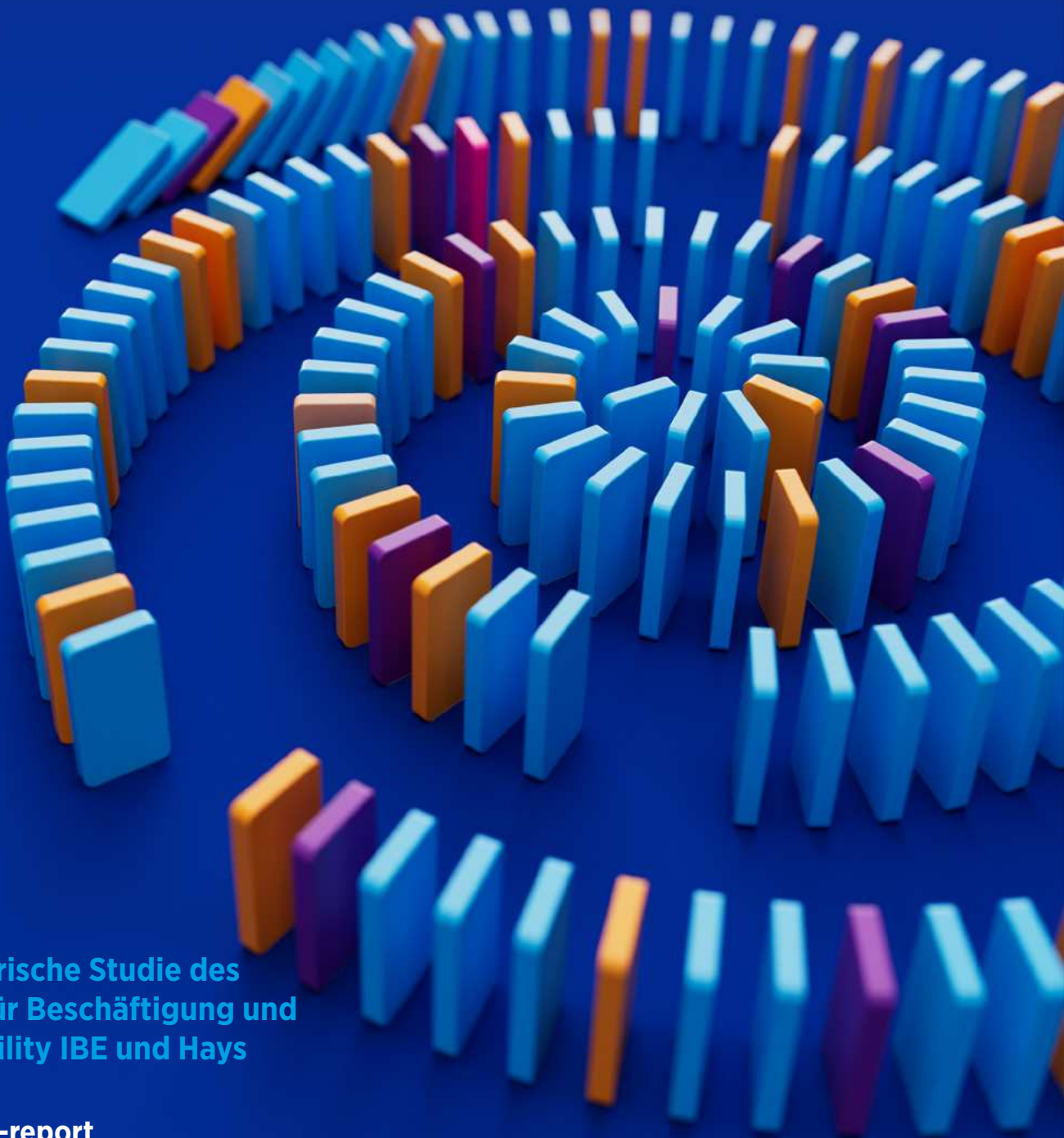


# HR-REPORT 2022 ORGANISATIONEN UNTER DRUCK

**Zu wenig Zeit, Geld, Personal – wie die Pandemie  
den Kampf um knappe Ressourcen beeinflusst**

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

**[hays.de/hr-report](https://hays.de/hr-report)**



# INHALT

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort                                                      | 3  |
| Management Summary                                           | 4  |
| Langzeitbetrachtung                                          | 5  |
|                                                              |    |
| 1 / Studiensteckbrief                                        | 6  |
|                                                              |    |
| 2 / Schwerpunktthema: Organisationen unter Druck             | 8  |
| 2.1 Die strategischen Ziele der Unternehmen                  | 10 |
| 2.2 Finanzielle Möglichkeiten als limitierender Faktor       | 12 |
| 2.3 Zeit als limitierender Faktor                            | 14 |
| 2.4 Nachwuchs- und Fachkräftemangel als limitierender Faktor | 16 |
| 2.5 Umgang mit Investitionen                                 | 18 |
|                                                              |    |
| 3 / Themen der Langzeitbetrachtung                           | 22 |
| 3.1 HR-Trends                                                | 22 |
| 3.2 Führung                                                  | 23 |
| 3.3 Unternehmenskultur                                       | 24 |
| 3.4 Mitarbeitergewinnung                                     | 25 |
| 3.5 Mitarbeiterbindung                                       | 26 |
|                                                              |    |
| 4 / FAZIT                                                    | 28 |

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

Hays AG  
Marketing  
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:

Pikdreier, Mannheim

# VORWORT

Liebe Leserin, lieber Leser,

hat Corona die Karten in der Arbeitswelt von Grund auf neu gemischt? Diese Frage zu beantworten, fällt keineswegs leicht. Natürlich hat die Pandemie dafür gesorgt, dass das Homeoffice nach jahrzehntelangen Bemühungen endlich etabliert ist, wenngleich nicht ohne Wenn und Aber. Klar ist auch: Die Auswirkungen des Virus haben die Digitalisierung spürbar beschleunigt. Homeoffice ohne digitale Anbindung und Vernetzung wäre nicht möglich. Aber ist damit wirklich eine komplett neue Arbeitswelt entstanden? Haben die alten Muster ausgedient und wurden sie durch neue ersetzt?

Wir denken: eher nicht. Ja, es sind neue Spielregeln und neue Arbeitsformen entstanden. Aber damit sind die alten Themen nicht vom Tisch. Im Gegenteil. Als wir das Schwerpunktthema des Ihnen vorliegenden HR-Reports 2022 diskutierten, führte uns dies zu der folgenden Erkenntnis: Corona hat in den Organisationen den niemals endenden Kampf um die stets zu knappen personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen weiter verschärft. Nicht nur, weil die Umsätze und Gewinne eingebrochen sind, sondern auch weil die steigende Komplexität Zeit als noch kostbareres Gut herauskristallisiert.

Daher widmet sich unser aktueller HR-Report 2022 einer klassischen Fragestellung, die seit Corona unter neuen Vorzeichen steht: Wie gehen Organisationen mit den knappen Ressourcen um? Welche Lösungen finden sie? Und in welche Bereiche investieren sie bevorzugt? Wir wollen aufzeigen, ob und wie die Pandemie das Verteilungsspiel rund um Zeit, Geld und Personal verändert hat.

So viel sei an dieser Stelle bereits verraten: Im Zentrum der strategischen Ziele stehen derzeit die klassischen Themen: Es gilt, das Kerngeschäft zu stabilisieren und Umsatz und Ergebnis zu steigern. Dagegen landet alles, was neu anmutet, wie Innovationsentwicklung, ökologisches Engagement oder die Vielfalt im Unternehmen, viel weiter hinten auf der Agenda.

Es scheint, als ob Corona das ohnehin schon stattfindende Spiel weiter angetrieben hat: Zwar stellen die Organisationen gern moderne Themen ins Rampenlicht, die auf ihr Image und die Arbeitgebermarke positiv einzahlen. Die eigentliche Aufführung findet jedoch jenseits der großen Scheinwerfer statt. Hinter den Kulissen geht es primär um harte Fakten. Dieser sogenannte Talking Action Gap begleitet uns seit Beginn des HR-Reports vor elf Jahren. Er bildet so etwas wie den roten Faden unserer empirischen Erhebungen bei vielen Themen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende und erkenntnisreiche Lektüre. Kommen Sie gerne auf uns zu, wenn Sie mit uns zu den Ergebnissen in den Dialog treten möchten.

Jutta Rump und Dirk Hahn



**Prof. Dr. Jutta Rump**  
Direktorin des Instituts  
für Beschäftigung und  
Employability IBE



**Dirk Hahn**  
Vorstandsvorsitzender  
der Hays AG  
Foto: Daniel Lukac

# MANAGEMENT SUMMARY

## Schwerpunktthema: Beim Kampf um Zeit, Geld und Personal setzen die Organisationen auf klassische Instrumente

Befragt nach ihren strategischen Zielen, nennen die Organisationen derzeit vor allem die klassischen Themen. Es gilt, den Umsatz und das Betriebsergebnis zu steigern sowie das Kerngeschäft zu stabilisieren. Dagegen spielt es nur eine nachgeordnete Rolle, Innovationen zu entwickeln, das Produktportfolio zu erweitern oder ökologischer zu produzieren.

Nicht die Finanzen, sondern die zu knappe Zeit macht es den Verantwortlichen in den Organisationen schwer, ihre Ziele zu erreichen. Die Zeit gilt als wichtigster limitierender Faktor bei der Erreichung der strategischen Ziele. Zweitwichtigster Faktor ist der Mangel an Fachkräften. Erst auf Rang drei folgen eingeschränkte finanzielle Möglichkeiten. Befragte aus der Unternehmensleitung betonen allerdings den begrenzten finanziellen Spielraum deutlich stärker als andere Entscheiderinnen und Entscheider.

Um die Begrenztheit des Faktors Zeit zu reduzieren, setzt die Mehrheit der Befragten auf Prozessoptimierungen. Jede dritte Organisation will das Zeitproblem durch zusätzliche Mitarbeitende lösen. Dagegen setzen Unternehmen seltener auf flexible Arbeitsmodelle, mobile Arbeit oder die Nutzung von KI, Algorithmen und Robotern, um die zur Verfügung stehende Zeit möglichst effektiv zu nutzen.

Nicht überraschend: Neueinstellungen und eine effizientere Gestaltung von Prozessen gelten als die beiden wichtigsten Antworten auf die Personalknappheit. Immerhin folgen direkt

danach Investitionen in die Mitarbeiterbindung. Die gezielte Weiterentwicklung (Up- und Reskilling) der bestehenden Mitarbeitenden steht bisher nicht im Fokus.

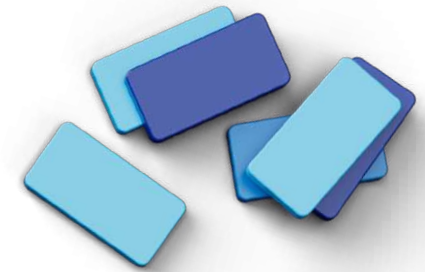
Begrenzten finanziellen Möglichkeiten wird überwiegend mit Kostensenkung begegnet. Um Kosten zu senken, sollen in erster Linie die Prozesse effizienter gestaltet und Aufgaben automatisiert sowie Einspareffekte realisiert werden. Einnahmen zu steigern wird dagegen weniger als Option gesehen. Eine Minderheit der Befragten will Geld am Kapitalmarkt aufnehmen oder setzt auf strategische Allianzen.

Investiert wird laut den Befragten vor allem in Digitalisierung und Prozessoptimierung. Investments in die Personalentwicklung folgen bereits auf Platz 3. Klar abgeschlagen sind hingegen die moderneren Themen Agilität, Diversität, Klimaneutralität oder Innovationsmanagement: Auf der Investitionsliste stehen sie deutlich hinter den Top-5-Themen. Mit den Investitionen wollen die Organisationen – klassischerweise – vor allem ihre Effizienz und Effektivität steigern.

Die Entscheidungsfindung bei Investitionen folgt vielfach einem hierarchischen Muster. Es ist immer noch gängige Praxis, dass die Geschäftsführung allein entscheidet. Anschließend wird nur in jedem vierten Unternehmen die Belegschaft informiert. In jedem dritten Unternehmen holt die Geschäftsführung vor Entscheidungen immerhin die Meinungen und Ansichten anderer ein.

# LANGZEIT- BETRACHTUNG

## Mitarbeitende zu finden und zu binden ist für Unternehmen am wichtigsten



Wie in den Jahren zuvor sehen die Entscheiderinnen und Entscheider die Mitarbeiterbindung als wichtigstes HR-Thema. Erstmals auf den zweiten Platz gerückt ist die Gewinnung neuer Mitarbeitender, gefolgt von der Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen. Nach wie vor messen die Befragten der Förderung von Diversity keinen hohen Wert bei.

Ein gutes Betriebsklima bleibt der wichtigste Baustein, um Mitarbeitende zu binden. Als ebenfalls geeignete Instrumente zählen weiterhin eine marktgerechte Entlohnung, flexible Arbeitszeiten und Beschäftigungssicherheit. Unter den Top 5 befindet sich dieses Jahr auch das Thema interessante Aufgaben. Laut den Befragten wurden konkrete Maßnahmen zu den wichtigsten Bausteinen bereits in vielen Betrieben umgesetzt.

Unsere aktuelle Befragung zeigt auch: Die Mitarbeitergewinnung befindet sich wieder im Aufwind. Jedes zweite der befragten Unternehmen stellt neue Mitarbeitende ein. Bei der Suche stehen Jobportale im Internet nach wie vor ganz oben. An Bedeutung gewinnt die Ansprache von Kandidatinnen und Kandidaten durch eigene Mitarbeitende. Weiterhin rekrutieren die befragten Organisationen überwiegend regional und landesweit. Internationale Rekrutierung spielt nur bei größeren Unternehmen eine Rolle.

# 1 / STUDIEN- STECKBRIEF

## Hintergrund und Aufbau der Studie

Seit 2011 beschäftigt sich der HR-Report, den die Hays AG und das Institut für Beschäftigung und Employability IBE herausgeben, mit aktuellen HR-Themen in Organisationen. Der Report besteht aus zwei Modulen: In einer Langzeitbetrachtung stellen wir wiederkehrende Fragen zu zentralen HR-Trends sowie zu Mitarbeitergewinnung und -bindung.

Jeder HR-Report hat darüber hinaus ein eigenes Schwerpunktthema. 2022 spielt die Corona-Krise hier noch eine entscheidende Rolle. Sie hat sowohl Individuen als auch Organisationen herausgefordert und dazu geführt, dass die drei zentralen Ressourcen der Arbeitswelt – Geld, Zeit und Personal – vielerorts knapper geworden sind. Wie gehen Organisationen mit dieser Herausforderung in der neuen Normalität um? Wie gelingt ihnen der Spagat, wieder das Niveau vor der Krise zu erreichen und gleichzeitig knappere Ressourcen angemessen zu verteilen?

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

- HR-Report 2011: Schwerpunkt Mitarbeitergewinnung**
- HR-Report 2012/2013: Schwerpunkt Mitarbeiterbindung**
- HR-Report 2013/2014: Schwerpunkt Frauenförderung**
- HR-Report 2014/2015: Schwerpunkt Führung**
- HR-Report 2015/2016: Schwerpunkt Unternehmenskultur**
- HR-Report 2017: Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt**
- HR-Report 2018: Schwerpunkt Agile Organisation auf dem Prüfstand**
- HR-Report 2019: Schwerpunkt Beschäftigungseffekte der Digitalisierung**
- HR-Report 2020: Schwerpunkt Lebenslanges Lernen**
- HR-Report 2021: Schwerpunkt New Work**

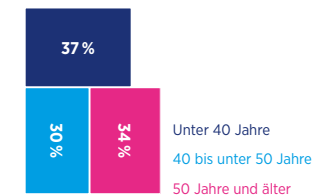
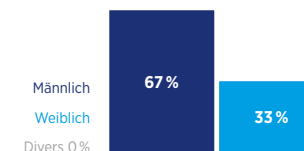
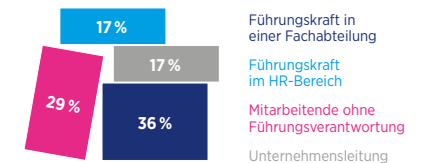
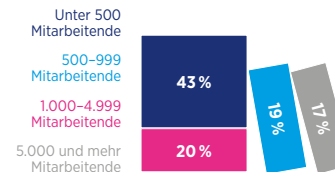
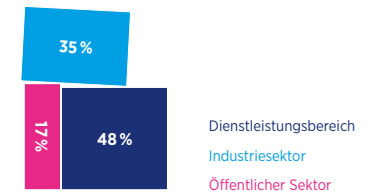
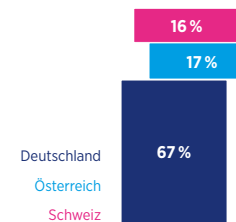
Die bisherigen Ergebnisse sind unter [hays.de/hr-report](https://hays.de/hr-report) sowie unter [www.ibe-ludwigshafen.de/publikationen](https://www.ibe-ludwigshafen.de/publikationen) veröffentlicht.



## Methodik und Statistik

978 betriebliche Entscheiderinnen und Entscheider haben sich am HR-Report 2022 beteiligt, davon 67 Prozent aus Deutschland, 17 Prozent aus Österreich und 16 Prozent aus der Schweiz. Mit 36 Prozent sind Führungskräfte aus Fachabteilungen die am häufigsten vertretene Gruppe, gefolgt von Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung (29%), Vertreterinnen und Vertretern von Unternehmensleitungen (17%) und Führungskräften aus dem HR-Bereich (17%).

Knapp die Hälfte der Befragten kommt aus Dienstleistungsunternehmen (48%), 35 Prozent sind dem Industriesektor zuzuordnen. 62 Prozent der Betriebe haben weniger als 1.000 Beschäftigte, 20 Prozent zwischen 1.000 und 4.999 Beschäftigte und 17 Prozent mehr als 5.000 Beschäftigte. Wie schon in den Vorjahren sind etwa doppelt so viele Männer (67%) wie Frauen (33%) an der Studie beteiligt. Am stärksten vertreten ist die Altersgruppe der unter 40-Jährigen (37%). Zwischen 40 bis unter 50 Jahre sind 30 Prozent der Teilnehmer. Älter als 50 Jahre sind 34 Prozent.



# 2 / SCHWERPUNKTTHEMA: ORGANISATIONEN UNTER DRUCK

Zu wenig Zeit, Geld, Personal –  
wie die Pandemie den Kampf  
um knappe Ressourcen  
beeinflusst



In kaum einem anderen Bereich wird der viel zitierte Katalysator-Effekt der Coronakrise so deutlich wie in der Arbeitswelt. Verschiedene Megatrends, die bereits seit Jahren den Arbeitsmarkt prägen, wie etwa die Digitalisierung oder der Fachkräftemangel, wurden durch die Pandemie weiter beschleunigt. In Folge dessen sind in der neuen Normalität insbesondere drei für die Unternehmen zentrale Ressourcen noch knapper geworden: Geld, Zeit und Personal.

Corona hat das rund zehn Jahre währende ökonomische Wachstum jäh ausgebremst. Daher fehlen nun in Unternehmen und Organisationen vielfach die finanziellen Mittel, um weiter so zu verfahren wie bisher. Da es jedoch unerlässlich ist, weiterhin wichtige strategische und zukunftsorientierte Ziele zu verfolgen, ist eine Priorisierung absolut notwendig. Investitionen konzentrieren sich auf die zentralen Felder und sind mit einer intensiven Kosten-Nutzen-Betrachtung verbunden.

Zeit ist vielen Unternehmen ein noch wertvolleres Gut geworden als vor der Pandemie. Ein Grund dafür ist die fortschreitende Digitalisierung. Das besondere an dieser Entwicklung ist der exponentielle Anstieg der Veränderungsgeschwindigkeit, der im Wesentlichen auf dem „Mooreschen Gesetz“<sup>1</sup> beruht. Ein höheres Tempo bei den Veränderungen bedeutet für Organisationen und ihre Mitarbeitenden, dass sie entsprechend schneller reagieren müssen, um mitzuhalten. In diesem Kontext ist Zeit nicht nur ein knappes Gut, sondern wird zu einem Vermögenswert. Zeitmanagement erfordert somit ein immer höheres Maß an Professionalität. Der Umgang mit dem Faktor Zeit wird zu einem zentralen Faktor der Arbeitgeber-Attraktivität sowie zu einer gesellschaftlichen Wohlstandsbedingung.

Die Nachwuchs- und Fachkräftesicherung dürfte künftig ganz oben auf der Agenda vieler Organisationen stehen. Schon vor der war der Arbeitsmarkt in einzelnen Bereichen durch einen Nachwuchs- und Fachkräftemangel gekennzeichnet. Nach der

Coronakrise wird eine Polarisierung erwartet: Angesichts des demografischen Wandels, der Entwicklung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft sowie der Transformationstrilogie (digitale, ökonomische und ökologische Transformation) werden künftig vor allem hochqualifizierte Fachkräfte gefragt sein. Die andere Seite der Medaille: Gleichzeitig gibt es Tätigkeiten, die durch Algorithmen vereinfacht oder von Robotern erledigt werden können. Die neue Normalität wird also durch ein Spannungsfeld gekennzeichnet sein. In demselben Betrieb können in einem Bereich dringend Fachkräfte gesucht werden, während in einem anderen Fachbereich harte Personalanpassungsprozesse notwendig sind.

Vor diesem Hintergrund besteht neben der nach der Krise erwartenden Aufbruchstimmung in Wirtschaft und Gesellschaft gleichzeitig die Gefahr, dass es zu einem Verteilungskampf um die knappen Güter Geld, Zeit und Personal kommt. Gleichzeitig sinkt in unserer Gesellschaft durch den Wertewandel

hin zu mehr Individualisierung und Selbstbestimmtheit die Konsensbereitschaft und -fähigkeit. Es besteht (teilweise) ein falsches Verständnis von Partizipation, in der Partikularinteressen den Konsens konterkarieren.

Im Mittelpunkt des HR-Reports 2022 steht daher die Frage, inwieweit betriebliche Entscheiderinnen und Entscheider bereits Verteilungskämpfe in ihren Unternehmen und Institutionen erleben: Welche der drei Faktoren wirken aus ihrer Sicht besonders limitierend und wie laufen Entscheidungsprozesse ab? Dabei richten wir den Blick zunächst auf den Umgang mit strategischen Zielen in der Organisation.

Im Anschluss gehen wir konkreter auf Knappheiten in puncto finanzielle Mittel, Zeit sowie Nachwuchs- und Fachkräfte ein und thematisieren mögliche Gegenmaßnahmen. Zuletzt beleuchten wir, ob und wie sich Verteilungskämpfe um knappe Ressourcen abzeichnen.

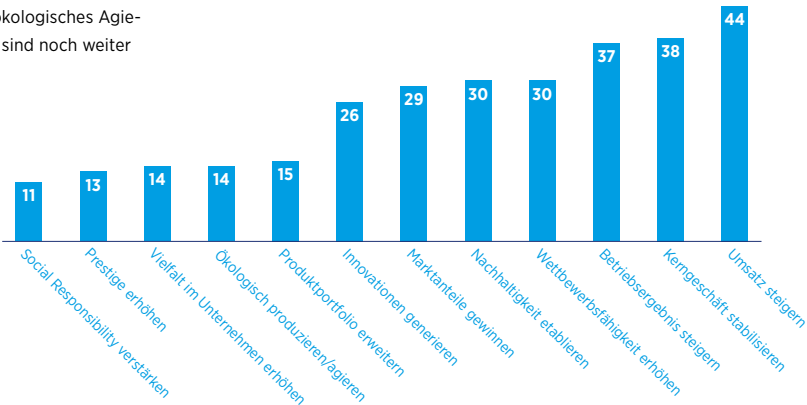
# 2.1

## DIE STRATEGISCHEN ZIELE DER UNTERNEHMEN

Befragt nach den drei wichtigsten strategischen Zielen, ist es den Unternehmen derzeit deutlich wichtiger, ihr Kerngeschäft zu stabilisieren, als etwa Innovationen zu generieren und ihr Produktportfolio sowie ihre Marktanteile auszuweiten. Auch das Ziel, Nachhaltigkeit im Unternehmen zu etablieren – ein Thema, das in der Öffentlichkeit stark diskutiert wird, hat für die Befragten keine hohe Priorität. Die Zustimmung liegt mit 30 Prozent eher im Mittelfeld der strategischen Ziele. Themen wie ökologisches Agieren oder Social Responsibility sind noch weiter abgeschlagen.

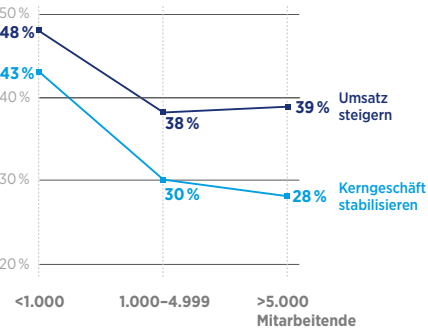
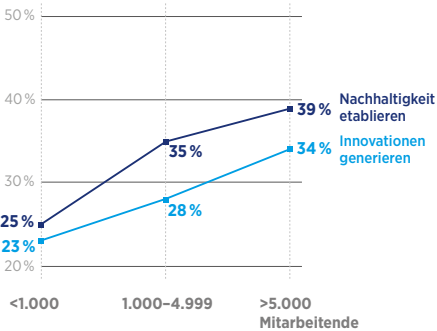
### Strategische Ziele der Unternehmen/Organisationen

Basis: n = 978 (alle Befragten), Auswahl der drei wichtigsten Ziele



Dass der Fokus auf Stabilität und Sicherheit liegt, kann durchaus als Corona-Effekt betrachtet werden. Die IBE-Studie „Personalpolitik in der Coronakrise“ zeigt, dass sich Organisationen in Krisenzeiten eher an vertrauten Mustern orientieren und das Kerngeschäft erhalten wollen, als neue Herausforderungen anzustreben.

Vor allem Betriebe mit weniger als 1.000 Beschäftigten setzen stärker auf Sicherheit als auf neue Herausforderungen. 48 Prozent der Unternehmen dieser Größe wollen ihren Umsatz steigern, 43 Prozent ihr Kerngeschäft stabilisieren. Das sind signifikant mehr als in den größeren Unternehmen. Die Vermutung liegt nahe, dass die kleineren Unternehmen Auswirkungen der Krise auf ihr Geschäft deutlicher gespürt haben und ihnen vielfach die Ressourcen fehlen, Innovationen anzugehen. Auch Nachhaltigkeit ist in kleinen Unternehmen weniger ein Thema (25 %) als in den beiden anderen Größengruppen (35 % bzw. 39 %).



### Gegenläufige Entwicklung bei den strategischen Unternehmenszielen – in Abhängigkeit der Unternehmensgröße

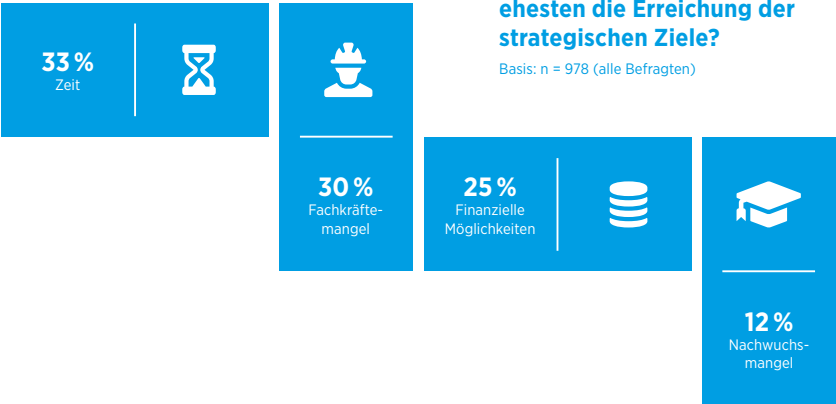
Basis: n = 978 (alle Befragten), Auswahl

Der Vergleich zwischen dem öffentlichen Sektor und Unternehmen der Privatwirtschaft zeigt: Der öffentliche Bereich strebt in viel höherem Umfang danach, Prestige, die Vielfalt im Unternehmen sowie die Social Responsibility zu erhöhen.

| Öffentlicher Sektor |                                  | Unternehmen |
|---------------------|----------------------------------|-------------|
| 26 %                | Vielfalt im Unternehmen erhöhen  | 11 %        |
| 27 %                | Prestige erhöhen                 | 10 %        |
| 19 %                | Social Responsibility verstärken | 9 %         |

### Welcher Faktor limitiert am ehesten die Erreichung der strategischen Ziele?

Basis: n = 978 (alle Befragten)



An die Betrachtung der wichtigsten strategischen Ziele schließt sich direkt die Frage an, welche Faktoren der Zielerreichung im Wege stehen. Und anders als vielleicht erwartet, empfinden die Befragten nicht in erster Linie fehlende finanzielle Mittel als besonders einschränkend, sondern sie bewerten Zeitknappheit und Fachkräftemangel als noch größere Hemmschuhe.

Hier wird deutlich: Die weiter zunehmende Beschleunigung und Dynamik der Wirtschaft sowie die Notwendigkeit, ständig viele unterschiedliche Themenfelder parallel zu bearbeiten, üben einen hohen Druck auf Organisationen aus. Dies zeigt sich nahezu identisch über alle Unternehmensgrößen und Sektoren hinweg. Auffallend ist jedoch, dass die Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmensleitung sehr viel stärker die eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten betonen (36 %) als die anderen befragten Gruppen (jeweils zwischen 20 und 26 % Zustimmung). Dagegen ist der Fachkräftemangel weniger für die befragten Topmanagerinnen und Topmanager als vielmehr für die Führungskräfte aus den Fachbereichen ein Thema (20 % vs. 35 %).

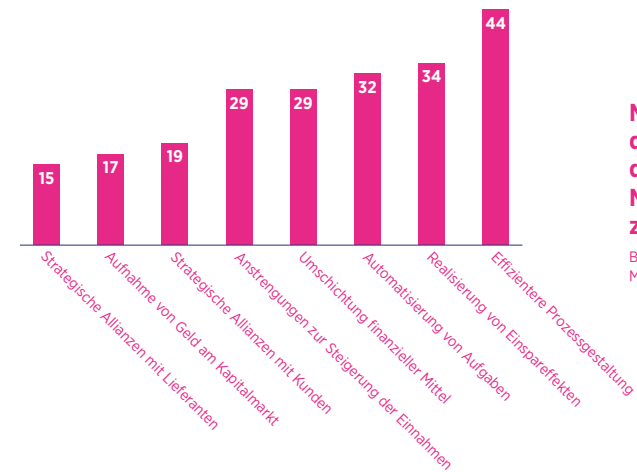
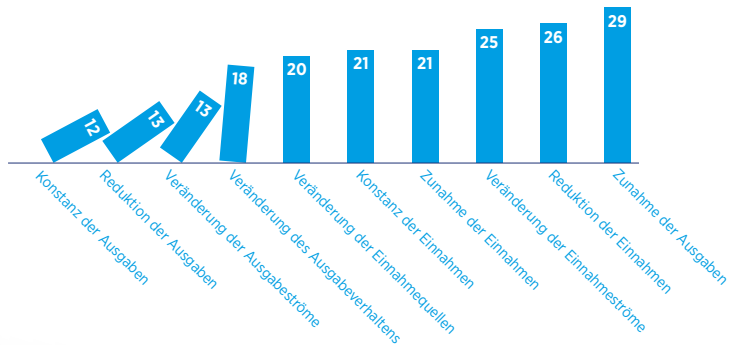
## 2.2 FINANZIELLE MÖGLICHKE/TEN ALS L/MITIERENDER FAKTOR

Die Entwicklung der finanziellen Möglichkeiten in den Unternehmen zeigt – so die empirischen Ergebnisse – dass die Ausgaben stärker gestiegen und die Einnahmen gefallen sind. Darüber hinaus haben sich die Einnahme- und Ausgabenströme verändert. Hier bestätigen sich die Aussagen zu den strategischen Zielen: Denn vor dem Hintergrund solcher

finanziellen Entwicklungen über- raschen die Fokussierung auf Kern- geschäft und Umsatzsteigerung und eine eher geringere Bedeutung zukunftsorientierter Fragestellun- gen nicht. Zugespitzt formuliert: Erst wenn der finanzielle Rahmen (wieder) stimmt, kann man sich mit Themen wie Diversity, Social Responsibility oder Nachhaltigkeit intensiver beschäftigen.

### Entwicklungen in Bezug auf die finanziellen Möglichkeiten

Basis: n = 978 (alle Befragten),  
Mehrfachnennungen



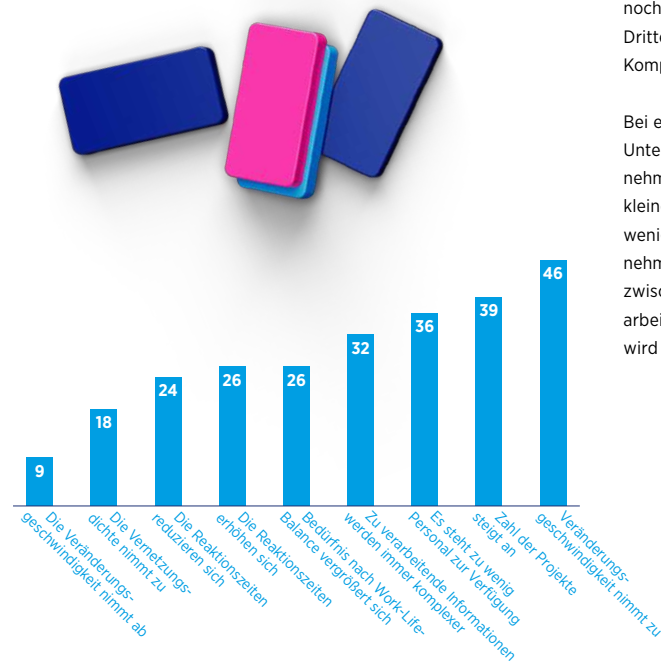
### Maßnahmen, die Limitiertheit der finanziellen Möglichkeiten zu reduzieren

Basis: n = 978 (alle Befragten),  
Mehrfachnennungen

Danach befragt, wie Organisationen mit der Herausforderung knapper finanzieller Ressourcen umgehen, setzen die Entscheiderinnen und Entscheider vor allem auf Einsparungen, indem sie Prozesse effizienter gestalten oder Aufgaben automatisieren. Dabei erscheint Automatisierung für 44 Prozent der Betriebe mit 1.000 bis unter 5.000 Beschäftigten erstrebenswert, während dies lediglich für 27 Prozent der Betriebe mit weniger als 1.000 und für 36 Prozent der Betriebe mit mehr als 5.000 Beschäftigten zutrifft.

Ihre Einnahmen zu steigern, bewerten nur 29 Prozent der Befragten als adäquates Mittel – darunter insbesondere Dienstleistungsunternehmen (34% Zustimmung im Vergleich zu 25% in der Industrie und 22% im öffentlichen Sektor). Nur jeweils weniger als 20 Prozent denken daran, Geld am Kapitalmarkt aufzunehmen oder strategische Allianzen und Kooperationen mit Kunden- oder Lieferunternehmen einzugehen.

## 2.3 ZEIT ALS LIMITIERENDER FAKTOR



Der Mangel an Personal wird dagegen stärker von den Führungskräften aus Fachabteilungen genannt (41%), aber nur von 25 Prozent der Geschäftsführung.

Wie lässt sich der allgegenwärtigen Zeitknappheit in den Unternehmen adäquat begegnen? Hierzu vertreten die Befragten sehr unterschiedliche Auffassungen. Die Mehrheit (55%) sieht Prozessoptimierungen als zentrale Lösung an.

Mit einigem Abstand folgt die Rekrutierung von zusätzlichem Personal (30%). Dass fast ein Drittel der Entscheiderinnen und Entscheider Neueinstellungen als Option nennt, ist als positives Signal zu werten. Denn derzeit wird in den Unternehmen oft mehr Arbeit auf weniger Schultern verteilt. Allerdings sollte der Fachkräftemangel (s. u.) nicht außer Acht gelassen werden, da er Rekrutierungsvorhaben durchkreuzen könnte.

Eine gestiegene Veränderungsgeschwindigkeit, mehr Projekte und zu wenig Personal – so lässt sich die Entwicklung im Hinblick auf die Zeit als limitierenden Faktor zusammenfassen. Fast die Hälfte der Befragten (46%) beobachtet, dass die Veränderungsgeschwindigkeit in ihrem Arbeitsumfeld zunimmt, 39 Prozent erkennen eine Zunahme der Zahl an Projekten, 36 Prozent geben an, zu wenig Personal für die anstehenden Aufgaben zur Verfügung zu haben – darunter insbesondere Industrieunternehmen (41%) und mehr noch der öffentliche Sektor (44%). Knapp ein Drittel (32%) berichtet von einer zunehmenden Komplexität der zu verarbeitenden Informationen.

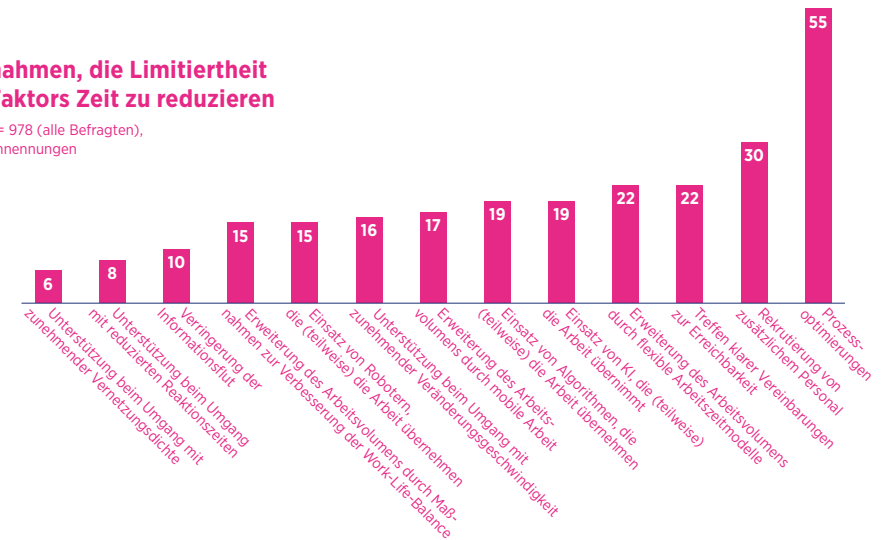
Bei einzelnen Aussagen gibt es deutliche Unterschiede in der Bewertung: So ist die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit für kleinere Unternehmen bis 1.000 Mitarbeitende weniger ein Thema (42%) als in Großunternehmen ab 5.000 Beschäftigten (54%). Auch zwischen der Geschäftsführung (51%) und Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung (39%) wird dieser Aspekt verschieden eingeschätzt.

### Entwicklungen in Bezug auf den Faktor Zeit

Basis: n = 978 (alle Befragten), Mehrfachnennungen

### Maßnahmen, die Limitiertheit des Faktors Zeit zu reduzieren

Basis: n = 978 (alle Befragten), Mehrfachnennungen



Das Antwortverhalten offenbart bei dieser Frage deutliche länderspezifische Unterschiede. So gilt mobiles Arbeiten in Deutschland sehr viel eher als Option, um das Arbeitsvolumen zu erhöhen (20% der Nennungen), als in Österreich und der Schweiz (je 10%). Vor allem Führungskräfte aus dem HR-Bereich stehen einer Erhöhung des Arbeitsvolumens durch mobiles Arbeiten, flexible Arbeitszeitmodelle oder eine Verbesserung der Work-Life-Balance deutlich offener gegenüber als die übrigen Befragtengruppen – darunter auch die Mitarbeitenden. Zu bedenken ist bei der Interpretation der Ergebnisse allerdings, dass wir explizit nach den Möglichkeiten im eigenen Unternehmen gefragt haben, nicht nach den persönlichen Präferenzen oder Überzeugungen.

Prozessoptimierungen stehen vor allem im Industriesektor (62%) im Fokus, auch der Einsatz von Robotern ist hier erwartungsgemäß eher eine Option als in den beiden anderen Sektoren. Bezogen auf die Unternehmensgrößen ist die Prozessoptimierung für die großen Betriebe (62%) interessanter als für die kleinen (53%). Der Einsatz von KI sowie Algorithmen zur (teilweisen) Übernahme von Tätigkeiten spielt bisher nur in knapp 20 Prozent der Unternehmen eine Rolle. Wenn, dann eher in größeren Unternehmen (28 bzw. 29%), weniger in kleineren Unternehmen bis 1.000 Mitarbeitende (jeweils 14%).

## 2.4 NACHWUCHS- UND FACHKRÄFTEMANGEL ALS LIM/TIERENDER FAKTOR

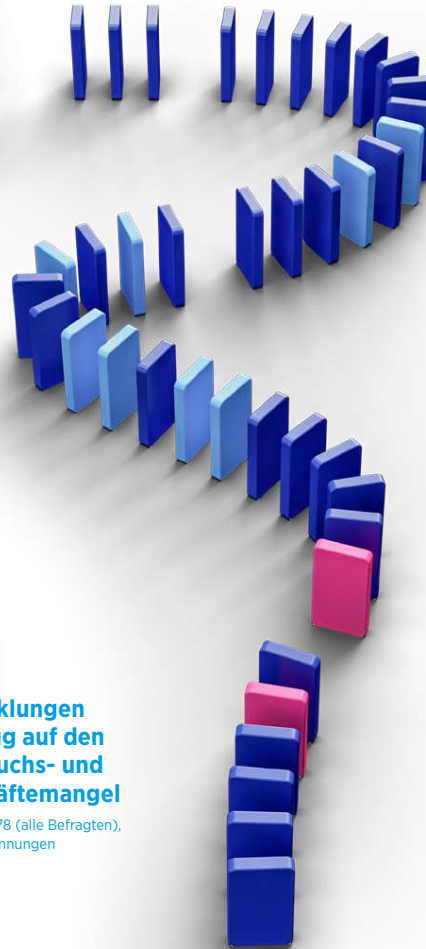
Die Befragten berichten übereinstimmend vom Mangel an Arbeits-, Fach- und Nachwuchskräften auf den für sie relevanten Arbeitsmärkten. Dabei wird der Fachkräftemangel deutlich höher bewertet (44%) als der allgemeine Arbeitskräftemangel (35%) und die Knappheit an Nachwuchskräften (32%). Insgesamt fehlen den Unternehmen also offenbar vor allem gut ausgebildete und erfahrene Beschäftigte. Lediglich im Industriesektor ist der Mangel an Arbeitskräften nahezu gleichauf mit dem Mangel an Fachkräften.

In etwas mehr als jedem fünften Unternehmen kommt es zu qualitativen Personalanpassungen im Sinne einer Veränderung der Kompetenzanforderungen. Eine quantitative Personalanpassung im Sinne von Personalreduktion (in Teilen des Betriebs) sowie einen Stellenabbau geben 16 Prozent bzw. 12 Prozent der Entscheiderinnen und Entscheider an.

Wie bei den beiden anderen limitierenden Faktoren zeigt sich auch beim Umgang mit der Personalknappheit eine fast schon reflexhafte Nennung klassischer Handlungsoptionen: 39 Prozent der Befragten setzen auf Neueinstellungen – was jedoch vor dem Hintergrund des konstatierten Fach-, Arbeits- und Nachwuchskräftemangels nur eingeschränkt möglich sein dürfte. Ein Drittel (33%) will Prozesse effizienter gestalten. Immerhin 29 Prozent der Entscheiderinnen und Entscheider sehen Investitionen in die Mitarbeiterbindung als Mittel gegen den Personalmangel.



\* Fachkräftemangel in einem Teil des Betriebs bei gleichzeitiger Personalanpassung in einem anderen Teil des Betriebs.

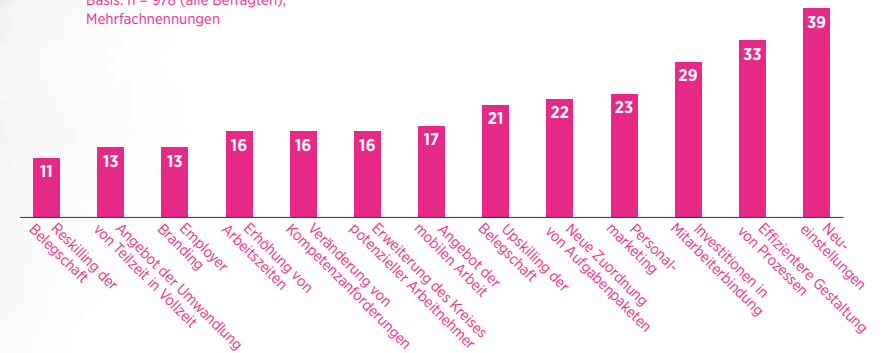


Die gezielte Weiterentwicklung (Upskilling) der vorhandenen Belegschaft verbucht lediglich 21 Prozent der Nennungen, eine Umschulung von Mitarbeitenden (Reskilling) findet sich mit nur elf Prozent auf dem letzten Platz. Dies steht im Widerspruch zur aktuellen Studienlage, wonach sich Berufsbilder und Tätigkeitsprofile massiv verändern werden und es daher unerlässlich ist, Qualifikationen und Kompetenzen anzupassen. Optionen wie die Ausweitung von Arbeitszeiten oder die Erweiterung des Kreises potenzieller Arbeitnehmer stehen ebenfalls weniger im Fokus.

Führungskräfte im HR-Bereich favorisieren bei dieser Fragestellung ein verstärktes Personalmarketing. Mit einer Zustimmung von 40 Prozent zu dieser Option weichen sie deutlich von der Unternehmensleitung (23%) oder den Führungskräften von Fachabteilungen (22%) ab. Auch plädieren sie eher dafür, den Kreis potenzieller Arbeitnehmerinnen und -nehmer zu erweitern, Employer Branding zu betreiben und die Umwandlung von Teilzeit in Vollzeit anzubieten.

### Maßnahmen, die Limitiertheit der Faktoren Nachwuchs- und Fachkräftemangel zu reduzieren

Basis: n = 978 (alle Befragten), Mehrfachnennungen





## 2.5 UMGANG MIT INVESTITIONEN

Bei der Frage, in welche Bereiche bzw. Themen aktuell besonders stark investiert wird, bestätigt sich die eher traditionelle Herangehensweise, die sich auch schon bei den Fragen nach der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung und dem Umgang mit limitierenden Faktoren gezeigt hat. So wird neben der Digitalisierung (57 %) vor allem die Prozessoptimierung (51 %) besonders häufig genannt. In diesen beiden Bereichen wurde in den Unternehmen, bedingt durch die Coronakrise, vieles schneller umgesetzt als ursprünglich geplant. Angesichts des Fachkräftemangels hat die Mitarbeitergewinnung (40 %), in die ebenso viele Unternehmen investieren wie in die Strategieentwicklung, einen hohen Stellenwert. Bemerkenswert: Mit 41 Prozent liegt die Personalentwicklung auf Platz drei der Nennungen. Auffallend ist dagegen das äußerst schwache Abschneiden der im Moment breit diskutierten Themen Agilität, Diversität und CO<sub>2</sub>-Neutralität. Auch Innovationsmanagement bleibt mit 28 Prozent der Nennungen deutlich hinter den Top 5 zurück.

Bezogen auf die einzelnen Sektoren und Unternehmensgrößen zeigt sich ein vielschichtiges Bild, und zwar sowohl in Bereichen, in die investiert wird, als auch in denen, die eher weniger berücksichtigt werden. Für den öffentlichen Sektor steht die Personalentwicklung mit 64 Prozent der Nennungen an erster Stelle (Industrie und Dienstleistungen: 37 bzw. 36 %). Dicht dahinter folgt die Digitalisierung (63 %). Weitere Investitionen

fließen in die Optimierung von Prozessen, die Mitarbeitergewinnung und die Verbesserung von Services (jeweils zwischen 46 und 50 %).

Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich und der Industrie investieren vor allem in Digitalisierung und Prozessoptimierung. Mit 49 % steht bei Industrieunternehmen die Produktentwicklung an dritter Stelle. Die Gewinnung neuer Mitarbeitenden (43 %), Automatisierung und Nachhaltigkeit (je 40 %) gehören ebenfalls zu den Top-5-Themen im Industriebereich. Anders die Dienstleistungsunternehmen: Bei ihnen folgen auf den Plätzen 3 bis 5 Strategieentwicklung, Services und Nachhaltigkeit (42 bis 39 %).

Auch bei Themen, die weniger im Fokus stehen, zeigen sich sektorenbezogen deutliche Investitionsunterschiede: Jedes vierte Industrieunternehmen investiert in CO<sub>2</sub>-Neutralität, annähernd genauso viele in KI. Vom öffentlichen Sektor werden diese beiden Bereiche dagegen jeweils mit nur 12 Prozent benannt. Große Unterschiede gibt es auch im Hinblick auf die Unternehmensgröße: Kleinere Unternehmen bis 1.000 Beschäftigte investieren in geringerem Umfang in KI und CO<sub>2</sub>-Neutralität als Großunternehmen.

## Beweggründe für Investitionen

Bei den Beweggründen für Investitionen zeigt sich einmal mehr, dass „harte Themen“ das Handeln bestimmen. Die Steigerung von Effizienz und Effektivität wird deutlich häufiger genannt als die anderen zur Auswahl stehenden Aspekte. Knapp ein Drittel der Befragten gibt an, Investitionsentscheidungen aufgrund veränderter Kundenerwartungen zu treffen, ebenso viele investieren, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein – ein Grund dafür dürfte der vorab beschriebene Fachkräftemangel sein.

Während das Thema Nachhaltigkeit von 29 Prozent als Investitionsgrund genannt wird, werden dem Klimawandel und dem gesellschaftlichen Wertewandel deutlich weniger Bedeutung beigemessen, obwohl beide Themen derzeit im Fokus der Öffentlichkeit stehen. Es scheint, als werde „auf zwei Bühnen gespielt“: Auf der Vorderbühne wird diesen Themen viel Raum gegeben, nicht zuletzt zur Pflege des eigenen Images, während es im Hintergrund primär um harte Fakten geht.

Im Ländervergleich ist nur für acht Prozent der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger aus der Schweiz der Klimawandel ein Grund für Investitionen (gegenüber 22 % in Österreich und 18 % in Deutschland). Den Druck durch politische Entscheidungen spürt vor allem die öffentliche Hand, während für die beiden anderen Sektoren der Marktdruck deutlich stärker ist.

### Gründe für Investition

Basis: n = 978 (alle Befragten), Mehrfachnennungen

|      |                                                                          |
|------|--------------------------------------------------------------------------|
| 41 % | Steigerung der Effizienz                                                 |
| 38 % | Steigerung der Effektivität                                              |
| 29 % | Veränderte Kundenerwartungen                                             |
| 29 % | Attraktivität als Arbeitgeber                                            |
| 29 % | Nachhaltigkeit                                                           |
| 27 % | Konkurrenzsituation                                                      |
| 26 % | Soziale Verantwortung                                                    |
| 25 % | Marktdruck                                                               |
| 23 % | Verbesserungen im Hinblick auf die finanzielle Situation im Unternehmen  |
| 22 % | Verbesserungen im Hinblick auf die personelle Situation im Unternehmen   |
| 21 % | Gesetzliche Vorgaben                                                     |
| 18 % | Verbesserungen im Hinblick auf die zeitlichen Kapazitäten im Unternehmen |
| 17 % | Klimaveränderungen/Klimawandel                                           |
| 16 % | Gesellschaftlicher Wertewandel                                           |
| 12 % | Druck durch politische Entscheidungen                                    |
| 8 %  | Disruptive Entwicklungen                                                 |
| 8 %  | Geopolitische Situation                                                  |

# Umgang mit Investitionsentscheidungen

Wer entscheidet, wo investiert wird? In jedem fünften der teilnehmenden Unternehmen ist es die Geschäftsführung allein, die alle Investitionsentscheidungen trifft, ohne diese zu erklären. In 26 Prozent der Fälle entscheidet die Leitung zwar allein, erklärt aber zumindest die Hintergründe und Beweggründe. In fast jedem drittem Unternehmen (30 %) holt die Geschäftsführung zunächst Meinungen und Ansichten anderer ein und berücksichtigt diese bei der Entscheidung. Nur in knapp jedem fünften Unternehmen (18 %) haben andere Gremien ein Mitspracherecht und entscheiden Investitionen mit. Ein eigenes Budget für Investitionen haben Teams, Abteilungen oder Bereiche nur in jeder zehnten der befragten Organisationen.

Aus diesen Aussagen lässt sich schließen: Die Entscheidungsfindung bei Investitionen folgt einem hierarchischen Muster. Dies kann ein Effekt der Coronakrise sein, denn im Krisenmanagement traten klassische Management-Verhaltensmuster wieder in den Vordergrund. In der explorativen Studie „Das Dilemma (in) der Führung – der Corona-Effekt“<sup>1</sup> wird deutlich, dass in Krisensituationen Experimentierräume und Diskussionsprozesse oft als zu zeitaufwändig empfunden werden. An ihre Stelle treten bewährte Verläufe in überschaubaren Teams mit stringenter Handlungsanweisungen.

Interessant sind bei den Antworten auf diese Frage die stark divergierenden Aussagen der unterschiedlichen Gruppen. So geben die Befragten aus der Unternehmensleitung zu 30 Prozent an, die Geschäftsführung treffe alle Investitionsentscheidungen allein, ohne diese zu erklären. Ähnlich sehen es die Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung (26 % Zustimmung). Die Führungskräfte in Fachabteilungen stimmen der Aussage jedoch nur zu 15 Prozent, die Führungskräfte im HR-Bereich gar nur zu fünf Prozent zu.

Umgekehrt sagen 41 Prozent der Führungskräfte im HR-Bereich und 37 Prozent der Führungskräfte in Fachabteilungen, die Geschäftsführung hole vor Investitionsentscheidungen die Meinungen und Ansichten anderer ein und berücksichtige diese. Dies bestätigen allerdings nur 27 Prozent der Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmensleitung und 17 Prozent der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung.



**30 %** Bevor eine Investitionsentscheidung getroffen wird, holt die Geschäftsführung Meinungen und Ansichten anderer ein und berücksichtigt diese bei der Entscheidung.

**26 %** Die Geschäftsführung trifft zwar alle Investitionsentscheidungen allein, erklärt aber die Hintergründe und Beweggründe dafür.

**19 %** Die Geschäftsführung trifft alle Investitionsentscheidungen allein, ohne diese zu erklären.

**18 %** Investitionsentscheidungen werden nicht von der Geschäftsführung allein getroffen; andere Gremien haben ein Mitspracherecht und entscheiden mit.

**10 %** Alle Teams bzw. Abteilungen und Bereiche verfügen über ein eigenes Budget für Investitionen.

**10 %** Die Geschäftsführung delegiert die Investitionsentscheidungsbefugnis an ausgewählte oder alle Mitarbeitenden. Diese können eigene Entscheidungen frei treffen.

**6 %** Nur einige Abteilungen bzw. Bereiche verfügen über ein eigenes Budget für Investitionen.

Wenn Budgetentscheidungen einmal getroffen wurden, ruft dies unterschiedliche Reaktionen im Unternehmen hervor. Die Befragten berichten gleichermaßen über breite Akzeptanz (29 %) bzw. über ein passives Hinnehmen der Entscheidungen (27 %). Allerdings gibt es in einigen Fällen einen regen Diskurs über die getroffenen Entscheidungen (25 %), teilweise werden auch neue Kosten-Nutzen-Kalkulationen angestellt (22 %). Bereichsegoismen oder Bemühungen, die Entscheidungen zu revidieren, werden eher selten festgestellt (15 bzw. 14 %).

<sup>1</sup> Borggräfe, J./Rump, J. (2020): Das Dilemma (in) der Führung. Der Corona-Effekt. Working Paper. Berlin/Ludwigshafen 2020.

# 3 / THEMEN DER LANGZEIT- BETRACHTUNG

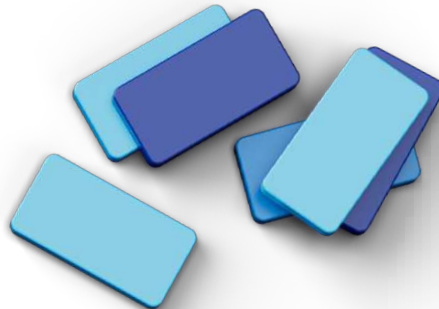
|                     |                                                           |
|---------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>46 %</b><br>40 % | Mitarbeitende binden                                      |
| <b>33 %</b><br>23 % | Neue Mitarbeitende gewinnen                               |
| <b>30 %</b><br>35 % | Arbeitsstrukturen flexibilisieren                         |
| <b>23 %</b><br>28 % | Mitarbeitende auf die digitale Transformation vorbereiten |
| <b>22 %</b><br>26 % | Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden fördern        |
| <b>21 %</b><br>20 % | Unternehmenskultur weiterentwickeln                       |
| <b>20 %</b><br>20 % | Talent Management ausbauen                                |
| <b>19 %</b><br>18 % | Neue Vergütungsmodelle aufsetzen                          |
| <b>14 %</b><br>12 % | Agile Organisation einführen                              |
| <b>13 %</b><br>14 % | Demografische Entwicklung steuern                         |
| <b>12 %</b><br>11 % | Führung im Unternehmen ausbauen                           |
| <b>12 %</b><br>21 % | Krisenmanagement betreiben                                |
| <b>9 %</b><br>10 %  | Diversity im Unternehmen fördern                          |

## 3.1 HR-TRENDS

Die für den HR-Report befragten Entscheiderinnen und Entscheider bleiben ihren HR-Trends treu: Erneut steht das Binden von Mitarbeitenden an der Spitze der Trendbetrachtung. Wobei die Bedeutung des Themas nochmals gegenüber dem Vorjahr um sechs Prozentpunkte zugelegt hat. Deutlich wichtiger geworden ist auch die Gewinnung neuer Mitarbeitender – von 23 Prozent und Platz fünf im HR-Report 2021 ist das Thema nun auf Rang 2 aufgestiegen (33 %). An dritter Stelle findet sich die Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen (im Vorjahr auf dem zweiten Platz). Wie auch in Bezug auf unser Schwerpunktthema zeigt sich, dass die Förderung von Diversity kaum eine Rolle spielt. Weiterhin im letzten Drittel befindet sich auch der Ausbau der Führung im Unternehmen.

### Wichtigste HR-Themen/ Handlungsfelder

Basis: n = 978 (alle Befragten),  
Auswahl der drei wichtigsten  
HR-Themen

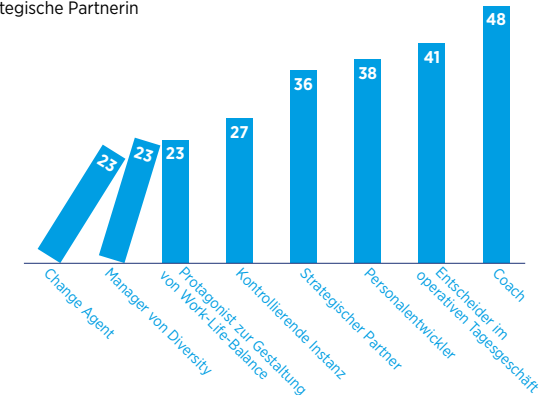


## 3.2 FÜHRUNG

Der bereits beschriebene Effekt, in Krisenzeiten stärker auf hierarchische Strukturen und eine „starke Führung“ zu setzen, zeigt sich auch in dieser Fragestellung. Als wichtigste Anforderung an Führungskräfte werten die Befragten wie in den Vorjahren die Rolle als Coachin oder Coach. Rang zwei nimmt die Rolle als Entscheiderin oder Entscheider im operativen Tagesgeschäft ein, die im Vorjahr den vierten Platz belegte. Mehr als ein Drittel der Teilnehmenden sehen Führungskräfte als Personalentwicklerin und Personalentwickler bzw. als strategische Partnerin und Partner.

### Anforderungen an Führungskräfte

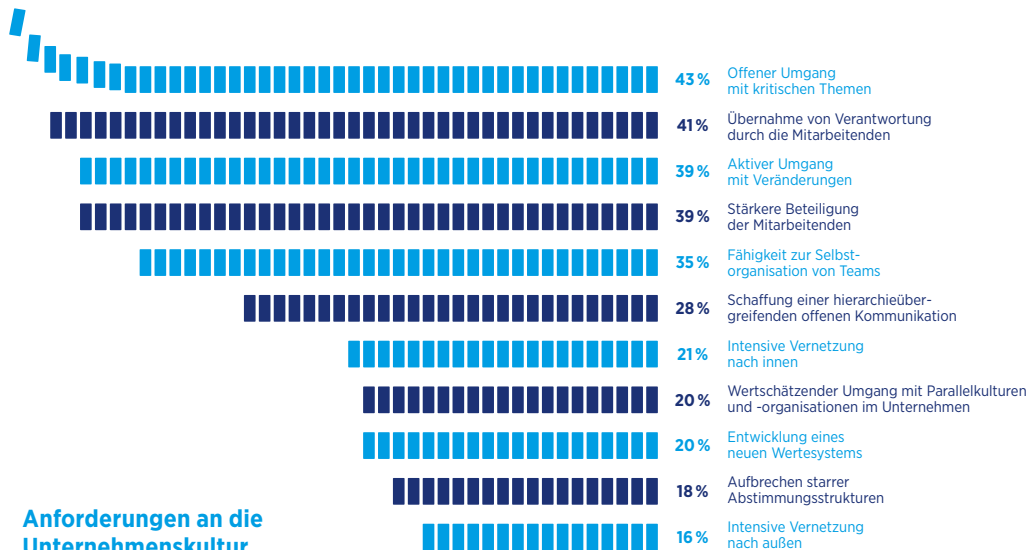
Basis: n = 978 (alle Befragten),  
Mehrfachnennungen



Auch wenn die Mitarbeiterbindung über alle Sektoren hinweg an erster Stelle steht, zeigt sich bei der Unternehmensgröße ein Unterschied: Je kleiner die Unternehmensgröße, desto höher die relative Wichtigkeit. Für 41 Prozent der Großunternehmen ist die Mitarbeiterbindung ein Handlungsfeld, bei den kleineren Unternehmen sind es dagegen 47 Prozent.

Wie im Schwerpunktteil gezeigt wurde, spielt die Digitalisierung für die größeren Unternehmen eine wichtigere Rolle. Dies bestätigt sich auch in den HR-Trends: Für 31 Prozent der Großunternehmen ist es wichtig, Mitarbeitende auf die digitale Transformation vorzubereiten, aber nur für 20 Prozent der kleineren Unternehmen. Die Einführung einer agilen Organisation gibt immerhin jedes fünfte Großunternehmen an. Bei den kleineren Unternehmen ist es nur jedes zehnte Unternehmen.

### 3.3 UNTERNEHMENS- KULTUR

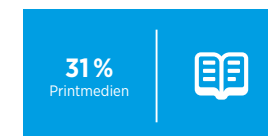
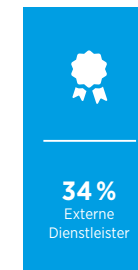
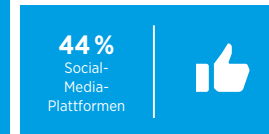
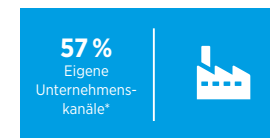
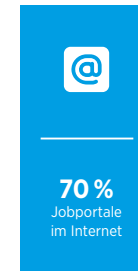


#### Anforderungen an die Unternehmenskultur

Basis: n = 978 (alle Befragten), Mehrfachnennungen

Bei der Frage nach den Anforderungen an die Unternehmenskultur offenbart sich bei genauerem Hinsehen ein deutlicher Talking Action Gap: Zwar bleiben die Top-5-Nennungen die gleichen wie im Vorjahr, jedoch räumen die Befragten gerade „weichen Faktoren“ ein sehr hohes Gewicht ein, zum Beispiel den Themen Veränderungsorientierung, Mitarbeiterbeteiligung oder Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeitenden. Dies steht in erheblichem Kontrast zu den oben vorgestellten Aussagen bezüglich des Schwerpunktthemas. Dort zeigte sich eine eindeutige Orientierung an „harten Fakten“, Priorität hatten Themen wie „Umsatz und Betriebsergebnis steigern“ oder „Kerngeschäft stabilisieren“.

### 3.4 M/TARBEITER- GEW/NNUNG



#### Rekrutierungskanäle

Basis: n = 767 (Teilgruppe, Unternehmen stellen neue Mitarbeitende ein oder planen es), Mehrfachnennungen

Während laut HR-Report 2021 Rekrutierungsaktivitäten im krisengebeutelten Jahr 2020 zurückhaltender ausfielen als in den Jahren davor, befindet sich das Thema Mitarbeitergewinnung aktuell wieder im Aufwind. Jedes zweite der teilnehmenden Unternehmen (51%) stellt neue Mitarbeitende ein, 27 Prozent planen dies. Dabei bleiben die kleineren Betriebe in puncto Neueinstellungen deutlich hinter den mittelgroßen und großen Unternehmen zurück (44% der Nennungen gegenüber 64% bzw. 61%). Gut jeder fünfte kleinere Betrieb (22%) gibt an, gar keine neuen Mitarbeitenden einzustellen – verglichen mit nur 9 Prozent der Unternehmen mit 1.000 bis unter 5.000 Beschäftigten und 16 Prozent der Großbetriebe.

70 Prozent der Betriebe, die neue Mitarbeitende suchen, nutzen Jobportale im Internet, 57 Prozent setzen auf eigene Kanäle, wie die Unternehmenswebsite. Seit Jahren im Aufwind ist die Rekrutierung von neuem Personal nach dem Motto „Mitarbeitende werben Mitarbeitende“ – im HR-Report 2022 rangiert diese Herangehensweise an dritter Stelle mit 54 Prozent der Nennungen. Social-Media-Plattformen etablieren sich ebenfalls weiter und spielen mit 44 Prozent eine große Rolle. Immerhin 34 Prozent der Unternehmen rekrutieren über externe Dienstleistungsunternehmen, 31 Prozent über Printmedien.

In Bezug auf die Rekrutierungskanäle unterscheidet sich der öffentliche Dienst traditionell stark von Industrie und Dienstleistungssektor. So rekrutiert die öffentliche Hand nur zu 21 Prozent über externe Dienstleistungsunternehmen, dafür aber immer noch zu 42 Prozent über Printmedien. In Hinsicht auf die Unternehmensgrößen lässt sich konstatieren: Je größer das Unternehmen, desto häufiger wird via Social Media rekrutiert.

Wie in den Vorjahren werben die Unternehmen überwiegend regional (58%) und landesweit (52%) um neue Mitarbeitende. Internationale Aktivitäten sind eher den mittleren und größeren Unternehmen vorbehalten.

\* (Z. B. Unternehmenswebsite, Präsenz des Unternehmens auf Messen, an Hochschulen).

### 3.5

## MITARBE/TER-BINDUNG

Ein gutes Betriebsklima bleibt für die Befragten unangefochten der wichtigste Faktor, um Mitarbeitende ans Unternehmen zu binden (59%). Die Themen marktgerechte Entlohnung, flexible Arbeitszeiten und Beschäftigungssicherheit sind ebenfalls weiterhin die geeignetsten Instrumente zur Mitarbeiterbindung. Neu aufgestiegen in die Top-5-Nennungen ist in diesem Jahr das Thema interessante Aufgaben. Dagegen findet sich die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nur noch auf dem sechsten Rang.

Vergleicht man, welche der als geeignet bewerteten Maßnahmen die Unternehmen auch tatsächlich umsetzen, zeigen sich bei der marktgerechten Entlohnung und den flexiblen Arbeitszeiten hohe Übereinstimmungen, deutliche Abweichungen gibt es allerdings beim Betriebsklima, den interessanten Aufgaben und

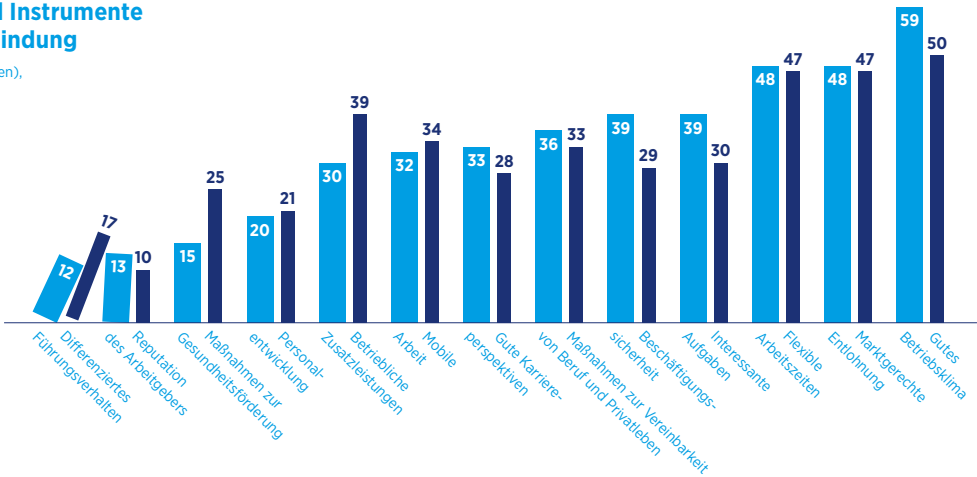
der Beschäftigungssicherheit. Insbesondere die Beschäftigungssicherheit sticht hier heraus. Während im HR-Report 2021 noch 39 Prozent der Befragten angegeben haben, dass sie in ihrem Unternehmen als Instrument zur Bindung von Mitarbeitenden eingesetzt wird, sind es aktuell noch 29 Prozent.

Eine Diskrepanz ergibt sich bei den Themen betriebliche Zusatzleistungen und mobile Arbeit. Die Befragten werten sie als nur mäßig geeignet zur Mitarbeiterbindung. In den Unternehmen werden sie jedoch vergleichsweise häufig eingesetzt. Speziell bezüglich der mobilen Arbeit zeigt sich ein deutlicher Corona-Effekt. Während dieses Instrument in der Langzeitbetrachtung vor der Krise nur Werte von rund 20 Prozent erhielt, stieg die Zustimmung im HR-Report 2021 auf 33 Prozent und in diesem Jahr auf 34 Prozent.

### Maßnahmen und Instrumente zur Mitarbeiterbindung

Basis: n = 978 (alle Befragten), Mehrfachnennungen

Wichtigkeit  
Umsetzung



|                                                       | Industrie | Dienstleistung | Öffentlicher Sektor |
|-------------------------------------------------------|-----------|----------------|---------------------|
| Gutes Betriebsklima                                   | 47 %      | 52 %           | 50 %                |
| Marktgerechte Entlohnung                              | 55 %      | 45 %           | 34 %                |
| Flexible Arbeitszeiten                                | 40 %      | 52 %           | 45 %                |
| Betriebliche Zusatzleistungen                         | 44 %      | 36 %           | 36 %                |
| Mobile Arbeit                                         | 28 %      | 39 %           | 31 %                |
| Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben | 31 %      | 32 %           | 39 %                |
| Beschäftigungssicherheit                              | 29 %      | 26 %           | 37 %                |

Stärkster Unterschied gegenüber den anderen Sektoren

### Umgesetzte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung (Auswahl)

Basis: n = 978 (alle Befragten), Mehrfachnennungen

Bezogen auf die einzelnen Sektoren zeigen sich deutliche Unterschiede. Sowohl in der Einschätzung, welche Maßnahmen und Instrumente zu einer hohen Mitarbeiterbindung beitragen, als auch in der Umsetzung. Sektorenübergreifend zählen ein gutes Betriebsklima, flexible Arbeitszeiten und Beschäftigungssicherheit zu den geeigneten Instrumenten, um Mitarbeitende zu binden. Die marktgerechte Entlohnung wird stärker von Unternehmen aus Industrie und Dienstleistung betont (50 bzw. 51%), weniger vom öffentlichen Sektor (38%). Dieser sieht Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (41%, Industrie 33%) als relevant an. Industrieunternehmen betonen stärker als die anderen Teilgruppen gute Karriereperspektiven (38%, öffentlicher Sektor 29%).

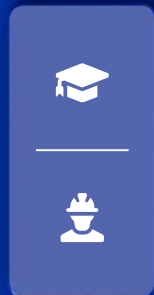
Bei der Umsetzung stehen für Unternehmen aus der Industrie an erster Stelle die marktgerechte Entlohnung, ein gutes Betriebsklima und betriebliche Zusatzleistungen. Dienstleistungsunternehmen setzen auf ein gutes Betriebsklima, flexible Arbeitszeiten und eine marktgerechte Entlohnung. Stärker als alle anderen setzt der Dienstleistungssektor aber auf mobiles Arbeiten. Der öffentliche Sektor unterscheidet sich von den anderen beiden Sektoren mit der stärkeren Umsetzung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Beschäftigungssicherheit.

## Kurz- und langfristige Perspektiven



In die klassischen Themen rund um das Kerngeschäft zu investieren, hilft kurzfristig, gute Ergebnisse zu erzielen. Für eine langfristige Sicherung des Geschäfts ist es jedoch genauso wichtig, in neue und innovative Themen zu investieren, die zudem den eigenen Purpose glaubwürdig untermauern. Daher sollten Organisationen bei ihren Investitionen stärker auf eine ausgewogene Mischung zwischen kurz- und langfristigen Perspektiven achten.

Organisationen denken beim Thema Fachkräftemangel häufig zuerst an die zu geringe Zahl verfügbarer Expertinnen und Experten. Doch damit springen sie zu kurz. Denn in unserer dynamisierten Welt, in der Fähigkeiten schnell veralten, geht es im Kern vor allem um die Diskrepanz zwischen benötigten und vorhandenen Kompetenzen. Um diese Kluft zu schließen, sollten Organisationen in das regelmäßige Up- und Reskilling ihrer Mitarbeitenden investieren. Bei der Suche nach neuem Personal stellt sich zudem die Frage, ob Kandidatinnen und Kandidaten vom Profil her immer genau auf eine Stelle passen müssen – oder ob es möglich ist, sie durch Weiterbildung auf den benötigten Wissensstand zu bringen.



## Up- und Reskilling von Mitarbeitenden



## Bedürfnis nach flexibleren Arbeitsformen

Flexible Arbeitsmodelle und mobile Arbeit gelten zwar vielen der Befragten als wichtige Themen. Gleichwohl könnten Unternehmen noch mehr für ihre konkrete Umsetzung tun. Hier liegt noch einiges im Argen, obwohl das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach flexibleren Arbeitsformen steigt. Bei der Flexibilisierung geht es nicht nur um umsetz- und lebbare Modelle, sondern auch um den mentalen Abschied von Kontrolle – gerade bei den Führungskräften.

## Einsparungen vs. Einnahmen

Auf verknäppte finanzielle Ressourcen reagieren Organisationen in aller Regel mit umfassenden Plänen zu Kosteneinsparungen. Obwohl verständlich, verengt dieser Automatismus auch den Blick. Betriebe wären besser beraten, gleichzeitig zu überlegen, wie sie ihre Einnahmenseite erhöhen. Dies wäre auch für die langfristigen Erfolgsaussichten der Organisation die bessere Option.



## Investitions- entscheidungen transparent kommunizieren



Viele Organisationen folgen – aus guten Gründen – hierarchischen Mustern. Häufig entscheidet daher das Topmanagement allein über Investitionen. Für bessere Entscheidungen ist es jedoch sinnvoll, das Wissen und die Expertise von Mitarbeitenden einfließen zu lassen, zumindest aber anzuhören. In jedem Fall sollten sämtliche Investitionsentscheidungen transparent in der Organisation kommuniziert werden.

**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](http://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](http://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](http://www.hays.at/standorte)