

# Talent Trends 2019

3 Trends verändern die Arbeitswelt



# Das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern verändert sich

Arbeitgeber sitzen traditionell am längeren Hebel: Sie entscheiden, wo Menschen arbeiten, wer welchen Lohn erhält und welche Informationen sie weitergeben – oder nicht. Aber dieses Machtgefüge verändert sich.

Arbeitgeber müssen sich darauf einstellen, dass ihre Mitarbeiter dank des technischen Fortschritts leichter an Informationen kommen und sich darüber austauschen. Arbeitnehmer erwarten heutzutage mehr Transparenz, Flexibilität und faire Bewertungen von den Unternehmen, die sie beschäftigen. Daher beginnen immer mehr Unternehmen, ein Verhältnis auf Augenhöhe zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu etablieren.

Durch Befragungen von Führungskräften, Gesprächen mit Experten und Beobachtungen der Aktivitäten auf LinkedIn haben wir drei Trends identifiziert, die Veränderungen offenlegen: **Soft Skills**, **flexibles Arbeiten** und **Gehaltstransparenz**. Dieser Bericht kombiniert eine Umfrage unter 5.000 HR-Fachkräften in 35 Ländern mit Verhaltensdaten von LinkedIn und nützlichen Hinweisen, die Unternehmen helfen, auf diese Trends zu reagieren und sich auf die neuen Begebenheiten einzustellen.

# 3 Trends verändern die Arbeitswelt

Anteil der HR-Fachkräfte, die diese Trends künftig für „sehr wichtig“ in den Bereichen Recruiting und HR halten:



# Inhalts- verzeichnis

|                    |    |
|--------------------|----|
| Soft Skills        | 5  |
| Flexibles Arbeiten | 21 |
| Gehaltstransparenz | 38 |
| Methodik           | 53 |





# Soft Skills

Der Unterschied zwischen  
Mensch und Maschine



„Hard Skills helfen Kandidaten dabei, einen Fuß in die Tür zu bekommen. Soft Skills hingegen öffnen sie.“



**Lydia Liu**

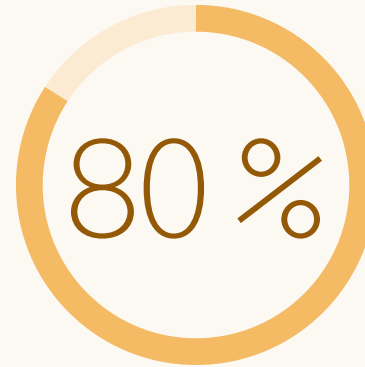
Head of HR, Home Credit Consumer Finance Co. Ltd.

# Soft Skills im Fokus

Soft Skills waren schon immer wichtig, gewinnen heute aber immer mehr an Bedeutung. Automatisierung und Künstliche Intelligenz machen Hard Skills nicht mehr zum alleinigen Erfolgskriterium.

Während die Halbwertszeit von Hard Skills sinkt, bleiben Soft Skills immer relevant. Eine bestimmte Programmiersprache ist möglicherweise irgendwann nicht mehr gefragt, aber Kreativität, Anpassungsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit werden sich immer großer Nachfrage erfreuen.

Trotz der gestiegenen Wertschätzung tun sich Unternehmen immer noch schwer damit, Soft Skills richtig einzuschätzen und zu beurteilen. Wer die Personalsuche zukunftsorientiert gestalten will, muss seine Strategie darauf ausrichten, Soft Skills zu identifizieren und Bewerber danach zu bewerten.



sagen, dass Soft Skills für den Unternehmenserfolg immer wichtiger werden.

# Im Zeitalter der Automatisierung ist Kreativität unerlässlich

Eine Analyse der Verhaltensdaten auf LinkedIn hat gezeigt, dass Kreativität unter den Soft Skills am gefragtesten ist. Viele assoziieren Kreativität mit Kunst oder Design, dabei ist es eine Fähigkeit, die sich auf alle Tätigkeitsbereiche übertragen lässt. Kreativität bedeutet nichts anderes, als neue Wege zu finden, um Probleme zu lösen – eine Fähigkeit, die Maschinen nicht einfach lernen können.

Die Nachfrage wird auch weiter bestehen bleiben. Eine McKinsey-Studie sagt voraus, dass im Rahmen der zunehmenden Automatisierung von Unternehmen der Bedarf nach Kreativität bis 2030 stark ansteigen wird.<sup>2</sup>

## Soft Skills, die Unternehmen brauchen, aber kaum finden

Soft Skills, die im Vergleich zum Angebot stark gefragt sind (Auswertung von LinkedIn Daten):

1. Kreativität
2. Überzeugungsfähigkeit
3. Teamfähigkeit
4. Anpassungsfähigkeit
5. Zeitmanagement





# Soft Skills bestimmen Personalentscheidungen

Natürlich sind Hard Skills wichtig.

Programmierer müssen wissen, wie man Codes schreibt und Übersetzer müssen verschiedene Sprachen können, um grundlegende Aspekte des Berufs zu erfüllen. Da die Anforderungen an Berufsbilder klar umrissen sind, können Hard Skills leicht überprüft werden, um zu verhindern, dass jemand ohne diese Fähigkeiten eingestellt wird.

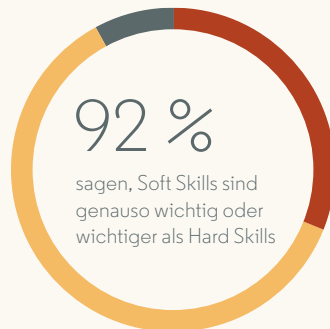
Bedeutend schwerer ist es, einen Mangel an Soft Skills zu identifizieren. Dieser wird allzu häufig erst nach der Einstellung bemerkt. Wie die Auswertung zeigt, sind Fehlbesetzungen in den seltensten Fällen allein auf die Hard Skills zurückzuführen. HR-Profis wissen das, darum stufen sie Soft Skills während dem Einstellungsprozess als ebenso wichtig ein wie Hard Skills.

## Wichtige Fähigkeiten:

30 %  
Soft Skills

62 %  
Soft Skills und Hard Skills

8 %  
Hard Skills

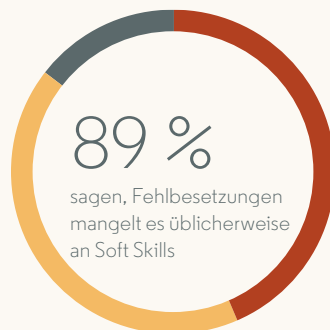


## Fehlbesetzungen mangelt es normalerweise an:

45 %  
Soft Skills

44 %  
Soft Skills und Hard Skills

11 %  
Hard Skills



# Unternehmen können Soft Skills ohne formalen Prozess nur schwer bewerten

In einem typischen Bewerbungsgespräch werden Kandidaten nach ihren Hard Skills und ihrer Erfahrung befragt, um herauszufinden, ob sie für den Job geeignet sind.

Soft Skills werden hingegen nicht so direkt adressiert. Tatsächlich sagen 68 % der HR-Fachkräfte, dass Soft Skills in Bewerbungsgesprächen hauptsächlich über soziale Signale bewertet werden. Wer fröhlich wirkt, ist bestimmt ein guter Teamplayer. Wer nervös zu sein scheint, ist wohl als Führungskraft ungeeignet.

Das Problem mit solchen Wahrnehmungen ist, dass sie keine Aussagekraft haben. Schlimmer noch, sie entstammen oft einer unbewussten Voreingenommenheit.<sup>3</sup> Unglücklicherweise ist diese unstrukturierte Vorgehensweise weit verbreitet. Daher tun sich viele so schwer, Soft Skills korrekt und konsistent zu beurteilen.

Nur

41%

nutzen einen formalen Prozess zur Bewertung von Soft Skills

57%

tun sich schwer, Soft Skills exakt zu bewerten

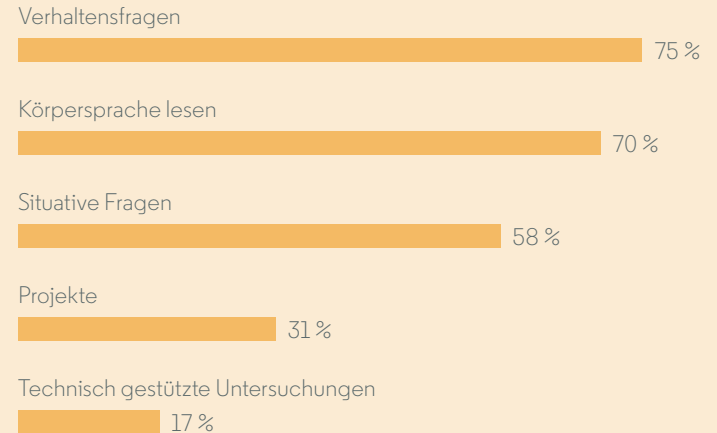
# Traditionelle Methoden reichen nicht aus

Obwohl die Bedeutung von Soft Skills bekannt ist, haben sich die Beurteilungsmethoden in den vergangenen Jahrzehnten nicht geändert. Unternehmen vertrauen überwiegend darauf, Fragen zu stellen und die Körpersprache der Kandidaten zu beobachten. Verhaltensfragen und situative Fragestellungen können effektiv sein, wenn sie konsistent angewendet werden. Allerdings ist diese Form der Bewertung anfällig für Voreingenommenheit und kann durch vorab gut geübte Antworten ausgehebelt werden.

Alternative Methoden sind noch nicht weit verbreitet, können aber zu genaueren Beurteilungen führen. Anhand von Projekten lassen sich Soft Skills von Kandidaten live beurteilen. Technisch gestützte Untersuchungsmethoden wie Koru, Pymetrics und Plum nutzen Künstliche Intelligenz, um Soft Skills systematischer zu messen.

## Die gängigsten Methoden, um Soft Skills zu beurteilen

Anteil von HR-Fachkräften, die auf diese Methoden zurückgreifen:



# 6 Tipps, die bei der Bewertung von Soft Skills helfen



## Tipp 1

# Bestimmen Sie die wichtigsten Soft Skills in Ihrem Unternehmen

Befragen Sie Führungskräfte, welche Soft Skills Ihr Unternehmen benötigt. Werfen Sie einen Blick auf die Soft Skills Ihrer Top-Mitarbeiter und überlegen Sie, welche Fähigkeiten Ihr Unternehmen mit Hinblick auf künftige Herausforderungen brauchen könnte. Mit Tools wie [LinkedIn Kompetenzanalysen](#) erhalten Sie Einblicke, was Ihre Mitarbeiter besonders gut können und wo sie nachjustieren sollten.





## Tipp 2

### Bestimmen Sie die Kompetenzen, die der Job voraussetzt

Wenn Sie nach Kompetenzen suchen, die unternehmensweit gebraucht werden, stellen Sie sicher, dass Ihre Personalentscheider und Recruiter diese auch absegnen. Definieren Sie die zu untersuchenden Soft Skills präzise. Sie sind weniger leicht greifbar als Hard Skills, daher müssen alle auf der gleichen Wellenlänge sein.

## Tipp 3

### Nutzen Sie Online-Tools für die Vorabbeurteilung

Koru, Pymetrics und andere stellen Kandidaten einige kurze Fragen. Anhand der Antworten oder Bewältigung der Aufgaben, analysieren diese Tools systematisch die Soft Skills und sind dabei (idealerweise) nicht voreingenommen. Diese Einblicke helfen Ihnen, das Bewerbungsgespräch auf die Stärken und Schwächen der Kandidaten auszurichten.

## Tipp 4

### Keine Chance für Voreingenommenheit

In schlecht strukturierten Bewerbungsgesprächen wird die Bewertung von Soft Skills oft durch Voreingenommenheit verzerrt. Sie könnten beispielsweise einen Kandidaten bevorzugen, weil er Sie an Sie selbst erinnert und sprechen ihm Führungspersönlichkeiten zu, die er möglicherweise gar nicht hat.<sup>4</sup>

## Tipp 5

### Standardisierte Fragen im Bewerbungsgespräch

Verhaltensfragen oder situative Fragestellungen sind nicht falsch, wenn sie konsistent zum Einsatz kommen. Trainieren Sie Ihre Mitarbeiter darauf, immer die gleichen **Fragen zu stellen, um bestimmte Soft Skills zu bewerten**. So können Sie die Bewertungen vergleichen, auch wenn diese von unterschiedlichen Mitarbeitern kommen.

## Tipp 6

### Fragen zu Problemlösungen enthüllen Soft Skills

Lassen Sie Kandidaten zunächst Probleme anhand Ihrer Hard Skills lösen (beispielsweise, einen 90-Tage-Plan für eine Produkteinführung in Deutschland zu skizzieren). Fügen Sie dann erschwerende Bedingungen hinzu (reduzieren Sie auf 30 Tage oder verdoppeln Sie das Budget). So erkennen Sie, wie sich Kandidaten auf Veränderungen einstellen, Feedback berücksichtigen und ihre Vorgehensweise kommunizieren.<sup>5</sup>



# Erfolgreiche Beispiele

für die Bewertung von  
Soft Skills

# Citi sucht mit KI-gestützten Untersuchungen nach Mitarbeitern mit Potenzial

„Wir möchten uns mehr auf Daten verlassen, aber gleichzeitig den persönlichen Aspekt im Bewerbungsprozess nicht vernachlässigen. Wenn Studenten unsere Angebote annehmen, tun sie das wegen der Menschen hier.“



**Courtney Storz**  
Head of Global Campus Recruiting

## Warum

Weil der Kampf um Absolventen immer hitziger wird, sprechen Wall Street-Unternehmen Studenten immer früher an – oftmals, bevor sie die benötigten technischen Fähigkeiten entwickelt haben. Citi legt daher großen Wert darauf, durch die Bewertung von Soft Skills Potenzial früher zu erkennen, und fügte dem Einstellungsprozess neue Elemente hinzu.

## Wie

Aufgaben zur Problemlösung und Gruppenarbeiten zeigen Team- und Kommunikationsfähigkeit sowie Führungskompetenz. Citi nutzt außerdem Koru für die Einstellung von Absolventen, eine Online-Bewertung von Soft Skills. Dieses KI-gestützte Tool erlaubt Citi, eine größere Menge an Kandidaten zu beurteilen und den Mitarbeitern genauere Fragen zu Stärken und Schwächen zu stellen.

## Ergebnis

Durch den Fokus auf Soft Skills war Citi in der Lage, eine Kandidaten-Pipeline für Berufseinsteiger aufzubauen, die aus mehr als den üblichen Hochschulen gespeist wird.

# White & Case konzentriert sich auf 6 Kernkompetenzen

” Wir suchen nicht nach den besten Kandidaten allgemein, sondern nach den besten Kandidaten für White & Case. Das sind zwei völlig unterschiedliche Dinge.“



**Antonia Choi**

Global Director of Recruiting und  
Employer Branding Leader

## Warum

In den vergangenen Jahren hat die Anwaltskanzlei White & Case Soft Skills zum elementaren Bestandteil ihres Einstellungsprozesses gemacht. In der Vergangenheit basierte dieser nur auf lose vorgegebenen Bewerbungsgesprächen. Inzwischen hat die Kanzlei beschlossen, Soft Skills stärker zu bewerten und legte einen Plan fest.

## Wie

Im ersten Schritt führte das Unternehmen Gespräche mit Teams in mehreren Regionen, um die unternehmensweiten Kernkompetenzen zu bestimmen, also die sechs Soft Skills und Verhaltensweisen, die bei White & Case Erfolg versprechen. Mitarbeiter wurden darauf trainiert, die Kompetenzen durch Verhaltensfragen zu identifizieren und durch weiterführende Befragungen noch mehr Erkenntnisse zu gewinnen.

## Ergebnis

Seit der Fokus vermehrt auf Fähigkeiten und Verhalten gelegt wurde, hat White & Case deutlich bessere Entscheidungen bei Neueinstellungen getroffen. Kandidaten, die andernfalls unter dem Radar geflogen wären, gehören nun zu den besten Mitarbeitern.



# BYTON standardisierte Fragen für das Bewerbungsgespräch

” Mit Hard Skills erledigt man den Job, aber mit den richtigen Soft Skills übertrifft man alle Erwartungen.“



**Julia Zhu**  
VP of Global Recruiting

## Warum

BYTON, ein Startup für Elektrofahrzeuge mit Hauptsitz in China, bewertete Soft und Hard Skills – aber nur letztere konsistent. Dadurch verfügten Mitarbeiter mit der nötigen Expertise und Erfahrung manchmal nicht über wichtige Soft Skills wie Entscheidungsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein. Dies hatte zur Folge, dass die Geschwindigkeit und Qualität von Projekten eingeschränkt wurden.

## Wie

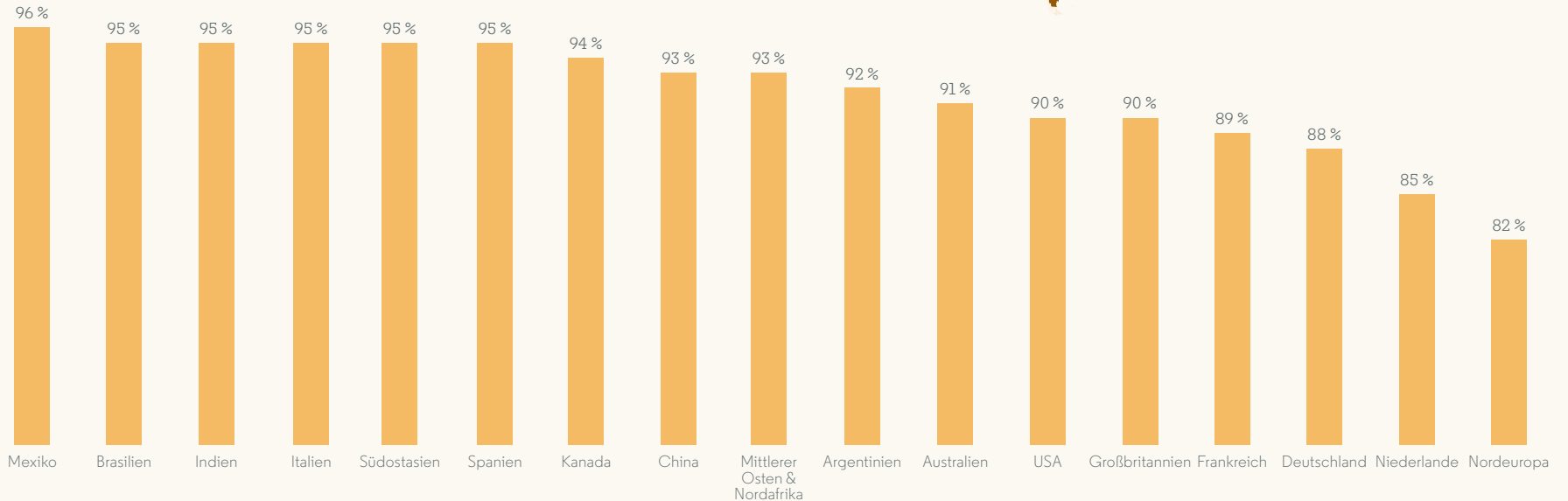
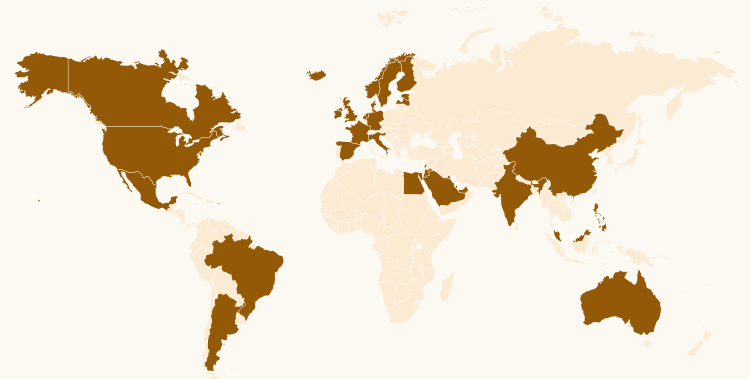
In nur zwei Jahren wuchs BYTON auf über 1.300 Mitarbeiter an und legte verstärkt Wert auf Soft Skills. Inzwischen nutzt das Unternehmen ein standardisiertes Set an situativen Fragen, um systematisch Soft Skills bewerten zu können. Recruiter von BYTON achten besonders stark auf Warnsignale im Verhalten der Kandidaten.

## Ergebnis

Seit BYTON systematisch die Soft Skills von Kandidaten überprüft, war das Unternehmen in der Lage, diese besser zu bewerten und dadurch weniger Fehlbesetzungen einzustellen. Die Fluktuation in der Probezeit ging signifikant zurück.

# Weltweite Bedeutung von Soft Skills

Anteil der HR-Fachkräfte, die sagen, Soft Skills sind „sehr wichtig“ für die Zukunft von Recruiting und HR:



# Flexibles Arbeiten

Arbeiten, wann und wo Sie wollen



„Flexibles Arbeiten wird zunehmend normal. Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, wie schnell sie diese Flexibilität bereitstellen können. Diejenigen, die es schaffen, werden in der Lage sein, Ihre Mitarbeiter besser an sich zu binden.“



**Jason Phillips**

VP Digital HR & Global Chief of Staff, Cisco

# Flexibilität wird zunehmend zum Standard

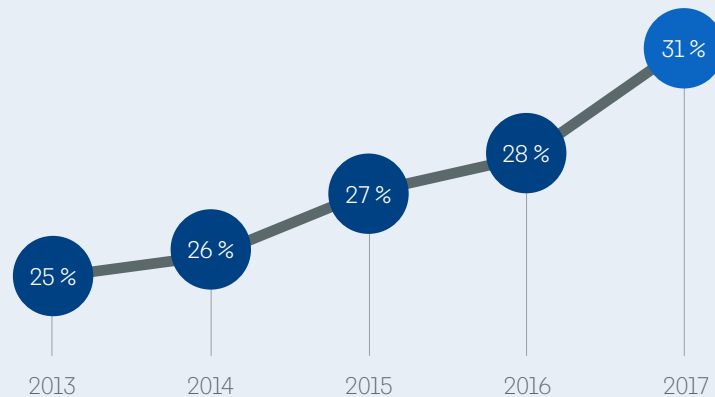
Heute ist es absolut normal, einem Kollegen auf einem anderen Kontinent schnell eine Nachricht zu schreiben, eine E-Mail in der Warteschlange im Supermarkt zu beantworten oder eine Präsentation nach dem Abendessen zuhause fertigzustellen.

Technologie hat dafür gesorgt, dass Arbeitnehmer nicht mehr an den Arbeitsplatz oder feste Arbeitszeiten gebunden sind – was sowohl positive als auch negative Auswirkungen mit sich bringt. Arbeitnehmer erwarten daher, ihre Work-Life-Balance durch Flexibilität mitbestimmen zu können und zu arbeiten, wo und wann sie es möchten.

Für Bewerber ist diese Flexibilität inzwischen ein wesentlicher Entscheidungsfaktor und Unternehmen bewerben daher ihr Angebot für Flexibilität aktiv in Stellenanzeigen. Flexibilität kann die Produktivität verbessern und Mitarbeiter stärker binden. Allerdings gibt es auch Herausforderungen zu bewältigen, zum Beispiel Probleme in der Zusammenarbeit und dem Teamgefüge.

## Flexibilität ist immer stärker gefragt

Anteil der LinkedIn Mitglieder, die Flexibilität am Arbeitsplatz bei der Jobsuche für sehr wichtig halten:



+78%

Wachstum an Stellenanzeigen auf LinkedIn seit 2016, die „Flexibilität bei der Arbeit“ erwähnen.



# Tech-Branche bietet größte Flexibilität

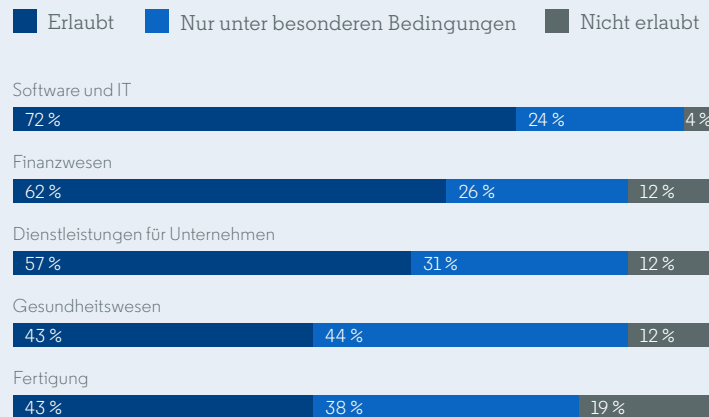
Auch wenn ein großer Teil der HR-Fachkräfte sagt, ihr Unternehmen biete Flexibilität bei der Arbeit (Arbeiten von unterwegs oder flexible Arbeitszeiten), gilt das nicht für jede Branche.

Bei manchen Jobs ist es schlicht nicht möglich. Ein Fabrikarbeiter oder ein Chirurg kann schließlich seine Arbeit nicht von zuhause erledigen, oder seinen Dienstplan verändern – ein Softwareentwickler hingegen schon.

Daher überrascht es nicht, dass die Tech-Branche die flexibelsten Arbeitsbedingungen ermöglicht. Der Gesundheitssektor und die Fertigungsindustrie sind hingegen Schlusslicht. Nur 43 % der HR-Fachkräfte in diesen Bereichen sagen, ihr Unternehmen ermögliche zumindest hin und wieder Flexibilität bei der Arbeit. In der Software-Branche sind es 72 %.

## Flexible Arbeit nach Branche

Anteil der HR-Fachkräfte, die sagen, in ihrem Unternehmen arbeiten Mitarbeiter von Zeit zu Zeit von unterwegs:



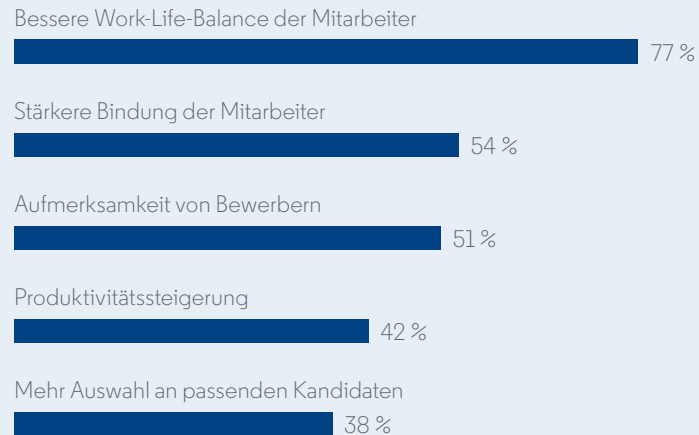
# Gut für die Mitarbeiter – gut für das Geschäft

Der größte Vorteil von Flexibilität bei der Arbeit ist eine bessere Work-Life-Balance der Mitarbeiter. Außerdem hilft es, die Aufmerksamkeit von Bewerbern auf sich zu ziehen, Mitarbeiter zu binden und Produktivität zu fördern.

Eine Stanford-Studie in China zeigte, dass die Möglichkeit von Home-Office-Zeiten die Produktivität um 13 % steigern konnte und gleichzeitig die Fluktuation um 50 % reduzierte. Diese Ergebnisse veranlassten das Unternehmen Ctrip, dies allen 16.000 Mitarbeitern zu erlauben. Daraufhin stieg die Produktivität noch einmal um 22 %.<sup>6</sup>

## Vorteile von flexibler Arbeit

Anteil der HR-Fachkräfte, die folgende Punkte als größte Vorteile von flexiblem Arbeiten angeben:



# Flexibilität fördert Diversität

Verschiedene Lebensweisen stellen unterschiedliche Anforderungen an Flexibilität. Wer also keine flexiblen Arbeitsmodelle anbietet, reduziert damit die Anzahl möglicher Kandidaten.

Frauen geben beispielsweise 22 % häufiger als Männer an, flexible Arbeitsverhältnisse als einen sehr wichtigen Faktor bei der Jobsuche zu bewerten. 36 bis 45-Jährige tun dies dabei am häufigsten.<sup>7</sup>

„Es handelt sich nicht nur um arbeitende Mütter“, sagt Sara Sutton, Gründerin der Organisation „1 Million for Work Flexibility“. „Es handelt sich um Menschen mit Behinderungen, gesundheitlichen Problemen, Pfleger und Menschen in ländlichen oder wirtschaftlich benachteiligten Gegenden. Menschen sind aus vielen unterschiedlichen Gründen auf Flexibilität bei der Arbeit angewiesen.“

## Flexibilität ist ein wichtiger Bestandteil der Jobsuche

Anteil der LinkedIn Mitglieder, die flexible Arbeitsverhältnisse für sehr wichtig bei der Jobauswahl halten:



# Moderne Tools helfen

Unternehmen wie IBM und Yahoo haben in der Vergangenheit erklärt, keine Flexibilität bei der Arbeit mehr zu erlauben. Als Grund nannten sie die Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit, wenn Mitarbeiter von unterwegs arbeiten. HR-Fachkräfte sehen dieses Problem ebenfalls, allerdings helfen die richtigen Tools dabei, diesen Problemen zu begegnen.

Nachrichtenplattformen wie Slack und Microsoft Teams werden immer populärer<sup>9</sup>, dazu kommen Videokonferenz-Plattformen wie GoToMeeting, Webex und Skype, die bereits weit verbreitet sind. Mit diesen Tools sind Mitarbeiter immer erreichbar – unabhängig davon, wo und wann sie arbeiten.

## Herausforderungen flexibler Arbeit

HR-Fachkräfte sagen, die folgenden Herausforderungen seien die größten:

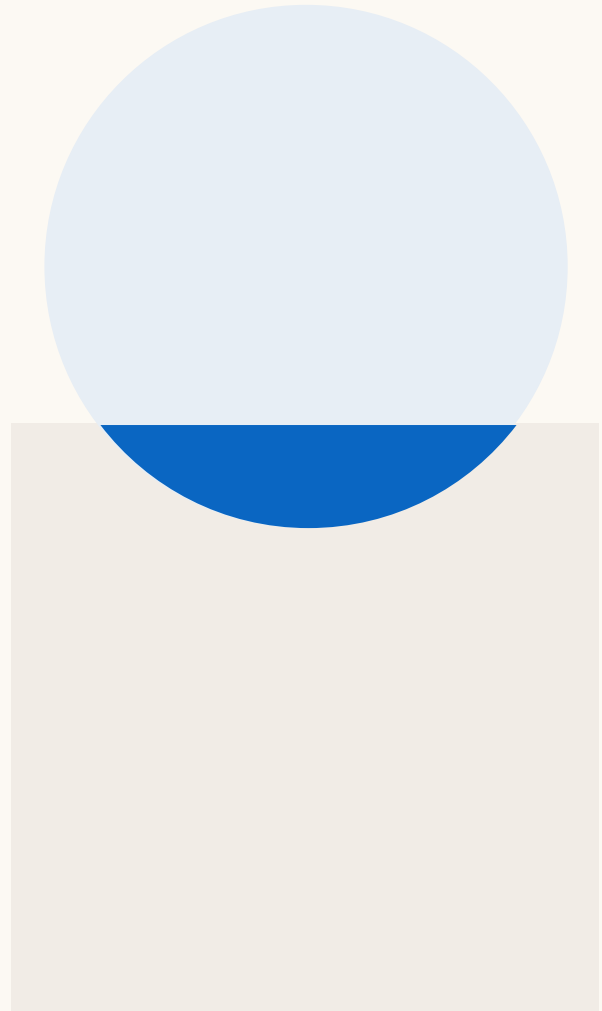
1. Teamzusammenhalt
2. Zusammenarbeit
3. Überblick über die Arbeit

## Effektive Lösungen

HR-Fachkräfte vertrauen auf folgende Methoden, um diesen Herausforderungen zu begegnen:

1. Sofortnachrichten & Team Chats
2. Audiokonferenzen
3. Videokonferenzen

# 6 Schritte zu einer flexiblen Arbeitskultur



## 1. Schritt

# Wissen, welche Flexibilität Mitarbeiter möchten

Befragen Sie Ihre Mitarbeiter, um herauszufinden, was sie brauchen. Am häufigsten wünschen sich Mitarbeiter, bei Bedarf von unterwegs zu arbeiten und trotzdem einen festen Schreibtisch zu haben. Ebenso möchten sie die Freiheit haben, selbständig ihre Arbeit unterbrechen zu können und die Arbeitszeit zu gestalten, wie sie möchten (z.B. um Verkehr zu Stoßzeiten zu vermeiden).<sup>10</sup>



## 2. Schritt

# Andere Abteilungen einbeziehen

Die richtige Technologie macht Mitarbeiter beim flexiblen Arbeiten produktiver. Eine Bürofläche, die für eine Belegschaft konzipiert ist, die zum Teil von unterwegs arbeitet, spart Platz und damit Geld. Beziehen Sie von Anfang an Ihre IT und das Einrichtungsteam ein, um sicherzugehen, dass Ihre Arbeitsfläche optimal genutzt wird.

## 3. Schritt

# Mitarbeiter durch Technologie verbinden

Wer häufig nicht im Büro ist, kann leichter den Anschluss verlieren. Videokonferenzen und Team Chats ermöglichen Mitarbeitern, trotz räumlicher Distanz ganz einfach in Kontakt zu bleiben. Diese Tools sind nicht nur gut für die Zusammenarbeit, sondern stärken auch den Teamgeist.

## 4. Schritt

# Kommunizieren Sie Ihr Angebot zum flexiblen Arbeiten

HR-Teams lernen immer wieder, dass Mitarbeiter das Angebot Ihres Unternehmens nicht kennen. Stellen Sie sicher, dass Ihr Angebot in Stellenbeschreibungen, Bewerbungsgesprächen und Mitarbeiter-Meetings kommuniziert wird. So klären Sie früh die Erwartungshaltung, beantworten etwaige Fragen und klären Missverständnisse vorab.



## 5. Schritt

# Führungskräfte auf Flexibilität einstellen

Neben neuen Richtlinien und Technologien muss sich auch die Arbeitskultur anpassen. Führungskräfte müssen lernen, wie sie flexible Teams anleiten können. Das Training sollte sich auf technische, wie auch kulturelle Aspekte beziehen, um auch Mitarbeiter miteinzubeziehen, die häufig nicht im Büro sind.

## 6. Schritt

# Seien Sie flexibel bei der Flexibilität

Sie können Ihre Richtlinien an lokale Bedürfnisse und Ziele anpassen. Und da sich die Technologie zunehmend weiterentwickelt, wird es immer leichter, immer mehr Mitarbeitern flexible Arbeitsmodelle zu ermöglichen.



# Erfolgreiche Beispiele

für flexible Arbeitsmodelle

# Sodexo passt weltweite Richtlinien an lokale Begebenheiten an

„Eine inklusive Kultur ist das wichtigste.  
Die Bedürfnisse des Einzelnen müssen  
berücksichtigt werden, solange die Arbeit erledigt wird.“



**Jodi Davidson**  
Director of D&I Initiatives

## Warum

Als Sodexo erstmals flexible Arbeit einführte, tat das Unternehmen dies sehr strikt. Mitarbeiter mussten formelle Anträge stellen. Nach 10 Jahren stellte das Unternehmen jedoch auf „FLOW“ um (Flexibility Optimizes Work) und ermöglichte seinen 427.000 Mitarbeitern weltweit, flexibel zu arbeiten.<sup>11</sup>

## Wie

Die weltweiten Richtlinien gelten in den 80 Ländern unterschiedlich. In Belgien sind Mitarbeiter angehalten, spät anzukommen und früher ins Home-Office zu wechseln, um auf der Heimfahrt Stoßzeiten zu vermeiden. In Indien können Mitarbeiter auch halbtags arbeiten und unbezahlte Elternzeit bis zu zwei Jahren nehmen. Dies führte zu einem starken Anstieg von weiblichen Mitarbeitern.

## Ergebnis

In einer Umfrage gaben die meisten Sodexo-Mitarbeiter in den USA an, sich dank der flexiblen Möglichkeiten produktiver zu fühlen. Jodi Davidson, Director of D&I Initiatives, weiß um die Vorteile der neuen Arbeitspolitik ihres Arbeitgebers. Nachdem ihr Vater erkrankte, erlaubte ihr das Unternehmen, von zuhause zu arbeiten.

# Dell spart durch Flexibilität Millionen

„Arbeit ist eine Tätigkeit und kein Ort, wo man hingeht. Unser Leistungsversprechen ist einfach: Wir möchten, dass unsere Mitarbeiter das Beste aus ihrer Arbeit herausholen – unabhängig davon, wo und wann sie dies tun.“



**Mohammed Chahdi**  
Director, Global Human Resource

## Warum

Für Dell bedeutet Flexibilität bei der Arbeit nicht nur ein Entgegenkommen für Mitarbeiter. Es ist eine ernsthafte Initiative mit großen Auswirkungen. Dank dem Angebot zur flexiblen Arbeit können Mitarbeiter arbeiten, wo und wann sie wollen. Das reduzierte Kosten für die Büroausstattung seit 2014 um 12 Millionen Dollar.<sup>12</sup>

## Wie

Dell glaubt, dass sein flexibles Arbeitsangebot so erfolgreich ist, weil das Personalteam von Anfang an eng mit der IT und dem Einrichtungsteam arbeitete. Mitarbeiter hatten so das richtige Training, die nötige Technologie und den benötigten Arbeitsplatz für ihr persönliches Modell. Dadurch gelang die Umstellung relativ nahtlos. Die flexiblen Arbeitsrichtlinien gehen Hand in Hand mit der Unternehmenskultur, die Vertrauen, Eigenverantwortung und Ergebnisse wichtiger bewertet als Transparenz und Kontrolle. Dell bewertet alle Mitarbeiter nach der erbrachten Leistung und nicht der Präsenz.

## Ergebnis

Heute arbeiten rund 60 % flexibel und der Net Promoter Score dieser Mitarbeiter ist etwa 20 % höher als derjenigen, die im Büro arbeiten.<sup>13</sup>

# Humana Inc. erweitert durch Technologie den flexiblen Arbeitsansatz

” Flexibilität bei der Arbeit ist ein Prozess.  
Sie verlangt große Umstellungen bei der  
technischen Infrastruktur und der Unternehmenskultur.“



**Kourtlee Gravil**  
Director Talent Acquisition

## Warum

Bei Humana Inc., einem Unternehmen aus dem amerikanischen Gesundheitswesen, nutzen rund die Hälfte der Mitarbeiter das 2016 eingeführte Angebot zur flexiblen Arbeit. Das Team aus dem Callcenter allerdings konnte das nicht wahrnehmen, weil ihre Anrufe am Schreibtisch aufgenommen werden mussten.

## Wie

Eine Führungskraft aus dem Callcenter-Team verlangte eine Möglichkeit, dass seine Mitarbeiter auch von zuhause arbeiten konnten. Daraufhin prüfte Humana Inc. die Optionen. Einrichtungen für zuhause waren schon vorher nicht möglich gewesen, allerdings fand das Unternehmen eine andere Lösung. 2018 rüstete es seine Mitarbeiter im Callcenter mit Technologie für zuhause aus. Dazu gab es keine fest zugeordneten Schreibtische mehr.

## Ergebnis

Sobald eine neue Technologie verfügbar war, half das Unternehmen dieser Gruppe von Mitarbeitern, damit diese auch von der Flexibilität profitieren konnten. Diese Flexibilität hilft dem Unternehmen auch, Mitarbeiter in Gegenden ohne lokale Niederlassungen zu gewinnen.

# Appen verbindet Mitarbeiter und reduziert Kündigungen

” Flexibilität ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Kultur und trägt dazu bei, dass unser weltweit wachsendes Unternehmen Kundenbedürfnisse erfüllt und Kandidaten auf sich aufmerksam macht.“



**Kerri Reynolds**  
SVP of Recruiting and HR

## Warum

Appen arbeitet mit Machine Learning-Modellen, hat 350 Vollzeitmitarbeiter in sieben Ländern und mehr als eine Millionen Vertragspartner auf der ganzen Welt. Mitarbeiter haben die Option auf flexible Arbeit, Vertragspartner arbeiten hingegen vollständig von unterwegs. Eine interne Umfrage zeigte, dass Mitarbeiter diese Flexibilität zwar schätzten, aber sich manchmal isoliert fühlten.

## Wie

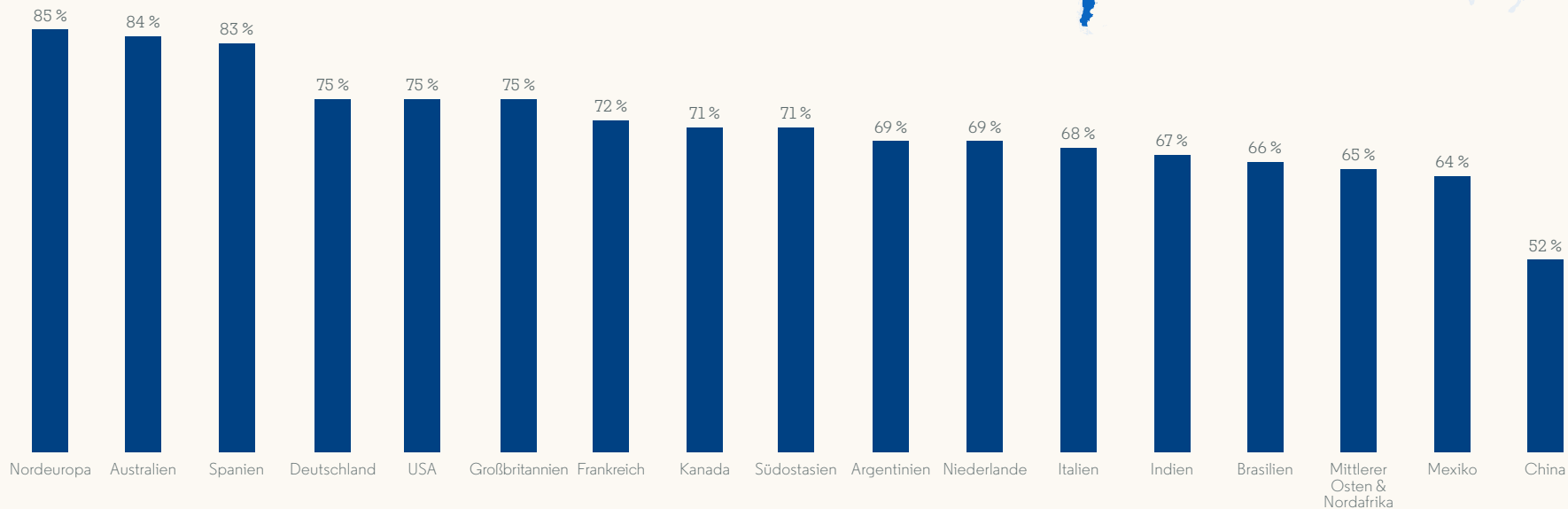
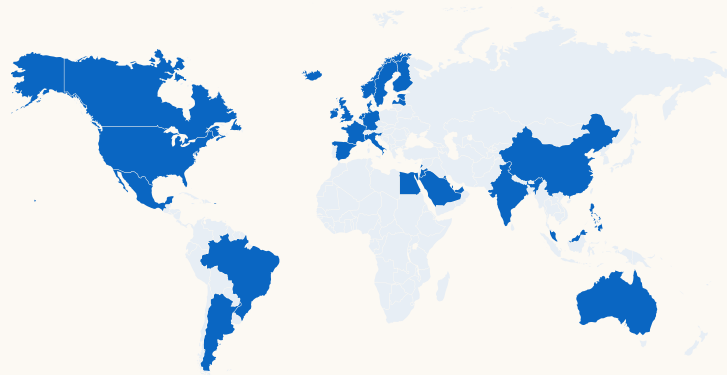
Um ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen, investierte Appen 2017 in Tools und Praktiken, um das Arbeiten von zuhause teamfähiger zu machen. Ein internes Forum ermöglicht es den Mitarbeitern, sich auszutauschen und sich besser kennenzulernen. Appen investierte zudem in Videokonferenz-Systeme, Team Chat und Lösungen für die gemeinsame Arbeit an Dokumenten. LinkedIn Learning hilft Führungskräften zudem, flexible Mitarbeiter besser anzuleiten.

## Ergebnis

Appen stellte fest, dass die Fluktuation im Unternehmen schnell zurück ging. In nur einem Jahr sank die Kündigungsrate um 5 %. Und in der jüngsten Mitarbeiterumfrage gaben 80 % der Appen-Mitarbeiter an, zufrieden mit ihren Jobs zu sein.

# So wichtig ist Flexibilität bei der Arbeit weltweit

Anteil der HR-Fachkräfte, die sagen, flexibles Arbeiten ist „sehr wichtig“ für die Zukunft von Recruiting und HR:





# Gehalts- transparenz

Mit Tabus aufräumen und  
Vertrauen schaffen



„Transparenz ist nicht das Ziel. Das Ziel ist es, alle fair zu bezahlen und das gelingt nur durch Transparenz.“



**Anil Dash**  
CEO, Glitch

# Gehalts- transparenz schafft Vertrauen

Geld war schon immer ein Thema, über das am Arbeitsplatz nicht viel gesprochen wurde. Arbeitgeber legen nur ungern Informationen über Gehälter von Mitarbeitern offen, da sie Lohnstreitigkeiten fürchten, Mitarbeiter informierter in Gehaltsverhandlungen gehen und Wettbewerber ein leichteres Spiel haben, Mitarbeiter abzuwerben.

Allerdings bietet Gehaltstransparenz auch Vorteile. Kandidaten wissen von Anfang an, woran sie sind. Dadurch beugen Arbeitgeber falschen Informationen vor. Die meisten Menschen tendieren zudem dazu, sich unterbezahlt zu fühlen, wenn sie nicht ausreichend Informationen haben.<sup>14</sup>

Nicht zuletzt stellt Gehaltstransparenz sicher, dass alle Mitarbeiter, unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder anderen demographischen Merkmalen, fair bezahlt werden.

**+136%** Anstieg von Inhalten zu Gehaltstransparenz auf LinkedIn seit 2014

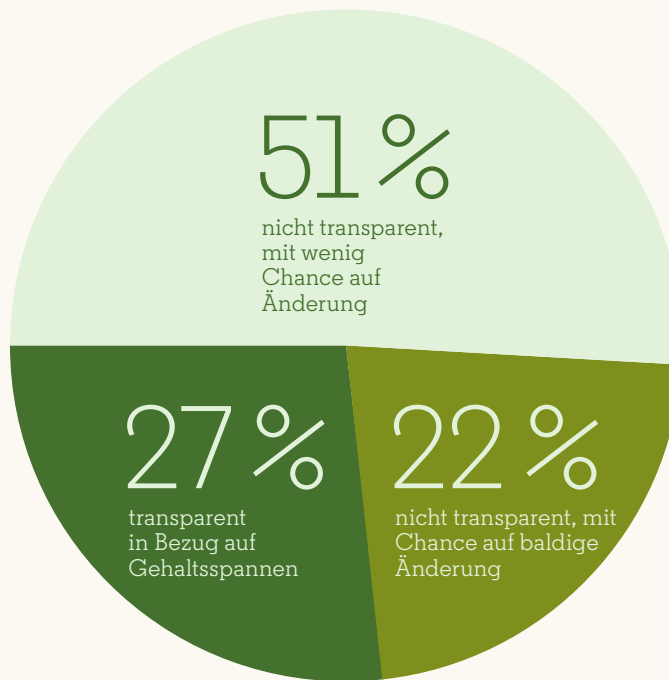
# Immer mehr Unternehmen kommunizieren Gehälter selbst

Dank Gehaltsvergleichsplattformen wie Glassdoor und LinkedIn können sich Arbeitnehmer heute besser über Gehälter informieren als früher. Unternehmen beschließen daher zunehmend, diese Informationen selbst zu teilen.

27 % der HR-Fachkräfte geben an, ihr Unternehmen lege seine Gehälter offen. Von diesen 27 % teilen 67 % die Gehaltsspannen bereits früh im Einstellungsprozess mit Kandidaten. 59 % teilen Gehälter mit den Angestellten und 48 % geben diese öffentlich in Stellenanzeigen an.

## Unternehmen sind in Bezug auf Transparenz gespalten

Anteil der HR-Fachkräfte, die sagen, ihr Unternehmen teilt Gehaltsspannen mit Mitarbeitern oder Kandidaten, oder wird dies wahrscheinlich/wahrscheinlich nicht in den nächsten 5 Jahren tun:



# Unternehmen fürchten Konflikte, Vorreiter sehen die Vorteile

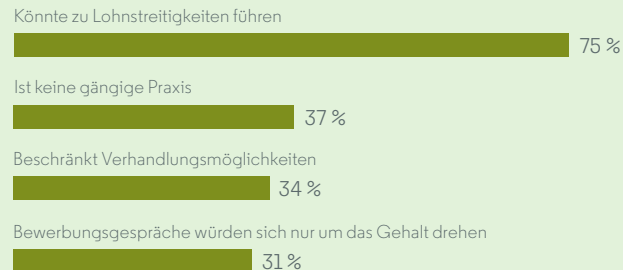
Die Angst, Mitarbeiter zu verärgern, ist der am häufigsten genannte Hinderungsgrund, Gehälter offenzulegen. Unternehmen fürchten, dass Bewerber im oberen Bereich der Gehaltsspanne verhandeln, oder dass Mitarbeiter unzufrieden sind, wenn sie erfahren, was andere verdienen.

Allerdings geben HR-Fachkräfte in Unternehmen mit Gehaltstransparenz an, dass es den Einstellungsprozess effizienter gestaltet, weil Verhandlungen schneller beendet werden. Außerdem gewährleistet es faire Bezahlung unabhängig von Geschlecht oder Herkunft. Viele Regierungen haben daher inzwischen Gesetze zu Gehaltstransparenz erlassen.<sup>15</sup>

„Gehaltstransparenz entfernt das Misstrauen der Leute“, sagt die Entwicklungsleiterin Leslie Miley, die für die Obama Foundation, Twitter und Apple gearbeitet hat. „Als Afro-Amerikanerin bin ich immer misstrauisch, denn sämtliche Daten sagen, dass ich schlechter bezahlt werde. Wenn mir jemand sagt ‚das verdienen Mitarbeiter bei uns‘, dann schafft das Vertrauen.“

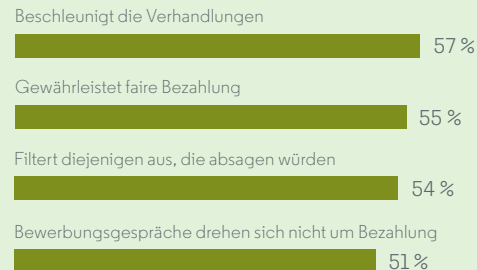
## Gründe gegen Gehaltstransparenz

HR-Fachkräfte geben folgende Gründe an, Gehälter nicht mit Mitarbeitern oder Kandidaten zu teilen:



## Vorteile von Gehaltstransparenz

HR-Fachkräfte, die Gehaltsspannen kommunizieren, geben folgende Vorteile an:



# 7 Schritte

ZU

Gehaltstransparenz



## 1. Schritt

# Gehälter intern prüfen

Prüfen Sie intern, wie Ihr Unternehmen beim Thema Gehalt im Vergleich mit Wettbewerbern abschneidet und ob es Gehaltslücken zwischen Geschlechtern, Herkunft oder ähnlichen Stellen gibt. Sollten Sie Benachteiligungen ermitteln, erstellen Sie einen Plan, wie Sie diese beseitigen. Das kann durch sofortige Lohnerhöhungen oder Änderungen der Beförderungsrichtlinien geschehen.





## 2. Schritt

# Entscheiden Sie, wie transparent Sie sein möchten

Es gibt viele Formen und Abstufungen von Gehaltstransparenz. Sie können Gehaltsspannen in Stellenanzeigen angeben, diese ihren Mitarbeitern mitteilen (für ihre oder alle Stellen), oder die exakten Gehälter veröffentlichen. Entscheiden Sie, was für ihr Unternehmen das Beste ist und holen Sie das Einverständnis der Führungsebene ein, bevor Sie es an die Mitarbeiter herantragen.

## 3. Schritt

# Sichtweise der Mitarbeiter einholen

Involvieren Sie Ihre Mitarbeiter in den Prozess. Teilen Sie Ihre Pläne im Detail und machen Sie klar, welche Ergebnisse Sie erwarten. Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, auf verschiedenen Wegen Feedback zu geben und Bedenken zu äußern. Dazu gehören anonyme Umfragen, Diskussionsrunden und persönliche Gespräche.

## 4. Schritt

# Erstellen Sie einen Kriterien- katalog

Bevor Sie Gehälter offenlegen, stellen Sie sicher, dass Sie klar beantworten können, welche Faktoren das Gehalt eines Mitarbeiters beeinflusst, zum Beispiel Erfahrung oder Leistung. Sie müssen in der Lage sein zu erklären, wieso Mitarbeiter im unteren, mittleren oder oberen Bereich der Gehaltsspanne liegen.

## 5. Schritt

Trainieren Sie Führungskräfte darauf, Gehälter angemessen zu diskutieren

Über Geld zu sprechen, kann unangenehm sein. Auch die Führungsebene muss in der Lage sein, die neu erstellten Richtlinien zu erklären und Fragen dazu zu beantworten. So wird es für alle Beteiligten leichter, darüber zu sprechen.

## 6. Schritt

Ein Schritt nach dem anderen

Eine langfristig geplante Umsetzung kann den Übergang leichter gestalten. Im ersten Jahr können Sie Ihre Pläne bekannt machen und Führungskräfte trainieren, im nächsten Jahr den Mitarbeitern die Gehaltsspanne für ihre Stelle offenlegen und im dritten Jahr die für alle Stellen bekanntgeben.

## 7. Schritt

Kommunizieren Sie Ihre Richtlinien

Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter alle nötigen Details kennen. Kommunizieren Sie auch weiterhin die Gründe für Gehaltstransparenz. Wenn Sie Ihre Richtlinien an die Grundwerte Ihres Unternehmens (Ehrlichkeit, Offenheit, Integrität ...) knüpfen, kommen beide Bereiche stärker zur Geltung.

# Erfolgreiche Beispiele

für Gehaltstransparenz

# Buffer macht die exakten Gehälter öffentlich

„Gehaltstransparenz hat Vertrauen, Moral und Produktivität unserer Mitarbeiter gestärkt. Auch Zufriedenheit am Arbeitsplatz sehen wir häufig in unseren Mitarbeiterumfragen.“



**Hailley Griffis**  
Public Relations Director

## Warum

Hailley Griffis, die PR-Direktorin von Buffer, verdient jährlich 90.091 Dollar. Diese Zahl kann jeder herausfinden, der Internet-Zugang hat, denn das Gehalt aller Mitarbeiter ist öffentlich einsehbar. Indem Gehälter online gestellt werden, stärkt Buffer seinen Grundwert „Unser Standard heißt: Transparenz“. Das Unternehmen teilt auch Umsatzzahlen, Angaben zur Diversität der Mitarbeiter und Informationen zur Fluktuation.<sup>16</sup>

## Wie

Bevor Gehälter 2013 öffentlich geteilt wurden, holte Buffer das Einverständnis aller Mitarbeiter ein. Das gestaltete sich damals recht einfach, da es nur 12 waren. Aber auch, als das Team auf 80 anwuchs, widersprachen nur vereinzelt Mitarbeiter, dass ihre Gehälter offengelegt wurden (das Gehalt ist nun ohne zugehörigen Namen einsehbar). Buffer war in der Lage, seine Gehaltsstruktur zu erklären. Das Unternehmen nutzt eine Lohnformel (ebenfalls einsehbar), die das Gehalt auf Basis von Erfahrung, lokalen Lebenskosten und durchschnittlichem Marktpreis für die Stelle bestimmt. Diese Formel kommt schon im Einstellungsprozess zum Einsatz, um langwierige Verhandlungen zu vermeiden.

## Ergebnis

Obwohl es eine extreme Richtlinie ist, schätzen sie sowohl Bewerber als auch Mitarbeiter. Einen Monat, nachdem die Gehälter offengelegt wurden, erhielt Buffer mehr als doppelt so viele Bewerbungen wie in den 30 Tagen davor.<sup>17</sup> Mitarbeiterumfragen zeigen einen hohen Grad an Zufriedenheit, da alle wissen, dass sie fair bezahlt werden.

# CareHere veröffentlicht nach und nach Gehaltsspannen

„Momentan ist Transparenz ein Wettbewerbsvorteil für unser Unternehmen. Das ist zwar gut für uns, aber ich hoffe auch, dass andere Unternehmen nachziehen. Es ist einfach das Richtige, außerdem erwarten es unsere Mitarbeiter und Bewerber.“



**Jeremy Tolley**  
Chief People Officer

## Warum

CareHere, ein Unternehmen aus dem Gesundheitswesen, hat mehr als 1.200 Mitarbeiter. Trotz der überdurchschnittlichen Gehälter hatten Mitarbeiter oft das Gefühl, beim Gehalt benachteiligt zu werden. Auf Management-Ebene wusste man nicht, wie man diesen Bedenken begegnen sollte. Dadurch litt die Arbeitgebermarke von CareHere und sie verloren gute Mitarbeiter.

## Wie

2017 legte CareHere einen Dreijahresplan zur Offenlegung von Gehältern fest, um Mitarbeiter stärker zu binden. 2018 kommunizierte das Unternehmen seine Gehaltsphilosophie an alle Mitarbeiter. Außerdem erhielt jeder Mitarbeiter die Gehaltsspanne für seine Stelle, die auch mit Kandidaten geteilt wurde. Dazu erhielten die Manager Trainings, um Gehälter zu diskutieren. CareHere hofft zudem, bis Ende 2019 Gehaltsspannen für alle Stellen intern und in Stellenanzeigen einsehbar machen zu können. Am wichtigsten ist ihnen, mit Mitarbeitern offen und ehrlich über Gehalt sprechen zu können – besonders, wenn diese an eine Kündigung denken.

## Ergebnis

Obwohl das Projekt noch nicht abgeschlossen ist, sind die Reaktionen der Mitarbeiter bisher durchweg positiv. Gehaltsspannen öffentlich zu machen, hat den Einstellungsprozess unkomplizierter gemacht, weshalb sich auch Bewerber sehr zufrieden zeigen.

# Starbucks schafft Lohngerechtigkeit

„Man kann keine Lösung entwickeln, wenn man das Problem nicht kennt. Niemand erwartet von Unternehmen, dass sie perfekt sind. Aber es wird erwartet, dass sie ehrlich sind.“



**Sara Bowen**

Global Leader, Inclusion, Diversity,  
Equity & Accessibility

## Warum

Transparenz ist eines der Grundprinzipien von Starbucks und spielt eine wesentliche Rolle im Bemühen, Gehaltslücken zwischen den Geschlechtern und Menschen unterschiedlicher Herkunft zu schließen. Und als Teil des Ziels, weltweite Lohngerechtigkeit zu schaffen, ist es auch der einzig richtige Schritt, sagt Sara Bown, Global Leader, Inclusion, Diversity, Equity & Accessibility, von Starbucks.

## Wie

In den letzten Jahren hörte das Unternehmen auf, nach der Gehaltshistorie von Kandidaten zu fragen, und legte auf Wunsch die Gehaltsspanne für die Stelle vor. Für viele Stellen wurden Gehälter zudem auf Erfahrungsbasis berechnet, lange bevor die Kandidatensuche begann. Außerdem veröffentlicht Starbucks jährlich seine Fortschritte zur Lohngerechtigkeit.

## Ergebnis

2018 gab Starbucks bekannt, in den USA 100 % Lohngerechtigkeit für Mitarbeiter erreicht zu haben, die eine ähnliche Arbeit verrichten, unabhängig von Geschlecht oder Herkunft.<sup>18</sup> Das Gleiche soll nun weltweit in unternehmenseigenen Märkten erreicht werden. Das wirkte sich positiv auf die Arbeitgebermarke aus und half dabei, Top-Kandidaten zu gewinnen.

# Glitch schafft Gleichstellung durch Transparenz

„Transparenz ist nicht das Ziel. Das Ziel ist es, alle fair zu bezahlen und das gelingt nur durch Transparenz.“



**Anil Dash**  
CEO

## Warum

Als Anil Dash 2016 CEO von Glitch wurde, war sein Ziel, Diversität und Inklusion im Unternehmen zu fördern. Gehaltstransparenz war ein einfaches Mittel, um allen Bewerbern zu zeigen, dass sie fair bezahlt werden.

## Wie

Zunächst prüfte Glitch intern die Gehälter, um sicherzustellen, dass die Bezahlung unabhängig von Geschlecht oder Herkunft fair war. Obwohl dies der Fall war, hatten die Angestellten keine Chance, das herauszufinden. Nachdem die Pläne zur Gehaltstransparenz an die Mitarbeiter kommuniziert wurden, hatten alle die Möglichkeit, ihre Gedanken dazu in Meetings und anonymen Umfragen zum Ausdruck zu bringen. Zum Schluss teilten sie intern die Gehaltsspannen (nicht die exakten Gehälter) und fügten diese in Stellenanzeigen ein.

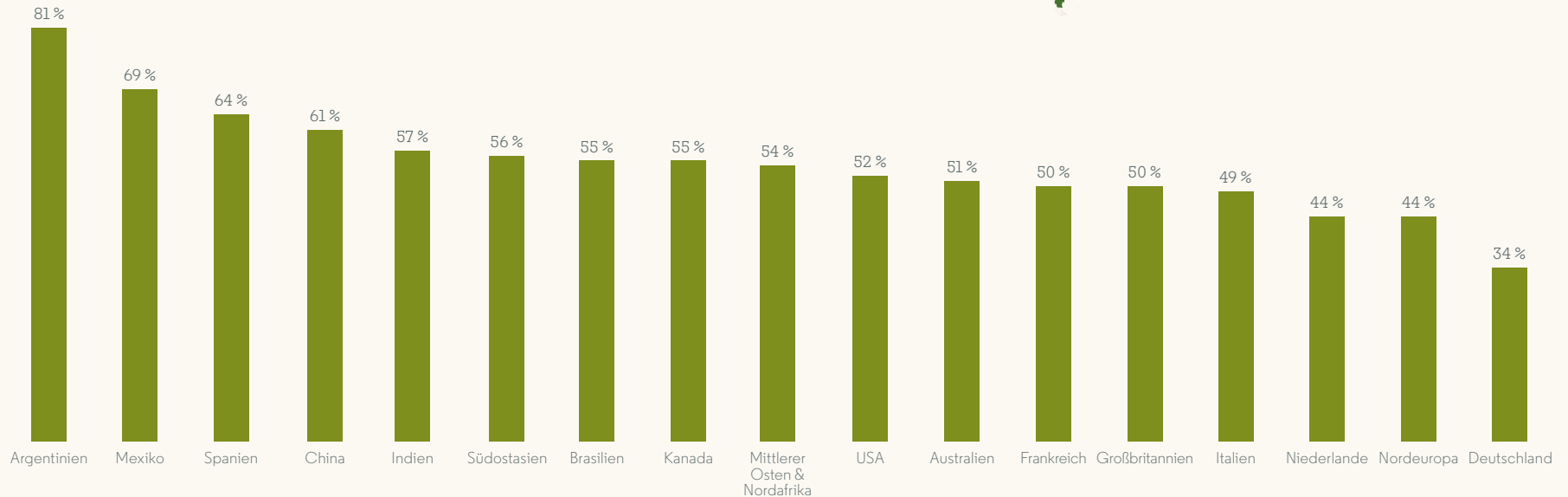
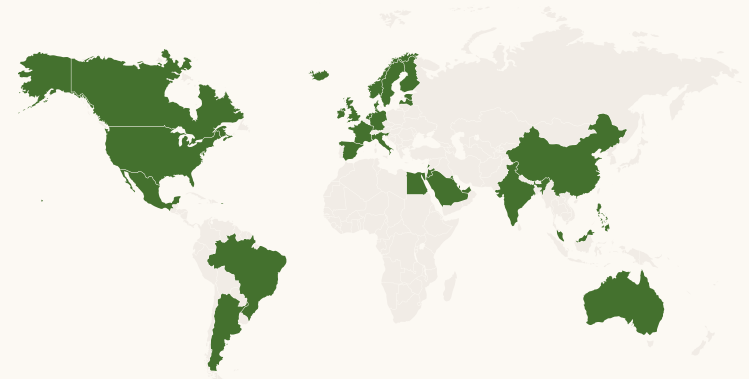
## Ergebnis

Laut Anil Dash schafft Transparenz Vertrauen und dadurch konnte das Unternehmen seine besten Mitarbeiter halten. Dazu kamen unverwartete Vorteile, mit denen niemand gerechnet hätte: Reviews und Gehaltserhöhungen sind berechenbarer geworden, das Feedback von Bewerbern ist durchweg positiv und auf Stellenausschreibungen kommen hunderte von Bewerbungen.



# Gehaltstransparenz rund um die Welt

Anteil der HR-Fachkräfte, die sagen, Gehaltstransparenz<sup>1</sup> ist „sehr wichtig“ für die Zukunft von Recruiting und HR:



# Methodik

## Umfrage

Wir haben 5.164 HR-Fachkräfte und Personalverantwortliche befragt.

Diese beschreiben sich selbst als HR-Fachkräfte, die in der Personalabteilung eines Unternehmens arbeiten, oder als Personalentscheider Ihres Teams.

Es handelt sich um LinkedIn Mitglieder, die basierend auf den Informationen ihrer LinkedIn Profile ausgewählt wurden und per E-Mail im Zeitraum zwischen dem 18. September und dem 10. Oktober 2018 kontaktiert wurden.

## Verhaltensdaten

Die erhobenen LinkedIn Daten für diesen Bericht wurden aus den Milliarden Daten der mehr als 610 Millionen LinkedIn Mitglieder in 200 Ländern generiert. Die Analyse erfolgte im Oktober 2018.

## Soft Skills

Die Soft Skills, die am stärksten bei Unternehmen gefragt sind, wurden anhand der hohen Nachfrage im Vergleich zu ihrer Verfügbarkeit bestimmt. Die Nachfrage wird danach bemessen, welche Fähigkeiten auf den Profilen von LinkedIn Mitgliedern erscheinen, die am häufigsten eingestellt werden. Es wurden nur Städte mit mindestens 100.000 LinkedIn Mitgliedern berücksichtigt.

## Flexibles Arbeiten

Wir führten eine mehrsprachige Analyse von vorab festgelegten Begriffen durch, die auf ein flexibles Arbeitsverhältnis in den Stellenanzeigen auf LinkedIn hindeuten. Die Wachstumsrate bezieht sich auf das Wachstum von Stellenanzeigen mit Fernarbeit und flexiblen Arbeitsverhältnissen im Vergleich zu allen Stellenanzeigen im Zeitraum von September 2016 bis August 2018. Einblicke zu Unternehmenswerten entstanden durch die Analyse der „Annual Talent Drivers Survey“ von LinkedIn unter 350.000 Mitgliedern. Das Geschlecht wurde bei 90 % der Befragten aus dem Vornamen abgeleitet.

## Gehaltstransparenz

Wir führten eine mehrsprachige Stichwortsuche auf LinkedIn durch, darunter Artikel, Beiträge und Updates von Mitgliedern und Unternehmen, die „Gehaltstransparenz“ oder ähnliche Begriffe erwähnten. Die Wachstumsrate bezieht sich auf den Anstieg von geteilten Inhalten zum Thema Gehaltstransparenz im Vergleich zu allen Inhalten im Zeitraum von September 2014 bis August 2018.

# Quellen und Anmerkungen

1. Die Befragten wurden um eine breitere Definition von Transparenz gebeten, die auch Kennzahlen zu Diversität beinhaltet („Teilen von Gehaltsspannen und Diversitäts-Statistiken mit Kandidaten, Mitarbeitern und/oder der Öffentlichkeit“)
2. Irving Wladawsky-Berger. „Automation and the Changing Demand for Workforce Skills.“ *The Wall Street Journal*. 12. Oktober 2018 | [Quelle](#)
3. Iris Bohnet. „How to Take the Bias Out of Interviews.“ *Harvard Business Review*. 18. April 2016 | [Quelle](#)
4. Tipp von [John Vlastelica](#), Gründer des Personalberatungsunternehmens Recruiting Toolbox.
5. Gregory Lewis, „Why Unconscious Bias Training Doesn't Work—5 Ways to Actually Make a Difference.“ *LinkedIn Talent Blog*. 17. Juli 2017 | [Quelle](#)
6. Nicholas Bloom and John Roberts. „A Working from Home Experiment Shows High Performers Like It Better.“ *Harvard Business Review*. 23. Januar 2005 | [Quelle](#)
7. Erkenntnisse aus der „Annual Employer Value Proposition survey“ von LinkedIn unter 350.000 Mitgliedern weltweit
8. Nicole Spector. „Why Are Big Companies Calling Their Remote Workers Back to the Office?“ *NBC News*. 27. Juli 2017 | [Quelle](#)
9. Clint Finley. „Why Workplace Instant Messaging is Hot Again.“ *Wired*. 22. Dezember 2017 | [Quelle](#)
10. „A flexible future is here, but companies have a long way to go.“ *Werk*. | [Quelle](#)
11. Kristen Jacobs. „Sodexo Goes With the FLOW When It Comes To Workplace Flexibility.“ *Sodexo Blog*. 21. Juni 2017 | [Quelle](#)
12. „Work Flexibility at Dell.“ *Dell Careers*. | [Quelle](#)
13. „2020 Legacy of Good Plan.“ *Dell* | [Quelle](#) und „Work Flexibility at Dell.“ *Dell Careers*. | [Quelle](#)
14. Talene M. Carter, Martyn Redfern, Lewis Gayle. „Pay equity across the globe.“ *Willis Towers Watson*. 9. Oktober 2018 | [Quelle](#)
15. „Salaries at Buffer.“ | [Quelle](#) und Courtney Seiter. „The 10 Buffer Values and How We Act on Them Every Day.“ *Buffer Open Blog*. 19. April 2016. | [Quelle](#) und Leo Widrich. „Introducing the Public Buffer Revenue Dashboard: Our Real-Time Numbers for Monthly Revenue, Paying Customers and More.“ *Buffer Open Blog*. 23. August 2017. | [Quelle](#) und Courtney Seiter. „Building a More Inclusive Startup: Introducing the Diversity Dashboard.“ *Buffer Open Blog*. 26. Juni 2015 | [Quelle](#) und Joel Gascoigne. „Tough News: We've Made 10 Layoffs. How We Got Here, the Financial Details and How We're Moving Forward.“ *Buffer Open Blog*. 22. Juni 2016. | [Quelle](#)
16. Vickie Elmer. „After disclosing employee salaries, Buffer was inundated with resumes.“ *Quartz*. 24. Januar 2014. | [Quelle](#)
17. „Starbucks announces 100 percent gender, racial pay equity for U.S partners, sets global commitment.“ *Starbucks Newsroom*. 21. März 2018. | [Quelle](#)

# Autoren

## Datenauswertung



**Mike Chanler**  
Senior Market Research Manager



**Colleen Dye**  
Senior Research Associate



**Catherine Gutermuth**  
Insights Program Manager



**Gina Nieh**  
Insights Analyst



**Tudor Maris**  
Insights Analyst

## Design



**Ben Keyser**  
Senior Designer  
Creative Studio



**Kaelin McGill**  
Supervisor  
Kreativität

## Redaktion



**Greg Lewis**  
Content Marketing Manager



**Kate Reilly**  
Autorin & Content-Strategin



**Jared Smith**  
Senior Content Marketing Manager



**Maria Ignatova**  
Thought Leadership Lead

## Über LinkedIn Talent Solutions

Mit unseren Produkten helfen wir Ihnen, die richtigen Kandidaten zu finden und anzusprechen, Ihre Marke aufzubauen und basierend auf LinkedIn Daten Entscheidungen zu treffen, die Ihre Personalsuche leichter machen.

[Besuchen Sie unsere Webseite](#)

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



**LinkedIn**  TALENT SOLUTIONS