

HR BENCHMARK

HR- Praktiken- und Prioritäten in den Schweizer Unternehmen

Die Studie umfasst 340 Schweizer Unternehmen mit insgesamt 707'456 Mitarbeitenden.

HR AKTIVITÄTEN

TOOLS UND METHODEN VON HR

ZIELE UND PRIORITÄTEN VON HR

Institut HR Bench & HC Academy

Die Human Capital Academy ist eine Boutique Unternehmensberatung. Sie ist ein Spinoff der Zürcher Hochschule der angewandten Wissenschaften (ZHAW) und hat dadurch in ihren Methoden eine starke wissenschaftliche Grundlage.

Wir sind Experten, wenn es im HR um FAKTEN, DATEN und ZAHLEN geht: Compensation & Benefits, Performance Management, Lohnvergleichsanalysen & HR Controlling.

www.hca.ch | info@hca.ch | +41 56 552 04 08

HR Bench
Institute
Benchmarks · Surveys · Research

HC Academy
Excellence in Human Capital Management

OST
Eastern Switzerland
University of Applied Sciences

INHALTSVERZEICHNIS



INSTITUTIONELLE PARTNER	2
AUTOREN DES ERGEBNISBERICHTS	2
KOMITEE SWISS HR BENCHMARK	3

UNTERSTÜTZUNG	3
TEILNEHMERKREIS	4
HR-FUNKTION DER BEFRAGTEN UND PROFIL	4
MEINUNG DER TEILNEHMER ZUR UMFRAGE	5

ZUSAMMENGEFASSTER ERGEBNISBERICHT - ÜBERSICHT	6
ZIELE UND SCHWERPUNKTE DER PERSONALABTEILUNG IM JAHR 2023	8

HR-INDIKATOREN	9
BESCHÄFTIGUNGS- UND KOMPETENZPLANUNG	14
EINSTELLUNG	15

HRIS UND DIGITALE TRANSFORMATION	16
VERGÜTUNG UND FRINGE BENEFITS	17
AUSBILDUNG UND KOMPETENZENTWICKLUNG	18
HR-KOMMUNIKATION UND -MARKETING	19

SOZIALER DIALOG UND GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG	20
---	----

INSTITUTIONELLE PARTNER

HR-Verbände Westschweiz



HR-Verbände Deutschschweiz



Hochschulen



Medienpartner



AUTOREN DES ERGEBNISBERICHTS

HR Bench Institute Sàrl (Lausanne)

Daniel CERF

Direktor
& Partner HR Bench Institute

daniel.cerf@hrbench.ch | +41 22 534 94 50
www.hrbench.ch

Rund 800 öffentliche und private Schweizer Unternehmen nehmen an den verschiedenen Studien und HR-Benchmarks teil, die das Institut in Partnerschaft mit verschiedenen Verbänden und Berufsorganisationen sowie Hochschulen in der Schweiz durchführt. Seine Instrumente zur Messung, Bewertung und Analyse der Mitarbeitererfahrung in einem Unternehmen, die auf Marktdaten abgestimmt sind, ermöglichen es ihm, Unternehmen bei der Identifizierung und Stärkung ihrer Motivations- und Engagementhebel am Arbeitsplatz zu beraten und zu orientieren. Als Spezialist für Gehaltsanalysen verfügt er über die Instrumente und Gehaltsdatenbanken, die es Unternehmen ermöglichen, ihre Marktposition genau zu messen.

HEIG-VD (Yverdon-les-Bains)

Justine DIMA

Assoziierte Professorin FH in Human Resources

Justine DIMA ist Forscherin und assoziierte FH-Professorin für Human Resource Management an der HEIG-VD (Yverdon-les-Bains). Zuvor war sie international als Personalfachfrau und Managementberaterin tätig. Ihre Doktorarbeit (Ph.D.) in Management hat sie an der Universität Laval (Kanada) verfasst. Ihre Forschungsschwerpunkte sind künstliche Intelligenz, Personalmanagement, Veränderungsmanagement, Gesundheit am Arbeitsplatz und Führung. Sie hat ihre Arbeit auf weltweiten Konferenzen vorgestellt und Artikel in internationalen Fachzeitschriften veröffentlicht. Ausserdem hält sie Vorträge und führt Schulungen für Organisationen zu diesen Fachgebieten durch.

Human Capital Academy

Mexhit ADEMI

Lic.oec. publ., Studienleiter
Deutschschweiz

m.ademi@hca.ch | +41 56 552 04 08
www.hca.ch

Mexhit ADEMI besitzt das Lizentiat in Betriebswirtschaft von der Universität Zürich und hat in seiner beruflichen Karriere mehrere Stationen im Bereich Human Resources durchlaufen. Er hat zahlreiche namhafte Unternehmen aus allen Branchen in der Schweiz bei der Entwicklung von Job Grading Modellen und Vergütungssystemen unterstützt. Er bringt langjährige Erfahrung in der Beratung und in der Abwicklung von Projekten für KMU, sowie Grossunternehmen mit. Er hat ein fundiertes Wissen im Fachbereich Compensation & Benefits, Performance Management, Lohnvergleichsanalysen, sowie breite Erfahrungen im Projektmanagement im Bereich Human Resources. Dazu gehören u.a. Projekte im Bereich Grading, Compensation Policies, Einführung von neuen Prozessen und Systemen.

KOMITEE SWISS HR BENCHMARK

Der Fragebogen für den Swiss HR Benchmark 2022 wurde in enger Zusammenarbeit mit einem Komitee entwickelt, das sich aus Vertretern der Verbände HR Genf, HR Wallis und HR Waadt, einem Vertreter der *Haute École d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud* (HEIG-VD) sowie einem Vertreter von Cursus Formation durch CRQP zusammensetzte.

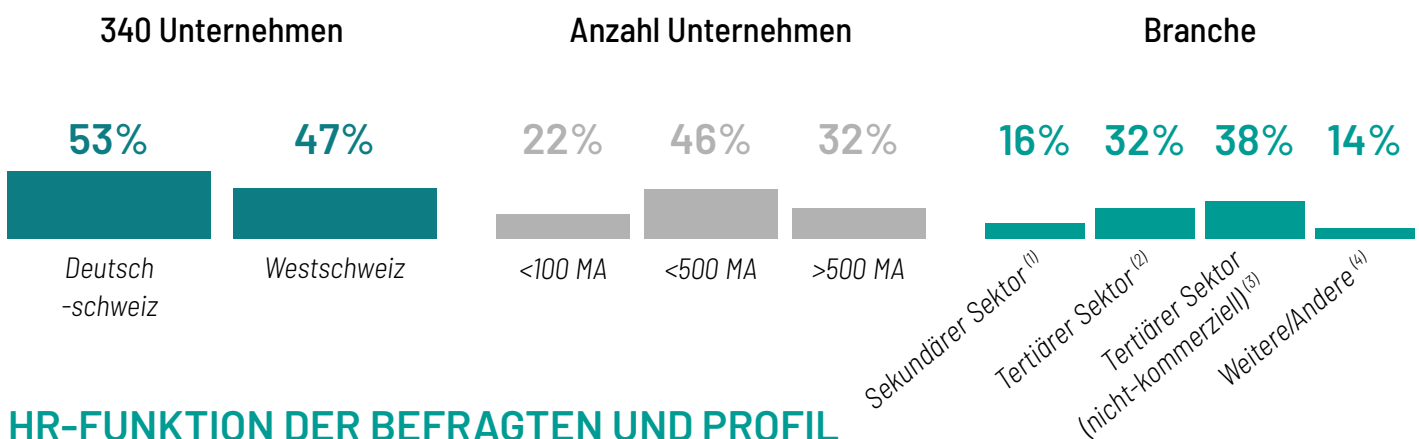
UNTERSTÜTZUNG

Wir danken den Unternehmen **InnoHub**, dem führenden Spezialisten für Firmenschulungen und Executive Coaching, **Haufe**, dem innovativen Anbieter für HR-Systeme im Bereich People & HR, sowie **Swibeco**, dem über 400 Schweizer Unternehmen bei der Verwaltung ihrer Benefits zur Motivationssteigerung der Mitarbeitenden vertrauen, für ihre wertvolle Unterstützung bei der Realisierung der vorliegenden Studie.

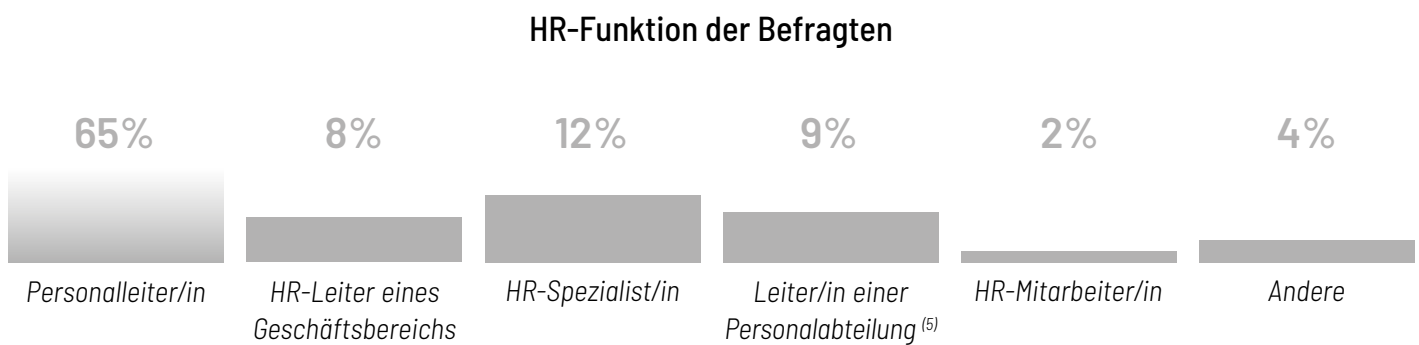




TEILNEHMERKREIS

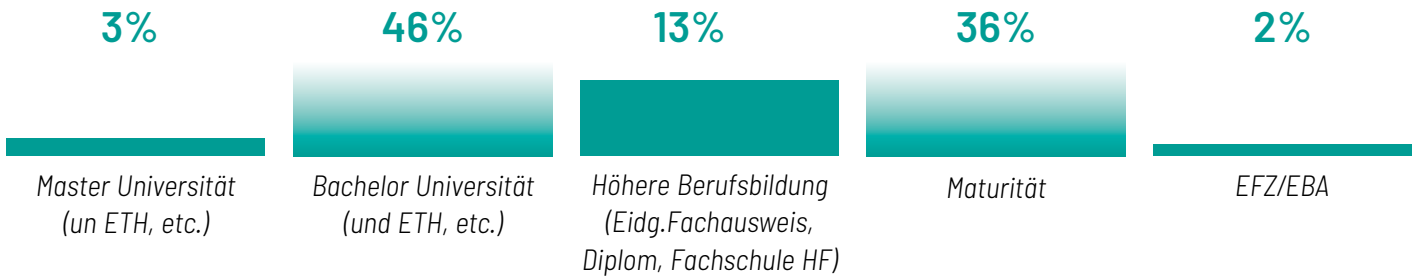


HR-FUNKTION DER BEFRAGTEN UND PROFIL

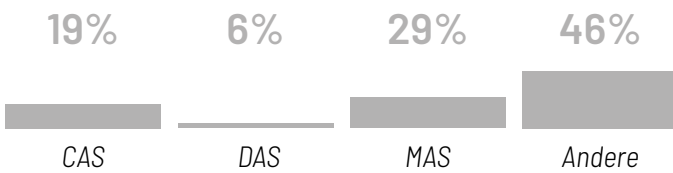


(1) Der sekundäre Sektor (verarbeitendes Gewerbe, Baugewerbe). (2) Der marktbestimmte tertiäre Sektor (Handel, Verkehr, Kredit- und Versicherungsgewerbe, Erbringung von unternehmens- und personenbezogenen Dienstleistungen, Beherbergung und Gastronomie, Immobilien, Information und Kommunikation). (3) Der überwiegend nicht-kommerzielle tertiäre Sektor (öffentliche Verwaltung, Bildungswesen, Gesundheits- und Sozialwesen). (4) Andere (nicht klassifiziert). (5) HR Administration, HR-Leitung.

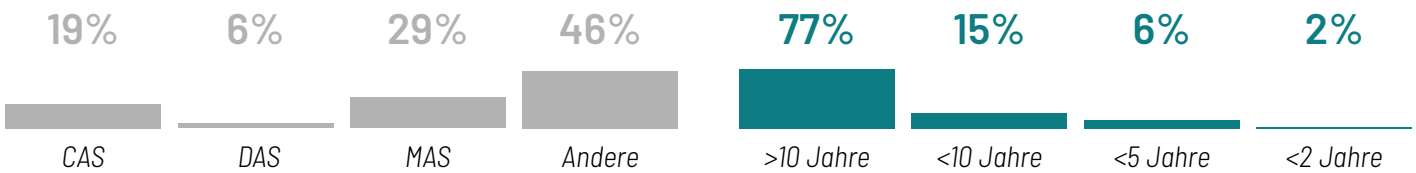
Ausbildungsniveau der Befragten



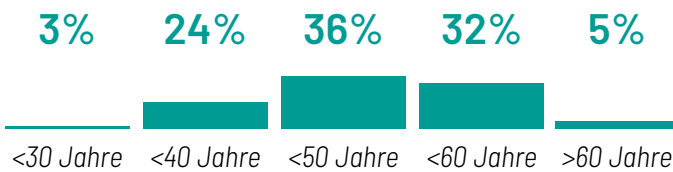
Niveau der Weiterbildung



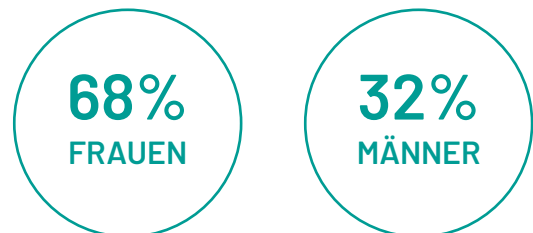
HR-Erfahrung



Alter



Geschlecht



MEINUNG DER TEILNEHMER ZUR UMFRAGE



ZUSAMMENGEFASSTER ERGEBNISBERICHT - ÜBERSICHT

16 HR-Themen unter der Lupe

Die Umfrage umfasst insgesamt 100 Fragen zu 16 HR-Themen. Die Fragen beziehen sich auf die wichtigsten Aufgaben von HR in Unternehmen. 340 Unternehmen in der Schweiz haben von ihren Personalverantwortlichen Auskunft darüber gegeben, wie diese Aufgaben wahrgenommen werden und welche Entwicklungsprioritäten damit verbunden sind. Das Ranking bietet somit einen umfassenden Überblick über die von den Unternehmen festgelegten HR-Entwicklungsprioritäten. In fast sieben von zehn Unternehmen ist die HR-Funktion auf der Führungsebene vertreten. Die Repräsentationsrate wird nicht von der Grösse der Unternehmen oder der Branche beeinflusst.

Sortierung nach Priorität	Thema	Gesamtindex der Abdeckung von HR-Leistungen (/4)	Gesamtindex der Prioritäten (/2)
1	Beschäftigungs- und Kompetenzplanung	1,88	1,15
2	HR Kommunikation & Marketing	2,14	0,98
3	HR-Politik- und Strategie	2,61	0,87
4	Management	2	0,86
5	Mobilität und berufliche Entwicklung	1,89	0,83

Rating der Aktivitäten

0: Nicht zutreffend. / 1: Muss erst eingeführt werden. / 2: Zu verbessern. / 3: Gute Leistung. / 4: Sehr gute Leistung.

Rating der Prioritäten

0: Keine Änderung geplant. / 1: Mittelfr. Ziel. / 2: Kurzfr. Ziel.

Home-Office und Pandemie

Da die Pandemie das Home-Office in den Vordergrund gerückt hat, ist diese Möglichkeit für Mitglieder des Managements (79,1%) und der Geschäftsleitung (87,2%) immer noch einfacher. Im Durchschnitt ist Home-Office an zwei oder weniger Tagen pro Woche erlaubt, und die Mehrheit der Mitarbeiter hat diese Möglichkeit (59,2%).

Die Beschäftigungs- und Kompetenzplanung wurde als vorrangigste Priorität identifiziert. Sie ermöglicht insbesondere die bestmögliche Vorbereitung auf die Zukunft der Arbeit durch die Entwicklung eines Ansatzes zur Ermittlung des künftigen Bedarfs an Kompetenzen, aber auch an Arbeitsplätzen.

HR Kommunikation und HR Marketing

HR-Kommunikation & HR-Marketing ist das Thema mit der zweithöchsten Priorität. Die grossen Unternehmen betrifft das am stärksten. Die Schaffung und Förderung der Arbeitgebermarke wurde als Priorität genannt, auf die man sich konzentrieren will. Die Mitarbeiterbindung ist nicht die Hauptmotivation für Organisationen, ihre HR-Kommunikation und ihr HR-Marketing weiter auszubauen. Das Ziel bestünde hauptsächlich in der Gewinnung neuer Talente und in der Förderung der Arbeitgebermarke.

HR Politik und HR Strategie

Das Thema HR-Politik- und Strategie hat die drittgrösste Priorität. Die Unternehmen des sekundären Sektors messen diesem Thema die geringste Priorität bei. Dennoch sind die Organisationen mehrheitlich mit den aktuellen Leistungen in diesem Bereich zufrieden (58,15%). Mit anderen Worten: Die grundlegende Bedeutung Themas veranlasst die Organisationen, es als Priorität zu betrachten, obwohl sie derzeit mit dem, was sie haben, zufrieden sind.

Management

Das Management ist überwiegend eine Quelle der Unzufriedenheit (68,11%), was seine Priorisierung auf Platz 4 der Rangliste rechtfertigen kann. Von den unzufriedenen Organisationen hat eine von drei eine überdurchschnittlich hohe Fluktuationsrate. Mittelmässige Unternehmen priorisieren das Thema Management am wenigsten.

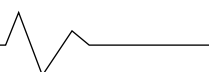


Berufliche Mobilität und Mitarbeiterentwicklung

Die berufliche Mobilität und Mitarbeiterentwicklung gehörten zu den fünf wichtigsten Themen, die als prioritär identifiziert wurden. Die Organisationen sind mit ihren derzeitigen Leistungen in diesem Bereich mehrheitlich unzufrieden (67,06%). Allerdings sehen 45,5% der Teilnehmer die Einrichtung einer internen Stellenbörse nicht als notwendig. Die Priorisierung der Mobilität und der beruflichen Entwicklung steht vor allem bei den Grossunternehmen in der Deutschschweiz im Mittelpunkt.

Soziale Verantwortung (CSR)

Zusammenfassend lässt sich auch sagen, dass das Bewusstsein für die Verantwortung für gesamtgesellschaftliche Probleme stetig wächst, sei es aufgrund der Pandemie, der Energiekrise, die wir erleben, oder des Arbeitskräftemangels. Paradoxerweise haben die Organisationen dieses Thema aber nicht als Priorität genannt und mehrheitlich planen sie auch keine diesbezüglichen Weiterentwicklungen.



ZIELE UND ARBEITSSCHWERPUNKTE DER PERSONALFUNKTION IM JAHR 2023

FOKUS AUF DIE ARBEITGEBERMARKE UND DIE BEHERRSCHUNG DER HR-KENNZAHLEN

Das HR geht gestärkt aus der Covid-Krise hervor

In der letzten Ausgabe der HR-Benchmark-Umfrage 2018 berichteten Personalverantwortliche, die sich ihrer Herausforderungen angesichts einer sich wandelnden Arbeitswelt bewusst waren, von ihren Schwierigkeiten, den Überblick zu behalten, echte HR-Strategien zu definieren, Zusammenhänge zu erkennen und Prioritäten zu setzen.

Die Umfrage HR Bench 2020 zeigte eine stärkere Positionierung der HR-Funktion, die stark in das Krisenmanagement eingebunden war, sowie einen Paradigmenwechsel in den Köpfen der Führungskräfte: Während der Beitrag der Humanressourcen zum Unternehmenserfolg in den Köpfen vieler Führungskräfte ein abstraktes Konzept blieb, erkannten sie die starke Widerstandsfähigkeit, die Agilität und das Engagement, die die Belegschaft während der Krise an den Tag legte und offenbarten ihnen das Potenzial, das in der Entwicklung einer auf Vertrauen basierenden Unternehmenskultur liegt.

Die dritte Ausgabe der HR Bench-Umfrage beleuchtet die wichtigsten HR-Herausforderungen 2023, die von Personalverantwortlichen in der Schweiz geäußert wurden.

Personal als Botschafter der Arbeitgebermarke

Auch wenn die Entwicklung und Förderung der Arbeitgebermarke, wie in der Umfrage 2018, für die meisten Unternehmen weiterhin die erste Priorität ihrer Arbeit ist, beschränken sich die Unternehmen nicht mehr nur darauf, ein attraktives Image und ihre Positionierung in den neuen digitalen Kommunikationsmedien zu pflegen. Sie sind sich nunmehr der Gesamtheit der Komponenten der Arbeitgebermarke und der Bedeutung der Verbindung zwischen dem Image, welches das Angebot des Unternehmens (EVP, Employee Value Proposition) darstellt, und der Anerkennung durch seine Mitarbeiter, die sich in der Realität des Arbeitsumfelds und der Arbeitsbeziehungen widerspiegelt, bewusst. Sie ist ein echter Hebel für Loyalität und Engagement am Arbeitsplatz und trägt nicht nur dazu bei, die Personalfluktuationsrate zu verlangsamen, sondern ermöglicht es auch, die Mitarbeiter als Botschafter der Arbeitgebermarke zu gewinnen.

Die Unternehmen setzen kurzfristig als eine ihrer obersten Prioritäten die Entwicklung und Aufwertung von marktgerechten Lohnmodellen, inkl. Zusatzleistungen (Fringe Benefits) und erkennen damit den Hebel, mit dem sie die Arbeitgebermarke materialisieren können.

Während die Unternehmen seit vielen Jahren Schwierigkeiten haben, qualifiziertes Personal zu rekrutieren, hat sich diese Schwierigkeit mit einer historisch niedrigen Arbeitslosenquote 2022 in der Schweiz deutlich verschärft. Dadurch gewinnt das Personalmarketing und die Arbeitgebermarke enorm an Bedeutung. Dies ist angesichts des Bedarfs an neuen und spezialisierten Kompetenzen, der Überalterung der Bevölkerung und der angespannten Lage auf dem Arbeitsmarkt ein besonders heikles Thema.

Vom Monitoring zur HR-Analyse

Fast 50% der Personalverantwortlichen wollen die Verwaltung ihrer HR-Kennzahlen weiterentwickeln und verbessern und sie in die Unternehmens-Dashboards integrieren. HR-Kennzahlen dienen nicht mehr nur dem Monitoring und der Kommunikation, sondern werden zu vollwertigen Arbeitsinstrumenten, die die HR-Massnahmen im Unternehmen umzusetzen unterstützen. Allein die Analyse der Abwesenheitsrate und der Fluktuation enthält zahlreiche Informationen, die es ermöglichen, die Massnahmen und Prioritäten von HR in vielen Bereichen zu lenken. Wir haben die Erwartungen der Führungskräfte an das HR, die Arbeitgebermarke und die Notwendigkeit einer stärkeren Identifikation der Mitarbeiter mit den Werten, die sie ausdrückt, erwähnt. Es ist daher Aufgabe der Personalverantwortlichen, neue KPIs zu definieren und umzusetzen, die in diesen Bereichen häufig auf einer regelmässigen und strukturierten Befragung der Mitarbeiter beruhen. Indikatoren wie ENPS, EVP, Engagement usw. sind jedoch nur dann von Wert, wenn sie entweder durch interne Vergleiche oder durch Vergleiche mit anderen Unternehmen und im Zeitverlauf kalibriert werden können. Die ersten Schritte zur Einführung einer «HR-Analytik» bestehen daher darin, die strategisch wichtigen Indikatoren zu identifizieren.

Wir hoffen, dass die Ergebnisse dieser Umfrage einen Beitrag zur Bestimmung Ihrer Schwerpunkte leisten können.

HR-INDIKATOREN

/4. PRIORITÄT UNTER DEN 100 FRAGEN DER STUDIE

Fast jedes zweite Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, die Verwaltung seiner HR-Indikatoren zu verbessern, indem es sie in die Unternehmens-Dashboards integriert und setzt sie als viertwichtigste kurzfristige Priorität ein. Auch wenn niemand die strategische Dimension von HR bestreitet, ist es Aufgabe der Personalverantwortlichen in den Unternehmen, die Hebel zu identifizieren, mit denen das Humanpotenzial des Unternehmens mobilisiert werden kann. Die zunehmende Menge an HR-Daten und die Instrumente zu ihrer Verarbeitung bieten den Personalverantwortlichen die Möglichkeit, Indikatoren zur Messung der Leistung der HR-Funktion, des sozialen Klimas, der psychosozialen Auswirkungen der Arbeit, der Arbeitgebermarke

oder der Motivation, des Engagements und der Leistung am Arbeitsplatz zu entwickeln, deren Analyse es ermöglicht, die Aktivitäten des Personalmanagements auf die Suche nach der besten Übereinstimmung zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeiter und den Leistungszielen des Unternehmens auszurichten. Um aussagekräftig zu sein, müssen diese HR-Indikatoren jedoch kalibriert und somit sowohl intern als auch mit dem Markt verglichen werden. Dieser Abschnitt bietet Marktvergleiche für einige HR-Indikatoren, deren Analyse durch einen Blick auf den Online-Ergebnisbericht verfeinert werden kann, der die Möglichkeit bietet, die Ergebnisse nach Unternehmensgrösse, Branche oder Region zu filtern.

Personalbestand in den Personalabteilungen

**Personalbestand HR
/Mitarbeiter Unternehmen (in %)**

1,4%

**Personalbestand HR Management
/HR-Personal (in %)**

33,3%

**HR-Personal in Ausbildung
/HR-Personal (in %)**

7,83%

**HR-Personal Frauen
/HR-Personal (in %)**

80%

**Personalbestand Frauen im HR Management
/HR Management-MA (in %)**

75%

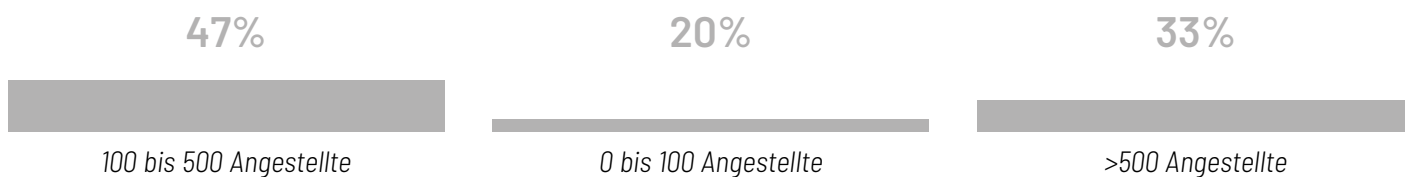
**HR-Personal inländisch
/HR-Personalbestand (in %)**

95%

Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern weisen eine HR-Stelle pro 100 Mitarbeiter zu, während Unternehmen mit 100 oder weniger Beschäftigten, zwei HR-Stellen pro 100 Beschäftigte zur Verfügung stellen. Diese Quote wird nicht von der Branche oder der Region beeinflusst. In der Personalabteilung kommt auf drei Mitarbeiter fast eine Führungskraft, während das Unternehmen ansonsten eine Führungsposition pro 20 Mitarbeiter zuweist. 80% der HR-Mitarbeiter sind Frauen, die auch 75% der HR-Führungskräfte stellen.

Personalbestand in den Unternehmen

Unternehmensgrösse nach Beschäftigten (in % der Population)



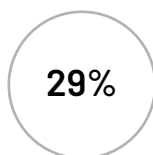
Personalbestand
Management und
Führung/Mitarbeiter
insgesamt im
Unternehmen (in %)



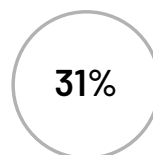
Weiblicher
Personalbestand/
Anzahl der Mitarbeiter
im Unternehmen
(in %)



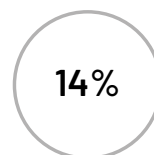
Weibliche
Führungskräfte
/Anzahl
der Führungskräfte
(in %)



Personalbestand
in Teilzeit
/Gesamt-Personalbest
and im Unternehmen
(in %)



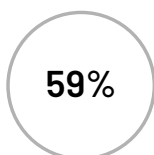
Führungskräfte
in Teilzeit
/Anzahl
der Mitarbeiter im
Unternehmen (in %)



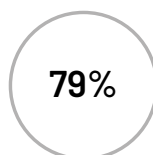
Während 45% der Belegschaft weiblich sind, sind nur 29% der Führungskräfte Frauen. In der Deutschschweiz liegt dieser Anteil sogar bei 18%. Im Industriesektor liegt er bei 12%, während er in der öffentlichen Verwaltung 38% beträgt. Während 31% der Belegschaft in Unternehmen Teilzeit arbeiten, sind nur 14% der Führungskräfte teilzeitbeschäftigt. Letztere Quote liegt in der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheits- und Sozialwesen bei 33% und in der Industrie bei 4%. Von den Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern und einem Frauenanteil von weniger als 10% unter den Führungskräften ist jedes zweite Unternehmen der Ansicht, dass es dennoch grundsätzlich einen geschlechterunabhängigen Zugang zu Führungspositionen ermöglicht.

Telearbeit (Home Office) im Jahr 2022

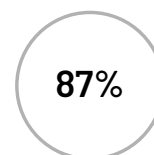
Anzahl der Unternehmen mit
Möglichkeit für Telearbeit (in %)



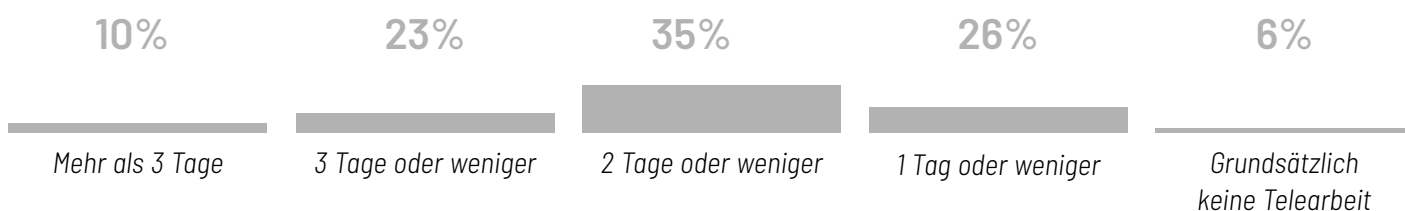
Mitarbeiter des Management mit
Möglichkeit für Telearbeit (in %)



Anzahl der Geschäftsführung mit
Möglichkeit für Telearbeit (in %)



Anzahl Tage Telearbeit pro Woche (in % der Befragten)



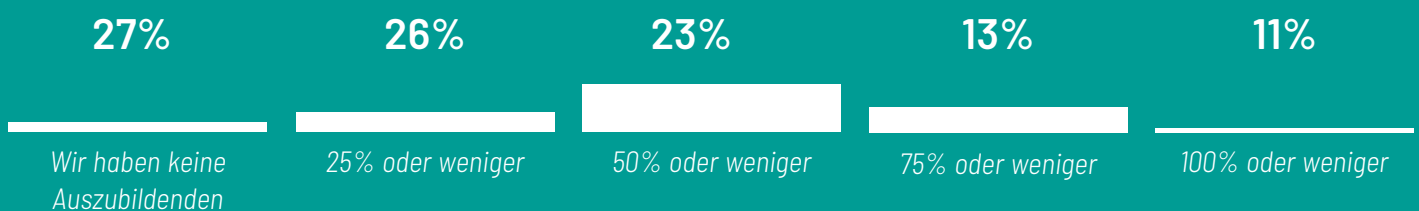
Während 6% der Unternehmen ihrem Personal keine Telearbeit anbieten, sind es in der Westschweiz sogar 9%, die diese Arbeitsform nicht eingeführt haben. Andererseits bieten die Westschweizer Unternehmen, die Telearbeit eingeführt haben, diese einem grösseren Teil ihres Personals an als die Unternehmen in der Deutschschweiz. In der Westschweiz wird Telearbeit von 100% der Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten angeboten, während fast 15% der Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten ihrem Personal keine Telearbeit anbieten.

Weiterbildung im Unternehmen

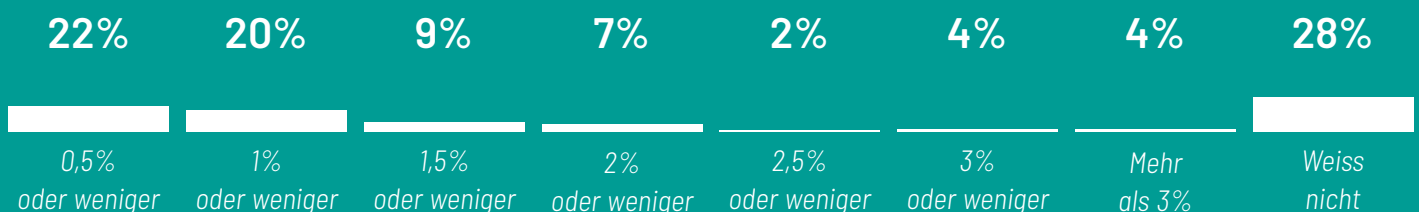
Durchschnittliche Anzahl der Schulungstage pro Mitarbeiter
in den letzten 12 Monaten (in % der Befragten)



Einstellungsquote von Personal in Ausbildung (Lehrlinge)



Jährliche Ausbildungskosten in % des gesamten Personalaufwands 2021



7% der Unternehmen in der Romandie schätzen die durchschnittliche Anzahl der Weiterbildungstage ihres Personals auf nahezu 0, während dies nur 1% der Unternehmen in der Deutschschweiz tut. Mehr als 15% der Westschweizer Unternehmen mit weniger als 100 Angestellten räumen eine Quote nahe bei 0 ein.

Während 17% der Unternehmen in der Deutschschweiz fast alle ihre Lehrlinge nach der Ausbildung einstellen, geben nur 4% der Unternehmen in der Westschweiz an, dass sie fast alle ihre Lehrlinge nach Abschluss der Ausbildung einstellen.

Fluktuation

**Fluktuationsrate
Unternehmen, ausser
Personal mit befristeten
Arbeitsverträgen,
Praktikum oder
Ausbildung, im Jahr
2021 (in %)**

11%

**Rate der
Arbeitskonflikte
per insgesamt
Entlassungen (in %)**

2%

**Entlassungen
wirtschaftlich
(in % der Abgänge
Gesamt im Jahr 2021)**

12%

**Entlassungen
nicht wirtschaftlich
(in % der Abgänge
Gesamt im Jahr 2021)**

15%

**Erlittene Abgänge:
Kündigung,
Ruhestand usw.
(in % der Abgänge
insgesamt
im Jahr 2021)**

74%

Die Fluktuationsrate liegt bei 11% (+ 1 Pt. im Vergleich zu 2018). Sie liegt zwischen 15 und 17% in den Sektoren Industrie, Gesundheits- und Sozialwesen, IT und Telekommunikation sowie Unternehmensdienstleistungen. Der Effekt der Region und der Unternehmensgrösse bleibt insgesamt marginal. Mehr als jeder vierte Abgang ist auf eine Entlassung zurückzuführen, wobei mehr als die Hälfte davon aus anderen als wirtschaftlichen Gründen (disziplinarische oder andere Gründe) erfolgt. 2% der Entlassungen führen zu einer Klage (unter der Annahme, dass alle Klagen mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses zusammenhängen). In Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten und einer Fluktuation von mehr als 15% sind 30-50% der Befragten der Ansicht, dass sie nicht von der Umsetzung von Mobilitäts- und Karriereentwicklungsmassnahmen betroffen sind (ca. 10% der Studienpopulation). Zwar erkennen mehr Unternehmen mit einer Fluktuation von über 11% die Notwendigkeit, ihre Beschäftigungs- und Kompetenzplanung zu entwickeln oder zu verbessern, doch setzen sich nicht mehr Unternehmen ein solches kurzfristiges Ziel (zwischen 25% und 28%). Dasselbe gilt für die Einstellungsprozesse oder Onboarding-Programme, bei denen fast die Hälfte der Unternehmen Verbesserungen plant, aber weniger als ein Drittel der Unternehmen kurzfristig, ähnlich wie bei den Unternehmen mit geringerer Fluktuation.

Löhne und Ratio Lohnsumme/Umsatz

**Jährlicher Medianlohn
im Jahr 2021 (Basis x 12)**

85 500
CHF

**Median-Jahresgehalt von Führungskräften
im Jahr 2021 (Basis x 12)**

141 646
CHF

Lohnerhöhungen 2022 (in % der Referenzlohnsumme)

1,3%

Lohnsumme/Umsatz 2021 (in %)

35%

Während der Medianlohn der Unternehmen (Median der Mediane) nur einen leichten regionalen Unterschied zugunsten der Westschweiz aufweist (0,74% höherer Lohn), ist der Unterschied zugunsten der Westschweiz bei den Managerlöhnen deutlich ausgeprägter, die 9% höher sind als die in der Deutschschweiz gemeldeten Löhne. Im Banken- und Versicherungssektor liegt der Medianlohn der Unternehmen 16% über dem Markt, in der öffentlichen Verwaltung 6% über dem Markt, während er im Hotel- und Gaststättengewerbe und im Grosshandel 37% bzw. 25% unter dem Markt liegt. Das Verhältnis von Lohnsumme zu Umsatz liegt im Industriesektor bei 27%, während es im Banken- und Versicherungssektor 48% beträgt.



Abwesenheitsrate im Jahr 2021 (in %)

Die gemeldeten Quoten sind getrennt zu betrachten und können nicht kumuliert werden, da einige Unternehmen nicht alle Rubriken ausfüllen konnten.

4%	1,3%	2,7%	0,7%	0,8%	5%
Quote der krankheitsbedingten Abwesenheiten 2021	Abwesenheitsrate bei Krankheit 2021 (3 Tage oder weniger)	Abwesenheitsrate bei Krankheit 2021 (> 3 Tage)	Abwesenheitsrate Berufsunfall 2021	Abwesenheitsrate Nichtberufsunfall 2021	Abwesenheitsrate bei Krankheit und Unfall 2021

Die Abwesenheitsrate bei Krankheit 2021 wird stark von der Unternehmensgrösse beeinflusst. Sie liegt bei 2,9% in Unternehmen mit weniger als 100 Angestellten (in der Deutschschweiz sogar bei 1,5%). Der Trend kehrt sich bei grösseren Unternehmen um, die in der Deutschschweiz eine Abwesenheitsrate bei Krankheit von 4,5% verzeichnen, während sie in der Westschweiz bei 3,9% liegt. Die krankheitsbedingten Absenzen verteilen sich in der Schweiz insgesamt auf 1/3 Kurzzeiterkrankungen (3 Tage oder weniger) und 2/3 Absenzen von mehr als 3 Tagen. Es ist zu betonen, dass diese Quoten vor dem besonderen Hintergrund einer Pandemie zu sehen sind. Die in der Ausgabe 2018 erfassten Raten lagen für Krankheit auf Schweizer Ebene bei 3,1%. In Unternehmen mit einer Fluktuationsrate von weniger als 5% beträgt die Abwesenheitsrate für Krankheit und Unfall 4,2%, in Unternehmen mit einer höheren Fluktuationsrate 5,4%. Die gleiche Quote beträgt 7,4% in Unternehmen, die der Meinung sind, dass sie keine Massnahmen zur Prävention psychosozialer Risiken ergreifen müssen.



BESCHÄFTIGUNGS- UND KOMPETENZPLANUNG /THEMA ALS PRIORITÄT NR. 1 EINGESTUFT

64,7%

...der Organisationen wollen den Ansatz zur Ermittlung des künftigen Qualifikationsbedarfs weiterentwickeln.

28,6%

...Betrachten diesen Schwerpunkt als kurzfristige Priorität.

58,1%

...der Organisationen wollen den Ansatz zur Ermittlung des künftigen Bedarfs an Arbeitsplätzen weiterentwickeln.

28,3%

...Betrachten diesen Schwerpunkt als kurzfristige Priorität.

Die Beschäftigungs- und Kompetenzplanung ist vorrangig, um sich bestmöglich auf die Zukunft der Arbeit vorzubereiten.

69,29% der Organisationen sind der Ansicht, dass die Massnahmen zur Beschäftigungs- und Kompetenzplanung neu zu schaffen oder zu verbessern sind. Von diesen Organisationen ist ein Drittel mit den derzeitigen Leistungen im Bereich der Personalbeschaffung, die sie haben, unzufrieden. Es ist daher logisch, dass sie sich besonders für die Beschäftigungs- und Kompetenzplanung interessieren, da eines ihrer Ziele darin besteht, Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung zu beheben. Die Mehrheit dieser Organisationen (51,76%) ist auch unzufrieden mit den Leistungen, die sie in Bezug auf die Mobilität und die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter bieten.

Laut einer Gartner-Umfrage, die 2022 unter 860 HR-Führungskräften aus 60 Ländern durchgeführt wurde, sehen 51% der Befragten die Zukunft der Arbeit als eine der Top-5-Prioritäten für 2023 an. Die Ergebnisse dieser Umfrage stimmen mit diesen Erkenntnissen überein, da die Mehrheit der Organisationen die Ermittlung des zukünftigen Bedarfs an Kompetenzen (64,7%) und Arbeitsplätzen (58,1%) ausbauen möchte, um sich besser auf die Zukunft der Arbeit vorzubereiten. Allerdings ist die Beschäftigungs- und Kompetenzplanung eher eine Priorität für Organisationen in der Westschweiz, sowie für Organisationen im sekundären und tertiären Sektor. Im Gegensatz dazu scheinen sich kleine Unternehmen und Unternehmen aus anderen Sektoren weniger dafür zu interessieren.



EINSTELLUNG

/9. ARBEITSPRIORITÄT DER UNTERNEHMEN

33,2%

...der Organisationen wollen einen Plan für die Integration neuer Mitarbeiter/innen entwickeln.

32,8%

...Betrachten diesen Schwerpunkt als kurzfristige Priorität.

51,1%

...der Organisationen wollen einen proaktiven Ansatz bei der Personalbeschaffung entwickeln (Skills Sourcing).

26,9%

...Betrachten diesen Schwerpunkt als kurzfristige Priorität.

Die Mehrheit der Schweizer Unternehmen ist mit ihren Leistungen im Bereich der Personalbeschaffung zufrieden.

Die Organisationen, die der Ansicht sind, dass die Leistungen der Personalbeschaffung verbessert oder neu geschaffen werden sollten, sind in der Minderheit (42,87%). Diejenigen, die einen Bedarf sehen, sind jedoch vor allem diejenigen, deren Fluktuationsrate über dem Durchschnitt liegt (11-20% Fluktuation) (15,48%). Ein Drittel der Organisationen ist mit ihren Leistungen in den Bereichen Kommunikation und Personalmarketing unzufrieden, wobei die Arbeitgebermarke eine der Herausforderungen bei der Personalbeschaffung darstellt.

Zu den Organisationen, die am zufriedensten mit den Leistungen im Bereich Personalbeschaffung sind, gehören diejenigen mit der

niedrigsten Abwesenheitsrate (40,95%), den wenigsten Konflikten am Arbeitsplatz (52,1%) und einer unterdurchschnittlichen Fluktuationsrate (28,57%).

Im Gegensatz zur Gartner-Studie (2022), die die Personalbeschaffung als viertwichtigste globale HR-Priorität identifiziert, steht sie bei den Organisationen der vorliegenden Studie nur an neunter Stelle. Die Entwicklung eines Plans zur Integration neuer Mitarbeiter ist die dringlichste Priorität (32,8%). Organisationen in der Deutschschweiz priorisieren die Einstellung als Thema am stärksten. Im Gegensatz dazu sind kleine Unternehmen sowie Unternehmen des kommerziellen Dienstleistungssektors am wenigsten an diesem Thema interessiert.

HRIS UND DIGITALE TRANSFORMATION

/6. ARBEITSPRIORITÄT

15,7%

...der Organisationen geben an, dass sie kein Management von HR-Kennzahlen und -Dashboards haben.

37,5%

...Betrachten diesen Schwerpunkt als kurzfristige Priorität.

35,4%

...der Organisationen erwähnen, dass sie keine dezentralisierte Verwaltung von Mitarbeiterdaten haben.

26,7%

...Betrachten diesen Schwerpunkt als kurzfristige Priorität.

Die digitale Transformation ist aktiv und in vollem Gange, aber das bedeutet nicht, dass in naher Zukunft fortgeschrittene Technologien wie KI eingeführt werden sollen.

Von den Organisationen, die HR-Informationssysteme besitzen, haben 45,18% eine unterdurchschnittliche Fluktuationsrate, eine niedrige Abwesenheitsrate (57,28%) und wenig Konflikte (81,82%). Ausserdem bieten sie der grossen Mehrheit ihrer Belegschaft Zugang zu Home-Office. 46,85% sind auch mit den Leistungen in Bezug auf neue Arbeitsformen zufrieden. Paradoxerweise haben 42,52% dieser Organisationen keine eigenen Leistungen für neue HR-Trends. Das heisst, nur weil eine Organisation eine aktive digitale Transformation hat, bedeutet das nicht, dass sie zwangsläufig in Bezug auf alle HR-Innovationen unternehmungslustig ist.

Das HRIS wurde in dieser Umfrage als sechste Priorität eingestuft. Die digitale Transformation steht insbesondere bei Organisationen in der Deutschschweiz, bei grossen Unternehmen sowie bei Organisationen des nicht-kommerziellen Dienstleistungssektors ganz oben auf der Prioritätenliste. Die Mehrheit der Unternehmen (64,8%) erwartet diesbezügliche Entwicklungen, ist jedoch nicht bereit, fortschrittliche Technologien wie künstliche Intelligenz einzuführen. Die Gründe dafür bleiben rätselhaft, da die Investitionen in diese Technologien stetig steigen und die Vorteile ihres Einsatzes zahlreich sind.

71,3%

...der Organisationen haben eine aktive digitale Transformation.
Der digitale Wandel wird am stärksten in Unternehmen in der Westschweiz und im nicht-kommerziellen Dienstleistungssektor vollzogen.
Umgekehrt weisen kleine Unternehmen und der sekundäre Sektor den grössten Rückstand auf.

64,8%

...der Organisationen sehen kurz- (22,2%) oder mittelfristige (42,6%) Entwicklungen voraus.
Unternehmen aus der Deutschschweiz und aus anderen Wirtschaftszweigen messen dieser Priorität die grösste Bedeutung bei.
Kleinere Unternehmen und Unternehmen des marktbestimmten tertiären Sektors sehen dies weniger prioritär.

11,8%

...der Organisationen, haben künstliche Intelligenz implementiert und sind in der Minderheit.
Es handelt sich mehrheitlich um grosse Unternehmen. Kleine Unternehmen haben dies jedoch häufiger getan als mittlere Unternehmen.

68,2%

...der Organisationen erwarten keine Veränderungen im Bereich der KI.
28,2% glauben, dass es in Zukunft Veränderungen bei der Implementierung geben wird, aber das wäre ein mittelfristiges Ziel. Grosse Organisationen sind am stärksten auf diese Priorität ausgerichtet.

VERGÜTUNG UND FRINGE BENEFITS

/11. ARBEITSPRIORITÄT

40,4%

...der Organisationen würden die vom Unternehmen angebotenen Fringe Benefits gerne weiter entwickeln, aufwerten und kommunizieren.

29,3%

...Betrachten diesen Schwerpunkt als kurzfristige Priorität.

34,7%

...der Organisationen wollen bestehende Sozialleistungen ausbauen, aufwerten und kommunizieren.

24,1%

...Betrachten diesen Schwerpunkt als kurzfristige Priorität.

Die Vergütung ist zufriedenstellend und stärker auf ihre Entwicklung ausgerichtet.

Die Organisationen sind im Allgemeinen mit ihren Leistungen im Bereich Vergütung zufrieden (48,84%). Eines von drei zufriedenen Unternehmen hat eine unterdurchschnittliche Fluktuationsrate, eine niedrige Abwesenheitsrate und ist mit seinen Leistungen in den Bereichen Gleichstellung und Vielfalt zufrieden. Diese Organisationen erleben auch die wenigsten Konflikte (45,78%) und bieten die meisten Home-Office-Arbeitsplätze an (24,17%).

Verbesserungsbedarf besteht jedoch bei der Entwicklung, Aufwertung und Kommunikation der vom Unternehmen angebotenen Vorteile (*fringe benefits*). Übrigens sind 41,96% der Unternehmen, die ihre Vergütungsleistungen verbessern oder neu schaffen wollen, auch mit ihren Leistungen im Bereich Kommunikation und HR-Marketing unzufrieden. Mit anderen Worten: Die Hervorhebung der von der Organisation angebotenen Vorteile bleibt eine Priorität für die Entwicklung. Das Vorhandensein eines Lohnmodells führt zu einer tieferen Fluktuation und zu weniger Abwesenheit. Die damit verbundene Lohngerechtigkeit und Lohntransparenz senkt die Anzahl Konflikte mit dem Arbeitgeber.

85 500
CHF

Medianjahresgehalt Unternehmen
am 31.12.2021 (Basis 12x).

141 646
CHF

Median-Jahresgehalt Management
am 31.12.2021 (Basis 12x).

1,32%

Jährliche Erhöhungen 2022
(in % der Referenzlohnsumme).

35,38%

Lohnsumme/Umsatz 2021.

AUSBILDUNG UND KOMPETENZENTWICKLUNG

/8. ARBEITSPRIORITÄT

48,3%

...der Organisationen wollen formalisierte Richtlinien für die Kompetenzentwicklung erstellen oder verbessern.

18,5%

...Betrachten diesen Schwerpunkt als kurzfristige Priorität.

34,9%

...der Organisationen wollen die Praxis des Fernunterrichts (E-Learning, Tutorials, ...) einführen oder verbessern.

18%

...Betrachten diesen Schwerpunkt als kurzfristige Priorität.

Ausbildung und Kompetenzentwicklung: Quelle der Unzufriedenheit, aber nicht vorrangig.

Die meisten Organisationen (59,06%) sind mit ihren derzeitigen Leistungen im Bereich Ausbildung und Kompetenzentwicklung unzufrieden. Von den Organisationen, die ihre diesbezüglichen Angebote neu schaffen oder verbessern möchten, ist jede dritte mit ihren Angeboten im Zusammenhang mit Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz unzufrieden und hat eine überdurchschnittlich hohe Fluktuationsrate. Jedes zweite Unternehmen ist auch mit den Leistungen im Zusammenhang mit der Beschäftigungs- und Kompetenzplanung, der Leistungs- und Kompetenzbewertung und der beruflichen Mobilität unzufrieden.

Insgesamt scheint die Kompetenzentwicklung für kleine Unternehmen und Unternehmen in der Westschweiz weniger Priorität zu haben. Insbesondere Organisationen des sekundären Sektors sehen die Entwicklung formalisierter Leitlinien für die Kompetenzentwicklung am häufigsten als Priorität an. Was speziell die Praxis der Fernausbildung (E-Learning, Tutorials, ...) betrifft, so ist dies eher eine Priorität für die Unternehmen der anderen Wirtschaftssektoren.

55%

**= 2 TAGE
ODER
WENIGER**

Durchschnittliche Anzahl der Ausbildungstage pro Beschäftigten in den letzten 12 Monaten.

26%

**= 25% ODER
WENIGER
BINDUNGSQUOTE**

Einstellungsquote von Auszubildenden nach Abschluss ihrer Ausbildung.

42%

**= 1%
ODER
WENIGER**

Jährliche Ausbildungskosten in % des gesamten Personalaufwands (für 2021).

HR-KOMMUNIKATION UND -MARKETING

/2. ARBEITSPRIORITÄT

59,2%

...der Organisationen wollen die Förderung ihrer Arbeitgebermarke verbessern oder neu schaffen.

37,6%

...Organisationen wollen ihre Markenwerbung verbessern oder neu schaffen und betrachten diesen Schwerpunkt als kurzfristige Priorität.

63,1%

...der Organisationen wollen die Beteiligung ihrer Mitarbeiter an der Kommunikation und Förderung der Arbeitgebermarke ausbauen.

32%

...Betrachten diesen Schwerpunkt als kurzfristige Priorität.



Die Schaffung und Förderung der als Priorität bezeichneten Arbeitgebermarke.

Die meisten Organisationen sind mit ihren Leistungen im Bereich Kommunikation und HR-Marketing unzufrieden (67,45%). Entgegen der Erwartung hat von diesen Organisationen jede dritte eine unterdurchschnittliche Fluktuationsrate, 64,85% erleben wenig Konflikte und 44,66% haben eine niedrige Fehlzeitenquote. Die Mitarbeiterbindung wäre also nicht die Hauptmotivationsquelle für Organisationen, ihre Personalkommunikation und ihr Personalmarketing weiter auszubauen.

Dennoch ist von den Organisationen, die diesbezüglich Leistungen schaffen oder verbessern möchten, jede zweite mit den Leistungen im Bereich berufliche Mobilität unzufrieden und 36,86% sind mit ihren Leistungen im Bereich Personalbeschaffung unzufrieden. Darüber hinaus wurde, wie bereits erwähnt, die Entwicklung eines Integrationsplans für neue Mitarbeiter/innen als dringendster Schwerpunkt (32,8%) für das Thema Personalbeschaffung identifiziert. Somit würde es mehr darum gehen, die Anziehung neuer Talente und die Integration der eingestellten Mitarbeiter zu entwickeln und die Arbeitgebermarke zu fördern. In diesem Zusammenhang haben die Unternehmen die Arbeitgebermarke als zweitwichtigste kurzfristige Priorität identifiziert. 59,2% der Unternehmen wollen die Förderung ihrer Arbeitgebermarke verbessern oder neu schaffen und 63,1% wollen die Einbindung ihrer Mitarbeiter/innen in die Kommunikation und Förderung der Arbeitgebermarke ausbauen. Dieses Thema steht jedoch stärker im Mittelpunkt der Prioritäten von Grossunternehmen. Umgekehrt scheinen Organisationen des kommerziellen Dienstleistungssektors am wenigsten daran interessiert zu sein. Die interne Kommunikation wird von den Organisationen ebenfalls als strategische und vorrangige Verbesserungssachse identifiziert.

SOZIALER DIALOG UND GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

/12. ARBEITSPRIORITÄT

31,5%

...der Organisationen wollen das Engagement des Unternehmens für schonende Mobilität und Umweltschutz ausbauen.

20,1%

...Betrachten diesen Schwerpunkt als kurzfristige Priorität.

28,3%

... der Organisationen wollen das Engagement für bestimmte Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausbauen (Kinderkrippen für Familien, Integration von Senioren usw.).

8,6%

...Betrachten diesen Schwerpunkt als kurzfristige Priorität.



Die Organisationen möchten etwas tun, um die Inklusion von Menschen zu verbessern und die Umwelt zu respektieren.

Im Durchschnitt wollen 52,52% der Organisationen ihre Leistungen in Bezug auf den sozialen Dialog und die gesellschaftliche Verantwortung weiterentwickeln oder verbessern. Von diesen Organisationen erleben 59,4% wenig Konflikte, jede dritte ist ein mittelgrosses Unternehmen und hat eine niedrige Fehlzeitenquote, aber 34,3% haben eine überdurchschnittlich hohe Fluktuationsrate. Darüber hinaus ist von diesen Organisationen, die ihre Leistungen in Bezug auf den sozialen Dialog und die gesellschaftliche Verantwortung ausbauen möchten, eine von vier auch mit ihren Leistungen im Bereich Gleichstellung und Vielfalt unzufrieden, was eine Verbindung zu ihrem Wunsch herstellt, das Engagement für bestimmte Mitarbeiterkategorien auszubauen (Kinderkrippen für Familien, Integration von Senioren usw.). So könnte die Problematik der Bindung von Arbeitskräften die Motivationsquelle für Unternehmen sein, ihre Leistungen im Bereich des sozialen Dialogs und der gesellschaftlichen Verantwortung zu verbessern oder neu zu schaffen. Die Organisationen scheinen sich auch der Energiekrise bewusst zu sein, da 31,5% von ihnen ihr Engagement für schonende Mobilität und Umweltschutz ausbauen möchten und einer von fünf diesen Schwerpunkt kurzfristig als vorrangig ansieht.

Auf der Seite der Unternehmen, die mit diesen Leistungen am zufriedensten sind (41,75%), finden sich Unternehmen aus der Westschweiz, aus dem nicht-kommerziellen Dienstleistungssektor sowie Grossunternehmen. Die Organisationen der Deutschschweiz, die mittleren Unternehmen sowie die Organisationen des sekundären Sektors und der anderen Tätigkeitsbereiche scheinen ihrerseits die Thematik des sozialen Dialogs und der gesellschaftlichen Verantwortung am stärksten zu priorisieren.



**EIN GROSSES
DANKESCHÖN
AN UNSERE PARTNER
UND UNTERSTÜTZER**

Mehr Benefits für mehr Mitarbeitermotivation



Kostenlos
für Firmen mit
AXA BVG- oder
KTG- Vertrag.

Mit dem Vorteilsangebot von Swibeco profitieren Sie und Ihre Mitarbeitenden von Dauerrabatten bei über 150 namhaften Marken in der Schweiz sowie von steuerfreien Lohnnebenleistungen, die Sie mit wenig Aufwand personalisieren können. So zeigen Sie Ihrem Team Ihre Anerkennung und stärken Ihre Attraktivität als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber.

Modulares Angebot



Vorteilsplattform

Ein personalisierbares Portal, mit dem Sie alle Vorzugskonditionen für Ihre Mitarbeitenden zentralisieren und permanente Einkaufsrabatte anbieten.



Geschenke & Belohnungen

Ein steuerfreies Punktesystem, das Ihre Mitarbeitenden belohnt und ihnen eine individuelle und unkomplizierte Verwendung ihrer Punkte auf der Vorteilsplattform ermöglicht.



Lunch Card

Eine praktische Prepaid-Karte als Zahlungsmittel zur Mitarbeiterverpflegung, steuerfrei und in 35 000 Restaurants, Take-Aways und Bäckereien gültig.



Dauerrabatte

Mit der Swibeco Vorteilsplattform profitieren Ihre Mitarbeitenden von permanent gültigen Rabatten bei über 150 Anbietern in der Schweiz. Diese Ermässigungen sind täglich gültig und können sogar mit anderen Rabatten kombiniert werden. So sparen Ihre Angestellten bis zu mehrere Tausend Franken pro Jahr!

Fragen? info@swibeco.ch | +41 41 360 43 43 | swibeco.ch



InnoHub

INNOHUB

FIRMENTRAININGS, DIE WETTBEWERBSVORTEILE SICHERN!



LEADERSHIP

- Erfolgreiche Führung
- Werte leben
- Change Management



KOMMUNIKATION

- LinkedIn nutzen
- Präsentationstechnik
- Kommunikationserfolg



SKILLS

- Burnout-Prävention
- Konfliktmanagement
- Verhandlungserfolg



AGILE ARBEIT

- Arbeitsproduktivität
- Projektmanagement
- Design Thinking



DIGITALISIERUNG

- Neue Technologien
- E-Commerce
- Arbeit 4.0



www.innohub.ch

DIE LÖSUNG FÜR IHRE TALENTE

HAUFE TALENT MANAGEMENT

Mit exzellenter Talent Management
Software mutige Talente für die Zukunft
finden, binden und weiter entwickeln.

Jetzt kostenlosen Leitfaden
zu HR-Digitalisierung
downloaden!



