

HR-REPORT 2021

SCHWERPUNKT

NEW WORK

Eine empirische Studie des Instituts für
Beschäftigung und Employability IBE und Hays



INHALT

Vorwort	3
Management Summary	4
1. Studiensteckbrief	6
2. Schwerpunktthema New Work	8
2.1 Spannungsfelder im Kontext von New Work	14
2.2 Einfluss der Corona-Pandemie auf New Work	22
3. Themen der Langzeitbetrachtung	26
3.1 HR-Trends	27
3.2 Führung	28
3.3 Unternehmenskultur	30
3.4 Mitarbeitergewinnung	31
3.5 Mitarbeiterbindung	32
4. Fazit	34

IMPRESSUM

Herausgeber:

Hays AG
Marketing/Corporate Communications
Horst Müncheberg
Willy-Brandt-Platz 1-3
68161 Mannheim

Institut für Beschäftigung und
Employability IBE

Chefredaktion:

Kathrin Möckel, Hays

Redaktion:

Nicole Pollakowsky

Autoren:

Silke Eilers, IBE
Prof. Dr. Jutta Rump, IBE
Frank Schabel
Kathrin Möckel, Hays

Gestaltung:

Pikdrei, Mannheim

Fotos:

Adobe Stock
iStock

Der HR-Report ist eine jährlich durchgeführte Studienreihe der Hays AG und des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE. Bisher sind erschienen:

2011: Schwerpunkt Mitarbeitergewinnung
2012/2013: Schwerpunkt Mitarbeiterbindung
2013/2014: Schwerpunkt Frauenförderung
2014/2015: Schwerpunkt Führung
2015/2016: Schwerpunkt Unternehmenskultur
2017: Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt
2018: Schwerpunkt Agile Organisation auf dem Prüfstand
2019: Schwerpunkt Beschäftigungseffekte der Digitalisierung
2020: Schwerpunkt Lebenslanges Lernen

Die bisherigen Ergebnisse sind unter hays.de/studien sowie unter www.ibe-ludwigshafen.de/publikationen veröffentlicht.

VORWORT

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

unsere Welt ist im Wandel – mit hoher Geschwindigkeit verändern sich unumstößlich geglaubte Parameter in Gesellschaft und Wirtschaft. Die Digitalisierung, deren Auswirkungen wir in den letzten Jahren auch im HR-Report schon genauer unter die Lupe genommen haben, treibt diesen Wandel entscheidend mit an. Und seit Frühjahr 2020 stellt das Coronavirus die Welt vor ganz neue, ungeahnte Herausforderungen. Dringlicher als vielleicht je zuvor stellt sich die Frage: Wie wollen und wie können wir in Zukunft leben – und arbeiten?

Die Debatte um New Work, die der Philosoph Frithjof Bergmann schon in den 1970er Jahren angestoßen hat, erhält vor diesem Hintergrund neuen Schwung. Und nicht zuletzt das Arbeiten unter Pandemie-Bedingungen hat den Blick auf neue Arbeitsformen nochmals geschärft: Flexibilisieren, vernetzen, beteiligen, virtualisieren – so lauten die Schlagworte der Stunde. Althergebrachte hierarchische Muster stoßen allenthalben an ihre Grenzen. Doch wie gehen die Unternehmen und die Beschäftigten* im Arbeitsalltag mit diesen Herausforderungen um? Welchen Stellenwert nimmt New Work in seinen unterschiedlichen Ausprägungen derzeit in der Unternehmenspraxis ein? Um das herauszufinden, haben wir unseren aktuellen HR-Report dem Thema New Work gewidmet.

Für unsere Studie haben wir 1.046 Entscheiderinnen und Entscheider befragt. Mit ihren Aussagen bestätigen sie: New Work ist bereits Realität in Teilen des Arbeitsalltags. Die Unternehmen sind vor allem dann in Sachen New Work aktiv, wenn es darum geht, die konkrete Arbeitssituation der Beschäftigten flexibler zu gestalten und an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Dort wo es an die „Substanz“ geht und tradierte Machtgefüge aufgebrochen werden müssten, etablieren sich New-Work-Ansätze hingegen deutlich langsamer.

Unter dem Einfluss der Corona-Pandemie haben die Unternehmen gezeigt, in welchem Maße sie wandlungsfähig sind. Veränderungen, die sonst Jahre gebraucht hätten, wurden quasi über Nacht realisiert. Dieser Mut zu neuen Wegen kann eine der wenigen positiven Erfahrungen aus der Pandemie sein. Dieser Mut kann künftig auch helfen, New Work noch fester in den Organisationen zu verankern. Nicht über Nacht – aber Schritt für Schritt, im kleinen Maßstab beginnend, pragmatisch und transparent für alle Beteiligten.

Detailliertere Ergebnisse unserer Untersuchung, Fakten und Einordnungen lesen Sie auf den folgenden Seiten. Wir wünschen eine aufschlussreiche Lektüre und hoffen, der HR-Report 2021 hält die eine oder andere Inspiration für Sie bereit.

Prof. Dr. Jutta Rump, Dirk Hahn



Prof. Dr. Jutta Rump

Direktorin des Instituts
für Beschäftigung und
Employability IBE



Dirk Hahn

Vorstandsvorsitzender der Hays AG

* Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird im Folgenden teilweise nur die männliche Form verwendet. Sämtliche Positionsbezeichnungen gelten grundsätzlich für alle Geschlechter.

Schwerpunktthema New Work

Individuum first, Organisation second ...

Die Realisierung von New Work in den Unternehmen ist vor allem bei denjenigen Themen weit fortgeschritten, die die Mitarbeitenden direkt betreffen. Dort, wo New Work die Organisationsstrukturen berühren würde, verläuft die Umsetzung deutlich zögerlicher. So sind die Arbeitszeiten bereits in vielen Unternehmen flexibel gestaltet. Auch projektbasierte und sinnstiftende Arbeit sind schon vielerorts stark ausgeprägt. Dagegen sind die „großen“ New-Work-Themen wie agile Organisation, veränderte Führung und neue Machtverteilung bisher nur zum Teil umgesetzt.

Die Corona-Krise ...

hat die zeitliche und örtliche Flexibilisierung der Arbeit nochmals vorangetrieben. Dagegen sieht die Mehrheit der Befragten bei den anderen Dimensionen von New Work keine Corona-bedingten Veränderungen. Dies gilt insbesondere für veränderte Führungsstrukturen und neue Machtverteilungen, sie sind größtenteils konstant geblieben.

Zwischen Mitarbeitenden ...

die zeitlich oder örtlich flexibel arbeiten, und Mitarbeitenden, die dies nicht können, entsteht häufig Neid – für viele Unternehmen ein großes Spannungsfeld. Zudem entwickeln sich spürbare Konflikte zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, die sich schwertun, konstruktiv mit flexibler Arbeit umzugehen.

Die Führungskräfte ...

ihrerseits haben nicht nur mit der flexibleren Arbeitsweise ihrer Mitarbeitenden zu kämpfen. Es fällt ihnen auch (weiterhin) schwer, ihr Team in Entscheidungen einzubinden, Macht abzugeben und sinnvoll mit agilen Organisationsformen umzugehen. Ein wichtiger Grund für diese Hürden ist die Sozialisation der Führungskräfte in einem oft noch hierarchisch geprägten Berufsumfeld, sie steht einem „Mehr an Partizipation“ im Weg.



Langzeitbetrachtung

Mitarbeiterbindung ...

bleibt das Top-HR-Thema. An Bedeutung gewonnen hat aufgrund des Corona-Effekts die Vorbereitung der Mitarbeitenden auf die digitale Transformation – zum ersten Mal ist dieses Thema unter den Top 3 der aktuellen HR-Trends. Trotz der intensiven Diskussionen verharrt Diversity auch 2021 auf dem letzten Rang der wichtigsten Themen.

Im Hinblick auf die Unternehmenskultur ...

hat für die Befragten in diesem Jahr eine stärkere Mitarbeiterbeteiligung höchste Priorität (nach Rang 4 im Jahr 2020). Ebenfalls weit oben auf der Kulturagenda stehen der aktive Umgang mit Veränderungen sowie die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeitenden. Trotz der zunehmenden Digitalisierung spielt dagegen die intensive Vernetzung nach innen und außen nur eine marginale Rolle.

Bei der Rekrutierung ...

bleiben Jobportale der wichtigste Kanal, gefolgt von eigenen Unternehmenskanälen und dem Instrument „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“. Nach wie vor suchen Organisationen zuerst regional und dann landesweit nach neuen Mitarbeitenden. In deutlich geringerem Ausmaß rekrutieren sie EU- oder weltweit.



STUDIEN- STECK- BRIEF

Der HR-Report der Hays AG in Kooperation mit dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE ist eine Studienreihe, die sich jährlich mit aktuellen HR-Themen auseinandersetzt.

Im Jahr 2021 lautet das Schwerpunktthema „New Work“ – nicht zuletzt auch mit Blick auf die Konsequenzen, die sich aus der Corona-Pandemie ergeben.

Bezugsrahmen der Langzeit- betrachtung des HR-Reports

Zusätzlich zum Schwerpunktthema behandelt der HR-Report 2021 auch wieder Themen der Langzeitbetrachtung. Dazu gehören: zentrale HR-Trends, Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Führung und Unternehmenskultur.



Methodik und Statistik

An der Befragung für den HR-Report 2021 haben insgesamt 1.046 betriebliche Entscheider und Entscheiderinnen teilgenommen. 71 Prozent von ihnen kommen aus Deutschland, jeweils 14 Prozent aus Österreich und der Schweiz.

Wie schon in den Vorjahren ist der Dienstleistungsbereich mit 46 Prozent am stärksten vertreten, gefolgt von der Industrie (38%) und dem öffentlichen Sektor mit 16 Prozent.

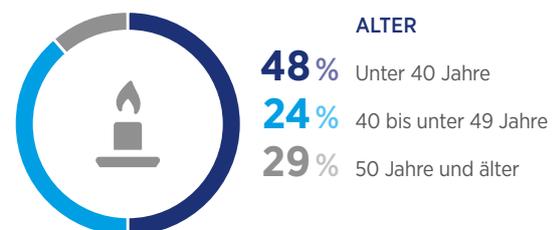
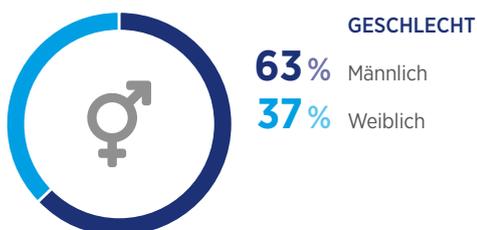
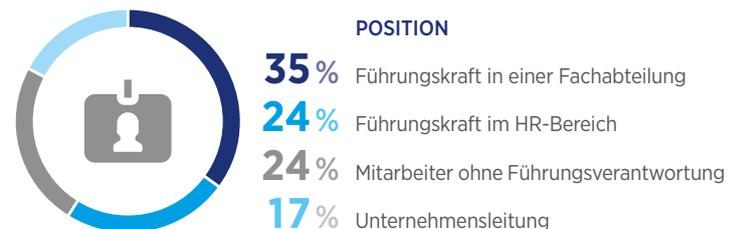
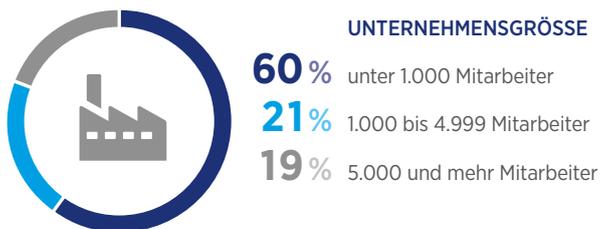
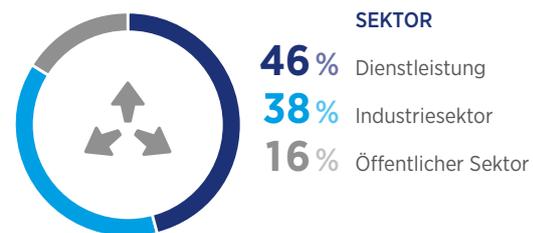
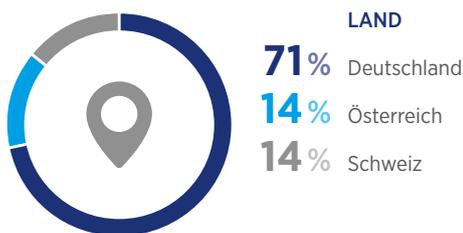
60 Prozent der Befragten kommen aus Betrieben mit weniger als 1.000 Beschäftigten, 21 Prozent aus Betrieben zwischen 1.000 und 4.999 Beschäftigten und schließlich 19 Prozent aus Betrieben mit mehr als 5.000 Beschäftigten.

Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmensleitung sind zu 17 Prozent an der Umfrage beteiligt. 24 Prozent der Befragten sind Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung, weitere 24 Prozent sind Führungskräfte aus dem HR-Bereich. Führungskräfte in Fachabteilungen stellen 35 Prozent der Befragten. 63 Prozent der Teilnehmenden sind männlich, 37 Prozent weiblich. Zu 48 Prozent sind die Teilnehmenden jünger als 40 Jahre. 24 Prozent sind zwischen 40 und 49 Jahren alt. 50 Jahre oder älter sind 29 Prozent der Befragten.

Auf das Antwortverhalten der einzelnen Befragtengruppen sowie auf Vorjahresstudien weisen wir bei der nachfolgenden Analyse immer dann hin, wenn es relevante und aussagekräftige Unterschiede zwischen den Teilgruppen gibt.

Struktur der Befragten

Basis: n=1.046 (alle Befragten)



SCHWERPUNKT- THEMA NEW WORK

Wie wollen wir arbeiten? Für den Philosophen und Begründer der New-Work-Bewegung Frithjof Bergmann stand fest: Nicht der Mensch soll der Arbeit dienen, sondern die Arbeit dem Menschen. Das Ziel, so formulierte es Bergmann in den 1970er Jahren, müsse es sein, eine Arbeit auszuüben, die das Individuum erfüllt und ihm mehr Kraft und Energie verleiht, als sie ihm raubt.¹

Der Begriff New Work wird seither vielfältig diskutiert und definiert. Angesichts von immer schnelleren Veränderungen in der Arbeitswelt einerseits und einer verlängerten Lebensarbeitszeit andererseits erscheint der Wunsch nach einem neuen Konzept für Arbeit heute aktueller denn je. Frische Impulse hat die New-Work-Debatte bekommen durch die Möglichkeiten der Digitalisierung sowie neue gesellschaftliche Wertvorstellungen. Und bedingt durch die Corona-Pandemie stellen sich plötzlich die Fragen: „Wie wollen wir arbeiten?“ und „Wie werden wir in Zukunft arbeiten?“ mit ganz neuer Brisanz. Vor diesem Hintergrund widmet sich der Schwerpunkt des HR-Reports 2021 dem Thema New Work und seiner Realisierung in der Unternehmenspraxis.

Eine aktuelle Definition von New Work liefert das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO: New Work ist demnach „erwerbsorientierte Arbeit mit einer Arbeitsweise, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet ist“. Die digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern dem Fraunhofer IAO zufolge agile, selbstorganisierte und hochgradig kundenorientierte Arbeitsprinzipien.

„Nicht nur das Wann und Wo der Arbeit, sondern auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kollegen und Kunden ändern sich.“ New Work steht nach dieser Definition auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit. „In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme weg von Hierarchien hin zu einem coachenden, lateralen und unterstützenden Führungsverständnis.“²

Das Fraunhofer IAO sieht insbesondere vier Felder, in denen sich New-Work-Ansätze manifestieren:³

- Örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit
- Agile und projektbasierte Organisationsformen
- Praktische Relevanz der Wertebasierung von Arbeit und Sinnstiftung durch Arbeit
- Veränderte Führungsstrukturen und neue Machtverteilung durch Enthierarchisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen und Selbstorganisation

Diese Felder bilden, noch etwas weiter ausdifferenziert, die Basis für die Befragung im Rahmen des HR-Reports 2021.

Direkt zu Beginn sollten die Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer angeben, wie weit die einzelnen Dimensionen von New Work in ihrem Unternehmen heute schon umgesetzt sind.

Von einer ausgeprägten zeitlichen Flexibilisierung der Arbeit berichten fast zwei Drittel der Befragten (61%). In etwa der Hälfte der Unternehmen sind auch andere Formen von New Work bereits Realität: projektbasierte Organisationsformen, die Sinnstiftung in der und durch die Arbeit, die örtliche Flexibilisierung von Arbeit, agile Organisationsformen sowie veränderte Führungsstrukturen. Sogar eine neue Machtverteilung geben schon 43 Prozent der Teilnehmenden an.

¹ Bergmann, F. (o. D.): New Work. New Culture. In: <https://newwork-newculture.dev/theorie/> [Zugriff: 27.10.2020]

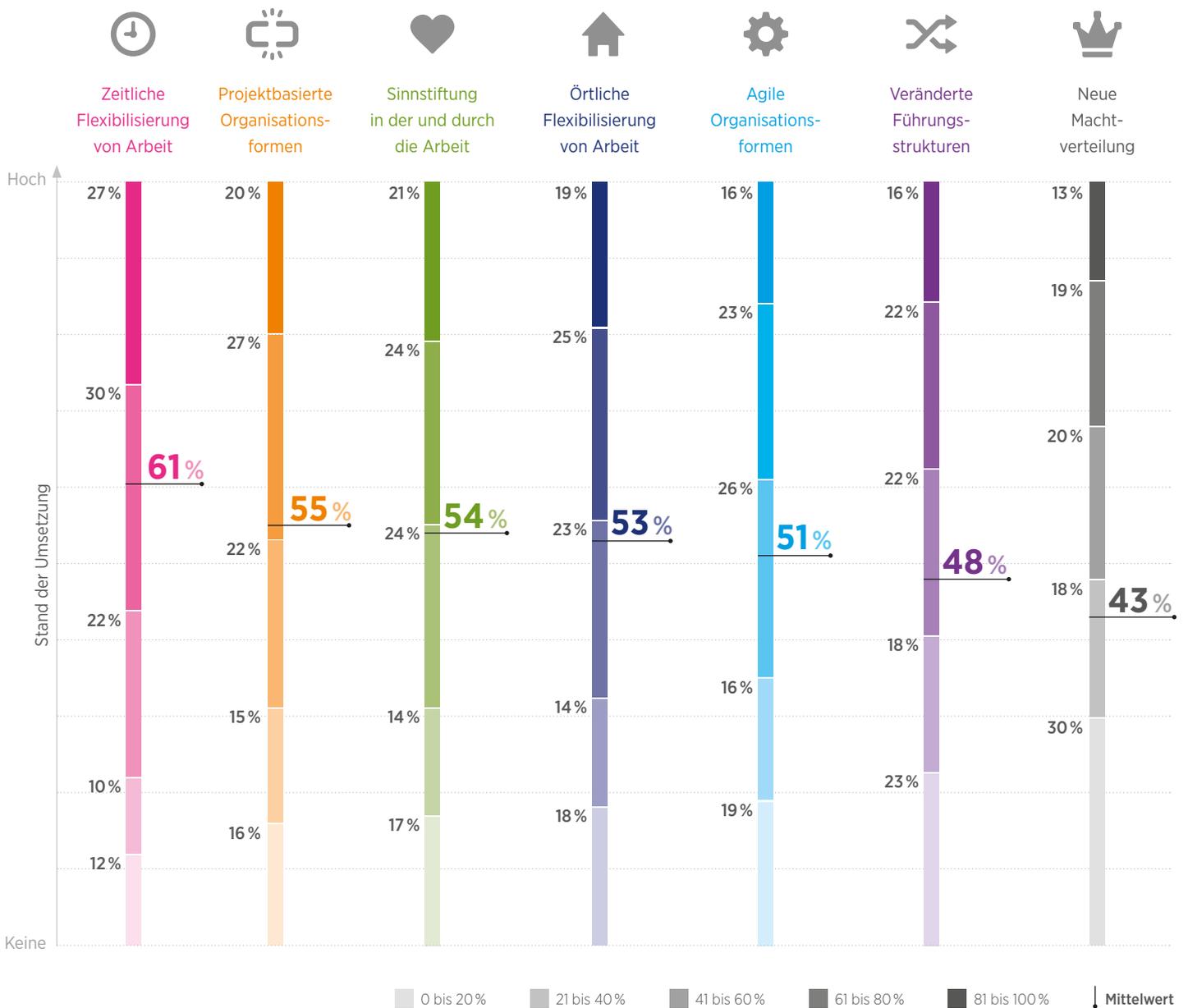
² Hofmann, J./Piele, A./Piele, C. (2019): New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle, in: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. In: <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-543664.html> [Zugriff: 27.10.2020]

³ ebd.



Umsetzung der einzelnen Aspekte von New Work in den Unternehmen

Basis: n=1.046 (alle Befragten)



Diese Wahrnehmung überrascht, denn die Fraunhofer-Studie zeigt, dass sich Führungs- und Machtstrukturen erst allmählich wandeln. Das IAO erklärt dazu, dass die Veränderung gewachsener Machtstrukturen an die „Substanz“ von Unternehmen gehe. Denn nötig seien dafür intensive Überlegungen, welches Maß an Partizipation die jeweilige Organisation verkraften und praktisch umsetzen kann.⁴

Die zeitliche und örtliche Flexibilisierung der Arbeit hingegen ist der Fraunhofer-Studie zufolge einfacher zu realisieren – auch weil sie für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen Vorteile bietet: Je flexibler Arbeitszeit und Arbeitsort der Mitarbeitenden, desto größer die Dispositionsmöglichkeit für den Arbeitgeber. Gleichzeitig erlaubt eine höhere Flexibilität es den Arbeitnehmern, Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren. Die technischen Möglichkeiten unterstützen diese Entwicklung zusätzlich.

Der Blick auf die einzelnen für den HR-Report befragten Gruppen zeigt ein differenziertes Bild: So sind zeitliche und örtliche Flexibilisierung von Arbeit im öffentlichen Sektor offenbar noch nicht so stark angekommen wie im Industrie- und Dienstleistungsbereich. Das ist vor allem im Hinblick auf die zeitliche Flexibilisierung bemerkenswert: Gerade der öffentliche Sektor steht mit seinen vielfältigen Teilzeitmodellen seit Jahren für ein hohes Engagement bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Weniger überraschend ist das Ergebnis, dass agile und projektbasierte Organisationsformen im Industriesektor und der Dienstleistungsbranche stärker verbreitet sind und sich Führungsstrukturen im traditionell hierarchisch aufgebauten öffentlichen Sektor nur langsam verändern.

Vergleicht man die Ergebnisse nach der Unternehmensgröße, so zeigt sich, dass vor allem Unternehmen mit 1.000 bis unter 5.000 Beschäftigten New Work realisieren. Die altersbezogene Auswertung ergibt, dass die unter 40-Jährigen deutlich stärker die Verbreitung agiler Organisationsformen, veränderter Führungsstrukturen und einer neuen Machtverteilung wahrnehmen als die über 50-Jährigen.

Die Einschätzungen unterscheiden sich auch je nach Position der Befragten. So sind für Führungskräfte aus dem HR-Bereich alle New-Work-Aspekte signifikant höher ausgeprägt als für Führungskräfte aus Fachabteilungen und für Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. Besonders deutlich wird dies bei den Fragen nach veränderten Führungsstrukturen und einer neuen Machtverteilung.

IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR



verändern sich Führungsstrukturen nur langsam, da dieser traditionell hierarchisch aufgebaut ist.

MITTELGROSSE UNTERNEHMEN



mit 1.000 bis unter 5.000 Beschäftigten realisieren New Work am meisten.

FÜR HR-FÜHRUNGSKRÄFTE



sind die einzelnen New-Work-Aspekte am weitesten umgesetzt.

⁴ Hofmann, J./Piele, A./Piele, C. (2019): New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle, in: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. In: <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-543664.html> [Zugriff: 27.10.2020]; Rump, J./Eilers, S./Zapp, D. (2018): Arbeitszeitpolitik im Kontext der Digitalisierung, in: Rump, J./Eilers, S. (Hrsg.) (2018): Arbeitszeitpolitik. Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen. Springer, Heidelberg, S. 3–22.

Umsetzung der einzelnen Aspekte von New Work

NACH POSITION

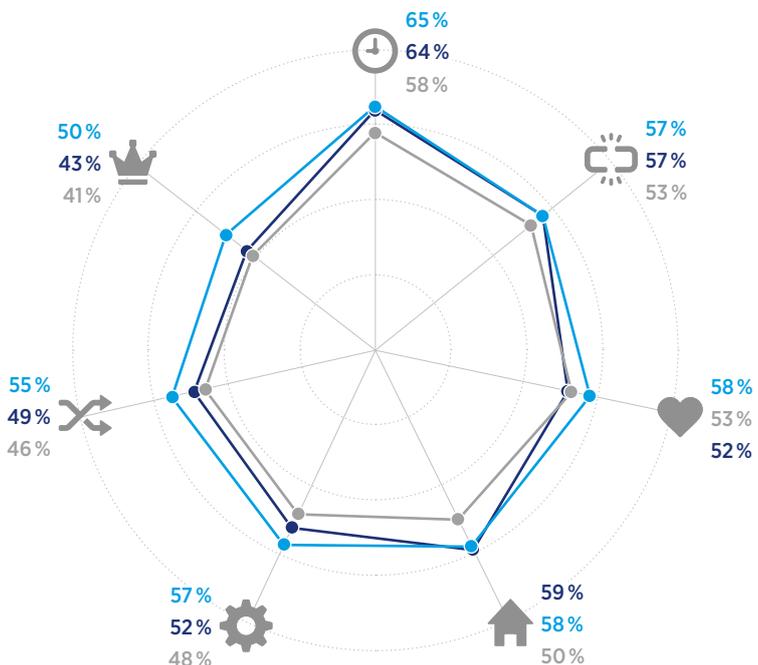
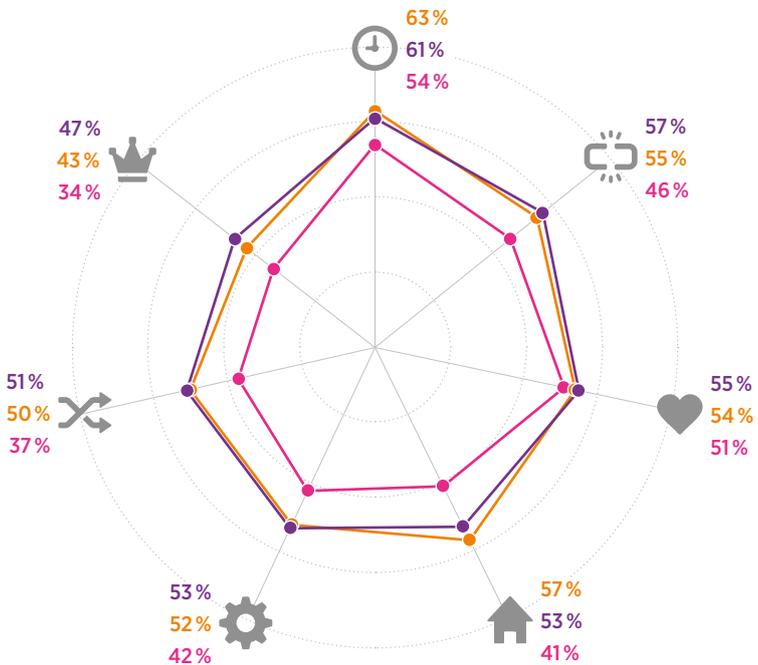
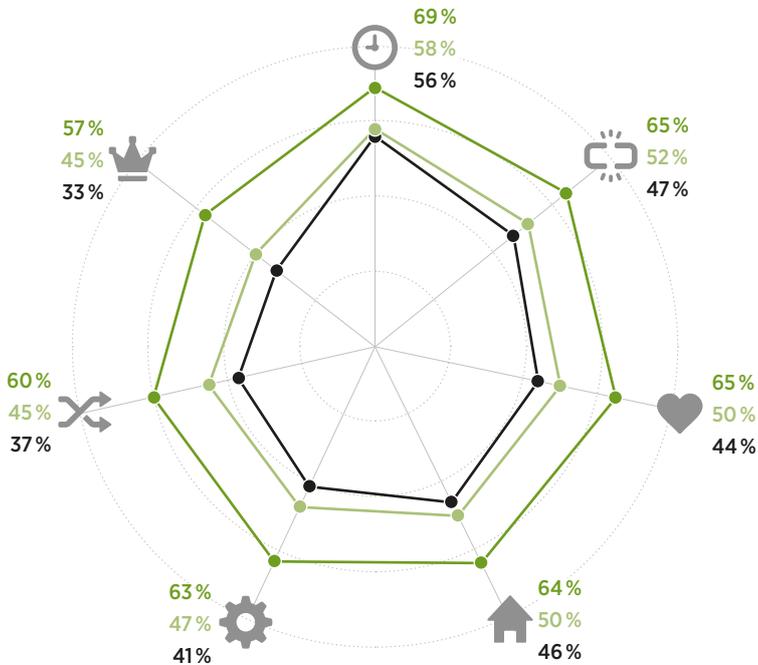
- Führungskraft HR
- Führungskraft Fachabteilung
- Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung

NACH SEKTOR

- Industrie
- Dienstleistung
- Öffentlicher Sektor

NACH UNTERNEHMENSGRÖSSE

- Unter 1.000 Mitarbeiter
- 1.000 bis 4.999 Mitarbeiter
- 5.000 und mehr Mitarbeiter



- Zeitliche Flexibilisierung von Arbeit
- Projektbasierte Organisationsformen
- Sinnstiftung in der und durch die Arbeit
- Örtliche Flexibilisierung von Arbeit
- Agile Organisationsformen
- Veränderte Führungsstrukturen
- Neue Machtverteilung

»» JE FLEXIBLER ARBEITSZEIT UND ARBEITSORT DER MITARBEITENDEN, DESTO GRÖSSER DIE DISPOSITIONSMÖGLICHKEIT FÜR DEN ARBEITGEBER. ««





SPANNUNGSFELDER IM KONTEXT VON NEW WORK

Für jede der sieben genannten Ausprägungen von New Work hat der HR-Report ermittelt, inwieweit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ihren Unternehmen Spannungsfelder zwischen den tradierten, gewachsenen Strukturen und New Work beobachten. Die Ergebnisse zeigen, dass bei allen Ausprägungen von New Work spürbare Spannungen auftreten.

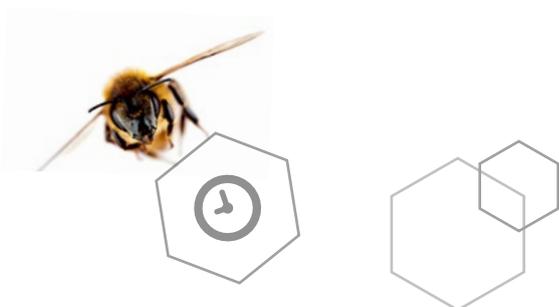
Zeitliche Flexibilisierung

Die zeitliche Flexibilisierung der Arbeit ist nach Angaben der Befragten die häufigste Ausprägung von New Work in den Unternehmen. Allerdings haben nicht alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen die Möglichkeit, zeitlich flexibel zu arbeiten – das ruft Neid hervor. Nach Einschätzung der Teilnehmenden erzeugt dieser Neid die größten Spannungen.

Insgesamt überrascht, dass bei fast jedem der abgefragten Themen mehr als die Hälfte der Befragten Spannungen wahrnimmt. Da in den meisten Unternehmen Beschäftigte bereits zeitlich flexibel arbeiten, war davon auszugehen, dass dies (eher) als selbstverständlich wahrgenommen wird. Die empirischen Ergebnisse zeigen jedoch, dass noch immer Hemmnisse vorhanden sind. So fällt aus Sicht der Befragten immer noch mehr als der Hälfte der Führungskräfte der Umgang mit der zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit schwer.

Vergleicht man die verschiedenen Altersgruppen miteinander, zeigt sich, dass die unter 40-Jährigen deutlich mehr Spannungen wahrnehmen als die über 50-Jährigen. Dies kann daran liegen, dass jüngere Mitarbeitende häufiger flexibel arbeiten. Es kann aber auch darauf hindeuten, dass sich mehr unter 40-Jährige flexible Arbeitszeiten wünschen – und nicht bekommen –, als dies bei den über 50-Jährigen der Fall ist.

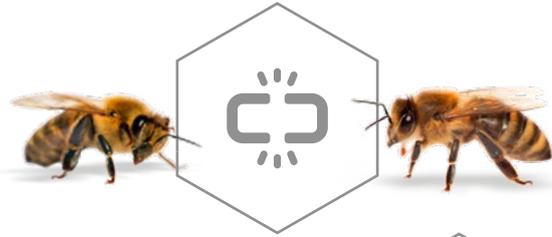
Wiederum deutlich unterscheiden sich die Aussagen nach Position der Befragten. Die größten Spannungsfelder erkennen die Führungskräfte aus den HR-Abteilungen – sicherlich nicht zuletzt, weil sie sich in ihrer täglichen Arbeit damit beschäftigen.



Zeitliche Flexibilisierung von Arbeit – Spannungsfelder

Basis: n=1.046 (alle Befragten)



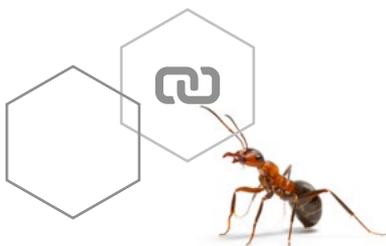


Projektbasierte Organisationsformen

Für projektbasierte Organisationsformen gilt, dass sich die Beteiligten mit dem Parallelbetrieb von Linie und Projekt schwertun – also damit, dass Mitarbeitende sowohl einer bestimmten Abteilung angehören als auch gleichzeitig in anderer Funktion in Projektteams eingebunden sind.

Hier ist Rivalität wiederum das größte Thema, ebenso wie strategische, kulturelle und organisatorische Rahmenbedingungen. Auffällig: Obwohl die Projektwirtschaft seit Jahren zunimmt, gibt es in vielen Unternehmen noch immer erhebliche Reibungsverluste, ähnlich wie bei der zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit.

Wiederum äußern sich die unter 40-Jährigen sowie die Befragten aus Betrieben mit 1.000 bis unter 5.000 Beschäftigten am kritischsten. Auch die Führungskräfte im HR-Bereich berichten bezüglich projektbasierter Organisationsformen von mehr Spannungen als ihre Kollegen.



Projektbasierte Organisationsformen – Spannungsfelder

Basis: n=1.046 (alle Befragten)

54 %

Der **Parallelbetrieb von Projekten und Linie** fällt den Beteiligten (Führungskräfte, Mitarbeiter) schwer.

49 %

Führungskräfte tun sich schwer im Umgang mit projektbasierten Organisationsformen.

48 %

Mitarbeitende tun sich schwer im Umgang mit projektbasierten Organisationsformen.

48 %

Es herrscht **Rivalität zwischen Einheiten**, die projektbasiert arbeiten, und solchen, die es nicht tun.

48 %

Projektbasierte Organisationsformen entsprechen nicht der **Unternehmenskultur**.

47 %

Projektbasierte Organisationsformen sind nicht Teil der **Unternehmensstrategie**.

45 %

Die **Arbeitsorganisation** lässt projektbasierte Organisationsformen nicht zu.

43 %

Das **Geschäftsmodell** lässt projektbasierte Organisationsformen nicht zu.

43 %

Die **Prozesse** lassen projektbasierte Organisationsformen nicht zu.

0 20 40 60

Sinnstiftung in der und durch die Arbeit

Viele Organisationen diskutieren derzeit ihren Purpose – also den übergeordneten Sinn und Zweck ihrer unternehmerischen Tätigkeit. Doch der HR-Report 2021 zeigt, dass die befragten Führungskräfte ebenso wie die Mitarbeitenden die sinnstiftende Wirkung ihrer Arbeit bislang eher weniger hinterfragen.

Erst allmählich, nicht zuletzt im Kontext der Nachhaltigkeitsdebatte, entsteht demnach gerade bei jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ein verstärkter Wunsch nach der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit.

Folgerichtig äußern sich im HR-Report die unter 40-Jährigen am kritischsten zu diesem Aspekt. Sie geben sogar an, dass Führungskräfte mehr dazu neigten, die Sinnstiftung ihrer Arbeit zu hinterfragen, als Mitarbeitende. Vor allem Beschäftigte im Dienstleistungssektor nehmen bei diesem Punkt Spannungen wahr.



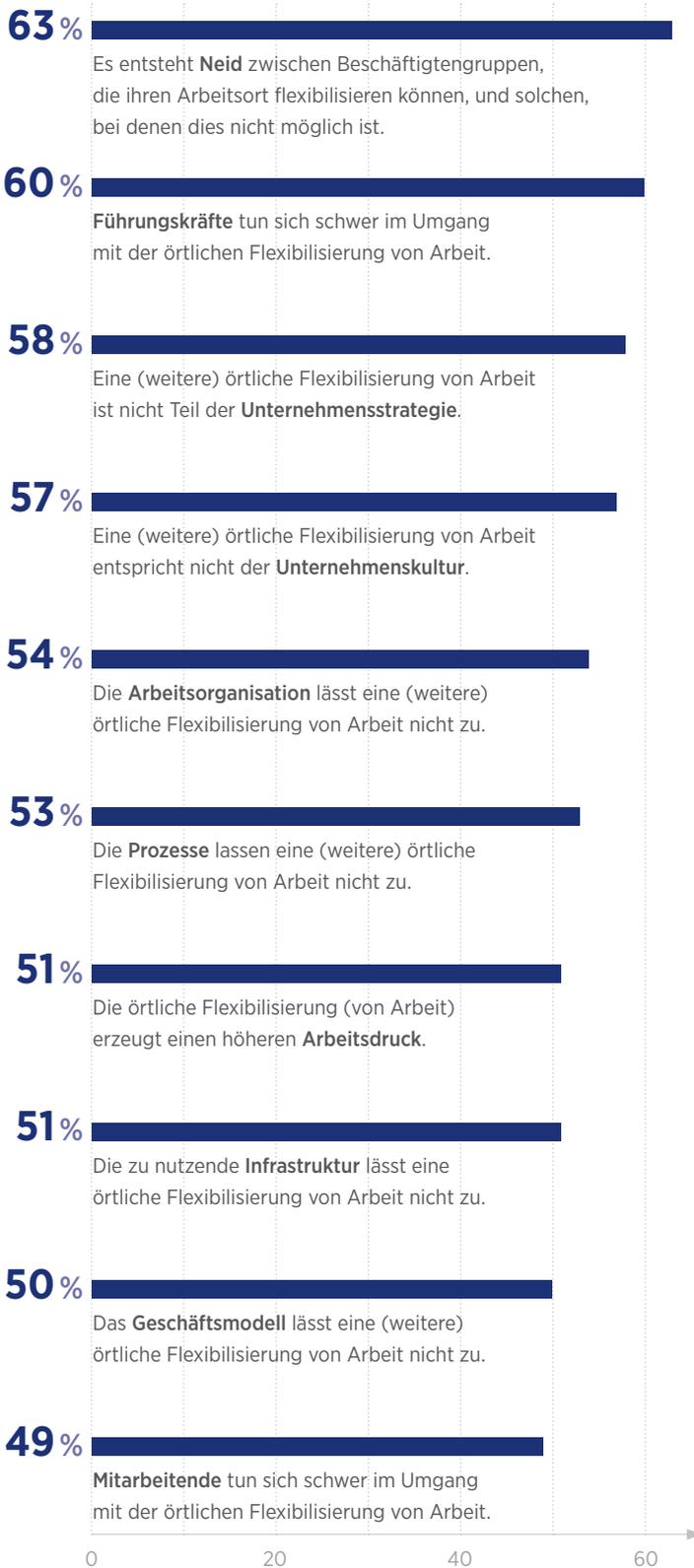
Sinnstiftung in der und durch die Arbeit – Spannungsfelder

Basis: n=1.046 (alle Befragten)



Örtliche Flexibilisierung – Spannungsfelder

Basis: n=1.046 (alle Befragten)



Örtliche Flexibilisierung

Flexible Arbeitszeiten lassen sich nicht in allen Branchen gleichermaßen realisieren. Ebenso verhält es sich mit der örtlichen Flexibilisierung von Arbeit: Nicht in jedem Unternehmen und nicht in jeder Beschäftigtengruppe können die Mitarbeitenden ihren Arbeitsort flexibel wählen. Dadurch entstehen Spannungen.

Als größtes Problem nennen 63 Prozent der Befragten den Neid zwischen den Beschäftigtengruppen, die ihren Arbeitsort flexibel wählen können, und denen, die dies nicht können. An zweiter Stelle steht, dass Führungskräften der Umgang mit der örtlichen Flexibilisierung von Arbeit schwerfällt (60%) – und zwar ungleich schwerer als den Mitarbeitenden (49%), so die Einschätzung der Befragten.

Die größten Spannungen gibt es in Betrieben mit 1.000 bis unter 5.000 Beschäftigten – also dort, wo die örtliche Flexibilisierung bereits am weitesten verbreitet ist und somit mehr Erfahrungen vorliegen. Differenziert nach Sektoren treten im Dienstleistungsbereich die meisten Spannungen auf, insbesondere im Zusammenhang mit der Neiddebatte. Hier gilt es zu bedenken, dass gerade in den klassischen Dienstleistungsbereichen wie Einzelhandel, Pflege oder auch Facility Management oft nur einzelne Abteilungen ihren Arbeitsort flexibel wählen können.

Im Positionsvergleich fällt auf, dass die Vertreter der Unternehmensleitungen dieses Thema deutlich weniger kritisch sehen als die übrigen Befragten. Eine mögliche Erklärung ist, dass sie weniger stark in die konkrete Ausgestaltung der örtlichen Flexibilisierung eingebunden sind.

Sehr unterschiedlich fällt die Einschätzung dazu aus, wie die Mitarbeitenden mit der örtlichen Flexibilisierung umgehen: 59 Prozent der HR-Führungskräfte und 51 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen sind überzeugt, Mitarbeitenden falle der Umgang mit der örtlichen Flexibilisierung schwer. Von den Mitarbeitenden selbst stimmen dieser Aussage jedoch nur 37 Prozent zu. Die Beschäftigten ohne Führungsverantwortung sehen auch viel weniger Hürden, etwa in Form der Prozesse oder der Arbeitsorganisation, die einer örtlichen Flexibilisierung von Arbeit entgegenstehen, als die Befragten in Führungspositionen. Das Gleiche gilt für den höheren Arbeitsdruck.



Agile Organisationsformen

Der Umgang mit agilen Organisationsformen fällt vor allem den Führungskräften schwer. Außerdem bremsen nach Angaben der Befragten kulturelle und organisatorische Hürden die Agilität in den Unternehmen. Diese Aussagen decken sich mit dem HR-Report 2018 zum Thema „Agile Organisation auf dem Prüfstand“⁵. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen auch die Hays-Studie „Zwischen Effizienz und Agilität“⁶ sowie das White Paper „Ein Blick hinter die Kulissen von agilen Organisations- und Arbeitsformen“ des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE⁷.

Ähnlich wie bei den anderen Fragestellungen sind die unter 40-Jährigen am kritischsten in ihrer Beurteilung. Und wiederum sind es die Betriebe mit 1.000 bis unter 5.000 Beschäftigten, die agile Arbeitsformen am häufigsten nutzen und auch am ehesten Reibungspunkte erkennen. Unterschiede im Antwortverhalten nach Position fallen bei diesem Punkt nicht so deutlich auf wie in Bezug auf die Flexibilisierung.



Agile Organisationsformen – Spannungsfelder

Basis: n=1.046 (alle Befragten)



⁵ Die Studie steht zum kostenlosen Download unter www.hays.de/studien sowie www.ibe-ludwigshafen.de/publikationen zur Verfügung.

⁶ Auch diese Studie ist kostenlos unter www.hays.de/studien verfügbar.

⁷ Das White Paper lässt sich unter https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/06/IBE-Studie_Ein-Blick-hinter-die-Kulissen_agile-Organisationen.pdf kostenfrei herunterladen.



Veränderte Führungsstrukturen

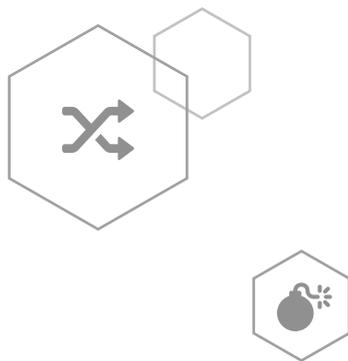
Eine veränderte Führung erfordert Akzeptanz auf beiden Seiten – bei Führungskräften und Mitarbeitenden. Befragt zu verändertem Führungsverhalten äußern Führungskräfte und Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung recht unterschiedliche Einschätzungen.

Mitarbeitende seien überfordert, wenn sie stärker in die Entscheidungsfindung eingebunden werden, meinen 65 Prozent der HR-Führungskräfte und immerhin auch 55 Prozent der Führungskräfte einer Fachabteilung. Von den Mitarbeitenden selbst sind nur 42 Prozent dieser Meinung. Ein ähnliches Bild zeigt sich, wenn es darum geht, ob den Beschäftigten zuge-
traut wird, sich selbst zu organisieren.

Interessanterweise gehen die unter 40-Jährigen deutlich stärker als ihre älteren Kollegen davon aus, dass Mitarbeitende überfordert seien, wenn sie stärker in die Entscheidungsfindung eingebunden sind. Auch sind die jüngeren Befragten eher der Ansicht, dass Mitarbeitende sich schwer damit tun, sich selbst zu organisieren, und dass ihre Sozialisation partizipativen Entscheidungsmechanismen entgegenstehe.

Laut einschlägigen Studien zur jüngeren Generation schätzen gerade die unter 40-Jährigen Partizipation, Selbstorganisation und Entscheidungsfreiheiten. Daher stellt sich die Frage, ob die jüngeren Teilnehmer des HR-Reports bei ihren Antworten sich selbst oder eher ihre (älteren) Kollegen im Blick hatten.

Vor allem die Befragten aus dem Dienstleistungsbereich sowie die HR-Führungskräfte nehmen im Hinblick auf veränderte Führungsstrukturen Spannungen wahr.



Veränderte Führungsstrukturen – Spannungsfelder

Basis: n=1.046 (alle Befragten)



Neue Machtverteilung

Noch deutlicher als bei den veränderten Führungsstrukturen zeigt sich in Bezug auf neue Machtstrukturen, dass es weniger die Mitarbeitenden sind, denen der Umgang damit schwerfällt. Die Hürden liegen vielmehr im Bereich der Unternehmensstrategie sowie der Unternehmens- und Führungskultur.

Diese Aussage spiegeln auch die Zustimmungswerte nach Position wider. So sagen nur 44 Prozent der Mitarbeitenden, sie seien damit überfordert, wenn ihre Führungskräfte Macht an sie delegierten. Die Führungskräfte sehen das anders: 60 Prozent

der Vertreter der Unternehmensleitung, 62 Prozent der HR-Führungskräfte und 56 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen denken, dass sie ihre Mitarbeitenden überfordern, wenn sie Macht an sie delegieren.

Umgekehrt sagen 70 Prozent bzw. 67 Prozent der Mitarbeitenden, eine neue Machtverteilung entspräche nicht der Unternehmenskultur und sei nicht Teil der Unternehmensstrategie. Mitglieder der Geschäftsführung schätzen das nur in einem geringeren Umfang (52%) so ein.

Neue Machtverteilung – Spannungsfelder

Basis: n=1.046 (alle Befragten)



» NUR 44 PROZENT DER MITARBEITENDEN SAGEN, SIE SEIEN DAMIT ÜBERFORDERT, WENN IHRE FÜHRUNGSKRÄFTE MACHT AN SIE DELEGIERTEN. DIE MEHRHEIT DER FÜHRUNGSKRÄFTE SIEHT DAS ANDERS. «



EINFLUSS DER CORONA-PANDEMIE AUF NEW WORK

Die Corona-Pandemie und ihre Konsequenzen haben das Jahr 2020 geprägt. In einem bislang nicht vorstellbaren Maße wechselten hunderttausende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vom Büro an den heimischen Schreibtisch. Bisherige Betriebsabläufe, Geschäftsmodelle und Prozesse wurden infrage gestellt oder bedurften einer kurzfristigen Neuausrichtung.

Der HR-Report 2021 hat daher hinterfragt, wie sich die Pandemie auf die oben aufgeführten Dimensionen von New Work ausgewirkt hat. Welche von ihnen wurden durch die disruptiven

Anpassungen im Frühjahr 2020 verstärkt, welche abgeschwächt, welche blieben unverändert? Die Antworten der Befragten zeichnen ein eindeutiges Bild.

Einfluss der Corona-Krise auf die einzelnen Aspekte von New Work

Basis: n=1.046 (alle Befragten)



Einen enormen Schub erfuhren die örtliche und die zeitliche Flexibilisierung von Arbeit. Hier überrascht eher, dass trotz des massiven Trends zum Homeoffice immerhin 38 Prozent der Befragten keine Veränderungen in Bezug auf die örtliche Flexibilisierung der Arbeit wahrnehmen.

Für alle übrigen Aspekte hat die Mehrheit der Studienteilnehmer keine Veränderung durch Corona beobachtet. Der detaillierte Blick auf die einzelnen Gruppen zeigt jedoch, dass die unter 40-Jährigen durchaus verstärkt veränderte Führungsstrukturen (Zustimmungswert 32% im Vergleich zu 19% bei

den über 50-Jährigen) und eine neue Machtverteilung (28% im Vergleich zu 13% bei den über 50-Jährigen) wahrnehmen.

Die Befragten aus dem öffentlichen Sektor nehmen in Bezug auf diese beiden letztgenannten Aspekte die geringste Verstärkung wahr. Interessanterweise berichten sehr viel mehr HR-Führungskräfte von einer Verstärkung veränderter Führungsstrukturen (37%) und einer neuen Machtverteilung (33%) als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung (19% bzw. 14%).



Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage, was von diesen Entwicklungen nach der Krise bleiben wird. Die Befragten sind sich einig darüber, dass die örtliche (65%) wie auch die zeitliche Flexibilisierung der Arbeit (61%) voraussichtlich keine temporären Ereignisse seien, sondern auch nach Corona bestehen bleiben dürften. Dies entspricht auch dem Tenor in der aktuellen Berichterstattung, wonach die Corona-Krise Rückenwind erzeugt für flexible und virtuelle Organisations-, Arbeits- und Lernformen.

Während Homeoffice viele Jahre lang eine Arbeitsform für bestimmte Beschäftigtengruppen mit „Sonderstatus“ war, ist daraus innerhalb kürzester Zeit eine Option für (fast) alle geworden. Eine Rückkehr in die alte Welt der Präsenzkultur ist eher unwahrscheinlich. Natürlich werden nicht alle Beschäftigten zu 100 Prozent im Homeoffice bleiben, wenn die Krise vorbei ist. Doch ist es wahrscheinlich, dass mehr und mehr Beschäftigte in Mischformen arbeiten werden.

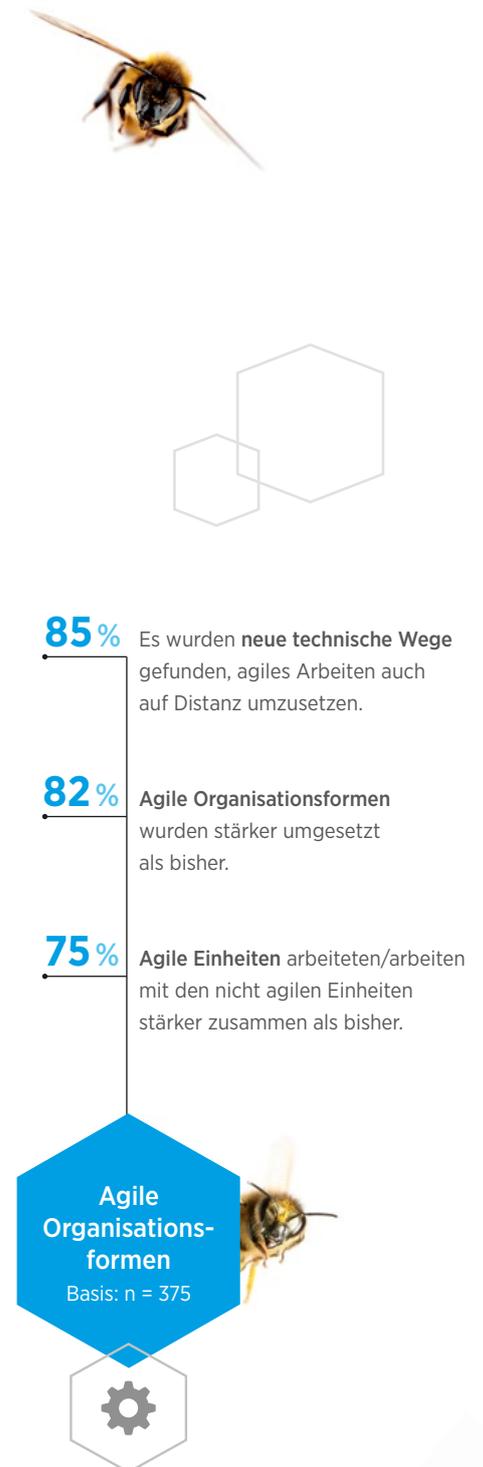
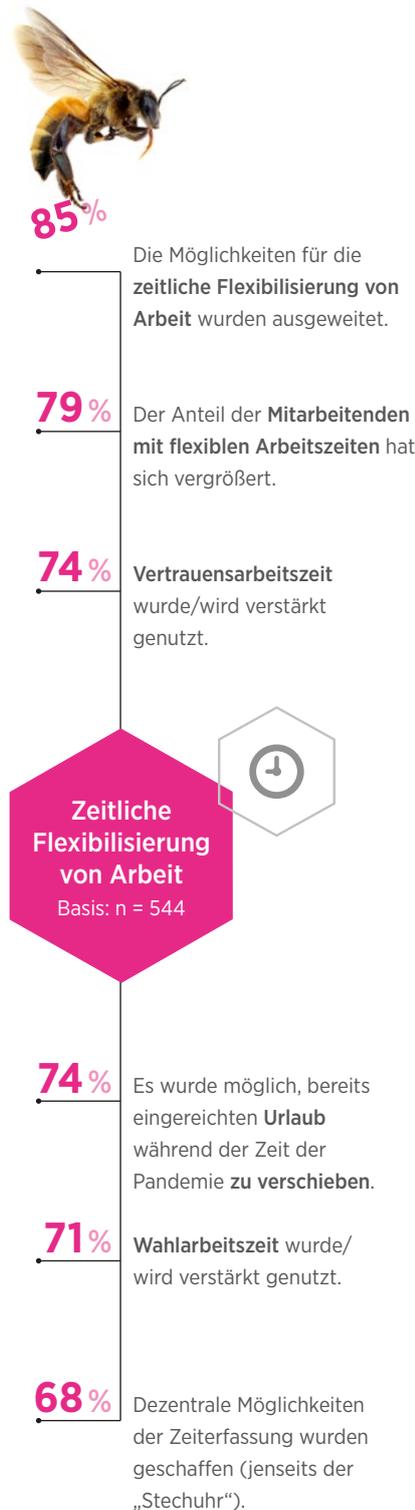
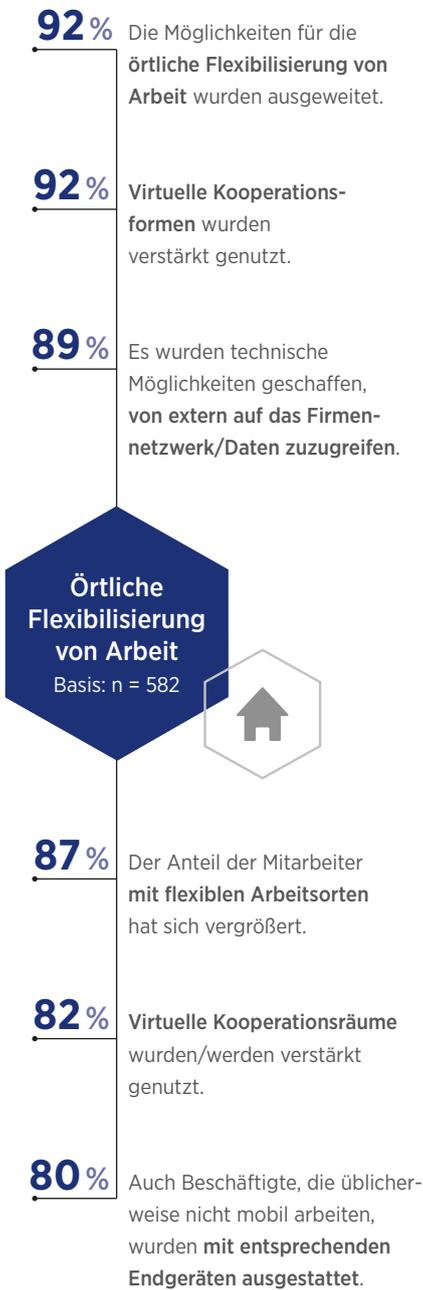
Gleichwohl differieren im HR-Report die Einschätzungen der unterschiedlichen Altersgruppen in diesem Punkt. Überraschenderweise sind es mit 72 Prozent insbesondere die über 50-Jährigen, die an eine dauerhafte Veränderung in Bezug auf die örtliche Flexibilisierung von Arbeit glauben – im Vergleich zu 68 Prozent in der Gruppe der 40- bis 49-Jährigen und nur 59 Prozent der unter 40-Jährigen.

Auch in Bezug auf die zeitliche Flexibilisierung von Arbeit erwarten die unter 40-Jährigen am wenigsten bleibende Änderungen. Dies mag darin begründet liegen, dass für sie örtliche und zeitliche Flexibilität eher selbstverständlich sind als für die älteren Kohorten.

Mit 71 Prozent Zustimmung geht der öffentliche Dienst stärker als die beiden anderen Sektoren davon aus, dass die örtliche Flexibilisierung von Arbeit von Dauer sein wird (im Vergleich zu 68 Prozent im Dienstleistungsbereich und nur 58 Prozent in der Industrie). Auch hier gilt: Je flexibler die Wahl der Arbeitsorte schon ist, desto weniger Veränderungen werden erwartet. Vergleicht man das Antwortverhalten nach Positionen, so zeigt sich, dass es vor allem die Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung sind, die von anhaltenden Flexibilisierungseffekten ausgehen.

Weitaus geringere Auswirkungen durch Corona und damit auch weniger dauerhafte Veränderungen erwarten die Teilnehmenden bei den übrigen Ausprägungen von New Work: agile Arbeitsformen (29%), projektbasierte Organisationsformen (27%), veränderte Führungsstrukturen (26%), Sinnstiftung in der und durch die Arbeit (21%) und neue Machtverteilung (18%). Auffällig ist hier, dass die Führungskräfte aus dem HR-Bereich und die jüngeren Teilnehmer eher von einer dauerhaften neuen Machtverteilung ausgehen als die übrigen Befragten.

In der Übersicht ist dargestellt, welche Maßnahmen die Unternehmen in der Zeit der Corona-Pandemie ergriffen haben, um die einzelnen Bereiche von New Work auszuweiten:⁸



⁸ Es wurden jeweils die Teilnehmer, die bei einem Aspekt von New Work eine Verstärkung angegeben haben, nach den eingesetzten Maßnahmen gefragt.

- 87% Die Krise hat solidarisches Handeln gefördert.
- 85% Bestehende Prozesse im Hinblick auf Nachhaltigkeit wurden stärker hinterfragt.
- 84% Die Unternehmensführung hat sich stärker als bisher persönlich an die Mitarbeitenden gewandt.

Sinnstiftung in der und durch die Arbeit
Basis: n = 283



- 82% Der Zusammenhalt innerhalb von Teams wurde gestärkt.
- 81% Der Zusammenhalt innerhalb der Gesamtbelegschaft wurde gestärkt.
- 80% Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens wurde stärker hinterfragt.



- 85% Die Führungskräfte lernten, die Mitarbeitenden mehr „loszulassen“.
- 83% Das Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden wurde gestärkt.
- 82% Die Entscheidungsfindung wurde stärker in die Hände des Einzelnen gelegt.



Veränderte Führungsstrukturen
Basis: n = 274

- 81% Die Entscheidungsfindung wurde stärker in die Verantwortung von Teams gelegt.
- 81% Entscheidungsprozesse wurden verschlankt.
- 80% Die einzelnen Beschäftigten organisierten sich stärker selbst.

- 79% Bestehende Abstimmungsstrukturen wurden enthierarchisiert.
- 77% Bestehende Prozesse wurden enthierarchisiert.
- 77% Bestehende hierarchische Strukturen wurden stärker hinterfragt.

Neue Machtverteilung
Basis: n = 232



- 75% Die Führungskräfte waren bereit, Macht abzugeben.
- 69% Die Mitarbeitenden waren in der Lage, mit der gewonnenen Macht umzugehen.

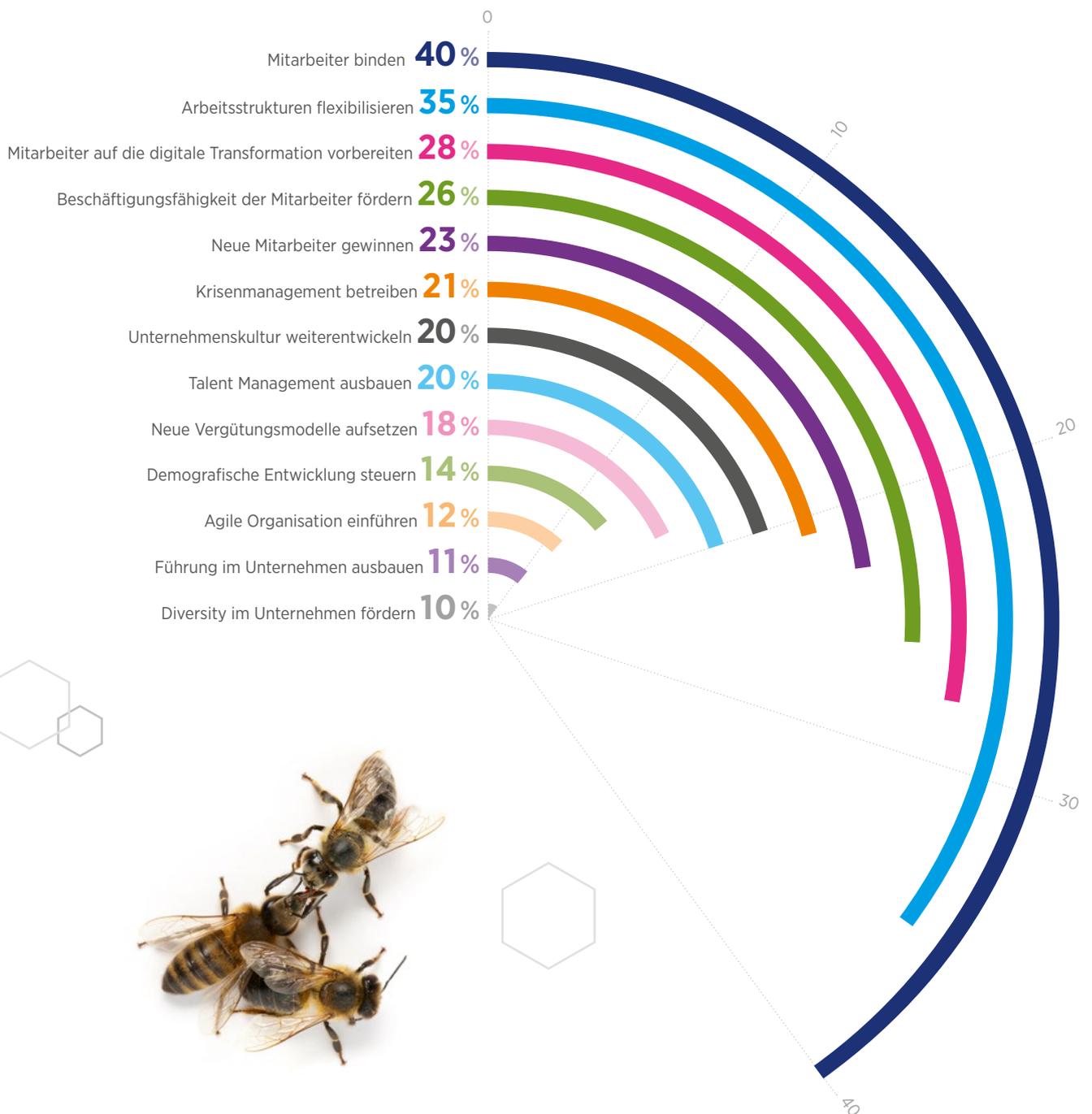


LANGZEIT- BETRACHTUNG

Neben dem jährlich wechselnden Schwerpunktthema sind die Themen der Langzeitbetrachtung zentraler Bestandteil eines jeden HR-Reports. Ziel ist es, aufzuzeigen, welche Veränderungen es in Organisationen bei den grundlegenden Themen wie Mitarbeitergewinnung oder -bindung, Führung und Unternehmenskultur gibt.

Wichtigste HR-Themen/Handlungsfelder

Basis: n=1.046 (alle Befragten)



HR-TRENDS

Die Corona-Pandemie hat Prioritäten verschoben – das gilt auch für die aktuellen HR-Themen.

Mit 40 Prozent der Nennungen bleibt zwar die Mitarbeiterbindung auch im HR-Report 2021 Trend Nummer eins für die Befragten. Doch ein Thema hat es neu in die Top 3 geschafft: die Mitarbeitenden auf die digitale Transformation vorzubereiten.

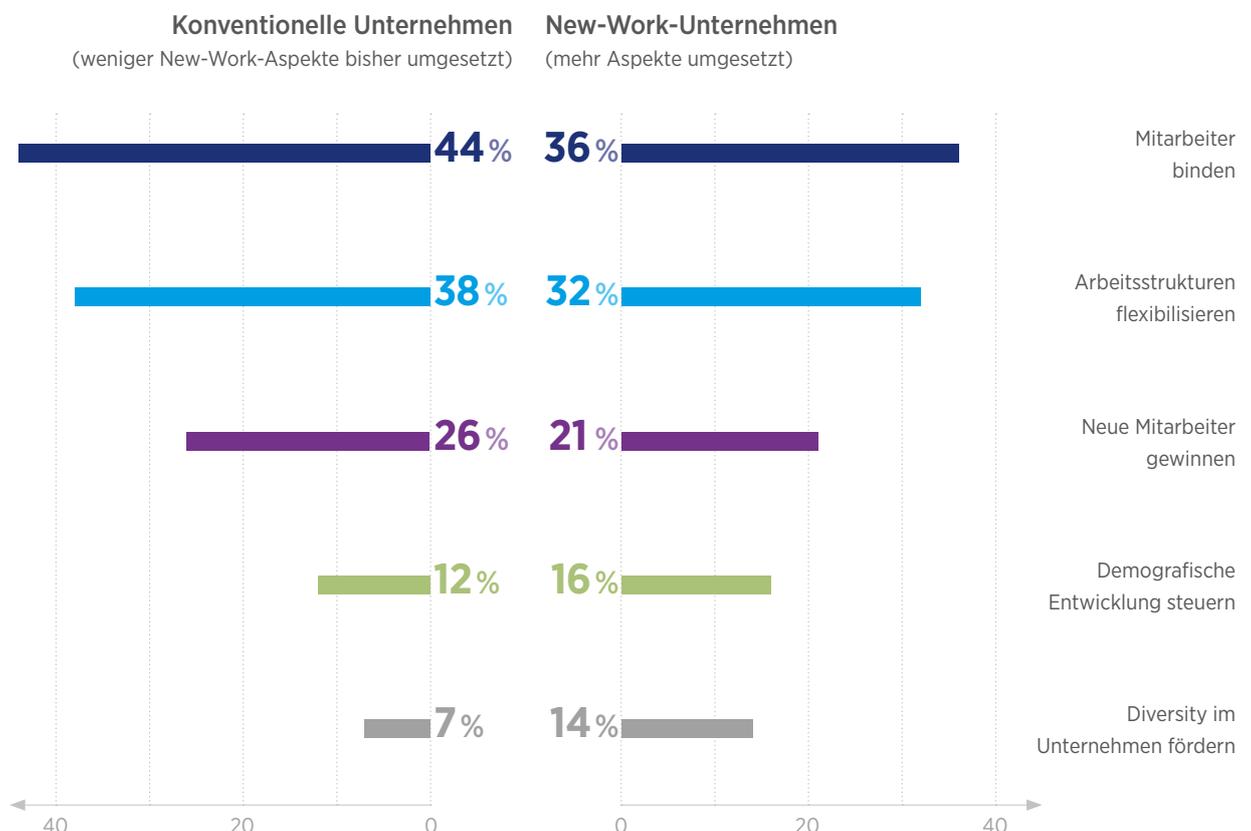
Aufgrund der Krise ist in diesem Jahr zudem das Krisenmanagement zu einem relevanten Punkt auf der HR-Agenda geworden (21%). Die Diversität im Unternehmen zu fördern, ist nur für 10 Prozent der Befragten von Bedeutung – letzter Platz. Auf den vorletzten Rang abgerutscht ist der Ausbau der Führung – bis vor einigen Jahren noch eines der Top-3-Themen.

Es zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Unternehmen, die die einzelnen Dimensionen von New Work schon umgesetzt haben, und solchen Unternehmen, die bisher weniger New-Work-Maßnahmen eingeführt haben:⁹ Für Letztere stehen Mitarbeiterbindung und -gewinnung eher im Fokus.

Für sie ist die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen zudem noch ein wichtiges Umsetzungsthema. Für New-Work-Unternehmen hingegen ist die Steuerung der demografischen Entwicklung bedeutsamer, ebenso wie die Einführung einer agilen Organisation sowie das Thema Diversity.

Wichtigkeit einzelner HR-Themen nach Art der Unternehmen (Auswahl)

Basis: n=1.046 (alle Befragten)



⁹ Es wurde der Gesamtmedian aus allen Dimensionen zu New Work ermittelt und zur Unterteilung in die beiden Gruppen verwendet.

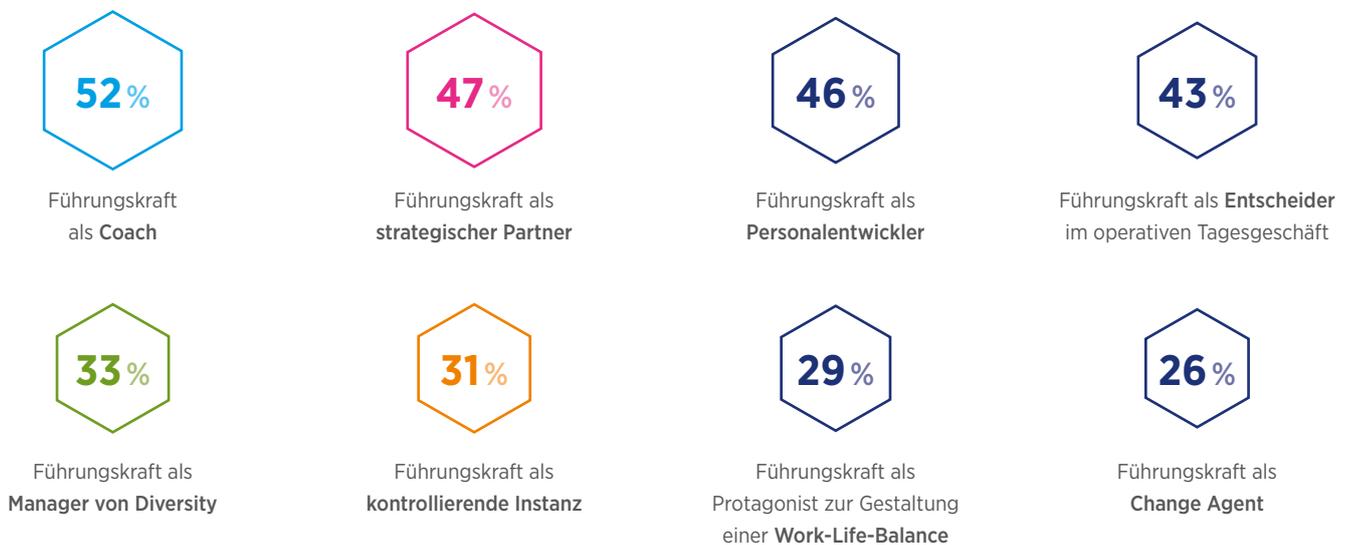
FÜHRUNG Die Anforderungen an die Führungskräfte sehen die Befragten ähnlich wie in den Vorjahren.

So steht unangefochten an erster Stelle die Auffassung, dass Führungskräfte als Coach agieren sollten. Einen leichten Anstieg verzeichnet der Anspruch an die Führungskräfte, als strategische Partner zu fungieren. Auch die Rolle als

Personalentwickler wird den Chefs verstärkt zugeschrieben. Hingegen sehen nur 26 Prozent bzw. 29 Prozent der Befragten die Führungskräfte als Change Agents und als Protagonisten zur Gestaltung einer Work-Life-Balance.

Anforderungen an Führungskräfte

Basis: n=1.046 (alle Befragten)



Auch hier unterscheiden sich die Antworten je nach Stand der Umsetzung von New Work im Unternehmen: Für New-Work-Unternehmen steht der Aspekt „Führungskräfte als strategischer Partner“ mit 51 Prozent an erster Stelle.

Stärker werden in diesen Unternehmen Führungskräfte als Manager von Diversität gesehen, als es in den traditionellen Unternehmen der Fall ist.

Konventionelle Unternehmen (weniger New-Work-Aspekte bisher umgesetzt)

New-Work-Unternehmen (mehr Aspekte umgesetzt)

Wichtigste Anforderung

Führungskraft als **Coach**

Führungskraft als **strategischer Partner**

Zweitwichtigste Anforderung

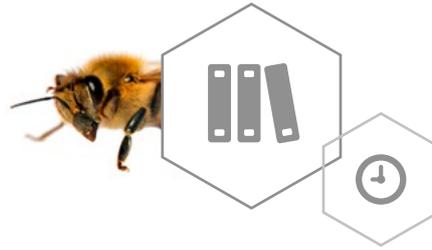
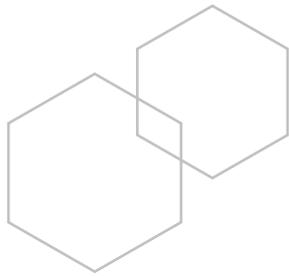
Führungskraft als **strategischer Partner**

Führungskraft als **Coach**

Dritt wichtigste Anforderung

Führungskraft als **kontrollierende Instanz**

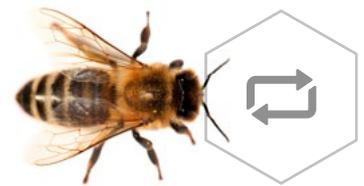
Führungskraft als **Manager von Diversity**



Befragt nach den Stolpersteinen für Führungskräfte identifizieren die Teilnehmenden „zu wenig Kommunikation“ als die größte Herausforderung, gefolgt von mangelndem „Loslassen“. Die Wahl des richtigen Führungsstils nennen 47 Prozent als Stolperstein. Auch zu wenig Zeit für Führungsaufgaben (39%) sowie für das operative Tagesgeschäft (35%) erschweren nach Ansicht der Befragten die Mitarbeiterführung.

Stolpersteine für Führungskräfte

Basis: n=1.046 (alle Befragten)



UNTERNEHMENS- KULTUR

Die Unternehmenskultur unterliegt einem stetigen Wandel. In diesem Jahr kamen noch geänderte Arbeitsbedingungen durch die Corona-Krise hinzu. Das Ergebnis: Mitarbeiterbeteiligung und aktiver Umgang mit Veränderungen stehen ganz oben auf der Agenda.

An die Unternehmenskultur stellen die Befragten die folgenden fünf Hauptanforderungen:



Damit sind die Top-5-Themen die gleichen wie im Vorjahr – verändert hat sich jedoch die Rangfolge. Die stärkere Beteiligung der Mitarbeiter, letztes Jahr noch auf Rang vier, befindet sich jetzt an erster Stelle. Die Nummer eins des Vorjahres, Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter, steht aktuell erst an dritter Stelle. Der offene Umgang mit kritischen Themen rutscht um einen Rang ab auf die vierte Stelle. Am wenigsten Bedeutung für die Unternehmenskultur messen die Befragten im aktuellen HR-Report der Entwicklung eines neuen Wertesystems und der intensiven Vernetzung nach innen und außen bei.

In diesen beiden letztgenannten Aspekten unterscheiden sich die New-Work-Unternehmen deutlich von den traditionellen Unternehmen: Dort, wo New Work bereits praktiziert wird, erachten die Befragten die Vernetzung nach innen als deutlich wichtiger (27% vs. 18%). Und auch die Entwicklung eines neuen Wertesystems spielt für diese Unternehmen eine bedeutendere Rolle als für traditionelle Unternehmen (26% vs. 21%).

Anforderung an die Unternehmenskultur

Basis: n=1.046 (alle Befragten)



MITARBEITER- GEWINNUNG

Die Corona-Pandemie hat neben ökonomischen Auswirkungen auch Einfluss auf die Einstellungspolitik.

In der Corona-Krise fallen die Rekrutierungsaktivitäten zurückhaltender aus als noch im Vorjahr.

40 Prozent der Unternehmen geben aktuell an, neue Mitarbeiter einzustellen – im Vorjahr waren es noch 48 Prozent. Weitere 25 Prozent der Befragten planen neu einzustellen (Vorjahr: 30 %).

Jobportale im Internet sind weiterhin der meistgenutzte Rekrutierungskanal (61%). Wie bereits im Vorjahr setzen 54 Prozent der Unternehmen auf eigene Kanäle und werben Mitarbeiter via Mitarbeiter (49 %). Auch der Einsatz von Social-Media-Plattformen mit 41 Prozent, externen Dienstleistern mit 32 Prozent und Printmedien mit 27 Prozent bleibt nahezu unverändert.

Wie in den letzten Jahren setzt der öffentliche Dienst stärker als Industrie und Dienstleister auf Printmedien. Social-Media-Plattformen und Jobportale im Internet finden in der Industrie am wenigsten Verwendung. Beim öffentlichen Sektor gilt dies für die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern. In Betrieben mit 1.000 bis unter 5.000 Mitarbeitenden sind

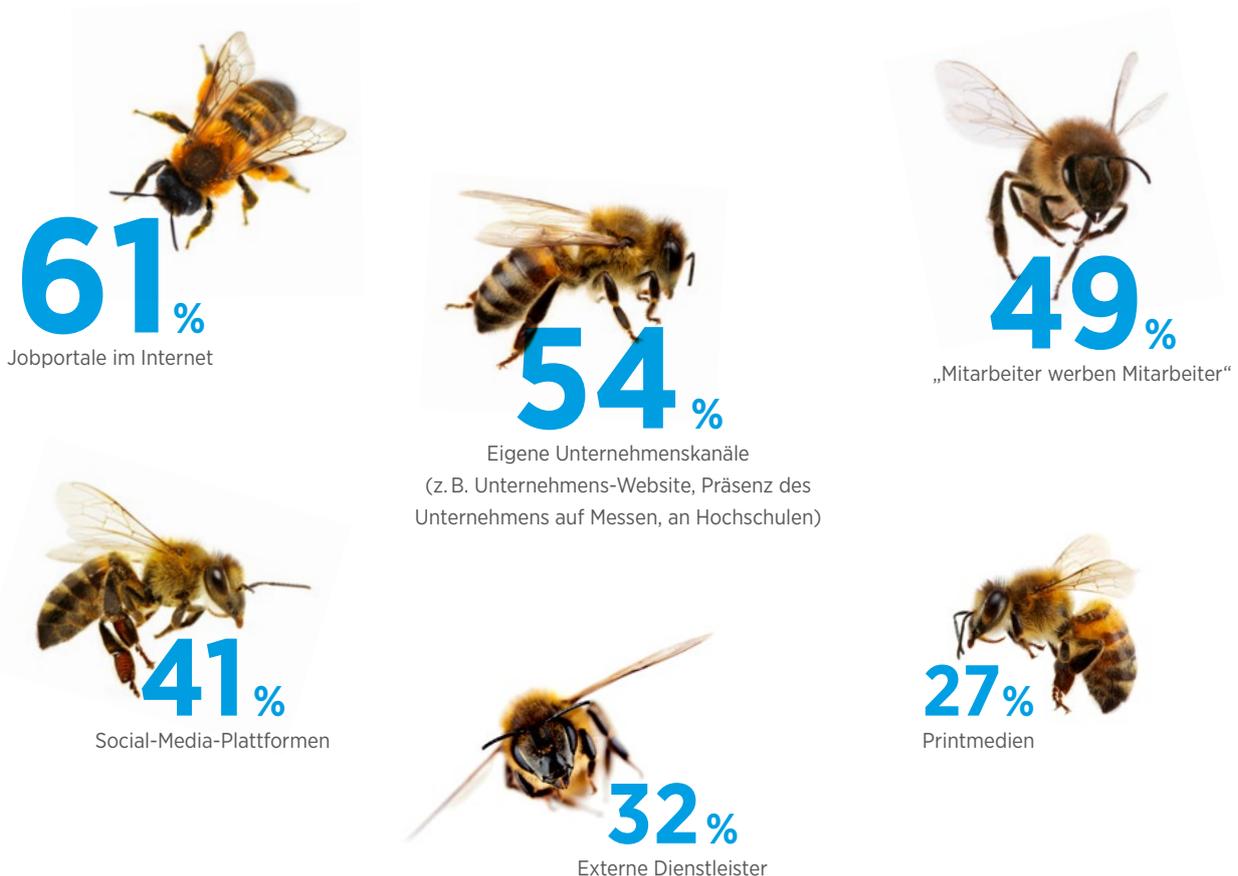
Social-Media-Plattformen und das Instrument „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ deutlich stärker vertreten als in den kleineren und größeren Unternehmen.

Mehrheitlich rekrutieren die Unternehmen ihre neuen Mitarbeiter regional (62%) oder landesweit (50%). 15 Prozent der Unternehmen suchen EU-weit nach neuen Mitarbeitern, zwölf Prozent sogar weltweit. Mit zunehmender Unternehmensgröße vergrößert sich der Rekrutierungsradius.

Bei der Rekrutierung im Ausland konzentrieren sich 44 Prozent der Befragten auf das deutschsprachige Ausland, gefolgt von 29 Prozent, die Westeuropa in den Fokus nehmen. Lediglich acht Prozent der Nennungen entfallen auf Osteuropa, fünf Prozent auf Nordeuropa und zwei Prozent auf Südeuropa. Außerhalb Europas ist China mit vier Prozent wichtigstes Rekrutierungsland.

Rekrutierungskanäle

Basis: n = 686 (Teilgruppe, Unternehmen stellen neue Mitarbeiter ein oder planen es)

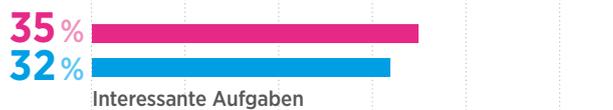
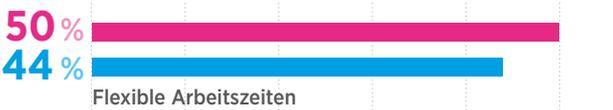
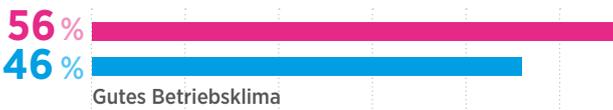


MITARBEITER- BINDUNG

Wenn es darum geht, Mitarbeitende zu binden, ist nach wie vor ein gutes Betriebsklima der wichtigste Faktor. Unter den Top 5 befinden sich außerdem flexible Arbeitszeiten, marktgerechte Entlohnung, Beschäftigungssicherheit und Maßnahmen zur Work-Life-Balance.

Maßnahmen und Instrumente zur Mitarbeiterbindung

Basis: n=1.046 (alle Befragten)



Interessanterweise sehen die Befragten betriebliche Zusatzleistungen nur zu 28 Prozent als geeignet an, um Mitarbeitende zu binden. Eingesetzt wird dieses Instrument mit 34 Prozent jedoch deutlich häufiger.

Gleiches gilt für Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, die nur 17 Prozent als geeignet betrachten, während 24 Prozent der befragten Unternehmen sie einsetzen.



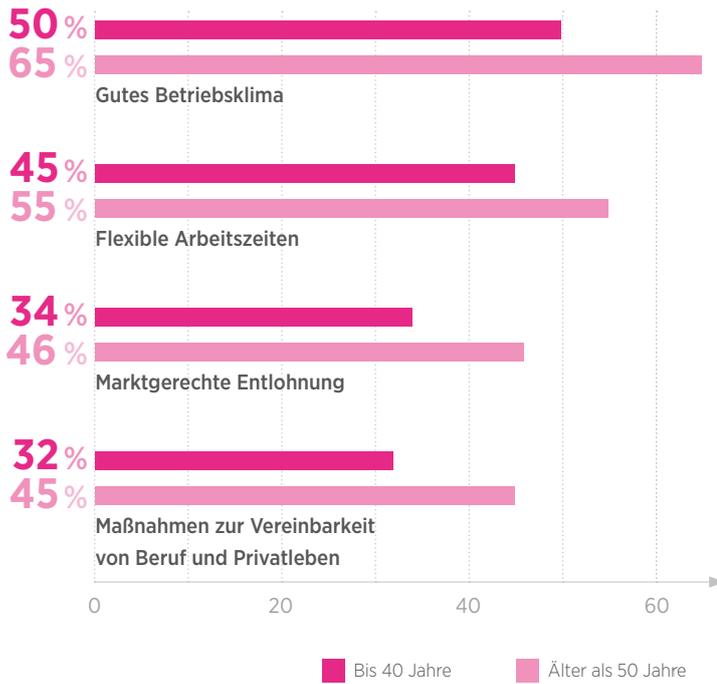
■ Wichtigkeit ■ Umsetzung

Der öffentliche Sektor betont stärker als die beiden anderen Sektoren die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie das Betriebsklima als wesentlich für die Mitarbeiterbindung. Doch auch die marktgerechte Entlohnung gewinnt bei den Befragten im öffentlichen Dienst an Bedeutung.

Mobiles Arbeiten erkennen in der aktuellen Studie vor allem der Dienstleistungssektor und die Großunternehmen ab 5.000 Beschäftigten stärker als Bindungsfaktor – möglicherweise eine Konsequenz aus den Erfahrungen in der Corona-Krise. Kleinere Betriebe setzen vor allem auf ein gutes Betriebsklima.

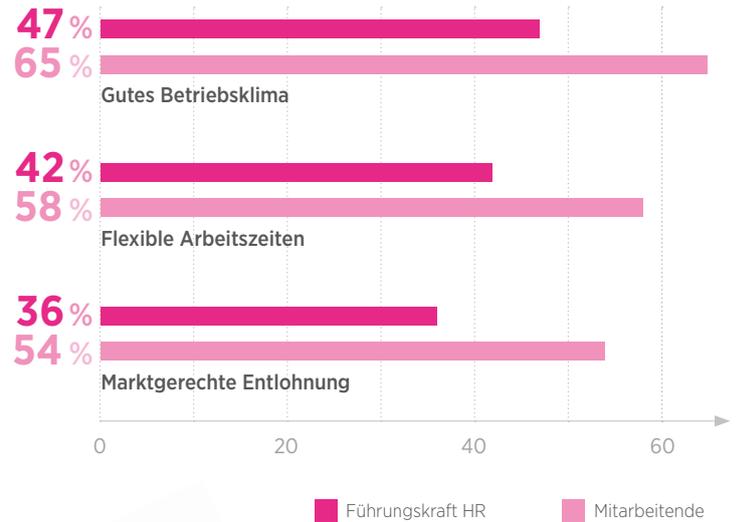
Wichtigkeit von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

(nach Alter)



Wichtigkeit von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

(nach Position)



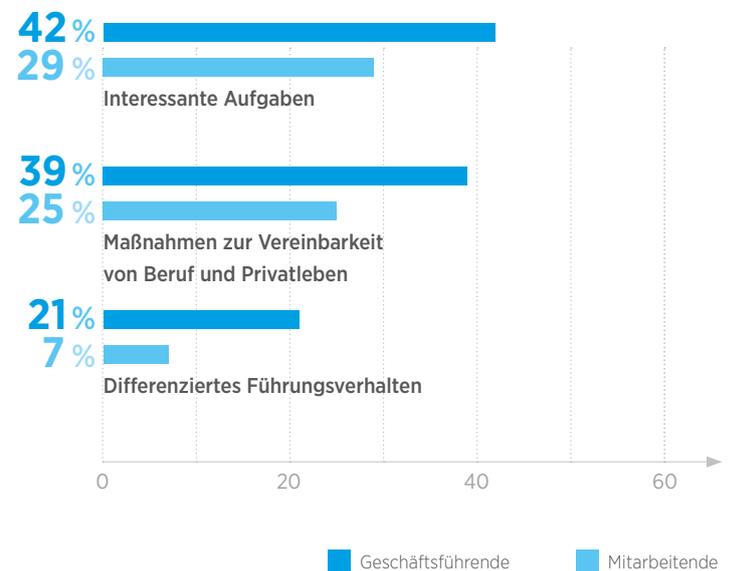
Wie auch schon in den vorangegangenen HR-Reports fallen die Einschätzungen nach Altersgruppen und Position der Befragten deutlich unterschiedlich aus.

Anders als in den Vorjahren sind sich Mitarbeitende, Führungskräfte und Unternehmensleitungen dieses Mal weitgehend einig in ihrer Einschätzung, welche Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung die Unternehmen tatsächlich umsetzen. Lediglich bei drei Aspekten zeigen sich deutliche Abweichungen: Im Hinblick auf interessante Aufgaben, auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie auf differenziertes Führungsverhalten sehen die Befragten der Unternehmensleitung schon mehr realisiert als die Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung.

Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind traditionell im öffentlichen Sektor verbreitet. Gleiches gilt für den Grundsatz der Beschäftigungssicherheit. Betriebliche Zusatzleistungen finden sich mit steigender Unternehmensgröße häufiger, ebenso Maßnahmen zur Gesundheitsförderung.

Umsetzung von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

(nach Position)





4.

FAZIT

Die empirischen Ergebnisse zeigen: Je mehr Veränderungen in der Organisationsstruktur ein New-Work-Ansatz erfordert, desto seltener wird er realisiert. Hier offenbart sich ein Talking-Action-Gap: Die (theoretischen) Diskussionen über New Work finden nur teilweise ihre Umsetzung in der Praxis.

Wie lässt sich diese Diskrepanz auflösen? Ratsam erscheint vor allem eine pragmatische Vorgehensweise, die sich an den realen Gegebenheiten orientiert. Folgende Themen schlagen wir auf Basis der empirischen Ergebnisse vor:

Um Arbeit zeitlich und örtlich flexibel zu gestalten, muss die Organisation einen klaren Rahmen vorgeben. Wichtig sind transparente Regelungen, die bei Bedarf an die Arbeitsbelange der jeweiligen Abteilungen angepasst werden können. Über den ganzen Themenkomplex sollte in der gesamten Organisation jederzeit offen kommuniziert werden.

Führungskräfte halten in ihrer eigenen Entwicklung teilweise nicht mit dem Fortschritt rund um New Work Schritt. Kein Wunder, wurden doch viele von ihnen in einer hierarchisch geprägten Unternehmenswelt beruflich sozialisiert. Umso wichtiger, dass die neuen Führungskräfte diejenigen Eigenschaften mitbringen, die in der neuen Organisationswelt gefragt sind. Interaktive Formate können älteren Führungs-

kräften einen geeigneten Raum bieten, gemeinsam mit (jüngeren) Kolleginnen und Kollegen ihre Rolle zu reflektieren.

Statt eine Organisation komplett umzukrempeln, sind Experimente in kleinen, überschaubaren Strukturen meist die bessere Lösung. Denn so lassen sich agile und partizipative Muster sowie Methoden zunächst im kleineren Maßstab ausprobieren. Reflexionsschleifen sollten regelmäßig stattfinden und auch die konventionell agierenden Teams einbeziehen.

Das Thema Beteiligung steigt in der Bedeutung, wie die empirischen Daten zeigen. Auch hier sind kleine Schritte gefragt. So können Mitarbeitende punktuell aktiv eingebunden werden, beispielsweise zu Fragen, die unmittelbar ihren Arbeitsalltag betreffen. Erfolgversprechend ist es, zunächst in kleinen Teams die partizipativen Formate zu etablieren, die regelmäßig genutzt werden und mit neuen Spielregeln verbunden sind.

Vielfalt bleibt ein wichtiges Thema für Organisationen. Nur mit Vielfalt lässt sich den herausfordernden Rahmenbedingungen einer sich schnell verändernden Welt angemessen begegnen. Daher gilt es mehr denn je, nicht nur Lippenbekenntnisse zu Diversity abzugeben, sondern sie in konkreten Handlungen zu realisieren: durch klare, formale Regelungen.



Hays

Willy-Brandt-Platz 1-3
68161 Mannheim
T: +49 621 1788 0
F: +49 621 1788 1299
info@hays.de
www.hays.de

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.de/standorte

Hays (Schweiz) AG

Sihlstrasse 37
8001 Zürich
T: +41 44 2255 000
F: +41 44 2255 299
info@hays.ch
www.hays.ch

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.ch/standorte

Hays Österreich GmbH

Europaplatz 3/5
1150 Wien
T: +43 1 535 3443 0
F: +43 1 535 3443 299
info@hays.at
www.hays.at

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.at/standorte