

Das Mindset von Arbeitgeber:innen der Zukunft

Wie deutsche Unternehmen aus dem Mittelstand die wachsenden Herausforderungen beim Recruiting meistern.

Sehr geehrte Damen und Herren,

dem Mittelstand fehlt es häufig an Sichtbarkeit auf einem Arbeitsmarkt, der durch Fachkräftemangel und demografische Entwicklung längst zum Arbeitnehmermarkt geworden ist. Frühere Rezepte funktionieren im Kampf um junge Talente und erfahrene Mitarbeitende nicht mehr – Unternehmer:innen wissen das durch oft schleppende Recruiting-Prozesse und viele unbesetzte Stellen. Es braucht Konzepte für die Zukunft, damit Unternehmen am Markt bestehen und weiter wachsen können.

Wir als Deutsches Innovationsinstitut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung (diind) wollten

wissen: Wie ticken Arbeitgeber:innen der Zukunft? Was machen sie anders als andere? Was macht sie zu etwas Besonderem?

Ihrem Mindset haben wir in unserer Trendstudie nachgespürt und unsere Erkenntnisse pointiert zusammengefasst. Diese können als Impuls dienen für andere Entscheider:innen, die ihr Unternehmen bei der Personalsuche neu aufstellen oder bestehende Prozesse optimieren wollen.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre!



Marc Wittbrock
 Geschäftsführer Deutsches
 Innovationsinstitut für Nachhaltigkeit
 und Digitalisierung (diind) GmbH

Inhaltsverzeichnis

02

Vorwort &
Inhalts-
verzeichnis

04

Analyse &
Interpretation

06

Daten &
Fakten

16

Studien-
design &
Statistik

18

Initiator &
Herausgeber

Analyse & Interpretation

Mitarbeitende stehen klar im Fokus

In der Analyse der Befragung fällt die vergleichsweise hohe Einheitlichkeit bei der Beantwortung der geschlossenen Fragen auf: Auf der Bedeutungsskala von 0 (unwichtig) bis 10 (sehr wichtig) ergibt sich über alle ein Durchschnittswert von 9,1. Dabei ist die höchste Abweichung nach unten (0,4 Punkte, Frage 10, S. 13) fast genauso groß wie nach oben (0,5 Punkte, Frage 6, S. 11).

Der Grund dürfte im Setting der Trendstudie zu finden sein: Die Antworten geben Unternehmer:innen, die am Smart Company Check des Deutschen Innovationsinstituts für Nachhaltigkeit und Digitalisierung (diind) teilgenommen haben, um das Siegel „Arbeitgeber der Zukunft“ zu erlangen. Diese Chef:innen setzen sich also bereits intensiv mit den Herausforderungen am Arbeitsmarkt auseinander.

Dem Mindeset auf der Spur

Differenzierter lässt sich das Mindset potenzieller Arbeitgeber:innen der Zukunft aus den

Antworten auf die offene Frage („Was macht Ihr Unternehmen besonders?“, S. 14–15) herausarbeiten. Die hohe Beteiligungsquote von 90 Prozent der insgesamt 2783 Teilnehmenden macht diesen Datensatz sehr valide und zum wertvollsten der Untersuchung. Die Selbstbeschreibungen der Unternehmen wurde dazu gesichtet und geclustert spezifischen oder kombinierten Themenfeldern zugeordnet.

Kampf um Talente

Daraus ergibt sich, dass potenzielle Arbeitgeber:innen der Zukunft besonders ihre Mitarbeitenden hoch einschätzen – das gilt für fast die Hälfte der Befragten (vgl. S. 14). Dies dürfte die Wertschätzung verdeutlichen, die Chef:innen ihrer Belegschaft als „Personalschatz“ entgegenbringen, spiegelt aber wohl auch den Kampf um Fachkräfte und Talente wider. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich bei der Befragung vor allem um eine Erfassung der (gewünschten) Außenwahrnehmung des jeweiligen Unternehmens handelt.

Ohne Innovation keine Zukunft – das haben potenzielle Arbeitgeber:innen der Zukunft offensichtlich klar erkannt: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und weitere Megatrends stehen für rund einem Viertel der Befragten im Fokus ihres Unternehmens. Da auch viele mögliche Bewerber:innen und insbesondere junge Talente Interesse an zukunftsfesten Jobs haben dürften, liegt es nahe, diese Entwicklungen nicht nur praktisch im Betrieb umzusetzen, sondern auch in der Außendarstellung hervorzuheben.

Nur knapp hinter dem Bereich Innovation rangiert in den Antworten auf die offene Frage die Kund:innenorientierung der Teilnehmenden. Hier sollte weniger an die Kommunikation nach außen gedacht werden als vielmehr an das tatsächliche Streben, auf Wünsche und Bedürfnisse von Kund:innen einzugehen, weil ansonsten Rückschläge im schärfer werdenden Wettbewerb drohen.

Fachkräfte dringend gesucht

Bei der Personalsuche spielen Image und Außendarstellung dagegen nur für jedes hundertste Unternehmen eine Rolle. Es dürfte aber unwahrscheinlich sein, dass sich erfahrene Fachkräfte oder junge Talente auf eine



Position in einer ihnen unbekanntem mittelständischen Firma bewerben. Während dieses Defizit das Recruiting neuer Kräfte erschwert, droht zugleich die Gefahr, dass bewährte Mitarbeitende zu einem namhafteren Wettbewerber abwandern. Die Wechselbereitschaft ist hoch: So zeigt die diind-Trendstudie „Job 2023: Bleiben, Wechseln, Träume leben“, dass gut ein Viertel der Angestellten aktiv eine neue Stelle sucht.

Kollaboration:

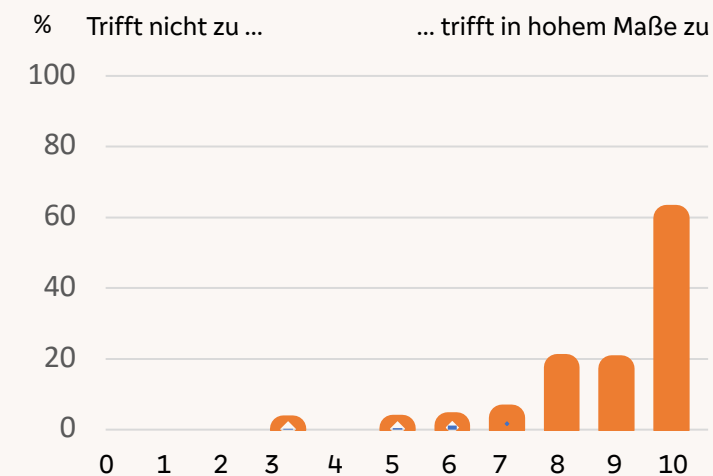
Durch die Digitalisierung können Beschäftigte schneller und effizienter zusammenarbeiten.

Digitalisierung:
IT-Investitionen
können auch die
Zukunft mittelstän-
discher Unterneh-
men sichern.

01: Strategie

Unser Marktumfeld entwickelt sich ständig weiter. Wir planen voraus und scheuen uns nicht vor Veränderungen.

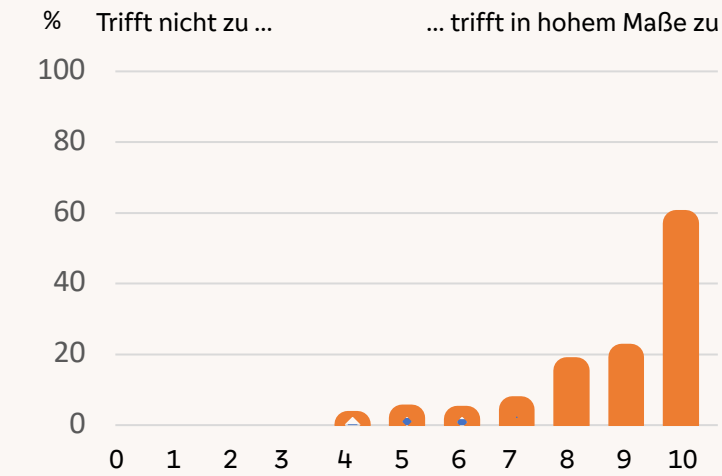
Die Strategie ständig neuen Marktbedingungen anpassen, Herausforderungen als Chancen sehen – für agile Mittelständler:innen dürfte das eine Selbstverständlichkeit sein. Der stetig wachsende Wettbewerb und der ständige Wandel der Kund:innenbedürfnisse geben den Weg zum künftigen Erfolg vor. Daher kommt diesem Punkt mit einem Durchschnittswert von 9,3 auch besonders hohe Bedeutung zu.



02: Digitalisierung 1

Digitalisierung ist für uns eine Chance, die unser Unternehmen zukunftsfähig macht. Daran arbeiten wir in allen Bereichen.

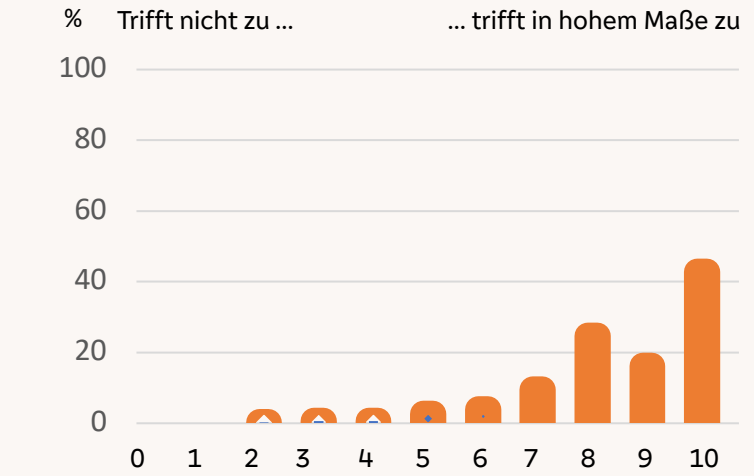
Zukünftiger Erfolg ohne digitale Tools und Prozesse scheint für die meisten kleineren und mittelgroßen Unternehmen (KMUs) undenkbar. Das spiegelt sich in dem hohen Durchschnittswert von 9,2 wider, dem diese Thematik von den Teilnehmenden beigegeben wird. Darum treiben für die Zukunft gut aufgestellte Unternehmer:innen die Digitalisierung auch in allen Bereichen ihrer Betriebe voran.



03: Digitalisierung 2

Moderne IT ist ein wichtiger Baustein für künftigen Erfolg. Investitionen in die IT haben daher Vorfahrt.

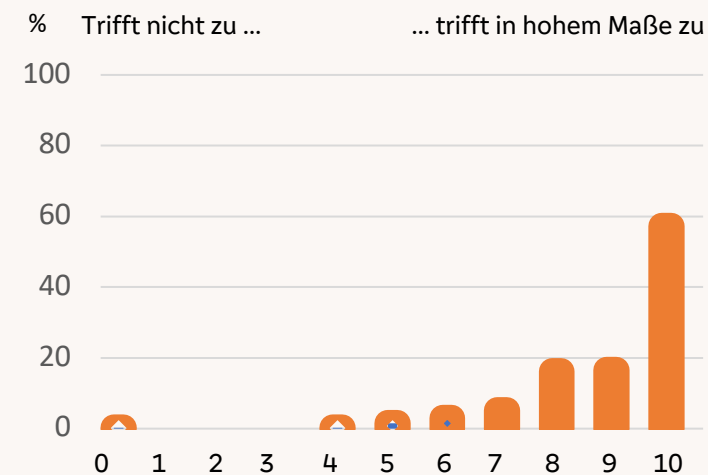
Dagegen fällt die Priorität tatsächlicher IT-Investitionen unter potenziellen Arbeitgeber:innen der Zukunft mit einem durchschnittlichen Wert von 8,7 deutlich ab. Der Wille zur Digitalisierung ist also eindeutig vorhanden. Denkbar scheint aber, dass die Umsetzung in diesem Bereich aufgrund von harten Investitionsentscheidungen letztlich geringer ausfällt, als zu erwarten gewesen wäre.



04: Kundenfokus 1

Höchste Service-Qualität hat stets höchste Priorität. Wir überprüfen sie regelmäßig und schulen Mitarbeitende entsprechend.

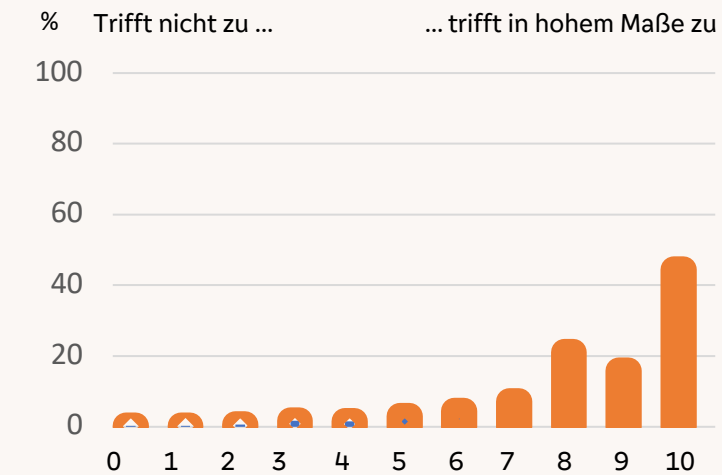
Diese Interpretation dürfte gestützt werden von der Wichtigkeit, die serviceorientierte Chef:innen der Schulung ihrer Mitarbeitenden zumessen: Hier erreicht der Durchschnittswert in ihrer Einschätzung hohe 9,1. Möglicherweise legen viele Unternehmen mehr Wert auf die gründliche Ausbildung des Personals zur Sicherung der Service-Qualität, die sie zudem regelmäßig überprüfen.



05: Kundenfokus 2

Moderne Software steht auf unserer Agenda, um schneller und effizienter mit Kunden kommunizieren zu können.

Darauf könnte auch die insgesamt niedrigste vergebene Priorität von durchschnittlich 8,6 hinweisen, die der Einsatz von Vertriebs- und CRM-Software für die Befragten genießt. Beim Service scheinen nicht nur Kund:innen König:in – für höchste Service-Qualität setzen viele Unternehmen offenbar mehr auf gut ausgebildete und geschulte Mitarbeitende als auf (weitere) Investitionen in IT-Tools.



Service: Für erfolgreiche Mittelständler stehen die Wünsche der Kund:innen im Mittelpunkt.

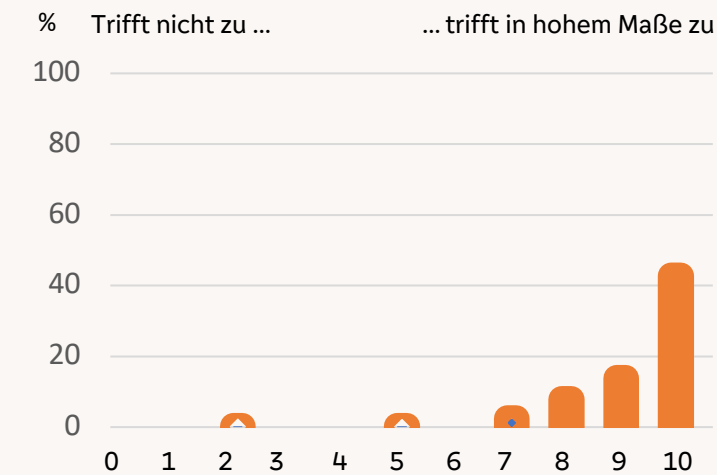
Teamplyer: Ein diverses und offenes Jobumfeld macht Unternehmen für Fachkräfte und Talente attraktiver.



06: Personal 1

Wir fördern den offenen Austausch. Unser Ziel ist es, mit Vielfalt, Chancengleichheit und flachen Hierarchien zu punkten.

Wie wichtig ihre Mitarbeitenden für Mittelständler:innen sind, zeigt auch der Bereich Teamply: Hier setzen die Befragten mit im Durchschnitt 9,6 den insgesamt höchsten Wert an. Potenzielle Arbeitgeber:innen der Zukunft haben wohl erkannt, dass ein Unternehmen in Zeiten eines schrumpfenden Angebots an Fachkräften und Talenten nur in einem vielfältigen Jobumfeld langfristig erfolgreich sein kann.



07: Personal 2

Mitarbeiter:innen-Bedürfnisse nehmen wir sehr ernst. Wir hören zu und entwickeln Lösungen für Wünsche.

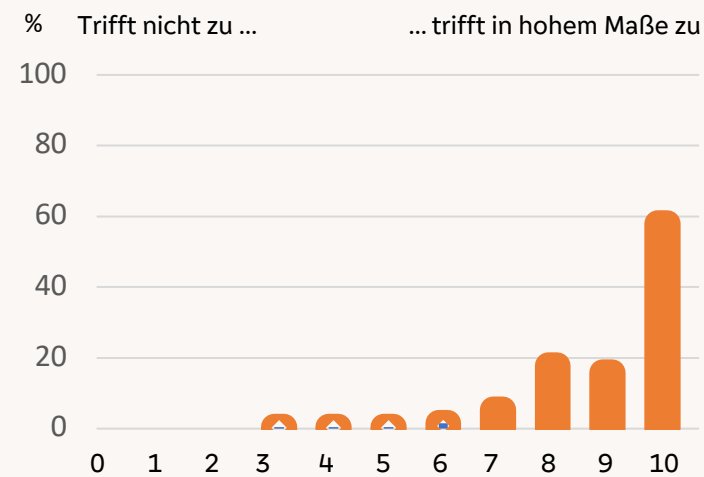
Deshalb sind auch viele Unternehmen gerne bereit, auf die Wünsche von potenziellen Kandidat:innen nach mehr Flexibilität einzugehen: Angebote wie Homeoffice oder Goodies wie vergünstigte Nachverkehrstickets dürften inzwischen in vielen mittelständischen Unternehmen zur Grundausstattung beim Recruiting gehören. Die Teilnehmende vergeben hier durchschnittlich einen im Vergleich hohen Wert von 9,3.



08: Personal 3

Wir fördern und unterstützen unsere Mitarbeitenden und bieten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

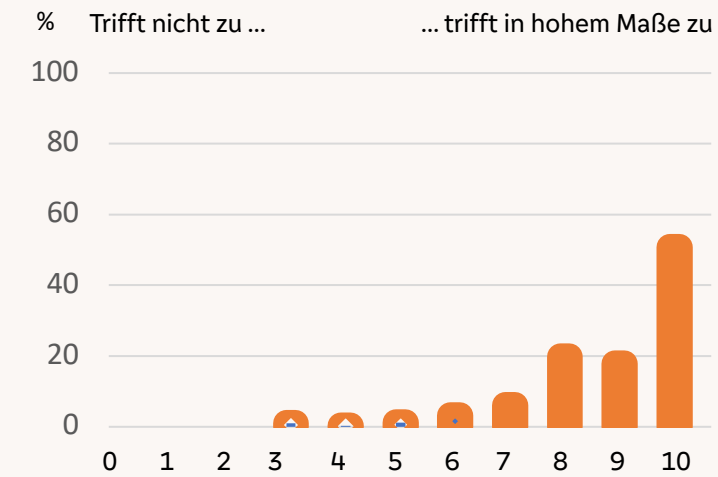
In dieses Bild passt auch der hohe Stellenwert, den die Teilnehmenden der Fort- und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden beimessen – sie vergeben im Schnitt eine nur leicht geringere Priorität von 9,2. Angesichts des Wandels am Markt und in der Arbeitswelt sind Chef:innen offensichtlich bemüht, ihr Personal up-to-date zu halten, damit sie auch künftig zum Erfolg des Unternehmens beitragen können.



09: Personal 4

Es wird immer wichtiger, für die allgemeine Zufriedenheit auch Wohlfühlmaßnahmen anzubieten.

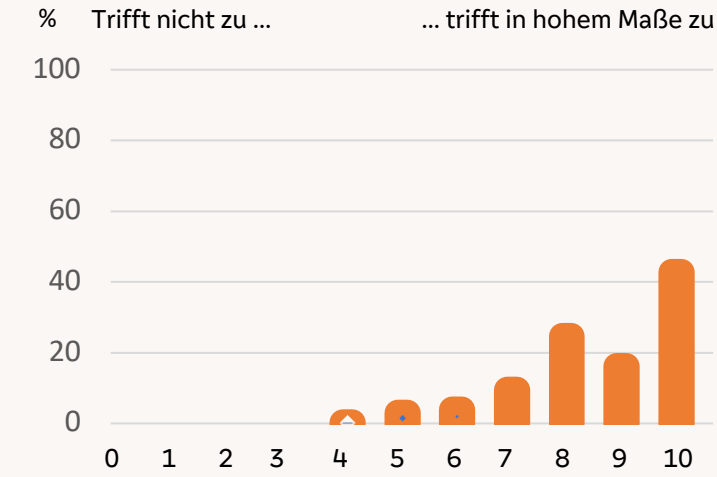
Dagegen fallen Maßnahmen für das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden mit einem Durchschnittswert von 9,0 leicht zurück. Ein Erklärungsansatz dafür wäre, dass es in vielen mittelständischen Unternehmen sowohl an finanziellen Mitteln und wie auch an firmeninterner Expertise mangeln könnte, um sich noch aktiver für das Wohlergehen ihrer Belegschaften zu engagieren.



10: Nachhaltigkeit

Wir widmen uns dem Thema zunehmend und verbessern etwa Prozesse und Produkte, damit wir nachhaltiger werden.

Noch geringer ist die Bedeutung von nachhaltigen Produkten und Services, wenn es um das Recruiting neuer Mitarbeitender geht: Chef:innen setzen hier mit einem Wert von im Schnitt 8,7 die insgesamt zweitniedrigste Priorität. Dabei dürfte der Bereich Klima- und Umweltschutz vor allem im Kampf um junge Talente künftig noch mehr an Bedeutung gewinnen – hier besteht möglicherweise Aufholpotenzial.



Klimaschutz: Viele Unternehmen setzen beim Recruiting auf nachhaltige Goodies wie ein Jobrad.

11: Offene Frage

Was macht Ihr Unternehmen besonders?

Bei ihrer Eigenauskunft rücken potenzielle Arbeitgeber:innen der Zukunft ihre Mitarbeiter:innen klar in den Fokus: Sie zeigen sich arbeitnehmerfreundlich, stellen das gute Arbeitsklima heraus und sind stolz auf die Werte und Traditionen ihres Unternehmens – mit 26,7 Prozent liegen Antworten aus diesem Themenkomplex an der Spitze. Werden weitere Antworten, in denen neben anderen Bereichen das Personal im Vordergrund steht, hinzuge-rechnet, erhöht sich dieser Anteil sogar auf 48,9 Prozent. Fast die Hälfte der Teilneh-mer:innen hält also vor allem die Mitarbeiten-den für das Besondere an ihrem Unternehmen.

Innovation und Kundenorientierung

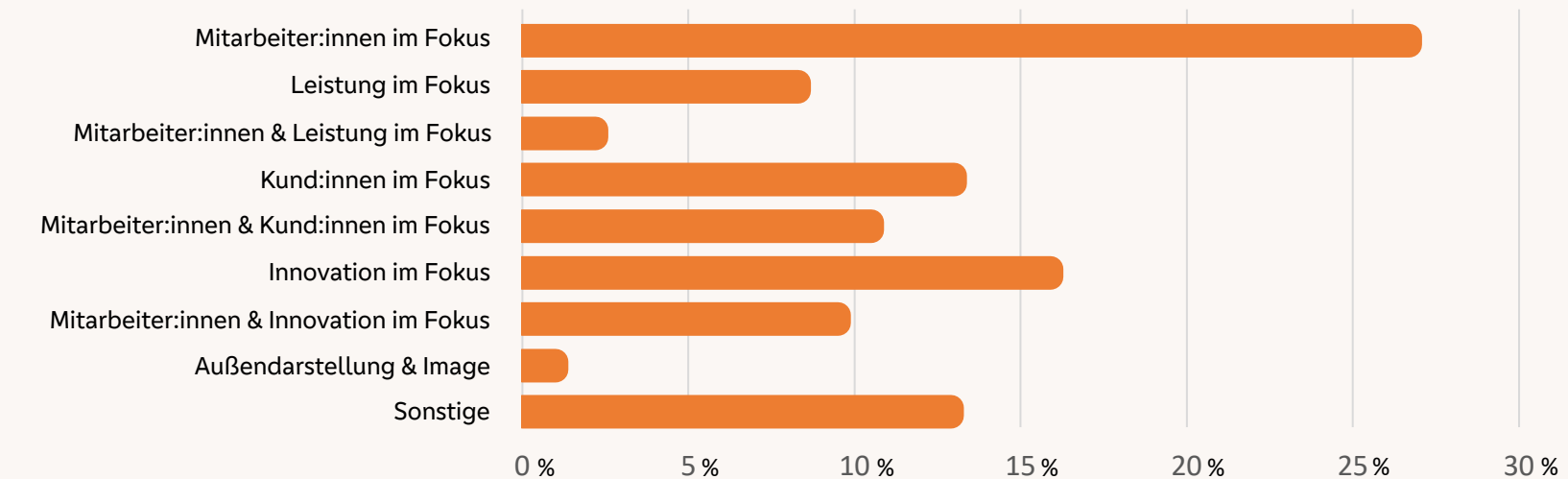
Dahinter rangiert bei zukunftsgerichteten Arbeitgeber:innen die Innovation: 15,9 Prozent heben die Bedeutung neuer Ideen in ihrem Unternehmen sowie weitere Megatrends wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit als besonders hervor. Werden dieser Gruppe diejenigen hinzugefügt, die zusätzlich zu ihrer Innova-

tionskraft ihre Mitarbeitenden als besonders wichtig bezeichnen, steigt dieser Anteil mit 25,4 Prozent auf gut ein Viertel.

Bei der Selbstbeschreibung steht an dritter Stelle der Themenkomplex „Kundenorientierung“: 13,0 Prozent der Teilnehmenden halten ihren Top-Service und die bestmögliche Erfüllung von Kund:innenwünschen für das, was ihr Unternehmen besonders macht. Werden diejenigen hinzugenommen, die diese Ausrichtung mit einem Fokus auf ihre Mitarbeitenden verbinden, erreicht ihr Anteil 23,5 Prozent – dieses knappe Viertel ist damit fast so stark vertreten wie die Chef:innen, die insbesondere auf Innovation (und ihre Belegschaft) für den künftigen Unternehmenserfolg und die Personalbeschaffung setzt.

Das Mindset von Arbeitgeber:innen der Zukunft

Die Schwerpunkte, die Arbeitgeber:innen der Zukunft in ihren Unternehmen setzen (wollen),



zeigen sich in der Beantwortung der offenen Frage eindeutig: Die drei Komplexe Mitarbeitende, Innovation sowie Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen von Kund:innen sind insgesamt 75,6 Prozent der Teilnehmenden wichtig. Mit den Aussagen dieser drei Viertel der Befragten wird deutlich, welches Mindset Arbeitgeber:innen der Zukunft haben oder sich zumindest selbst zuschreiben. Bemerkenswert erscheint der in der Gewichtung eindeutige Fokus auf die Mitarbeitenden: Der Fachkräftemangel und das oft schleppende Recruiting scheinen Firmenchef:innen Sorgen zu bereiten – und sie haben erkannt, dass sie sich als attraktiv für junge Talente präsentieren müssen.

Mittelstand in Fachkräftefalle

Frappierend ist, wie wenige Chef:innen dabei auf die Außenwirkung ihres Unternehmens Wert zu legen scheinen: Nur jeder hundertste Teilnehmende stellt heraus, dass seine Firma weithin bekannt ist und somit über eine starke Marke verfügt oder deren Leistungen in der Öffentlichkeit vielfach anerkannt sind. Imagewerbung für das eigene Unternehmen spielt offenbar keine Rolle. So drohen Mittelständler:innen in die Fachkräftefalle zu geraten: Erfahrende Mitarbeitende wie auch junge Talente könnten sich eher für eine Position bei einem Wettbewerber mit bekannterem Ruf entscheiden und eigene Stellen unbesetzt bleiben.

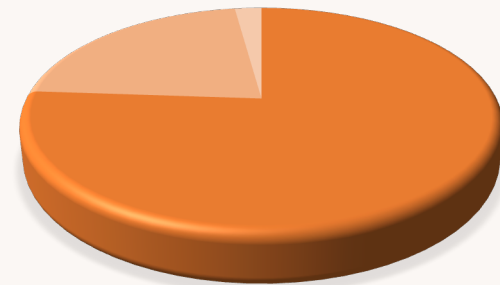
Recruiting: Die Außendarstellung spielt für Mittelständler:innen bei der Personalsuche so gut wie keine Rolle.

Studiendesign & Statistik

Befragung soll neue Trends aufspüren

Für die Trendstudie „Das Mindset von Arbeitgeber:innen der Zukunft“ hat das Deutsche Innovationsinstitut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung (diind) die Fragebögen von bislang 2783 Chef:innen ausgewertet, die am Smart Company Check des diind teilgenommen haben. Von diesen haben 90 Prozent die offene Frage beantwortet: „Was macht Ihr Unternehmen besonders?“ Die einzelnen, höchstens drei Sätze umfassenden Antworten wurden thematisch geclustert. Die Datenerhebung fand im Zeitraum von August 2022 bis März 2023 statt und wird sukzessive fortgesetzt. Die Publikation weiterer Ergebnisse ist geplant.

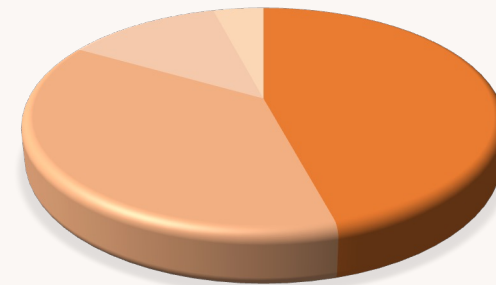
Teilnehmende nach Geschlecht



Anrede: Frau 14,1 %
Anrede: Herr 85,4 %
Anrede: andere 0,5 %

Die Teilnehmenden sind ausweislich der von ihnen selbst gewählten Anrede zum überwiegenden Teil männlichen Geschlechts. Gerade einmal 14 Prozent der Befragten definieren sich demnach als Frauen. Andere diverse Anreden sind kaum vertreten.

Verteilung der Unternehmensgröße



Unter 10 Mitarbeitende 37,5 %
10–50 Mitarbeitende 45,8 %
51–200 Mitarbeitende 12,6 %
Über 200 Mitarbeitende 4,1 %

Die untersuchten Daten spiegeln überwiegend die Lage in kleineren und mittelgroßen Unternehmen wider: 83,3 Prozent der befragten Chef:innen beschäftigen bis zu 50 Mitarbeitende. Betriebe mit mehr als 200 Arbeitnehmer:innen spielen nur eine kleine Rolle.

Datenauswertung: Durch langfristige Erhebung und Analyse können neue Recruiting-Trends aufgedeckt werden.



Zielsetzung

Diese nicht-experimentielle Trendstudie soll Aussagen zum Mindset von potenziellen Arbeitgeber:innen der Zukunft ermöglichen, die sich für die künftigen Herausforderungen beim Personal-Recruiting gut aufgestellt sehen. Sie ist als Längsschnittstudie konzipiert: Durch die Fortsetzung von Datenerhebung, Auswertung und Publikation können dadurch nach dem vorliegenden ersten Teil weitere Erkenntnisse über den Zeitverlauf hinweg gewonnen und neue Trends identifiziert werden.

Methodik

Als Datenbasis dienen Selbstauskünfte insbesondere kleinerer und mittelgroßer Unternehmen (KMUs) im Smart Company Check des Deutschen Innovationsinstituts für Nachhaltigkeit und Digitalisierung (diind). Dieser besteht aus zehn geschlossenen Fragen mit einer Bewertungsskala von null bis zehn und einer offenen Frage, wobei die Antworten thematisch geclustert wurden. Die sich daraus ergebenden Erkenntnisse können anderen KMUs als Inspiration für erfolgreiche Personalmaßnahmen dienen.

Über uns

Initiator und Herausgeber der Studie

● Deutsches
● Innovationsinstitut
● für Nachhaltigkeit
 und Digitalisierung



Das Deutsche Innovationsinstitut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung (diind) unterstützt Unternehmen dabei, fit für die Zukunft zu werden. Dazu kooperiert das diind mit Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, führt im Auftrag von Partnern Studien durch und prüft Unternehmen auf Zukunftsfähigkeit. Durch Beispiele erfolgreicher Transformation sollen der Wirtschaft wichtige Impulse verliehen werden. diind-Auszeichnungen sind ein wertvolles Kommunikationsinstrument für Unternehmen. Sie helfen, passende Partner und Mitarbeitende zu finden, um noch innovativer, nachhaltiger und digitaler zu werden.

Orientierung, Know-how und Inspiration für Unternehmer:innen sowie Entscheider:innen in Sachen Nachhaltigkeit, Digitalisierung und moderne Führung – das liefern die DUP UNTERNEHMER-Medien. Transformation selbst in die Hand nehmen und gestalten sowie Geschäftsmodelle technologisch und gesellschaftlich für die Zukunft aufstellen stehen im Fokus des Interesses. Daher verlassen sich Gründende, Unternehmer:innen, Führungskräfte, Manager:innen und Investoren auf die DUP UNTERNEHMER-Medien als reichweitenstärkste Plattform für B2B-Content in Deutschland.



Erfolg: Arbeitgeber:innen der Zukunft haben bessere Chancen bei der Suche nach neuen Talenten und Fachkräften.

● Deutsches
Innovationsinstitut
für Nachhaltigkeit
und Digitalisierung



Schutzgebühr: 89,- €