

Talent Trends 2022

Die Neuerfindung der Unternehmens- kultur



Inhalt

03

.....
Quo vadis,
Unternehmenskultur?

12

.....
Flexibles Arbeiten

27

.....
Wohlbefinden

42

.....
**Die große
Umstrukturierung**

57

.....
Fazit

Einleitung

Quo vadis, Unternehmenskultur?

Es gibt einen berühmten Satz, der dem Managementguru Peter Drucker zugeschrieben wird: „Kultur isst Strategie zum Frühstück.“

Ob er das tatsächlich gesagt hat, ist zwar fraglich, da ein schriftliches Zitat nirgends zu finden ist, aber diese Aussage verweist auf eine wichtige Entwicklung in der Wirtschaft: dass die Kultur und Strategie eines Unternehmens untrennbar miteinander verbunden sind.

Unternehmenskultur wird heute neu gedacht – und dafür gibt es diverse Gründe: die Pandemie, die fortschreitende Automatisierung, der Wachstum der Generationen Y und Z in der Berufswelt sowie große Umstrukturierungen auf dem Arbeitsmarkt. Mitarbeiter:innen wünschen sich – und erhalten häufig – mehr Flexibilität in Bezug darauf, wo und wann sie arbeiten. Sie achten heute auch stärker auf ihr Wohlbefinden.



Nun ist eine Unternehmenskultur gefragt, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt und sich durch Flexibilität, Asynchronität, Vertrauen, Zugehörigkeit und einen ganzheitlichen Blick auf das Wohlbefinden der Belegschaft auszeichnet.

„Die Menschen verlangen mehr Flexibilität, um ihren Beruf besser mit ihrem Privatleben vereinen zu können – und nicht umgekehrt“, sagt Mary Alice Vuicic, CHRO von Thomson Reuters.

Und Claude Silver, Chief Heart Officer bei VaynerMedia, ergänzt: „Lange Zeit drehte sich alles um unsere Work-Life-Balance. Jetzt wachen wir langsam auf und erkennen: Es sollte genau andersherum sein. Wir brauchen eine Life-Work-Balance.“

Eine weltweite LinkedIn Studie aus dem Jahr 2021 zu der Frage, was Kandidat:innen bei der Jobsuche heute am wichtigsten ist, bestätigt, dass diese vor allem auf eine gute Work-Life-Balance (bzw. eine Life-Work-Balance) Wert legen. Auch eine angemessene Vergütung und Leistungen spielen eine wichtige Rolle.

Vorbei sind die Zeiten, in denen Arbeitgeber Top-Talente mit Annehmlichkeiten wie Tischtennisplatten und kostenlosen Snacks gewinnen konnten, die das Büro zu einem zweiten Zuhause machen sollten. Heute arbeiten fortschrittliche Unternehmen gemeinsam mit ihren Mitarbeiter:innen daran, das Zuhause zu einem zweiten Büro zu machen.

Um die Talente zu gewinnen und zu fördern, die den Erfolg von morgen sichern, müssen Arbeitgeber ihre Kultur anpassen oder sogar neu erfinden und die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten in den Mittelpunkt stellen.

Wir haben mit zwei Dutzend führenden Personalprofis weltweit gesprochen und eigene Daten von LinkedIn aus Millionen Mitarbeiterumfragen und aus mehreren Milliarden Aktionen auf unserer Plattform analysiert, um zu verstehen, wie eine menschenzentrierte Kultur zum neuen Erfolgsfaktor für Unternehmen geworden ist.

In diesem Report zeigen wir, was möglich ist, wenn Kultur und Strategie Hand in Hand gehen.

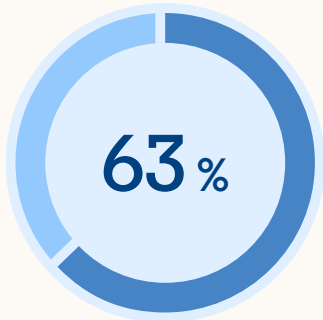
” Unternehmenskultur ist heute ungeheuer wichtig, weil die Menschen wissen, dass sie die Wahl haben. Und diese Wahl geht über den Namen des Unternehmens oder das Gehalt hinaus. Es geht um Bereicherung und um die Frage, von wem man etwas lernen kann. Darum, ob man Erfüllung findet. Ein Gefühl der Zufriedenheit ist wichtiger als Gehalt und Arbeitsort. “



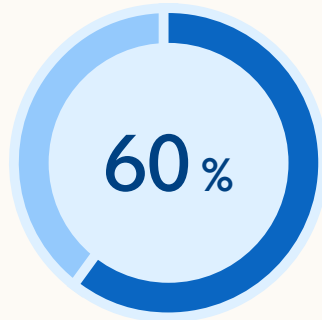
Judy Jackson
Global Head of Culture and Engagement bei WPP

Eine gute Work-Life-Balance ist Jobsuchenden wichtiger als Geld

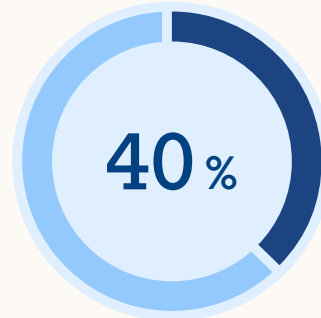
Anteil (%) der Berufstätigen, denen die folgenden Faktoren bei der Jobsuche am wichtigsten sind:



Work-Life-Balance



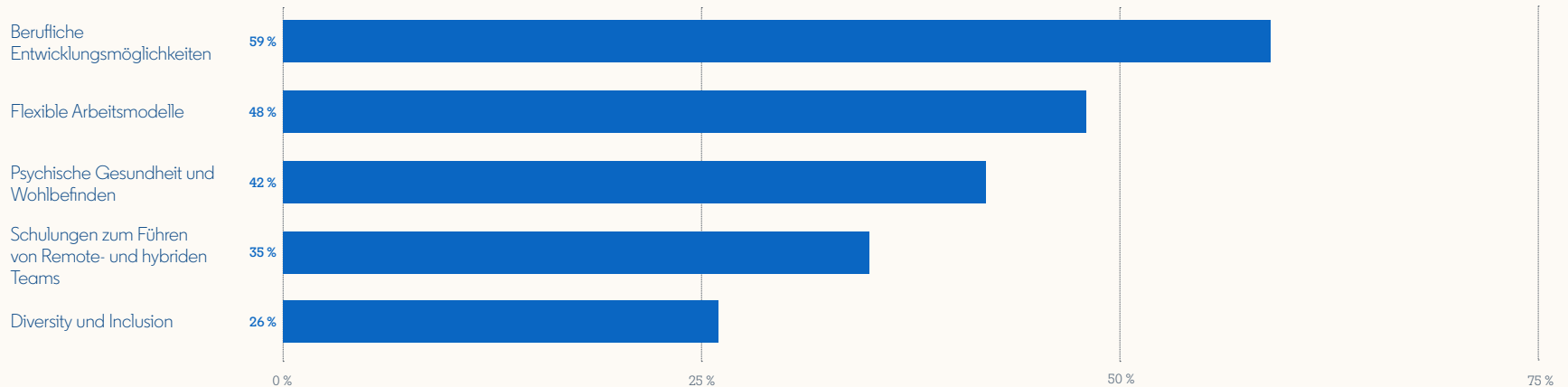
Vergütung und Leistungen



Kolleg:innen und Kultur

Eine starke Unternehmenskultur beginnt mit beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten

Anteil (%) der Befragten, die erwarten, dass sich Unternehmen zur Verbesserung ihrer Kultur primär auf diese Bereiche konzentrieren:



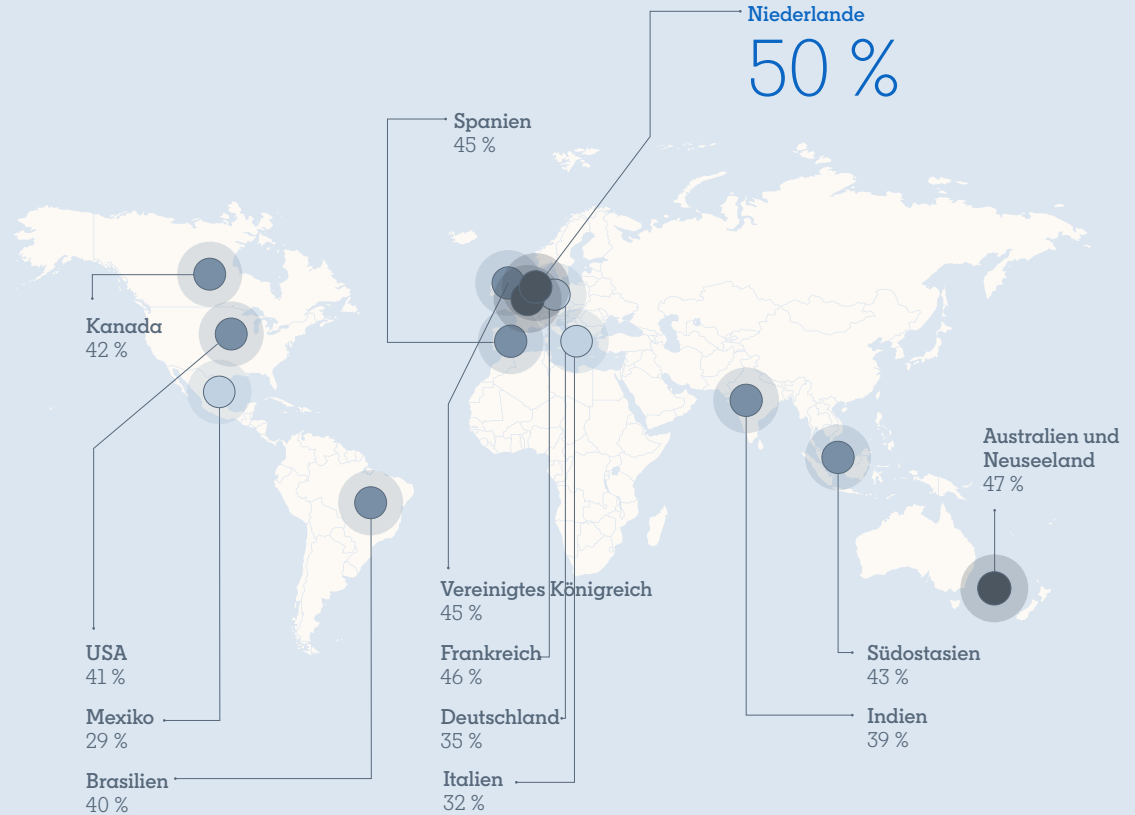
Weltweit legen Jobsuchende Wert auf eine starke Unternehmenskultur

Anteil (%) der Kandidat:innen, für die
die Kultur eines Unternehmens bei der
Jobsuche oberste Priorität hat:

Weltweiter
Durchschnitt

40 %

- Top 3
- Mittlerer Bereich
- Unterer Bereich



Unternehmenskultur im Wandel

1940er



1950er

Starre Hierarchien und der Arbeitsplatz als Männerdomäne

Nach dem 2. Weltkrieg sind Unternehmen streng hierarchisch organisiert. Dies spiegelt sich auch in der Büroarchitektur wider: Beschäftigte arbeiten eng zusammengedrängt in Großraumbüros, die praktisch keine Privatsphäre zulassen. Damit soll ihre Produktivität gesteigert werden. Größere Eckbüros mit breiten Fensterfronten sind der Chefetage vorbehalten. Frauen verlieren durch die Rückkehr der Männer auf den Arbeitsmarkt ihre Stelle oder übernehmen schlechter bezahlte Jobs. Zigaretten im Büro und Cocktails während der Arbeitszeit sind omnipräsent.

1960er



1970er

Frauen steigen beruflich auf und der Kleidungsstil lockert sich

Anti-Diskriminierungsgesetze, Zugang zu Verhütungsmitteln und gesellschaftliche Veränderungen führen zu einem Anstieg von weiblichen Erwerbstätigen. Frauen übernehmen Tätigkeiten, die einst Männern vorbehalten waren – von der Fabrikarbeit bis zu Führungsaufgaben. Die Hippiekultur hinterlässt ihre Spuren: Immer häufiger sieht man Männer mit langen Haaren. Frauen lassen dagegen ihre Röcke zu Hause und kommen in Hose ins Büro.

Unternehmenskultur im Wandel

1980er



1990er

Das Verhältnis zum Arbeitgeber verschlechtert sich

Im Zuge von Kosteneinsparungen kommt es zu Stellenabbau und Kündigungen. Beschäftigte erleben, dass ihr Arbeitsplatz nicht mehr sicher ist, und fühlen sich von ihrem Arbeitgeber im Stich gelassen. Das Vertrauen sinkt. Klaustrophobische Arbeitskabinen senken die Arbeitsmoral zunehmend. Diese erdrückende Büroatmosphäre inspiriert den Kultfilm *Alles Routine (Office Space)*, der ein sarkastisches Bild dieser Zeit zeichnet.

2000er

Tech-Start-ups revolutionieren die Arbeitswelt

Google und andere Tech-Start-ups aus dem Silicon Valley erfinden die Unternehmenskultur neu und schaffen damit eine Blaupause, die in den kommenden Jahren zahlreiche Nachahmer findet. Im Wettbewerb um die besten Köpfe und mit dem Ziel, die Beschäftigten möglichst lange im Büro zu halten, bieten sie großzügige Extras – von kostenlosem Essen über Massagen bis hin zu Schlafkojen. Arbeitsnischen weichen Großraumbüros. Sie stehen für flache Hierarchien und sollen die Zusammenarbeit fördern. Doch obwohl sich einige Arbeitgeber bemühen, das Büro zu einem Wohlfühlort zu machen, klagen viele Beschäftigte über Überstunden.

2010er



Unternehmenskultur im Wandel

2030er

2040er

2050er

2020er

Der Mensch rückt in den Mittelpunkt

Infolge der Pandemie definieren Beschäftigte ihre Prioritäten neu und fordern Unternehmen auf, sich stärker um das Wohlbefinden und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter:innen zu kümmern. Arbeitgeber passen ihre Regeln und Prozesse an, um zu zeigen, dass sie ihre Beschäftigten als Menschen sehen, nicht nur als Arbeitskräfte. Unternehmen machen flexible Arbeitsmodelle zum Standard, investieren in Programme zur Mitarbeitergesundheit und bemühen sich um mehr Diversity und Inclusion. Das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern wird dynamischer. Vertrauen und Empathie gewinnen an Bedeutung.



Kapitel 1

Flexibles Arbeiten

Wenn Mitarbeiter:innen Arbeitsort und -zeit selbst bestimmen können, entsteht eine ausgewogenere Kultur.

Maximale Flexibilität: Alte Arbeitsmodelle haben ausgedient

Arbeitgeber müssen sich von Standardkonzepten verabschieden.

„Die Erwartung, dass alle Beschäftigten von 9:00 bis 17:00 Uhr im Büro sind, wirkt heute überholt“, meint Paddy Hull, Vice President of The Future of Work bei Unilever. „Flexibilität ist das Modell der Zukunft.“

Mitarbeiter:innen wünschen sich mehr Optionen hinsichtlich wo, wann und wie sie arbeiten. Und sie sind eher bereit, den Job zu wechseln, wenn diese Erwartungen nicht erfüllt werden.

„Beschäftigte, die selbst entscheiden können, wann und wo sie arbeiten, sind 2,6-mal zufriedener mit ihrem Job und empfehlen das Unternehmen 2,1-mal häufiger weiter“, erklärt Justin Black, Head of People Science bei LinkedIn.





Der Wunsch nach mehr Flexibilität zwingt Unternehmen zudem dazu, sich von einer Präsenzkultur zu verabschieden und Mitarbeiter:innen stärker nach ihrer Leistung zu bewerten. „Unternehmen müssen sich auf Ergebnisse konzentrieren statt auf die geleisteten Arbeitsstunden“, so Nickle LaMoreaux, CHRO bei IBM.

Wenn Unternehmen Einsatz und Verantwortung betonen und Ergebnisse statt Anwesenheit belohnen, dauert es nicht mehr lang, bis ein Programm wie Flex Appeal, das die internationale Personalagentur Austin Fraser entwickelt hat, Fuß fasst. Alice Scott, Chief Operations and Inclusion Officer des Unternehmens, beschreibt das Motto der Initiative mit „Arbeite, wo und wann du produktiv bist, und das vom ersten Tag an“.

Doch flexible Arbeitsmodelle stellen Unternehmen auch vor Herausforderungen. Unabhängig von Arbeitsort und -zeit müssen sie für Chancengleichheit in der Belegschaft sorgen. Dazu ist eine solide Unternehmenskultur unabdingbar, die von Mitarbeiter:innen in allen Zeitzonen und während unterschiedlicher Arbeitszeiten gleich wahrgenommen und erlebt wird.

Einige Tätigkeiten lassen sich jedoch (noch) nicht remote erledigen. „Trotzdem ist auch hier Flexibilität wichtig“, erklärt Nickle LaMoreaux. Durch Jobsharing, Schichtenteilung, komprimierte Arbeitswochen und andere Formen der flexiblen Zeiteinteilung ermöglichen Unternehmen auch Präsenzmitarbeiter:innen eine bessere Balance zwischen Privat- und Arbeitsleben.

„Es ist lange her, dass sich Unternehmen wirklich Gedanken darüber machen mussten, wie sie die Arbeit gestalten, welche Aufgaben wo erledigt werden und wann und wie sie Tätigkeiten neu konzipieren, damit sie bestmöglich ausgeführt werden. Das letzte Mal geschah dies während der industriellen Revolution.“



Nickle LaMoreaux

Chief Human Resources Officer bei IBM

Wo Beschäftigte sich wohlfühlen, entscheiden sie selbst

Beschäftigte, die zeitlich flexibel und ortsunabhängig arbeiten können, sind:



2,6-mal

zufriedener



2,1-mal

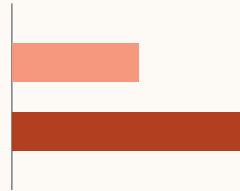
eher bereit, ihren
Arbeitgeber weiter-
zuempfehlen

Flexibles Arbeiten wird zum neuen Wertversprechen

● 2019 ● 2021

+83 %

Anstieg der Stellenanzeigen auf LinkedIn, in denen **Flexibilität** erwähnt wird, seit 2019



+343 %

Anstieg der Erwähnungen von **Flexibilität** in Unternehmensbeiträgen auf LinkedIn seit 2019

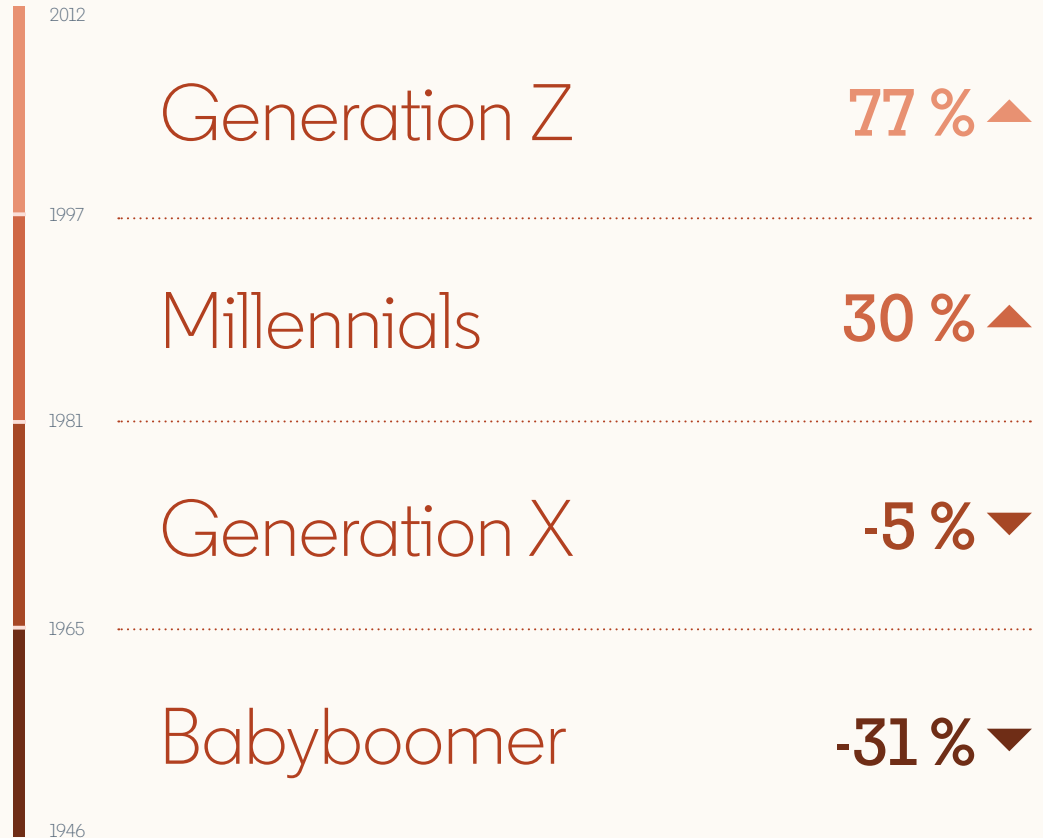


+35 %

Zunahme des Engagements mit Unternehmensbeiträgen auf LinkedIn, in denen **Flexibilität** erwähnt wird

Flexibilität kommt vor allem bei der Generation Z gut an

Unterschiede im Engagement mit einem Unternehmensbeitrag, in dem flexibles Arbeiten erwähnt wird, im Vergleich zu einem Unternehmensbeitrag, in dem dies nicht der Fall ist:



Wie Sie ortsunabhängiges Arbeiten in die Praxis umsetzen

Keine Frage: Remote-Arbeit ist zum neuen Standard geworden. Von mehr als 500 Top-Manager:innen, die LinkedIn in den USA und im Vereinigten Königreich befragt hat, arbeiten 81 % daran, ihre Arbeitsplatzrichtlinien so umzugestalten, dass die Beschäftigten flexibler arbeiten können. Um eine hybride Belegschaft aufzubauen, bedarf es jedoch sorgfältiger Planung: Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre remote arbeitenden Teammitglieder auch im Homeoffice produktiv bleiben, sich mit ihrem Team verbunden fühlen und dieselbe Aufmerksamkeit und Wertschätzung erfahren wie ihre Kolleg:innen vor Ort. Im Folgenden geben wir Ihnen einige Tipps, wie Sie dies erreichen können.

Tipp 1

Richtlinien für Remote-Arbeit entwickeln

Während der Pandemie formulierte IBM seine Arbeitsplatzregelungen in einer Homeoffice-Richtlinie neu. Darin ermutigt das Unternehmen seine Beschäftigten, Rücksicht auf Kolleg:innen mit Familien zu nehmen, freundlich miteinander umzugehen und „kamerafreie Zeiten“ zu vereinbaren. Heute ist dieses Dokument ein wichtiger Bestandteil der IBM-Kultur, in der die physische und emotionale Gesundheit der Mitarbeiter:innen einen hohen Stellenwert einnimmt.

Tipp 2

Gleiche Bedingungen schaffen

Mitarbeiter:innen, die im Homeoffice arbeiten, laufen Gefahr, von ihren Vorgesetzten übersehen zu werden. Es gibt jedoch Methoden, mit denen Unternehmen dieser Benachteiligung entgegenwirken können. So untersucht das Forschungs- und Bildungsunternehmen Wiley Beförderungen und Gehaltserhöhungen nach Mustern, die darauf hinweisen könnten, dass Remote-Mitarbeiter:innen vernachlässigt werden.

Tipp 3

Das Zugehörigkeitsgefühl stärken

Virtuelle Events sind eine gute Möglichkeit, das soziale Miteinander zu stärken. VaynerMedia lädt seine mehr als 1.000 Beschäftigten jeden Tag zu einem 15-minütigen Programm mit dem Namen Voices@ONE37pm ein, bei dem Wissenschaftler:innen und berühmte Persönlichkeiten auftreten. „Kulturell gesehen war das ein echter Gamechanger. Das Event fördert das Zugehörigkeitsgefühl, sorgt für jede Menge Spaß und bietet eine schöne Abwechslung im Arbeitsalltag“, so Claude Silver von VaynerMedia.



Tipp 4

Als Führungskraft mit gutem Beispiel vorangehen

Wenn CEOs Unternehmensversammlungen aus ihrem Wohnzimmer aus leiten statt aus der Vorstandsetage, zeigen sie, wie Remote-Arbeit gelebt wird. „Ich bin kaum ins Büro gegangen“, berichtet Alice Scott, Chief Operations and Inclusion Officer bei der internationalen Personalagentur Austin Fraser. „Ebenso unser CEO. Wir haben es vorgelebt und den anderen Führungskräften gesagt: ‚Sprecht mit euren Teams und erklärt ihnen, wie das funktionieren kann.‘“

Wie Sie mehr Flexibilität ermöglichen

In den vergangenen Monaten haben Beschäftigte weltweit gezeigt, dass sie auch im Homeoffice gute Arbeit leisten, sodass immer mehr Unternehmen flexible Arbeitszeiten einführen. „Wenn Sie die Menschen selbst entscheiden lassen und dies mit einem Mehr an Vertrauen belohnt wird und ohne negative Konsequenzen vonstattengeht, ist das aus meiner Sicht weichenstellend“, so Alice Scott von Austin Fraser. „Die Auswirkungen waren für uns überwältigend positiv.“ Im Folgenden stellen wir Ihnen einige Möglichkeiten vor, wie Sie Ihren Beschäftigten mehr Flexibilität gewähren können, ohne Ihre Ziele aus dem Auge zu verlieren.

Tipp 1

Das Ergebnis zählt

Beschäftigte, die ganze Nächte durcharbeiten, mögen früher als Held:innen gefeiert worden sein. Künftig werden Arbeitgeber ihre Mitarbeiter:innen jedoch nach ihrer Zielerreichung statt nach der geleisteten Arbeitszeit beurteilen. „Unternehmen werden künftig immer stärker auf die Ergebnisse schauen statt auf die geleisteten Stunden – und das wird die Unternehmenskultur prägen“, so Nickle LaMoreaux, CHRO bei IBM.

Tipp 2

Grenzen setzen

Da sich die Parameter des klassischen Arbeitstages auflösen, müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter:innen daran erinnern, Pausen zu machen. So wie das singapurische Mitfahrunternehmen Grab, das bei einer Auswertung seiner Zoom- und Slack-Kanäle feststellte, dass die Beschäftigten länger arbeiteten als vorher. „Wir erinnern unser Team regelmäßig daran, zwischendurch offline zu gehen und sich Zeit für sich zu nehmen“, erklärt Ju Min Wong, Head of People Strategy bei Grab.

Tipp 3

Weniger Live-Meetings

Da die Beschäftigten nicht mehr alle zur gleichen Zeit arbeiten, müssen Unternehmen neue Wege der Kommunikation finden. Unternehmen wie Twitter verfolgen eine „Async first“-Politik, bei der Meetings durch andere Formen des Austauschs ersetzt werden. „Ein Meeting kann zum Beispiel in Form einer E-Mail stattfinden“, erklärt Lars Schmidt, Gründer der Führungskräftevermittlung Amplify. „Wir müssen nicht alle gleichzeitig online sein, um etwas zu besprechen. Mithilfe von cloudbasierten Technologien können wir Notizen hochladen und ein Dokument dadurch gemeinsam bearbeiten.“

Tipp 4

Frontline-Mitarbeiter:innen mehr Flexibilität bieten

Beschäftigte in der Produktion, im Einzelhandel oder im Gesundheitswesen können nicht remote arbeiten. Um auch ihnen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen, bieten einige Arbeitgeber bereits flexible Konzepte an. „Modelle wie die Vier-Tage-Woche und Schichtarbeit in Gleitzeit, die Mitarbeiter:innen mit Kundenkontakt mehr Freiheit und Kontrolle über ihre Arbeit geben, werden immer beliebter“, erklärt Nikki Slowey, Mitbegründerin des schottischen Beratungsunternehmens Flexibility Works.



Case Study

Unilever vereint Auftrags- und Vollzeitarbeit in einem neuartigen Flex-Modell.

Als purpose-getriebenes Unternehmen nimmt Unilever den Wunsch seiner Beschäftigten nach flexibleren Arbeitsmodellen, die ihre individuellen Bedürfnisse berücksichtigen, sehr ernst.

Mit seinem Programm U-Work hat das Unternehmen einen neuen „hybriden“ Arbeitertyp geschaffen. Diese Beschäftigten genießen die Flexibilität einer Auftragsarbeit und profitieren gleichzeitig von gewissen Sicherheiten und Zusatzleistungen einer Vollzeitbeschäftigung.

U-Work-Beschäftigte haben keine fixe Tätigkeit, sondern arbeiten an verschiedenen selbst gewählten Projekten. Zwischendurch haben sie Zeit für die Dinge, die ihnen im Leben wichtig sind. Sie werden pro Projekt bezahlt und erhalten darüber hinaus eine monatliche Grundvergütung sowie ein Paket an Zusatzleistungen – unabhängig davon, ob sie gerade an einem Projekt arbeiten.

Das Programm läuft in Malaysia, Südafrika, Argentinien, Mexiko, Indien, den Philippinen und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Im Vereinigten Königreich nehmen bereits 57 Personen – das sind 1 % der dortigen Unilever-Beschäftigten – teil. Derzeit wird U-Work auch in Spanien, Russland und der Türkei eingeführt. Bis 2030 sind weitere Länder geplant.

U-Work begeistert Mitarbeiter:innen aller Altersgruppen

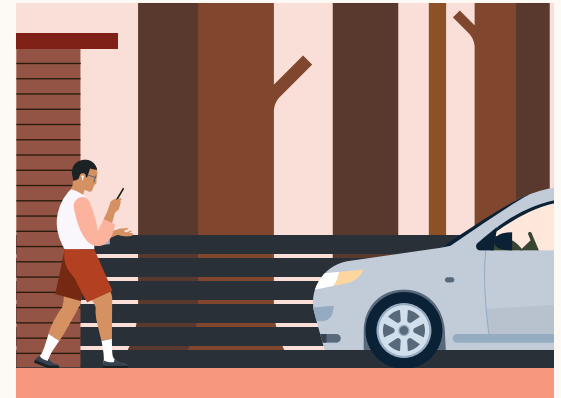
Das neue Programm von Unilever zieht Beschäftigte in unterschiedlichen Lebensphasen an. Es ist eine Win-win-Situation: Mitarbeiter:innen erhalten mehr Flexibilität und Unilever sichert sich seine Wettbewerbsfähigkeit. Angemeldet haben sich zum Beispiel:



Ein Werksleiter, der kurz vor dem Ruhestand steht und junge Kolleg:innen coachen möchte



Ein Vater, der mehr Zeit für seine Tochter haben möchte



Ein junger Absolvent, der sich eine Nebentätigkeit aufbauen und gleichzeitig die Welt bereisen möchte

Kapitel 2

Wohlbefinden

Eine gesunde Kultur beruht auf Fürsorge und Mitgefühl.

Wohlbefinden statt Workaholics fördern

Weltweit stellen Unternehmen fest, dass ihr eigenes Wohlbefinden untrennbar mit dem ihrer Beschäftigten verbunden ist – mental, physisch, emotional und finanziell.

„Wir achten mittlerweile stärker auf das Wohlbefinden unserer Mitarbeiter:innen und deren Familien“, erklärt Becky Garroch, VP of People and Places bei Digital River. „Wir können uns gegenseitig ins Wohnzimmer schauen und es gibt keine Trennung mehr zwischen Arbeit und Privatleben. Dadurch erleben wir den Menschen plötzlich in seiner Gesamtheit und müssen darüber nachdenken, wie man mit dieser Person zusammenarbeiten, sie unterstützen und einbinden kann.“

Wohlbefinden am Arbeitsplatz umfasst dabei mehr als Versicherungsleistungen und Yogakurse. Es geht um Fürsorge und Mitgefühl.

„Empathie sollte eine tragende Säule der Unternehmenskultur sein“, hebt Nickle LaMoreaux von IBM hervor.



Ein entscheidender Faktor für das Wohlbefinden der Belegschaft sind flexible Arbeitsmodelle, über die wir bereits gesprochen haben. Doch Unternehmen entwickeln weitere Ideen, um ihren Mitarbeiter:innen zu zeigen, dass sie ihnen wichtig sind. Dazu gehören freie Freitagnachmittage und Schließwochen ebenso wie eine externe Mitarbeiterberatung (Employee Assistance Programs) und Unterstützung für Betreuungs- und Pflegearbeit. Zudem überdenken sie ihre Prozesse, verkürzen Meetings oder schaffen sie ganz ab und setzen stärker auf asynchrone Kommunikation per E-Mail oder Chat. Allen diesen Initiativen liegt der Gedanke zugrunde, dass eine gesunde, produktive Kultur nur mit gesunden, produktiven Mitarbeiter:innen möglich ist.

Den größten Effekt erzielen Unternehmen aber vielleicht, indem sie Workaholics und Mitarbeiter:innen, die die Nächte durcharbeiten, nicht länger glorifizieren.

„Immer mehr Menschen erkennen, dass es im Leben mehr gibt als nur die Arbeit“, so Rob Allen, VP of Talent and Engagement bei GitLab. „Sie erwarten von ihrem Arbeitgeber, dass er das anerkennt und sie dabei unterstützt, eine echte Work-Life-Balance zu erreichen.“



” Wir sollten nicht länger Mitarbeiter:innen hochhalten, die sich im Büro die Nächte um Ohren schlagen, denn so erzielen wir keine herausragenden Ergebnisse. Dieses Modell hat ausgedient.“



Jen Fisher
Chief Well-Being Officer bei Deloitte

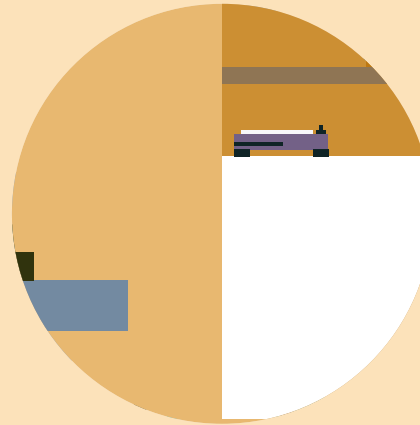
Arbeitnehmer:innen wollen versorgt werden

Beschäftigte, die das Gefühl haben, ihr Arbeitgeber kümmere sich um sie, sind:



3,2-mal

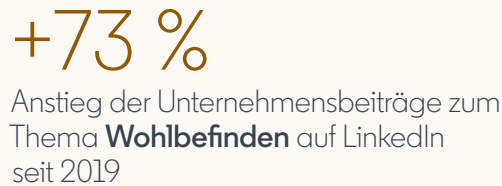
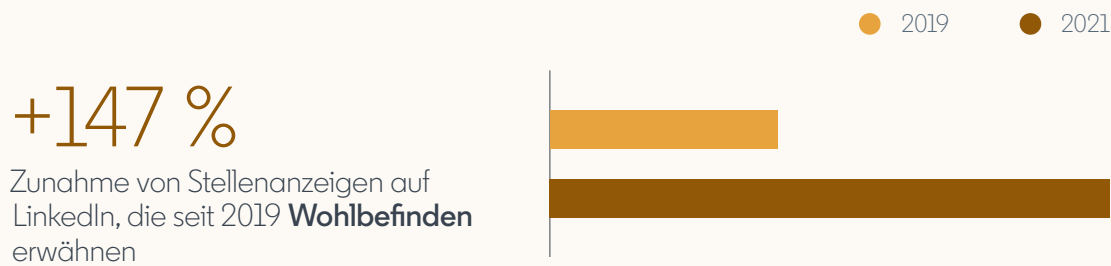
zufriedener



3,7-mal

eher bereit, ihren
Arbeitgeber weiter-
zempfehlen

Inhalte zum Thema Wohlbefinden kommen gut an, besonders bei Frauen



+5 %

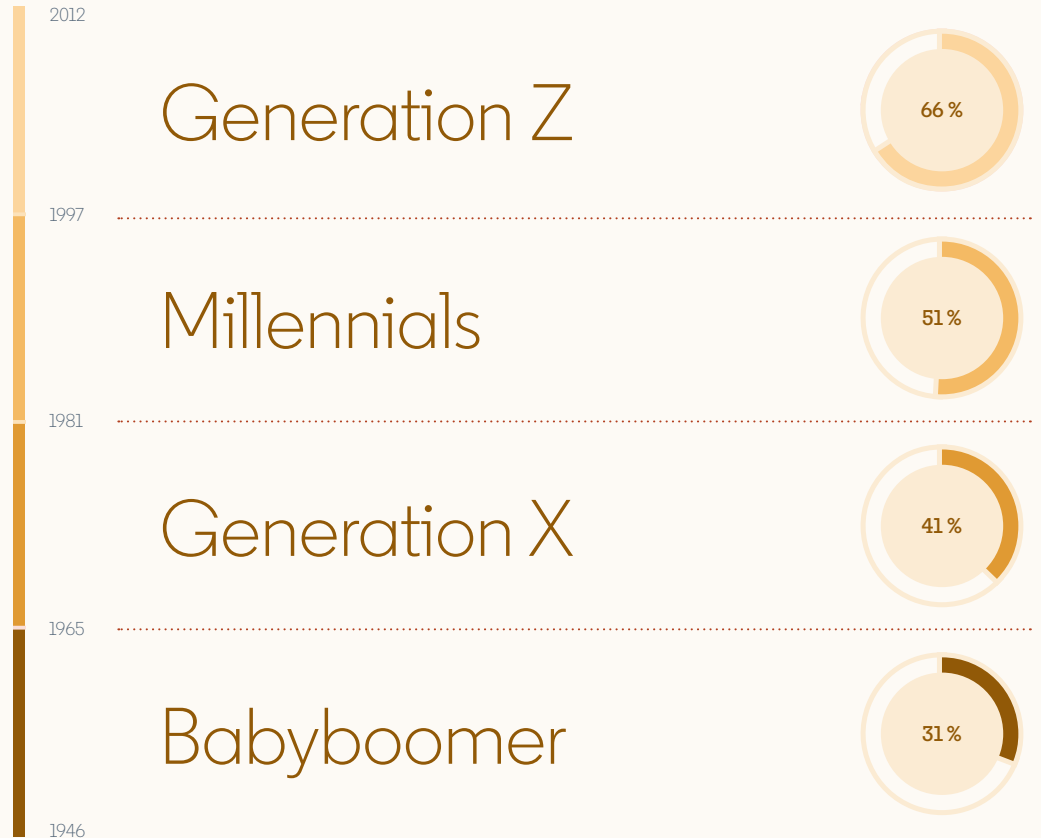
Anstieg des Engagements mit Posts auf LinkedIn, in denen **Wohlbefinden** erwähnt wird

+41 %

Frauen interagieren 41 % eher mit Unternehmensbeiträgen zum Thema **Wohlbefinden** als mit anderen Posts auf LinkedIn

Der Generation Z sind mentale Gesundheit und Wohlbefinden wichtig

Anteil (%) der Befragten, die erwarten, dass Unternehmen zur Verbesserung der Kultur stärker in die mentale Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Beschäftigten investieren:



Wie Sie die Life-Work- Balance Ihrer Mitarbeiter:innen fördern

Als die Welt im Lockdown war und Arbeitnehmer:innen sich Sorgen um ihre Gesundheit machten und versuchten, Arbeit und Privatleben zu vereinen, boten ihnen viele Arbeitgeber zusätzlichen Urlaub an, um sie zu entlasten. Das hat zu einem Umdenken geführt: Mittlerweile achten Unternehmen stärker darauf, dass sich die Beschäftigten Auszeiten nehmen und den Akku wieder aufladen. Im Folgenden geben wir Ihnen einige Tipps an die Hand, wie Sie dies auch in Ihrem Unternehmen erreichen können.

Tipp 1

Die Zeit der Beschäftigten respektieren

Peloton ermutigt seine Beschäftigten, sich Zeiten im Kalender zu blockieren, in denen sie wichtige private Dinge erledigen können. Zudem legen Führungskräfte gemeinsam mit ihren Teams Zeiträume fest, in denen keine Meetings stattfinden. Um „Meeting Fatigue“ zu begegnen, dürfen Besprechungen bei Thomson Reuters statt 30 oder 60 Minuten jetzt nur noch 25 oder 45 Minuten dauern.

Tipp 2

Feste Schließzeiten vereinbaren

Studien zufolge scheuen sich Mitarbeiter:innen in bestimmten Regionen der Welt davor, Urlaub zu nehmen. Das ist einer der Gründe, warum es sich lohnt, feste Schließzeiten einzuplanen, an denen alle Beschäftigten frei haben. Unternehmen wie LinkedIn, Nike, Instacart und Thomson Reuters tun dies bereits. „Anders als bei Urlaubszeiten, die je nach Land unterschiedlich sind, lassen bei generellen Schließzeiten wirklich alle Mitarbeiter:innen ihre Arbeit ruhen und haben Zeit, sich um ihr Wohlbefinden zu kümmern“, erklärt Mary Alice Vuicic von Thomson Reuters.



Tipp 3

Über eine Vier-Tage-Woche nachdenken

Einige Unternehmen haben sich bereits von der klassischen Fünf-Tage-Woche verabschiedet. So zum Beispiel das Fintech-Unternehmen Bolt, der spanische Modeproduzent Desigual und whatchado aus Österreich. Vor Kurzem hat auch das Crowdfunding-Unternehmen Kickstarter angekündigt, das neue Modell testen zu wollen. Die Chancen stehen gut, dass ihm weitere Firmen folgen.

Einige Personalprofis sind der Meinung, eine Vier-Tage-Woche sei gar nicht nötig, weil sich die Beschäftigten ihre Zeit zunehmend flexibel einteilen könnten. Andere sind überzeugt: Die Fünf-Tage-Woche hat ausgedient. „Unternehmen, die die Vier-Tage-Woche einführen, werden im Wettbewerb um die besten Talente die Nase vorn haben, denn damit bieten sie den Beschäftigten genau das, was sie derzeit suchen“, meint Marta Riggins, strategische Beraterin für Employer Branding und Mitarbeitermotivation.

Neue Wege, um die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu schützen

Angehörige der Generation Y, die Millennials, achten stärker auf ihre psychische Gesundheit. Das hat Arbeitgeber dazu bewogen, ihren Beschäftigten entsprechende Zusatzleistungen anzubieten. Durch die Pandemie hat sich dieser Trend noch verstärkt. Angesichts des Fachkräftemangels müssen Unternehmen ihr Angebot zur Förderung der mentalen Gesundheit weiter ausbauen, um auch in Zukunft Top-Talente zu gewinnen und zu halten. „Wie Sie sich um Ihre Mitarbeiter:innen kümmern, wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil bei der Personalsuche“, so Richard Cho, Head of Recruiting bei Robinhood. Im Folgenden geben wir Ihnen einige Tipps an die Hand, wie auch Sie dies in Ihrem Unternehmen erreichen können.

Tipp 1

Empathische Führungskräfte entwickeln

Unternehmen schulen ihre Führungskräfte darin, ihre Teams emotional zu unterstützen und seelische Belastungen frühzeitig zu erkennen. Beim Telekommunikationsunternehmen Axiata lernen Manager:innen, wie sie Anzeichen von Burn-out und Stress identifizieren. Wiley legt seinen Führungskräften nahe, regelmäßige Check-ins mit ihren Teams durchzuführen. „So beugen Sie nicht nur Burn-outs vor, sondern stärken auch die Kultur und erzeugen ein Zugehörigkeitsgefühl“, ist Danielle McMahan, Chief People and Operations Officer bei Wiley, überzeugt.

Tipp 2

Hilfsangebote leichter zugänglich machen

Meditations-Apps wie Headspace und Calm sowie virtuelle Therapieangebote von Unternehmen wie Lyra Health haben während der Pandemie großen Zulauf erfahren. Jetzt erweitern auch einige Unternehmen ihre Mitarbeiterberatungsprogramme. Mit Resources for Living hat Amazon vor Kurzem eine Plattform für mentale Gesundheit ins Leben gerufen, auf der zum Beispiel Mitarbeiter:innen mit Suizidgedanken Hilfe finden und sich rund um die Uhr an Spezialist:innen wenden können.

Tipp 3

Personalanalysen nutzen, um Probleme zu erkennen

Mit Lösungen wie der Microsoft Viva Insights App in Microsoft Teams gewinnen Unternehmen Einblicke in die Arbeitsgewohnheiten ihrer Beschäftigten. Das hilft ihnen, Muster wie Überstunden oder zu viele Meetingtermine zu erkennen, die auf Burn-out oder Stress hinweisen könnten. Dadurch können Führungskräfte frühzeitig aktiv werden und Maßnahmen ergreifen, um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter:innen zu steigern.

Tipp 4

Beschäftigte zu Gesundheitsberater:innen machen

Bei emotionalem Stress reicht es manchmal schon, mit einem oder einer Kolleg:in zu sprechen. Deshalb bieten Unternehmen wie WPP, Unilever und Austin Fraser seit Kurzem Peer-to-Peer-Gesundheitsberatungen an. Bei Mental Health Allies, dem Pilotprogramm von WPP, können sich Mitarbeiter:innen, die ihre Kolleg:innen bei Problemen unterstützen möchten, melden. Sie erhalten dann ein zweitägiges Training, in dem sie sich Grundlagen der psychischen Gesundheit aneignen und lernen, wie sie zuhören, ohne ihr Gegenüber zu bewerten, und ihren Kolleg:innen Beratungsstellen und andere Ressourcen empfehlen. Mehrere Hundert Mitarbeiter:innen haben bereits ihr Interesse bekundet.



Case Study

Mit LiftUp! fördert LinkedIn das Wohlbefinden der Belegschaft.

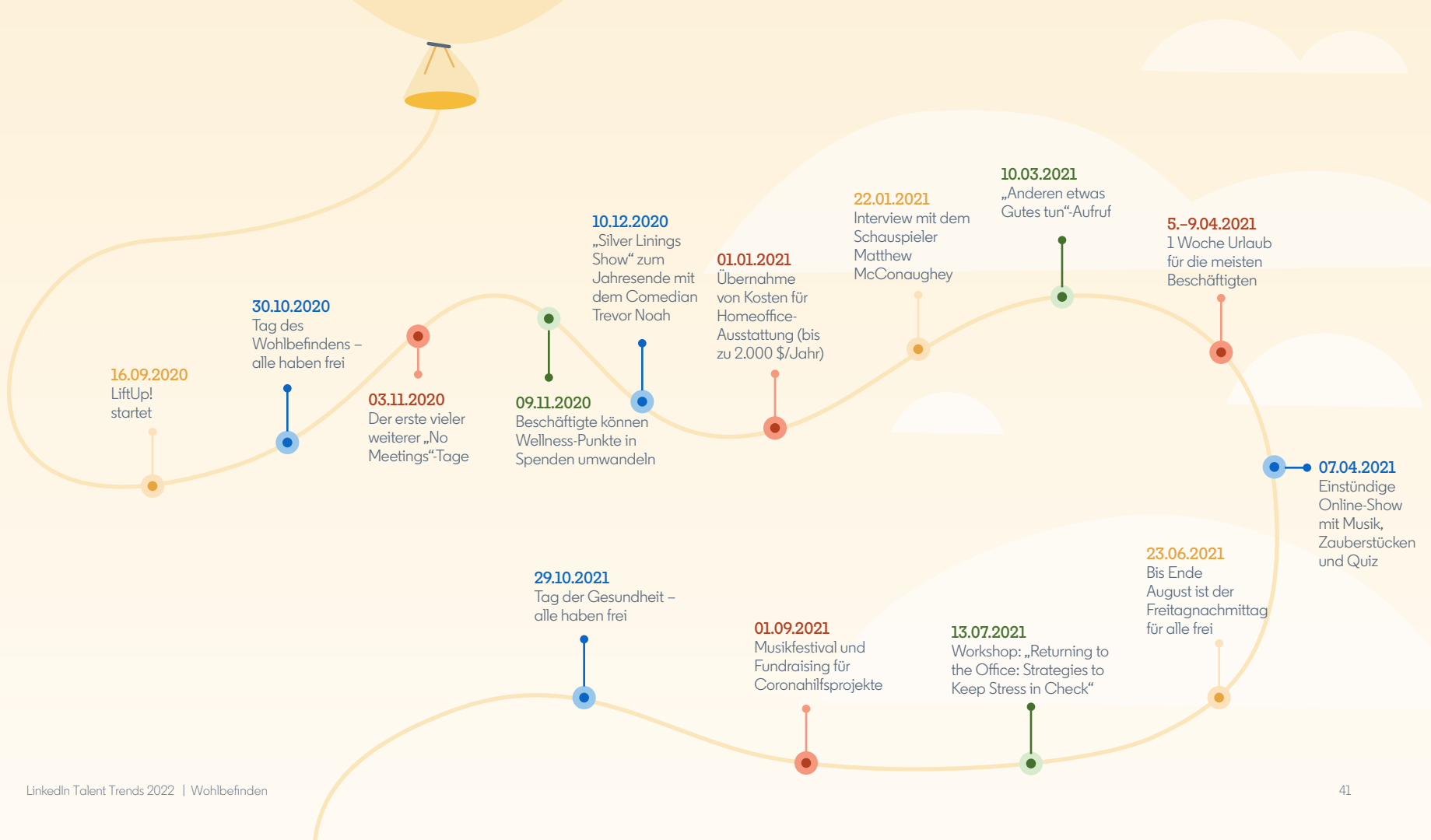


Um seine Mitarbeiter:innen bei der Arbeit im Homeoffice zu unterstützen, hat LinkedIn im September 2020 das Programm LiftUp! ins Leben gerufen. Damit reagierte das Unternehmen auf erste Anzeichen von Burn-out, Stress und Einsamkeit in der Belegschaft.

Die Initiative umfasst einen jederzeit verfügbaren Ressourcen-Hub, verschiedene auflockernde Events und – was am besten bei den Beschäftigten ankam – eine einwöchige Schließzeit im April 2021.

„Mit den Überraschungen und kleinen Freuden dieses Angebots wollen wir unsere Mitarbeiter:innen aufmuntern, ihnen neue Energie verleihen und einfach Spaß haben“, erklärt Nina McQueen, VP of Benefits and Employee Experience bei LinkedIn, die LiftUp! maßgeblich mitentwickelt hat.

Dabei haben sie und ihr Team das Programm bewusst inklusiv gestaltet, damit alle Mitarbeiter:innen daran teilnehmen können – unabhängig davon, ob sie am anderen Ende der Welt leben und arbeiten oder in der Nähe der Unternehmenszentrale im Silicon Valley.



Kapitel 3

Die große Umstrukturierung

Eine Talentabwanderung neuen Ausmaßes zwingt Unternehmen dazu, ihre Werte und ihre Arbeitgebermarke zu überdenken.

Der Arbeitsmarkt im Wandel: Beschäftigte haben hohe Ansprüche – Arbeitgeber sollten reagieren

Infolge der Pandemie achten Beschäftigte stärker auf ihr Wohlbefinden und wollen selbst entscheiden, wo und wann sie arbeiten. Dieses Streben nach einem neuen Verhältnis zum Job verändert den Arbeitsmarkt. Viele Mitarbeiter:innen kündigen und orientieren sich neu. „Momentan steht alles auf dem Prüfstand“, so der CEO von LinkedIn, Ryan Roslansky. „Unternehmen hinterfragen ihre Arbeitsmodelle, Kulturen und Werte. Beschäftigte hinterfragen, wie sie arbeiten – und warum sie ihre Tätigkeit ausführen.“ Infolgedessen wechseln sie häufig den Job – auf der Suche nach mehr Sinn, Flexibilität und Empathie.



Unternehmen, die an alten Modellen festhalten, könnten es in Zukunft schwer haben. „Sie werden Schwierigkeiten haben, Mitarbeiter:innen zu halten“, meint Amplify-Gründer Lars Schmidt. „Und es wird schwierig für sie, neue Mitarbeiter:innen zu gewinnen. Wenn Unternehmen ihre Beschäftigten in Strukturen zwängen, die diese ablehnen, müssen sie mit einer Kündigungswelle rechnen.“

Einige Regionen der Welt kämpfen immer noch mit einer hohen Arbeitslosigkeit und die meisten Beschäftigten dort trauen sich nicht zu kündigen. Laut dem Microsoft Work Trend Index 2021 beschäftigen sich jedoch 41 % der globalen Erwerbstätigen mit dem Gedanken, innerhalb der nächsten 12 Monate den Job zu wechseln. Und sie meinen es ernst. Weltweit hat der Arbeitskräftemangel ganze Branchen beeinträchtigt, von China über Deutschland bis in die Vereinigten Staaten, wo allein im August 4,3 Millionen Beschäftigte ihren Job aufgegeben haben.

„Diese Kündigungswelle“, schreibt die US-amerikanische Zeitschrift *The Atlantic*, „ist eigentlich ein Ausdruck von Optimismus. Die Menschen sagen sich: *Wir können etwas Besseres finden.*“

Darauf sollten Arbeitgeber reagieren. Denn Unternehmen, die ihre Kultur und ihr Employer Branding neu definieren, werden im Kampf um die besten Köpfe die Nase vorn haben.

Doch dazu müssen sie auf sich aufmerksam machen. LinkedIn Daten zufolge sind Jobsuchende wählerischer geworden: 2021 riefen sie fast doppelt so viele Stellenanzeigen auf, bevor sie sich bewarben, als noch 2019. Anstatt in ihren Jobausschreibungen anspruchsvolle Aufgaben und Hyperwachstum hervorzuheben, könnten Unternehmen mehr Erfolg haben, wenn sie mit flexiblen Arbeitsmodellen, inklusiven Zusatzleistungen und internen Aufstiegsmöglichkeiten werben.

Angesichts einer umfassenden Umstrukturierung reicht es jedoch nicht, Talente zu gewinnen und zu halten. Unternehmen müssen auch überlegen, wie sie ihre Kultur erhalten und weiterentwickeln können. Im Folgenden stellen wir Ihnen einige Ideen dazu vor.

” Unternehmenskulturen verändern sich derzeit rasant. Um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben, müssen Unternehmen neue Wege gehen und fortschrittlich denken. Wir haben die einmalige Gelegenheit, eine Kultur und Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Beschäftigte ihre beste Arbeit leisten *und* ihr bestes Leben leben können. “



Teuila Hanson
Chief People Officer bei LinkedIn

Unternehmenskultur kann der entscheidende Faktor für anspruchsvolle Jobsuchende sein

Das zeigt sich am Suchverhalten der LinkedIn Mitglieder:



2-mal

so viele Stellenanzeigen
haben sich Jobsuchende
2021 im Vergleich zu 2019
angesehen

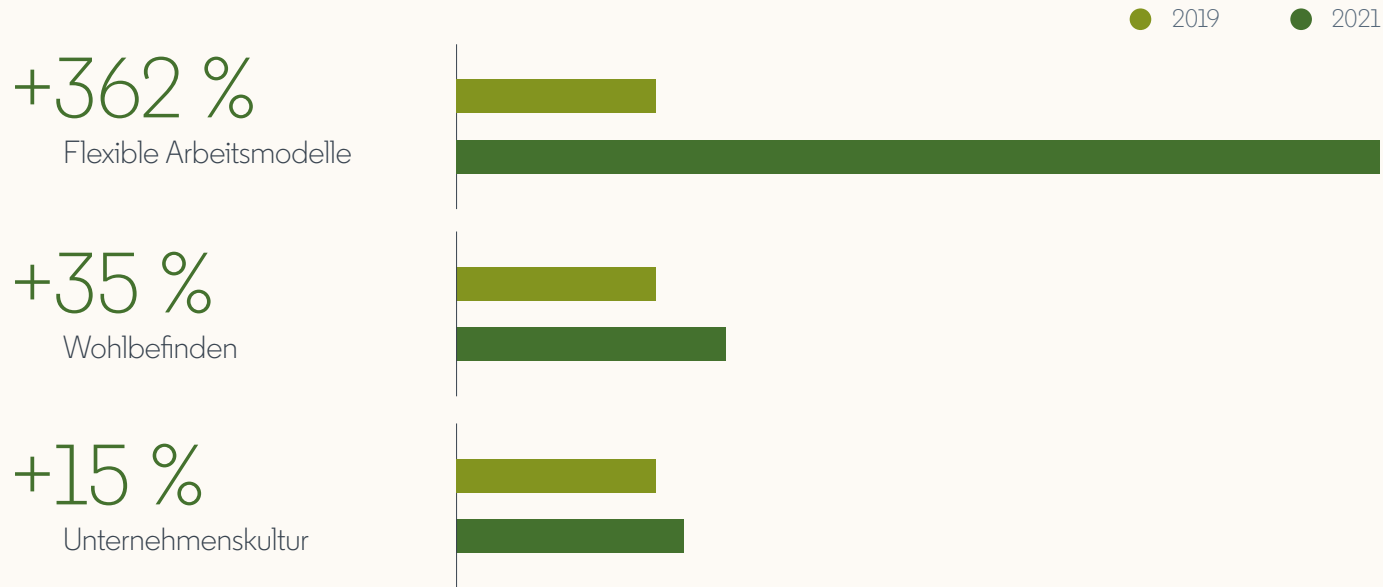


+67 %

Anstieg des Engagements
mit Posts, in denen die
Unternehmenskultur erwähnt
wird

Fach- und Führungskräfte auf LinkedIn posten am häufigsten zu den folgenden Top-Themen:

Anteil (%) an der Gesamtzahl der auf LinkedIn veröffentlichten Beiträge, relativer Anstieg zwischen 2019 und 2021



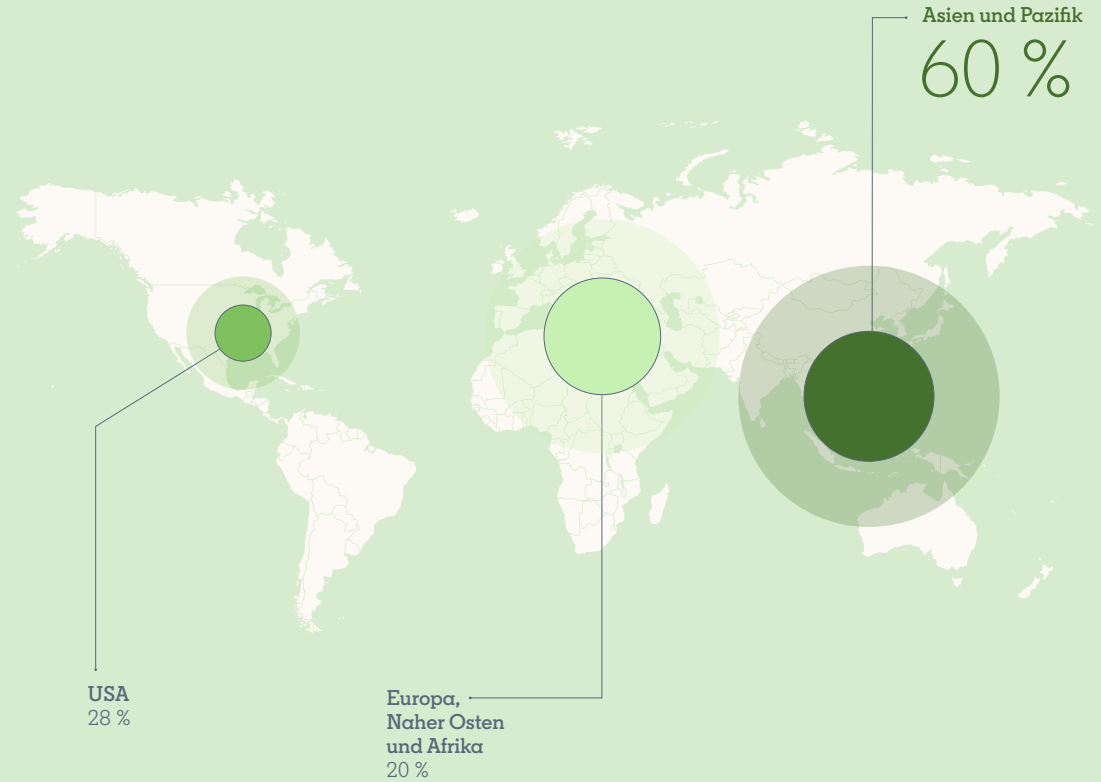
Eine Welle an Jobwechseln weltweit

Anteil der LinkedIn Mitglieder, die zwischen August und Oktober 2021 den Job gewechselt haben, im Vergleich zum gleichen Zeitraum im Jahr 2019

Weltweiter
Durchschnitt

25 %

- Oberer Bereich
- Mittlerer Bereich
- Unterer Bereich



Wie Sie Ihre Arbeitgebermarke stärken

Eine robuste Kultur allein genügt nicht. Unternehmen müssen diese auch nach außen hin sichtbar machen. Dabei hilft eine starke Arbeitgebermarke.

„Das Kandidatenverhalten verändert sich. Bewerber:innen achten nicht mehr nur auf die Vergütung, sondern prüfen, ob die Mission und Vision des Unternehmens zu ihren Werten und Überzeugungen passt“, sagt Rob Allen von GitLab. „Für uns heißt das, unsere Marketingmaßnahmen zu überdenken und statt Kundenstorys Mitarbeitergeschichten zu erzählen, um neue Talente zu gewinnen.“

Tipp 1

Den Beschäftigten zuhören

Arbeitgeber sind gut beraten, auf die Menschen zu hören, die die Kultur des Unternehmens am besten kennen: ihre Mitarbeiter:innen. Dropbox kombiniert zum Beispiel die Ergebnisse seiner zweimal im Jahr stattfindenden Mitarbeiterbefragungen mit externen Fokusgruppen, Kaffeepausen mit Führungskräften (10–12 Personen) und Gesprächen mit Mitarbeiterressourcengruppen, um herauszufinden, wie die Beschäftigten die Bemühungen des Unternehmens zur Stärkung der Kultur bewerten.



Tipp 2

Eine andere Botschaft senden

Laut einer aktuellen Umfrage unter LinkedIn Mitgliedern legen Jobsuchende bei der Wahl ihrer neuen Stelle vor allem Wert auf eine gute Work-Life-Balance, eine ansprechende Vergütung mit Zusatzleistungen sowie tolle Kolleg:innen und eine gute Unternehmenskultur. Marta Riggins, Beraterin für Employer Branding und Mitarbeitermotivation, empfiehlt Unternehmen deshalb: „Wenn die Beschäftigten sagen, ‚Wir wollen eine gute Balance, wir wollen, dass man sich um uns kümmert, und wir wollen mehr Zeit für unser Privatleben‘, müssen Unternehmen ihre Botschaft anpassen. „Man muss sich eigentlich nur die Daten anschauen – und dann entsprechend reagieren.“

Tipp 3

Über die Kultur sprechen

Rian Finnegan, Global Employer Brand Manager bei Peloton, ist überzeugt: Es reicht nicht, dass die Marke die Kultur darstellt. Wichtiger ist, dass die Mitarbeiter:innen darüber sprechen. „In unseren Beiträgen auf LinkedIn tritt nicht immer nur das Unternehmen Peloton auf, sondern unsere Führungskräfte berichten aus erster Hand, wie gerne sie für das Unternehmen arbeiten“, erklärt Finnegan. Doch nicht nur das: Auch die Trainer:innen – in vielerlei Hinsicht ebenfalls Führungspersonen – kommen zu Wort.

Wie Personal- gewinnung die Unternehmenskultur beeinflussen kann

Derzeit erleben wir eine Talentabwanderung nie dagewesenen Ausmaßes, bei der Beschäftigte ihrem Arbeitgeber den Rücken kehren und die Unternehmenskultur mitnehmen. Recruiting-Teams stehen vor der Herausforderung, Neueinstellungen in großem Stil vorzunehmen und dabei die Kultur des Unternehmens zu bewahren und weiterzuentwickeln. Dabei müssen sie Mitarbeiter:innen finden, die die Unternehmenskultur positiv beeinflussen. „Der Gedanke, Menschen einzustellen, die einen ‚Culture Add‘ darstellen, ist in Unternehmen mittlerweile sehr verbreitet und präsent“, erklärt John Vlastelica, Gründer von Recruiting Toolbox. „Bei der Entscheidung, ob neue Teammitglieder eine Bereicherung für die Kultur darstellen und diese voranbringen können, spielen Recruiting-Teams heute eine größere Rolle.“

Tipp 1

Das Wertversprechen an die Beschäftigten überprüfen

John Vlastelica empfiehlt Arbeitgebern, sich folgende Frage zu stellen: „Bieten wir den Beschäftigten wirklich die Erfahrung und Möglichkeiten, mit denen wir im Recruiting-Prozess werben?“ Und er rät, sich bewusst zu machen, welche Erwartungen Unternehmen an neue Mitarbeiter:innen haben. „Ihr Wertversprechen an die Mitarbeiter:innen muss das widerspiegeln, was Ihre Beschäftigten aktuell erleben und wertschätzen – nicht die Dinge, die ihnen 2019 wichtig waren“, sagt Amy Schultz, Head of Recruiting bei Canva. „Nur dann gewinnen Sie Talente, die Ihre Kultur langfristig bereichern.“



Tipp 2

Authentisch auftreten

Unternehmenskulturen verändern sich derzeit weitreichend und rasant – und niemand weiß genau, wohin es führt. Das erwarten Kandidat:innen aber auch nicht. Amy Schultz hat dies vor Kurzem zu einer Feststellung bewogen, die auf Peter Druckers vermeintlichen Aussage basiert: Authentizität ist Perfektion zum Frühstück. „Führungsverantwortliche müssen die Menschen auf neue Weise inspirieren“, so Schultz. „Sowohl, wenn es darum geht, sie einzustellen, als auch darum, sie zu halten.“ Und das könnte eher gelingen, wenn Unternehmen authentisch auftreten und zeigen, dass sie nicht perfekt sind.

Tipp 3

In Onboarding investieren

John Vlastelica zufolge nehmen immer mehr Recruitingverantwortliche den Onboarding-Prozess ihres Unternehmens selbst in die Hand. Dass die Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen wichtiger wird, überrascht angesichts der Vielzahl an Veränderungen nicht: Unternehmen stellen auf Remote- oder hybride Arbeitsmodelle um, sie müssen offene Stellen zügig besetzen und Kurskorrekturen an ihrer Kultur vornehmen. „Unternehmen müssen den Onboarding-Prozess personalisieren“, unterstreicht Ajay Sah, Head of Recruiting bei Capgemini. „Sie müssen die Rollen und Verantwortlichkeiten der neuen Mitarbeiter:innen klar benennen, ihnen helfen, Kontakte zu knüpfen, und ihnen die Unterstützung zukommen lassen, die sie brauchen, um schnell einsatzbereit zu sein.“

Case Study

Wie Instacart das Wohlbefinden fördert und es nach außen hin kommuniziert

„Wie ermutigen wir unsere Mitarbeiter:innen dazu, sich eine Auszeit zu nehmen? Wie respektieren wir ihre Grenzen? Das sind die Fragen, die wir beantworten müssen, wenn wir über unsere Arbeitgebermarke sprechen.“

– Deniz Gultekin, Senior Manager,
Recruitment Marketing bei Instacart

Programme zur Mitarbeitergesundheit

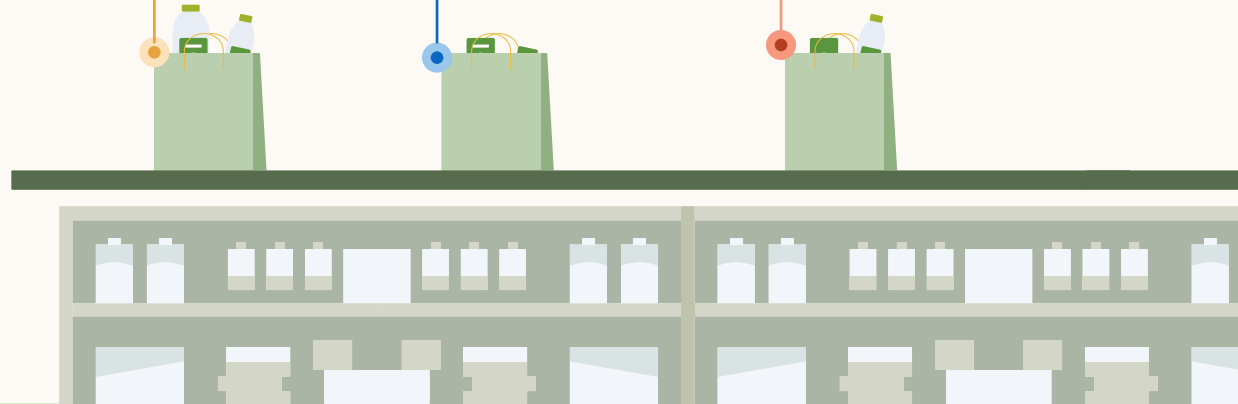
Um seinen Beschäftigten eine Pause zu gönnen, beschließt Instacart eine unternehmensweite Schließung. Rund um den Labor Day 2021 können die Beschäftigten sich zusätzliche Urlaubstage nehmen.

Führungskräfte fungieren als Botschafter:innen

CEO Fidji Simo kündigt das „Self-Checkout“-Programm an und die Führungskräfte bewerben es bei ihren Teams.

Kandidat:innen werden informiert

Kandidat:innen erfahren, dass während der Schließzeit keine Vorstellungsgespräche stattfinden, damit sich die Mitarbeiter:innen erholen können.



● **Instacart formuliert die Kernbotschaft**

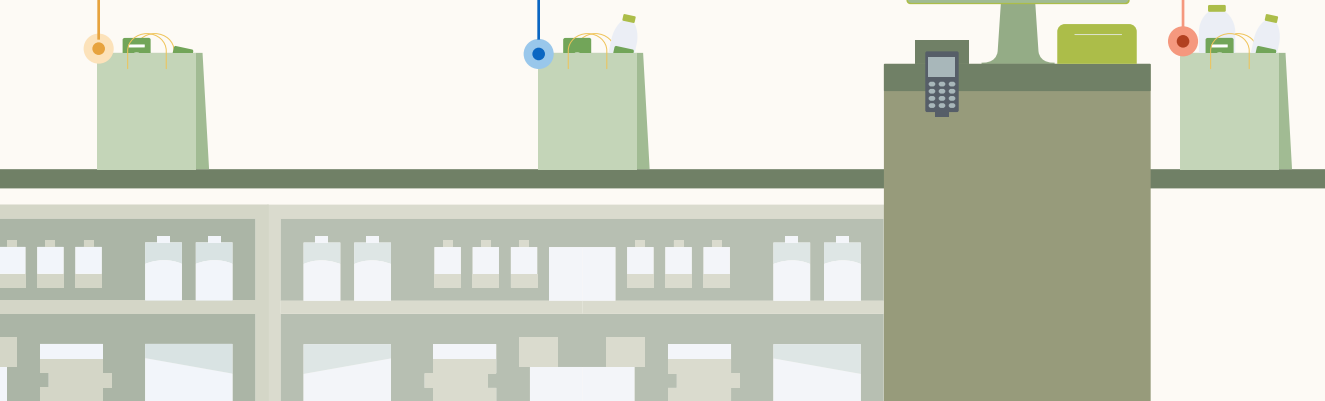
In Form von „Toolkits“ erhalten die Beschäftigten Tipps, wie sie ihre Abwesenheitsmail verfassen und externen Partnern ihre Abwesenheit und den Sinn und Zweck des Programms erklären können.

● **Die Beschäftigten teilen ihre Erfahrungen**

Instacart ermutigt seine Mitarbeiter:innen, auf LinkedIn zu teilen, wie sie ihre freie Zeit nutzen, und sammelt diese Geschichten für einen Beitrag im Unternehmensblog.

● **Inhalte zum Programm kommen bei Jobsuchenden gut an**

In den ersten beiden Tagen nach der Schließzeit werden die Inhalte zum Self-Checkout auf LinkedIn mehr als 4.000-mal angesehen.



Fazit

Unternehmen, die Arbeit neu denken, können optimistisch in die Zukunft blicken

Während unserer Gespräche mit Personalverantwortlichen weltweit zu der Frage, wie sich Unternehmenskulturen derzeit verändern, haben wir eine Formulierung immer wieder gehört: „beispiellos“. Eine Führungskraft meinte damit die vielen Umwälzungen, die wir derzeit beobachten. Eine andere die neuen Möglichkeiten, die sich daraus ergeben.

Beide haben recht.





Die weitreichenden Umstrukturierungen auf dem Arbeitsmarkt zwingen Unternehmen zum Handeln. Sie stehen vor riesigen Herausforderungen, haben aber auch unglaubliche Chancen. Unternehmen, denen es gelingt, sich von den Modellen der Vergangenheit zu lösen und neue Konzepte zu finden, wo, wann und wie wir in Zukunft arbeiten, werden klar im Vorteil sein.

Wenn Mitarbeiter:innen ihre Arbeit so gestalten können, dass sie sich bestmöglich mit ihrem Privatleben vereinbaren lässt, werden sie auch bereit sein, individuelle Verantwortung zu übernehmen, und es begrüßen, nach Ergebnissen statt nach geleisteter Arbeitszeit beurteilt zu werden.

„Diese Veränderung ist anders“, stellt Lars Schmidt von Amplify fest, „denn diesmal geht es nicht um Tools oder Technologien. Es geht um das Mindset. Um Wünsche und um Erwartungen – auf Arbeitnehmer- wie auf Arbeitgeberseite. Sie tangiert so viele Bereiche gleichzeitig und vollzieht sich wahnsinnig schnell.“

Dieses enorme Tempo bedeutet aber auch, dass uns das Beste noch bevorsteht. Denn Kultur ist dynamisch, nicht statisch – und niemand hat alle Antworten parat. Eines zeigt sich aber schon heute: Unternehmenskulturen verändern sich, weil Mitarbeiter:innen keine austauschbaren Nummern mehr sein wollen, sondern als Individuen wahrgenommen werden möchten. Das erfordert ein Umdenken. Dabei können Unternehmen die Ansätze, die wir in diesem Report vorgestellt haben, helfen – sie müssen aber auch ihre eigenen entwickeln. Dann sind sie bestens aufgestellt, eine Kultur zu schaffen, die flexibles Arbeiten sowie das Wohlbefinden und die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter:innen in den Mittelpunkt stellt.

Danksagungen

Dieser Report basiert auf den Erkenntnissen und Erfahrungen führender Recruiting- und Personalprofis, denen wir an dieser Stelle herzlich für ihre wertvollen Beiträge danken.



Ajay Sah
Vice President und Head of
Talent Acquisition, Capgemini



Alice Scott
Chief Operations & Inclusion
Officer, Austin Fraser



Amy Schultz
Global Head of Talent
Acquisition, Canva



Becky Garroch
VP of People and Places,
Digital River



Christina Rasielski
Sr. Consultant, People
Science, LinkedIn



Claude Silver
Chief Heart Officer,
VaynerMedia



Danielle McMahan
Chief People Officer,
Wiley



Deniz Gültekin
Sr. Employer Brand
Manager, Instacart



Desiree Caballero
Head of Employer Brand,
Robinhood



Donna Nasserghodsi
Sr. Employer Brand
Manager, Instacart



Jen Fisher
Chief Well-Being Officer,
Deloitte



Jenny Johnstone
Global Director of Colleague
Experience and Engagement, Sage



John Vlastelica
CEO, Recruiting Toolbox



Ju Min Wong
Head of People Strategy,
Grab



Judy Jackson
Global Head of Culture
and Engagement, WPP



Justin Black
Head of People Science,
LinkedIn



Lars Schmidt
Founder,
Amplify Talent



Marta Riggins
Strategische Beraterin für Employer
Branding und Mitarbeitermotivation



Mary Alice Vuicic
Chief People Officer,
Thomson Reuters



Melanie Bauer
HR Project Manager,
LinkedIn



Nickle LaMoreaux
Chief People Officer,
IBM



Nina McQueen
VP of Benefits and Employee
Experience, LinkedIn



Norlida (Oli) Azmi
Group Chief People Officer,
Axiata



Patrick (Paddy) Hull
VP of Future of Work,
Unilever



Patty McCord
Principal, Patty McCord
Consulting; Former Chief
Talent Officer, Netflix



Rian Finnegan
Sr. Global Employer Brand
Manager, Peloton



Richard Cho
Global Head of Recruiting,
Robinhood



Robert Allen
VP of Talent and Engagement,
GitLab



Teuila Hanson
Chief People Officer,
LinkedIn

Onlinekurse, die Sie interessieren könnten

- 1 | [Nachhaltigkeit im Unternehmen: Strategien in der Praxis umsetzen](#)
Lisa Fiedler
- 2 | [Teams aufbauen, entwickeln und zum Erfolg führen](#)
Corinna Kriesemer
- 3 | [Eine Veränderungskultur schaffen](#)
Jerry Pico, Bettina Falckenthal
- 4 | [In der Videokonferenz souverän auftreten](#)
Yvonne de Bark
- 5 | [Digital auf Distanz führen und Ergebnisse erzielen](#)
Dagmar Gerigk

Methodik

Umfrage

Erkenntnisse zu den Prioritäten von Jobsuchenden basieren auf der Talent Drivers-Umfrage, die LinkedIn im Juni 2021 mit knapp 20.000 Teilnehmer:innen weltweit durchgeführt hat. Dabei wurden die Befragten gebeten, aus einer Liste mit 15 Wertversprechen jene fünf auszuwählen, die bei der Jobsuche für sie am wichtigsten sind.

Einblicke zur Mitarbeiterzufriedenheit und zu der Frage, wie sehr sich Unternehmen um ihre Beschäftigten kümmern, stammen aus Millionen von Antworten aus einer Glint-Studie in mehr als 900 Unternehmen. Weitere Informationen finden Sie in den Glint Employee Well-Being Reports vom September 2021 und Dezember 2021.

Die Daten zu Top-Führungskräften und der Frage, wie sie die Zukunft der Arbeit sehen, basieren auf einer von LinkedIn in Auftrag gegebenen YouGov-Umfrage unter mehr als 500 Top-Manager:innen in den USA und im Vereinigten Königreich, die in Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von über 350 Millionen US-Dollar (rund 310 Millionen Euro) arbeiten. Die Befragung erfolgte online im Zeitraum 4. bis 24. August 2021.

Die Ergebnisse zu der Frage, wie Unternehmen ihre Kultur am besten stärken können, wurden im Rahmen einer LinkedIn Omnibus-Studie gewonnen, bei der im September 2021 englischsprachige aktive LinkedIn Mitglieder aus folgenden Ländern befragt wurden: USA, Vereinigtes Königreich, Kanada, Beneluxländer, Australien, Indien, Südostasien, Brasilien, Deutschland, Naher Osten und Nordafrika (MENA), Nordische Länder und Spanien.

Verhaltensdaten

Die für diesen Report erhobenen LinkedIn Daten wurden aus Milliarden Datenpunkten der mehr als 800 Millionen LinkedIn Mitglieder in 200 Ländern generiert. In die Auswertungen eingeflossen sind Daten aus dem Zeitraum September 2019 und September 2021. Die Einblicke zu Stellenanzeigen, Unternehmens- und Mitgliederbeiträgen sowie Jobbezeichnungen basieren auf einer Keyword-Analyse unter Verwendung der drei Keyword-Kategorien: Unternehmenskultur, flexibles Arbeiten und Wohlbefinden. Eine Kategorie umfasst dabei verwandte Begriffe (z. B. in der Kategorie flexibles Arbeiten die Keywords „Remote-Arbeit“ und „Homeoffice“), die in die folgenden Sprachen übersetzt wurden: Spanisch, Französisch, Japanisch, Niederländisch, Italienisch, Deutsch, Portugiesisch, Türkisch und Chinesisch. Die Keywords wurden anschließend verwendet, um die Inhalte zum Zweck einer vergleichenden Analyse zu klassifizieren. Für die Vergleiche zwischen 2019, 2020 und 2021 flossen in die Analyse alle Stellenanzeigen, Unternehmens- und Mitgliederbeiträge ein, die im September des jeweiligen Jahres veröffentlicht wurden. Wenn nicht anders angegeben, basieren die Keyword-Auswertungen auf der Gesamtzahl der im September 2021 auf LinkedIn veröffentlichten Beiträge.

Es gibt Geschlechtsidentitäten außerhalb des binären Geschlechtssystems und wir erkennen an, dass sich LinkedIn Mitglieder auch über die traditionellen Zuschreibungen von „männlich“ und „weiblich“ hinaus identifizieren. Wenn Mitglieder keine expliziten Angaben zu ihrem Geschlecht gemacht haben, haben wir anhand der Vornamen, die wir entweder als weiblich oder männlich eingestuft haben, oder

anhand der in ihren Profilen verwendeten Pronomen das Geschlecht abgeleitet und in diese Analyse einbezogen. Mitglieder, deren Geschlecht auf Basis der Profilinformationen weder als weiblich noch als männlich bestimmt werden konnte, wurden in dieser Analyse nicht berücksichtigt.

Die Generationszugehörigkeit der LinkedIn Mitglieder wurde aus den Informationen zur Ausbildung sowie weiteren Daten in öffentlichen LinkedIn Profilen abgeleitet. Mitglieder, deren Alter auf Basis der Profilinformationen nicht zuverlässig bestimmt werden konnte, wurden aus der Studie ausgeschlossen. Bei der Einteilung der Generationen orientieren wir uns an den Definitionen von Pew Research, wonach Angehörige der Generation Z nach 1996 geboren wurden, Millennials zwischen 1981 und 1996, Angehörige der Generation X zwischen 1965 und 1980 und Babyboomer zwischen 1946 und 1964.

Jobwechsel werden anhand der Aktualisierungen der LinkedIn Profile ermittelt und beziehen sich auf Aktionen, bei denen ein neuer Job hinzugefügt wurde, nachdem der vorherige beendet wurde. Um dem Mitgliederwachstum Rechnung zu tragen, wird die Anzahl der Jobwechsel durch die Gesamtzahl der Mitglieder dividiert. Der sich daraus ergebende Wert wird mit dem Wert aus dem Vor-Corona-Vergleichszeitraum im Jahr 2019 in Beziehung gesetzt, um die Quote der Jobwechsel mit einem „typischen“ Wirtschaftsjahr zu vergleichen. Studentenjobs, Nebenjobs und Praktika wurden nicht berücksichtigt.

Quellen

Einleitung

George Anders. „Did Peter Drucker Actually Say ‘Culture Eats Strategy for Breakfast’ — and If So, Where/When?“ Quora. 27. März 2016.

„Deloitte Global Intelligent Automation Study Reveals Dramatic Acceleration in Adoption of Automation Technologies.“ Deloitte. 1. Dezember 2020.

„What Employees Expect in 2021.“ IBM Institute for Business Value. Februar 2021.

John Simons. „Gen Z and Millennials Are Leading a ‘Great Reshuffle.’ Here’s What That Means.“ Time. 17. Oktober 2021.

Unternehmenskultur im Wandel – Zeitleiste

Aine Cain. „The Progression of Office Culture from the 50s to Today.“ Business Insider. 12. Oktober 2018

Jennifer Alsever. „Elevating the Lives of Workers.“ Out of Office. 10. Oktober 2020.

Janet Yellen. „The History of Women’s Work and Wages and How it Has Created Success for Us All.“ The Brookings Institution. Mai 2020.

„A Retrospective on the History of Work.“ Atlassian.

Abby Westling. „The History of Office Wear.“ Grey Journal. 2021.

George Gilder. „Women in the Work Force.“ The Atlantic. September 1986.

Barbara Presley Noble. „At Work; Dissecting the 90’s Workplace.“ The New York Times. 19. September 1993.

Bryan Lufkin. „Office Space Turns 20: How the Film Changed the Way We Work.“ The BBC. 5. Februar 2019.

Arielle Pardes. „Silicon Valley Ruined Work Culture.“ Wired. 24. Februar 2020.

Avery Hartmans. „Silicon Valley’s Open Offices Are Probably Over, Thanks to the Coronavirus — But They Were Always Bad for Employees Anyway.“ Business Insider. 9. August 2020.

Flexibles Arbeiten

„Austin Fraser Talk to Us About the Positive Impact of Flexible Working.“ The Flexa Times (Austin Fraser Blog). 1. April 2021.

„The Next Great Disruption Is Hybrid Work — Are We Ready?“ Microsoft Work Trend Index. 22. März 2021.

Arvind Krishna. „The IBM Work from Home Pledge.“ LinkedIn. 2. Mai 2020.

Jeff Koyen. „How the CHROs at Twitter, Softbank & Pepsico Are Making the Future of Work Work.“ WebEx by Cisco BrandVoice/Forbes.

Scott Reid. „Flexibility for Frontline Workers Crucial to Tackling Scotland’s Record Vacancy Levels.“ The Scotsman. 17. Oktober 2021.

Jacob Morgan. „Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little.“ Harvard Business Review. 10. März 2017.

Quellen

Wohlbefinden

„U.S., Asian Workers Are Not Using Their Vacation.“
CNN. 6. November 2014.

Mandy Oaklander. „Millennial Employees Are Getting Companies to Radically Rethink Workers' Mental Health.“ Time. 16. Januar 2020.

Sarah Todd. „The Case for a Week-Long Company-Wide Vacation.“ Quartz. 8. Juni 2021.

Jen Fisher, Melanie Langsett, Nicole Nodi, Brenna Sniderman. „The Disconnect Disconnect: Aligning Culture and Policy to Mend the Rift Between Needing Time off and Taking It.“ Deloitte. 22. Januar 2021.

Ari Levy. „Companies Are Offering Benefits Like Virtual Therapy and Meditation Apps as Covid-19 Stress Grows.“ CNBC. 10. Oktober 2020.

Kelly Greenwood, Natasha Krol. „8 Ways Managers Can Support Employees' Mental Health.“ Harvard Business Review. 7. August 2020.

„Amazon Introduces New Mental Health Benefit for all U.S. Employees and Their Family Members.“
AboutAmazon.com. 20. Mai 2021.

Die große Umstrukturierung

Ishaan Tharoor. „The 'Great Resignation' Goes Global.“ The Washington Post. 18. Oktober 2021.

Jeff Cox. „A Record 4.3 Million Workers Quit Their Jobs in August, Led by Food and Retail Industries.“ CNBC. 12. Oktober 2021.

Derek Thompson. „The Great Resignation is Accelerating.“ The Atlantic. 15. Oktober 2021.

Mitarbeit

Redaktion

Phyllis Furman

Bruce Anderson

Maria Ignatova

Lydia Abbot

Christina Joseph Robinson

Susanna Kim

Luke Barley

Greg Lewis

Daten

Joseph Soroñgon

Deanne Tockey

James Lykens

Kai Stritter

Eric Knudsen

Design

Johansen Peralta

Ben Keyser

Franny Robertson

Joelle McKenna

Catherine Choi

Wir sind für Sie da

LinkedIn Talent Solutions bieten eine breite Palette an Lösungen zur Personalgewinnung und -entwicklung. Mit unseren Produkten unterstützen wir Sie, die richtigen Kandidat:innen anzusprechen, ihre Mitarbeiter:innen in ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern und mithilfe von LinkedIn Daten und Einblicken bessere Personalentscheidungen zu treffen. LinkedIn wurde 2003 gegründet. Unser Ziel besteht darin, Fach- und Führungskräfte auf der ganzen Welt miteinander zu vernetzen, um ihnen zu mehr Produktivität und Erfolg zu verhelfen. LinkedIn zählt weltweit mehr als 800 Millionen Mitglieder und in Deutschland, Österreich und der Schweiz mehr als 17 Millionen Mitglieder und ist damit das größte Business-Netzwerk der Welt.

[Demo anfordern](#)

Vernetzen Sie sich mit uns auf [LinkedIn](#)

Unsere Lösungen zur Personalgewinnung und -entwicklung

Planen

Nutzen Sie relevante Daten für schwierige Personalentscheidungen.

- [Talent Insights](#)

Einstellen

Mit praktischen Stellenanzeigen, Smart Sourcing und Branding gewinnen Sie die richtigen Talente.

- [Stellenanzeige schalten](#)
- [LinkedIn Recruiter](#)
- [LinkedIn Karriereseiten](#)

Entwickeln

Geben Sie Ihren Beschäftigten die Möglichkeit, wichtige Skills zu entwickeln. Ihr Lohn: motiviertere Teams und weniger Kenntnislücken.

- [LinkedIn Learning](#)

Einbinden

Schaffen Sie eine Feedback-Kultur, die Ihre Beschäftigten motiviert und ihre Zufriedenheit und Weiterentwicklung fördert.

- [Glint](#)

LinkedIn Talent Solutions