Forschung Projekt F 2353. <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-3a>, Abrufdatum: 17. Juni 2025
- Behr, Dominik / Lauxen, Oliver / Larsen, Christa (2021): Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Betriebe in Hessen, Ergebnisse des IAB-Betriebspanels Hessen 2020. Gesamtbericht. [https://www.iwak-frankfurt.de/wp-content/uploads/2021/12/IAB-Panel\\_HE\\_2020\\_Report\\_Gesamt.pdf](https://www.iwak-frankfurt.de/wp-content/uploads/2021/12/IAB-Panel_HE_2020_Report_Gesamt.pdf), Abrufdatum: 17. Juni 2025
- Behr, Dominik / Lauxen, Oliver / Larsen, Christa (2024): Neue und bewährte betriebliche Strategien der Fachkräftesicherung in den Betrieben in Hessen, IAB-Betriebspanel Report Hessen 2023. Gesamtbericht. [https://www.iwak-frankfurt.de/wp-content/uploads/2024/12/IAB-Panel\\_HE\\_2023\\_Report\\_Gesamt-1.pdf](https://www.iwak-frankfurt.de/wp-content/uploads/2024/12/IAB-Panel_HE_2023_Report_Gesamt-1.pdf), Abrufdatum: 17. Juni 2025
- Behr, Dominik / Lauxen, Oliver / Larsen, Christa (2025): Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt: Personalbewegungen, -bedarfe und -probleme, IAB-Betriebspanel Report Hessen 2024. Gesamtbericht. [https://www.iwak-frankfurt.de/wp-content/uploads/2025/06/IAB-Panel\\_HE\\_2024\\_Report\\_1.pdf](https://www.iwak-frankfurt.de/wp-content/uploads/2025/06/IAB-Panel_HE_2024_Report_1.pdf), Abrufdatum: 17. Juni 2025
- Fischer, Anna C. / Larsen, Christa (2019): Arbeitszeitmodelle in den Betrieben Hessens, IAB-Betriebspanel Report Hessen 2018. [https://www.iwak-frankfurt.de/wp-content/uploads/2019/07/IAB-Panel\\_HE\\_Report\\_2-1.pdf](https://www.iwak-frankfurt.de/wp-content/uploads/2019/07/IAB-Panel_HE_Report_2-1.pdf), Abrufdatum: 17. Juni 2025
- HMWVW (2025): Berufliche Bildung. Berufliche Weiterbildung. <https://wirtschaft.hessen.de/wirtschaft/berufliche-bildung/berufliche-weiterbildung>, Abrufdatum: 17. Juni 2025
- Hohendanner, Christian / Leber, Ute / Oberfichtner, Michael (2025): Mehr als acht von zehn Betrieben erwarten Personalprobleme. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.), Nürnberg, IAB-Kurzbericht 7/2025. <https://doku.iab.de/kurzber/2025/kb2025-07.pdf>, Abrufdatum: 17. Juni 2025
- Kantar Public (2023): Das IAB-Betriebspanel. Beschäftigungstrends. Arbeitgeberbefragung 2023 im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit.
- Latcheva, Rossalina / Davidov, Eldad (2022): Skalen und Indizes. In: Nina Baur / Jörg Blasius (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (S. 1167-1180). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-37985-8\\_78](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-37985-8_78), Abrufdatum: 17. Juni 2025
- RKW (2025): Anforderungen erfüllen, Probleme lösen, Ziele erreichen – Arbeitszeitmodelle in der Praxis. <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/praxisbeispiele>, Abrufdatum: 17. Juni 2025
- Statistisches Bundesamt (2025): Tarifdatenbank. TV 29000450, Eisen-, Metall- und Elektroindustrie Hessen. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Tarifverdienste-Tarifbindung/TDB/TDB\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Tarifverdienste-Tarifbindung/TDB/TDB_inhalt.html), Abrufdatum: 17. Juni 2025
- TV-H (2024): Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst des Landes Hessen. 10. Auflage, Stand: Dezember 2024. <https://hessen.verdi.de/++file++68275999b173154919c4d13b/download/Manteltarifvertrag%20TV-H%202024.pdf>, Abrufdatum: 17. Juni 2025
- Verian (2024a): Das IAB-Betriebspanel. Beschäftigungstrends. Arbeitgeberbefragung 2024 im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit.
- Verian (2024b): 3.1\_West\_23. IAB-Betriebspanel 2023.
- Verian (2025): 3.1\_West\_24. IAB-Betriebspanel 2024.
- Zapf, Ines (2012): Flexibilität am Arbeitsmarkt durch Überstunden und Arbeitszeitkonten. Messkonzepte, Datenquellen und Ergebnisse im Kontext der IAB-Arbeitszeitrechnung. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.), Nürnberg, IAB-Forschungsbericht 3/2012. <https://doku.iab.de/forschungsbericht/2012/fb0312.pdf>, Abrufdatum: 17. Juni 2025