

Ergebnisse: 3. Quartal 2026

Randstad-ifo- HR-Befragung



Randstad-ifo-HR-Befragung

Highlights

- Bei 26 % der Unternehmen sollen die Befristungen steigen. Im letzten Jahr war dies nur bei 12 % der Fall.
- In über zwei Drittel der Betriebe herrscht eine familiäre, teamorientierte und kooperative Managementkultur.
- Der derzeitige wirtschaftliche Druck wird mit 44 % am häufigsten als prägendes Thema zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften genannt.
- Fehler werden am häufigsten durch interne Kontrollen sichtbar (32 %).
- Die meisten Unternehmen besprechen einen entdeckten Fehler zunächst im Team (67 %).
- Die Mehrheit der Unternehmen sieht keinen Einfluss der Fehlerkultur auf das Ausprobieren neuer Ansätze und Innovation (56 %).

Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern sowie ein von Vertrauen geprägtes Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften gelten als zentrale Voraussetzungen für eine lernfähige und innovationsfreundliche Unternehmenskultur. Gerade in Zeiten hoher Anforderungen und knapper Fachkräfte gewinnt die Frage, wie offen Unternehmen mit Fehlern umgehen, zunehmend an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund liefert die vorliegende Randstad-ifo-HR-Befragung des dritten Quartals Einblicke in das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften sowie in die vorherrschende Fehlerkultur der Unternehmen. Dabei wird beleuchtet, wie Fehler sichtbar werden, wie Unternehmen mit ihnen umgehen und welchen Einfluss die Fehlerkultur auf Innovation hat.

Im dritten Quartal 2026 nahmen an der Befragung 469 HR-Verantwortliche teil. Davon stammen 37 % aus dem Verarbeitenden Gewerbe, 24 % aus dem Handel und 39 % aus dem Dienstleistungssektor. Mit Blick auf die Unternehmensgröße teilen sich die Umfrageteilnehmer wie folgt auf: 42 % der Teilnehmenden stammen aus Kleinunternehmen, weitere 38 % aus kleinen und mittleren Firmen. 10 % entfielen auf Auskünfte von mittelgroßen Unternehmen und ebenfalls 10 % auf Großunternehmen.¹ Die Antworten werden anhand der Branchenzugehörigkeit und der Größe des antwortenden Unternehmens gewichtet. Auf diese Weise wird eine bessere Repräsentativität der Ergebnisse gewährleistet.

¹ Definition Unternehmensgröße:

Bis 49 Beschäftigte: Kleinunternehmen

50 bis 249 Beschäftigte: kleine und mittlere Unternehmen

250 bis 499 Beschäftigte: mittelgroße Unternehmen

Ab 500 Beschäftigte: Großunternehmen

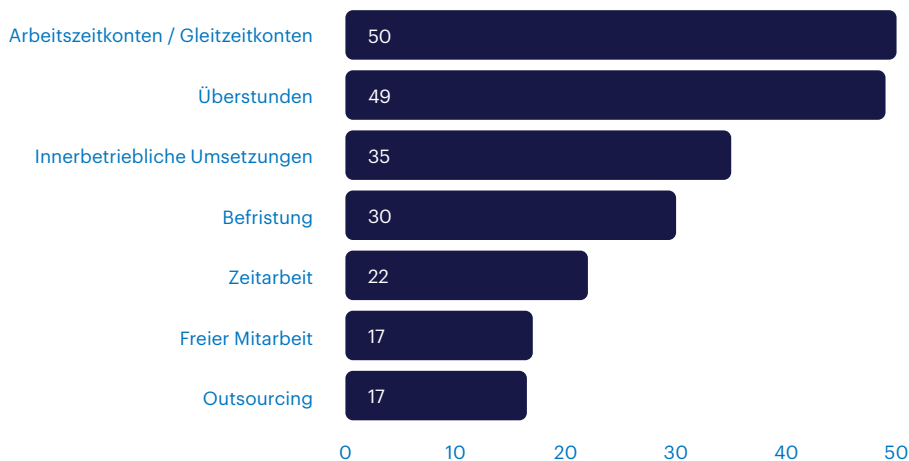
Einsatz von Überstunden als Flexibilisierungsinstrument nimmt zu

Wie bereits im Vorjahr sind Arbeitszeitkonten das in Unternehmen am häufigsten genutzte Flexibilisierungsinstrument. Exakt die Hälfte der Teilnehmenden gibt an, diese derzeit zu nutzen (vgl. Abb. 1). Dabei sind diese in der Industrie (60 %) deutlich stärker verbreitet als im Handel (41 %). Im Dienstleistungssektor nutzen 47 % der Betriebe Arbeitszeitkonten. Die Befragung zeigt außerdem, dass Großunternehmen (60 %) das Instrument deutlich häufiger einsetzen als Kleinunternehmen (44 %). Annähernd genauso stark verbreitet wie Arbeitszeitkonten sind mit 49 % Überstunden. Im Vergleich zum Vorjahr (47 %) ist der Anteil weiter gestiegen. Auch hier überwiegt die Industrie mit 55 % (Dienstleistungssektor: 49 %, Handel: 40 %). In mittelgroßen Betrieben nutzt jedes zweite Unternehmen Überstunden, bei Kleinunternehmen sind es mit 43 % etwas weniger, bei Großunternehmen mit 58 % spürbar mehr. Etwas mehr als ein Drittel der Teilnehmenden (35 %) setzt innerbetriebliche Umsetzungen ein. Im Dienstleistungssektor (30 %) und im Handel (31 %) ist dies etwas seltener als im Gesamtschnitt der Fall, in der Industrie (44 %) dagegen wesentlich häufiger. Bei einem Viertel der Kleinunternehmen ist dieses Instrument zu beobachten, im Vergleich sehr viel stärker verbreitet sind innerbetriebliche Umsetzungen bei mittelgroßen Unternehmen und Großunternehmen (jeweils 46 %). Die Einstellung von Zusatz- oder Ersatzpersonal auf Basis befristeter Verträge kommt

bei 30 % der Firmen zum Einsatz. Auch hier liegt der Anteil in der Industrie mit 42 % wesentlich oberhalb des Gesamtschnitts. Nur 22 % der Handelsunternehmen beschäftigen Personal mit befristeten Verträgen, im Dienstleistungssektor sind es 24 %. Im Größenklassenvergleich ergeben sich beim Einsatz von Befristungen deutliche Unterschiede. Während dieses Instrument bei 59 % der Großunternehmen eingesetzt wird, berichtet nur jedes fünfte Kleinunternehmen davon (kleine und mittlere Unternehmen: 27 %, mittelgroße Unternehmen 30 %). Bei etwas mehr als einem Fünftel der Teilnehmenden (22 %) kommt Zeitarbeit zum Einsatz. Erneut fällt der Anteil in der Industrie mit 40 % deutlich höher aus als im Handel (12 %) und im Dienstleistungssektor (14 %). Außerdem steigt der Anteil mit zunehmender Unternehmensgröße klar an. Während nur jedes zehnte Kleinunternehmen Zeitarbeiter beschäftigt, tut dies jedes zweite Großunternehmen. Am seltensten wird der Einsatz von freien Mitarbeitern und Outsourcing (jeweils 17 %) genannt. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Verwendung dieser Flexibilisierungsinstrumente noch einmal gesunken, als noch 22 % der Unternehmen freie Mitarbeiter einsetzten und 21 % Outsourcing betrieben. Die Beschäftigung freier Mitarbeiter ist mit 23 % vorrangig im Dienstleistungssektor verbreitet, weniger häufig kommt sie in der Industrie (15 %) und im Handel (9 %) vor.

Gegenwärtige Anwendung von Flexibilisierungsinstrumenten

Gewichtete Anteile in Prozent (Mehrfachnennung)



Randstad-ifo-HR-Befragung

Abbildung 1

Unternehmen planen mit mehr Befristungen

Abbildung 2 zeigt die geplante Nutzung von Flexibilisierungsinstrumenten in Unternehmen. Wie im Vorjahr soll die Nutzung über alle Instrumente hinweg in der Mehrheit der Fälle gleichbleiben. Am häufigsten planen die Unternehmen dies für Überstunden (65 %), sowie für Arbeitszeitkonten und Outsourcing (beide 63 %). Weiter ist dies beim Einsatz freier Mitarbeitender (60 %), Befristung (56 %) und innerbetrieblichen Umsetzungen (55 %) der Fall. Etwas mehr als die Hälfte der Betriebe plant beim Einsatz von Zeitarbeit (53 %) keine Veränderung.

Bei innerbetrieblichen Umsetzungen, dem Einsatz von Arbeitszeitkonten, der Befristung und bei Überstunden sehen mehr Unternehmen eine voraussichtliche Steigerung als eine Reduktion vor. Am häufigsten ist dies bei innerbetrieblichen Umsetzungen (40 %) und Arbeitszeitkonten (33 %) der Fall. Etwas mehr als ein Viertel der Befragten

gibt an, die Anzahl an Befristungen (26 %) anheben zu wollen. Hier zeigt sich im Vergleich zum Vorjahr ein deutlicher Anstieg. Im dritten Quartal 2025 hatten nur 12 % der Unternehmen angegeben, die Anzahl an befristenden Verträgen erhöhen zu wollen. Das zeigt, dass die Betriebe bei der langfristigen Bindung von Personal vorsichtiger werden. Etwas mehr als jedes fünfte Unternehmen antizipiert den Ausbau von Überstunden (21 %).

Eine stärkere Reduktion als ein Ausbau ist bei der Zeitarbeit, dem Outsourcing und der freien Mitarbeit vorgesehen. Knapp ein Drittel der Befragten plant, dem Einsatz von Zeitarbeit (32 %) weniger oft nachzugehen, bei der Beschäftigung von freien Mitarbeitenden ist das bei 30 % der Betriebe der Fall. Etwa ein Fünftel der Teilnehmenden gibt an, in Zukunft weniger stark auf Outsourcing (22 %) zu setzen.

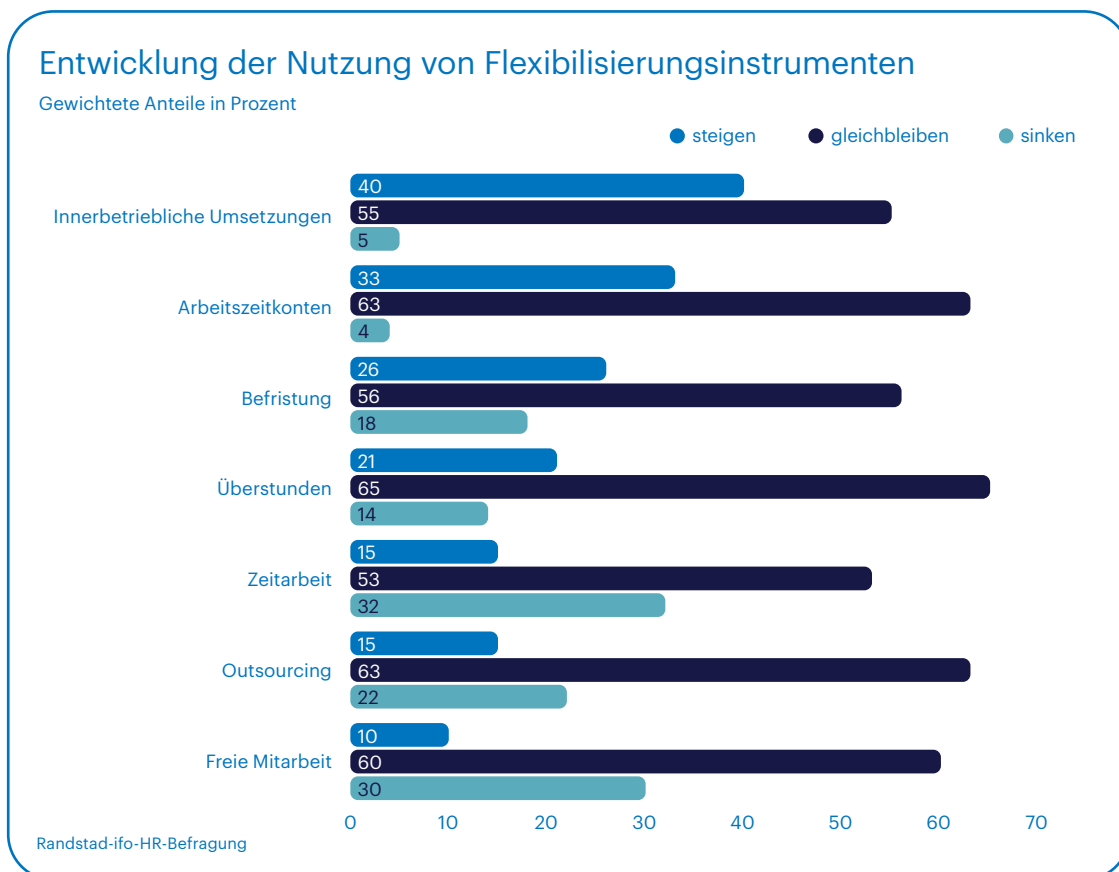


Abbildung 2

Ausländische Beschäftigte in Unternehmen fast gleichermaßen aus EU- und Nicht-EU-Ländern

Die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten in den befragten Unternehmen kommt aus Deutschland (83 %) (vgl. Abb. 3). Weitere 10 % kommen aus EU-Ländern, 8 % aus Nicht-EU-Ländern. Von den 8 % aus Nicht-EU-Ländern haben außerdem 17 % Fluchthintergrund.

Im Handel ist der Anteil an Mitarbeitenden aus Deutschland mit 87 % am höchsten, gefolgt von 81 % im Dienstleistungssektor und 81 % in der Industrie. Während im Dienstleistungssektor kaum ein Unterschied zwischen EU (10 %)

und Nicht-EU (9 %) besteht, zeigt sich dieser in der Industrie deutlicher (EU: 12 %, Nicht-EU: 7 %).

Der Größenklassenvergleich zeigt, dass in Großunternehmen am häufigsten ausländische Beschäftigte arbeiten. Hier liegt der Anteil bei 22 %, in Kleinunternehmen hingegen bei 15 %. Während der Anteil an Beschäftigten aus der EU bei Großunternehmen doppelt so hoch ist wie der aus Nicht-EU-Ländern (14 und 7 %), liegt dieser bei Kleinunternehmen mit jeweils 7 % gleichauf.

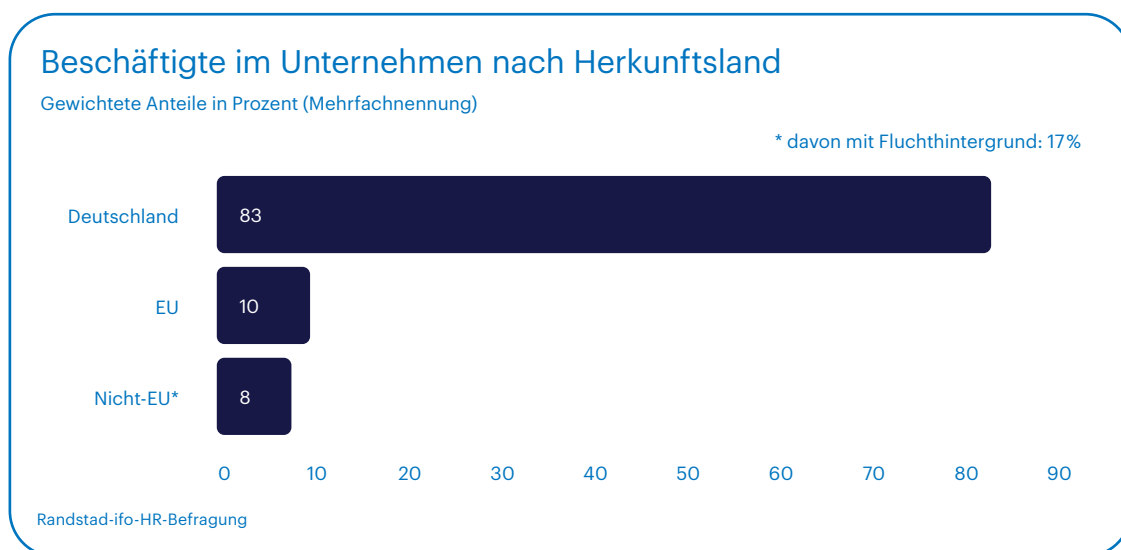


Abbildung 3

Familiäre Managementkultur bei Mehrheit der Unternehmen

Bei mehr als zwei Drittel der Unternehmen ist eine familiäre, teamorientierte und kooperative Managementkultur (68 %) vorzufinden (vgl. Abb. 4). Danach folgt mit 18 % eine ergebnis- und leistungsorientierte sowie wettbewerbsbetonte Ausrichtung. Weniger häufig verbreitet sind eine prozessorientierte, strukturierte und formelle (8 %), partizipative (3 %) und innovative, agile und risikobereite (3 %) Managementkultur.

Vor allem die Unternehmen aus dem Handel (81 %) berichten von einer familiären und kooperativen Ausrichtung. Dafür ist hier seltener als im Gesamtschnitt eine leistungsorientierte und wettbewerbsbetonte Kultur zu erkennen

(13 %). Hinsichtlich einer innovativen und risikobereiten Unternehmensführung gibt es im Handel keine Meldungen. In der Industrie spricht knapp ein Viertel der Betriebe von einem leistungsorientierten und wettbewerbsbetonten Führungsstil (24 %), das sind mehr als in den anderen Wirtschaftsbereichen. 65 % geben hier eine familiäre und kooperative Managementkultur an. Bei den Betrieben aus dem Dienstleistungssektor (12 %) ist im Vergleich zu den anderen Teilsektoren am häufigsten von einer strukturierten und formellen Ausrichtung die Rede. Aber auch hier ist mit 64 % mit großem Abstand am häufigsten ein familiärer und kooperativer Führungsstil zu finden.

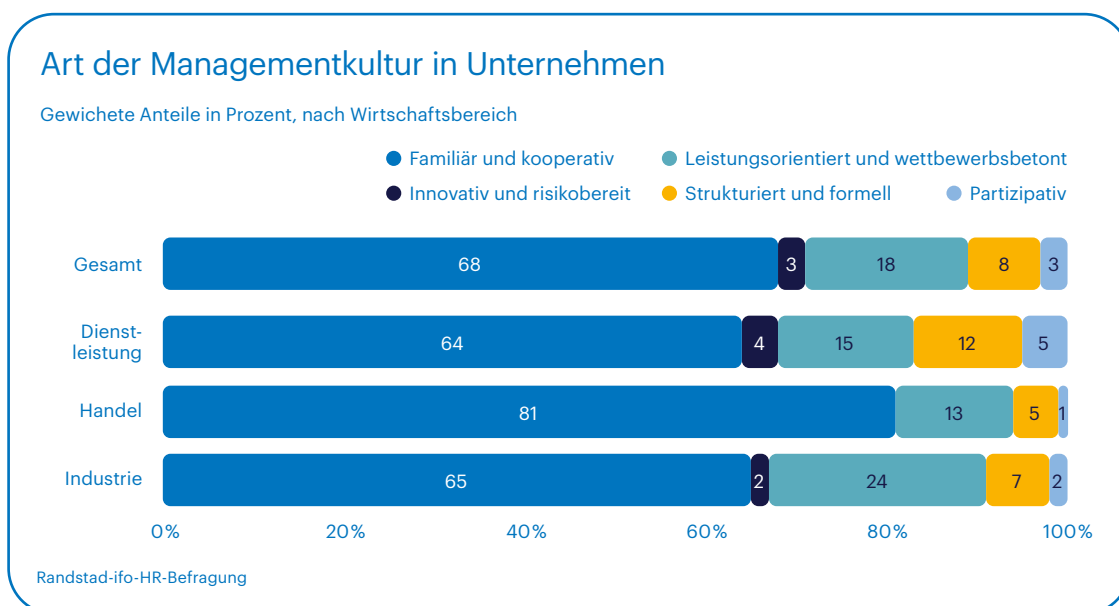


Abbildung 4

Wirtschaftlicher Druck prägt Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften

Neben der Art der Managementkultur im Unternehmen war auch das Verhältnis zwischen der Führungsebene und Mitarbeitenden Thema der Umfrage. Es ist zu erkennen, dass mit deutlichem Abstand der aktuelle wirtschaftliche Druck in den Unternehmen das Verhältnis der Mitarbeitenden zu ihren Führungskräften prägt. 44 % der Betriebe meldeten entsprechend (vgl. Abb. 5). Die weiteren Themen waren sehr gleichmäßig verteilt: jeweils 12 % der Antworten fielen auf die Einführung neuer Arbeitsmodelle, einen Wechsel in der Führungsebene, Innovationen sowie eine Restrukturierung / Stellenabbau.

Im Vergleich der Wirtschaftsbereiche zeigten sich teilweise Unterschiede in den Antworten. So ist in der Industrie das Thema Restrukturierung / Stellenabbau mit 17 % der Meldungen deutlich präsenter als im Handel mit 8 %. Die Dienstleister liegen mit 10 % dazwischen. Dort wird die Einführung neuer Arbeitsmodelle (18 %) spürbar häufiger genannt als in den anderen Sektoren (Handel und Industrie jeweils 8 %). Hier spielt mit einiger Wahrscheinlichkeit der steigende Einfluss von KI auf den Arbeitsalltag eine Rolle, der im Dienstleistungssektor zum Teil besonders stark ausfällt (OECD, 2025). Im Handel (16 %) werden von der Führungsebene und den Mitarbeitenden im Vergleich häufiger Innovationen thematisiert (Industrie 12 %, Dienstleistungen 10 %).

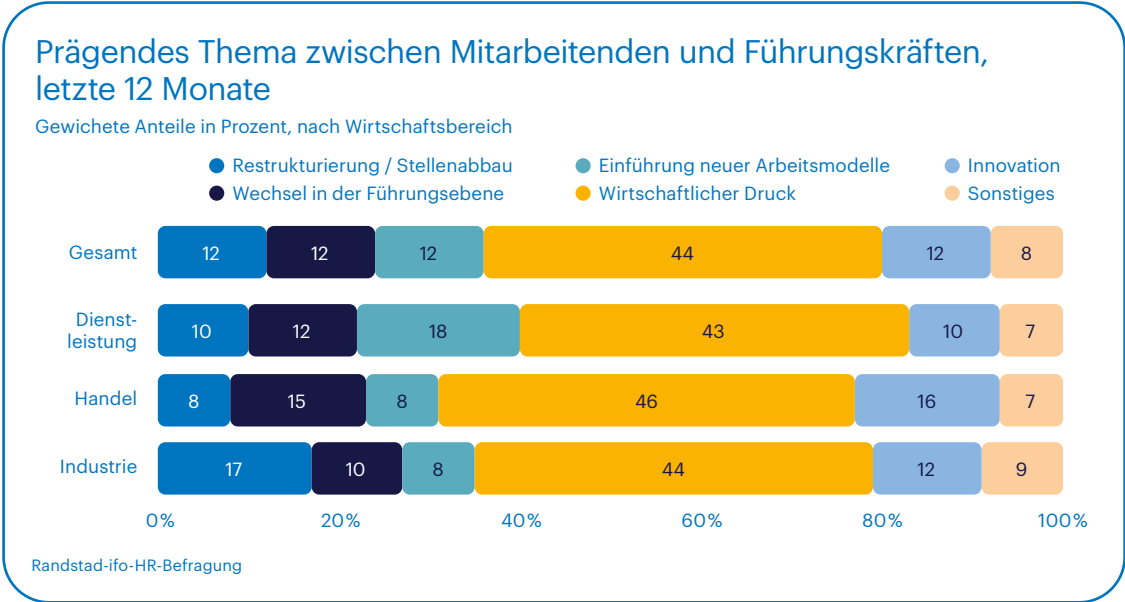


Abbildung 5

Zudem thematisierte die Befragung das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Dabei sprachen 43 % der Unternehmen von einem offenen und vertrauensvollen Verhältnis (vgl. Abb. 6). Weitere 37 % bezeichneten das Verhältnis als freundlich. Etwas weniger als jedes fünfte Unternehmen sieht den Austausch sachlich (16 %). Nur bei 4 % war von einer distanzierten und hierarchischen Interaktion die Rede.

Dabei gibt es Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgröße. Bei Großunternehmen ist das Verhältnis deutlich häufiger sachlich (29 %) oder freundlich (44 %). Von einem offenen und vertrauensvollen Zusammenspiel

spricht nur jedes fünfte Großunternehmen. Mit sinkender Unternehmensgröße steigt der Anteil der Betriebe, die von einem offenen und vertrauensvollen Verhältnis sprechen. Am höchsten ist der Wert bei Kleinunternehmen mit 53 %, danach folgen kleine und mittlere Unternehmen (45 %) und mittelgroße Unternehmen (38 %).

Außerdem ist der Umgang weniger sachlich, je kleiner der Betrieb (Kleinunternehmen: 11 %, kleine und mittlere Unternehmen: 13 %, mittelgroße Unternehmen: 18 %). Allerdings ist in mittelgroßen Unternehmen auch am häufigsten ein distanzierter und hierarchischer Austausch zu sehen (11 %).

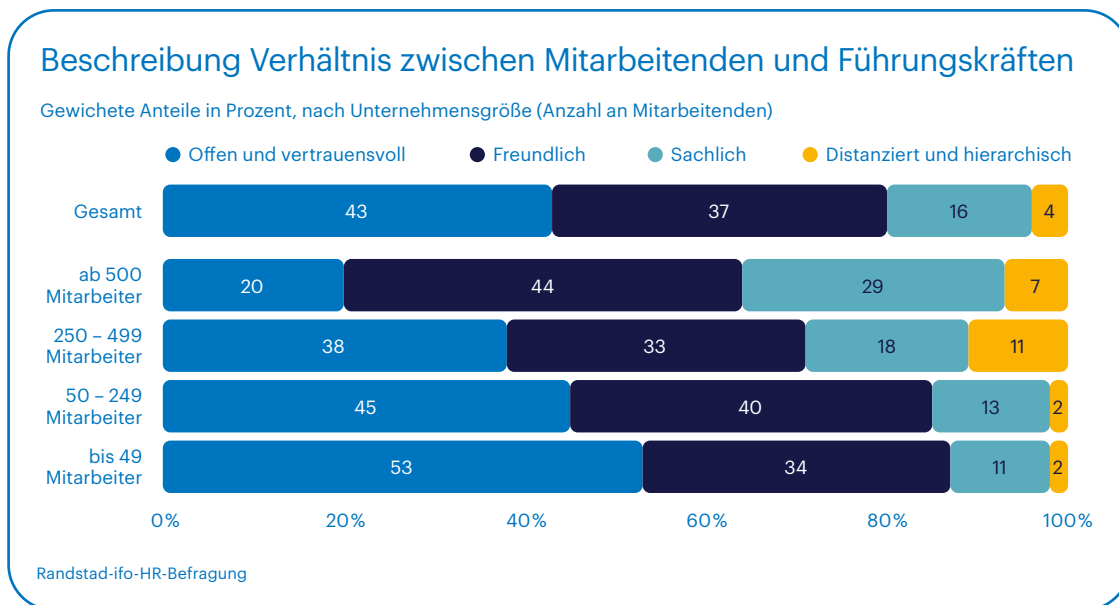


Abbildung 6

Fehler werden meistens offen angesprochen

Dieses Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften bildet auch den Rahmen dafür, wie offen mit Fehlern umgegangen wird. Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen berichtet, dass Fehler offen angesprochen werden (52 %) (vgl. Abb.7). Bei weiteren 31 % werden sie meist angesprochen. 10 % der Unternehmen sehen Fehler als Lernchance, bei 7 % werden sie eher zurückgehalten.

Wie Abbildung 6 zeigt, sinkt der Anteil an Unternehmen, in denen Fehler offen angesprochen werden mit steigen-

der Unternehmensgröße. Während 62 % der Kleinunternehmen dies angeben, sind es bei Großunternehmen nur 28 %. Gleichzeitig werden Fehler in Großunternehmen aber spürbar häufiger als Lernchance gesehen (19 %) als in Kleinunternehmen (5 %).

Die Firmen des Dienstleistungssektors berichten häufiger davon, dass Fehler offen angesprochen werden (57 %), während dies im Handel (51 %) und in der Industrie (46 %) seltener der Fall ist.

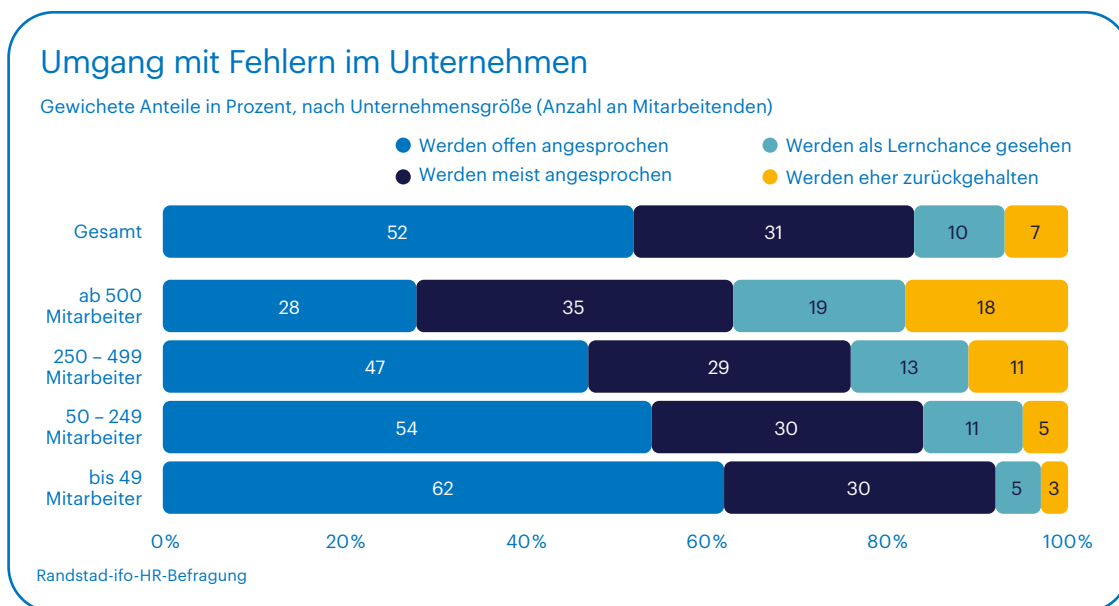


Abbildung 7

Fehler werden am häufigsten durch interne Kontrollen sichtbar

Fehler in Unternehmen werden vor allem durch interne Kontrollen, Auswertungen oder Qualitätsprüfungen sichtbar. Dies gaben 32 % der Unternehmen an (vgl. Abb. 8). Knapp dahinter liegt das Sichtbarwerden durch Kollegen oder Führungskräfte (28 %). Deutlich seltener werden Fehler durch Kunden, Dienstleister oder andere externe Hinweise aufgedeckt (19 %), am seltensten jedoch durch die betroffenen Mitarbeitenden selbst (18 %).

Hinsichtlich der Wirtschaftsbereiche zeigen sich hier deutliche Unterschiede. Während in der Industrie Fehler mit Abstand am häufigsten durch interne Kontrollen auf-

gedeckt werden (43 %), sind es im Handel und Dienstleistungssektor eher Kollegen oder Führungskräfte (33 und 30 %). In der Industrie werden Fehler außerdem nur in 14 % der Fälle durch den betroffenen Mitarbeitenden selbst aufgedeckt, im Handel sind es 18 % und im Dienstleistungssektor 21 %. Auch in Großunternehmen sind eher Kollegen und Führungskräfte diejenigen, die Fehler entdecken (43 %), in kleinen und mittleren Unternehmen (23 %) und mittelgroßen Unternehmen (20 %) ist dies seltener der Fall. Hier wird der Fehler deutlich häufiger durch interne Kontrollen entdeckt (38 und 42 %).

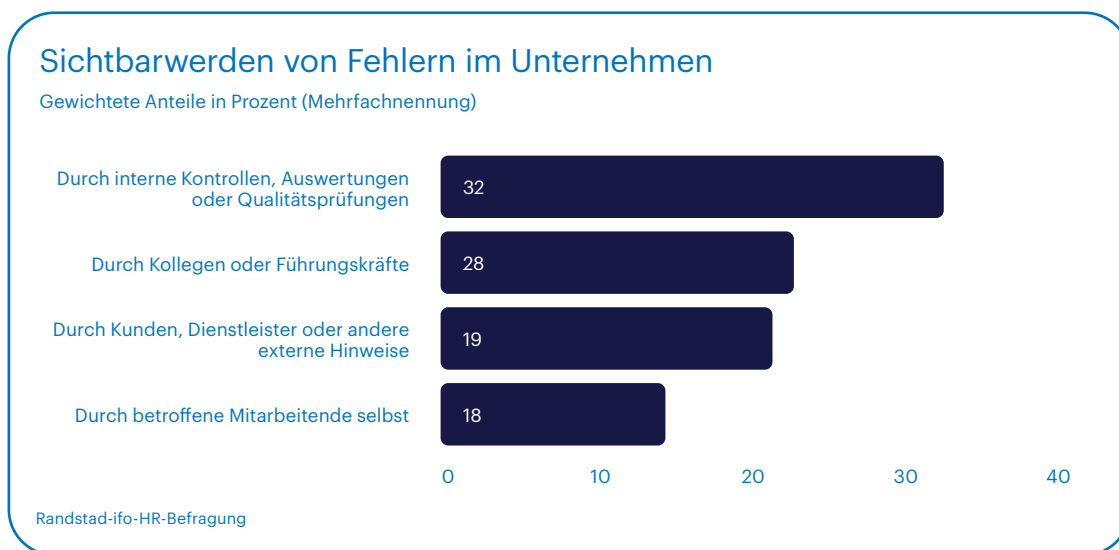


Abbildung 8

Fehler werden vor allem im Team besprochen

Nachdem ein Fehler sichtbar geworden ist, stellt sich die Frage, wie Unternehmen im weiteren Verlauf damit umgehen. Die meisten Unternehmen besprechen einen entdeckten Fehler zunächst im Team (67 %) (vgl. Abb. 9). Jeweils 59 % analysieren die Ursachen und ergreifen Maßnahmen zur Fehlervermeidung. Etwas mehr als die Hälfte (54 %) passt außerdem Abläufe, Zuständigkeiten und Informationen an. Das Klären von Verantwortlichkeiten spielt hierbei eine untergeordnete Rolle (31 %). Die Einleitung formeller Konsequenzen erfolgt außerdem eher selten (14 %). 13 % geben zudem an, eine Korrektur des Fehlers vorzunehmen, jedoch ohne Aufarbeitung.

Im Dienstleistungssektor spielt das Besprechen des Fehlers eine deutlich größere Rolle (71 %) als in der Industrie (66 %) und im Handel (59 %). Gleichzeitig kommt es in der Industrie häufiger zur Einleitung formeller Konsequenzen (19 %, Handel: 14 %, Dienstleistungssektor: 10 %).

Der Größenklassenvergleich zeigt, dass Anpassung von Abläufen, Zuständigkeiten oder Informationen eher in größeren Unternehmen stattfindet (Großunternehmen: 72 %, mittelgroße Unternehmen: 58 %, kleine und mittlere Unternehmen: 55 %, Kleinunternehmen: 44 %). Außerdem ist das Klären von Verantwortlichkeiten in Großunternehmen deutlich mehr im Fokus (51 %) als in Kleinunternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen (jeweils 27 %).

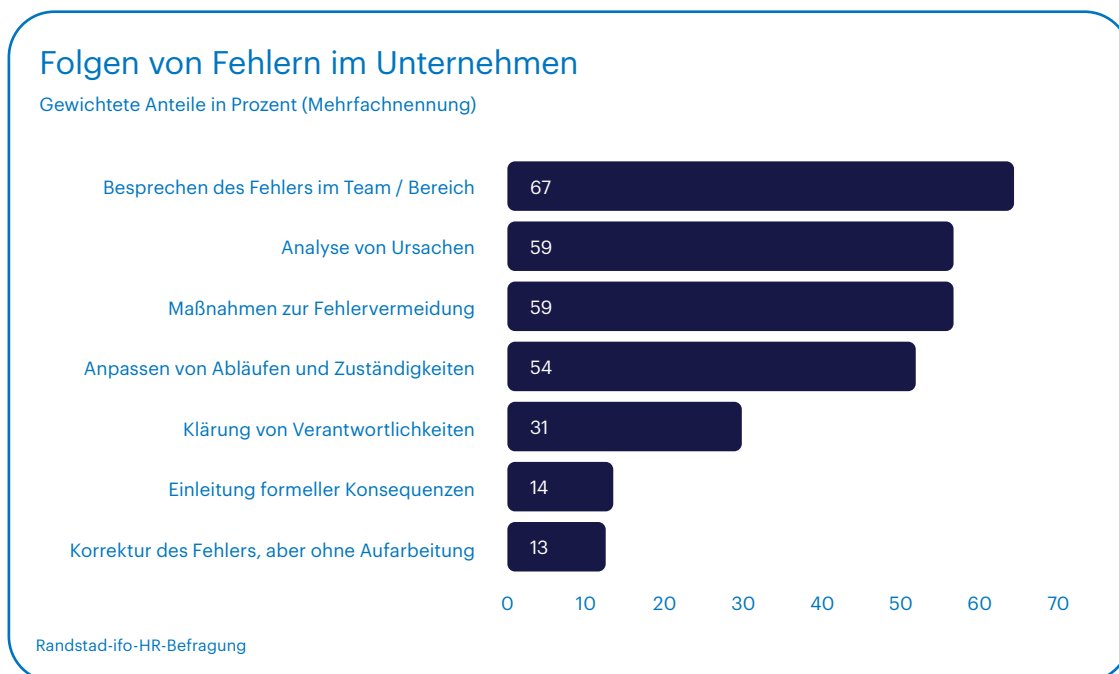


Abbildung 9

Wenig Einfluss der Fehlerkultur auf Innovation

Wie Unternehmen mit Fehlern umgehen, prägt maßgeblich ihre Fehlerkultur – und diese kann sich wiederum auf die Innovationsfähigkeit auswirken. Die Mehrheit der Unternehmen sieht keinen Einfluss der Fehlerkultur auf das Ausprobieren neuer Ansätze und Innovation (56 %) (vgl. Abb. 10). Mehr Unternehmen erwarten allerdings, dass die Fehlerkultur Innovation erleichtert (27 %) als dass sie Innovation erschwert (17 %).

In Großunternehmen wird am häufigsten von einem Einfluss der Fehlerkultur berichtet. Dabei beobachten 34 %, dass die Fehlerkultur Innovation erschwert, 25 % beobachten eine Erleichterung. In Kleinunternehmen dagegen

sehen die Unternehmen insgesamt seltener einen Einfluss der Fehlerkultur (63 % ohne Einfluss). Wenn ein Einfluss besteht, überwiegt hier jedoch deutlich die fördernde Wirkung: 26 % der Unternehmen beobachten eine Erleichterung von Innovation, nur 11 % eine Erschwerung.

Im Dienstleistungssektor gibt knapp ein Drittel (30 %) an, dass die Fehlerkultur in ihrem Unternehmen Innovation fördert. In der Industrie sind es 26 %, im Handel 20 %. Gleichzeitig ist der Anteil an Unternehmen, die die Fehlerkultur als Hemmnis sehen, in der Industrie am höchsten (24 %), gefolgt vom Dienstleistungssektor (15 %) und dem Handel (14 %).

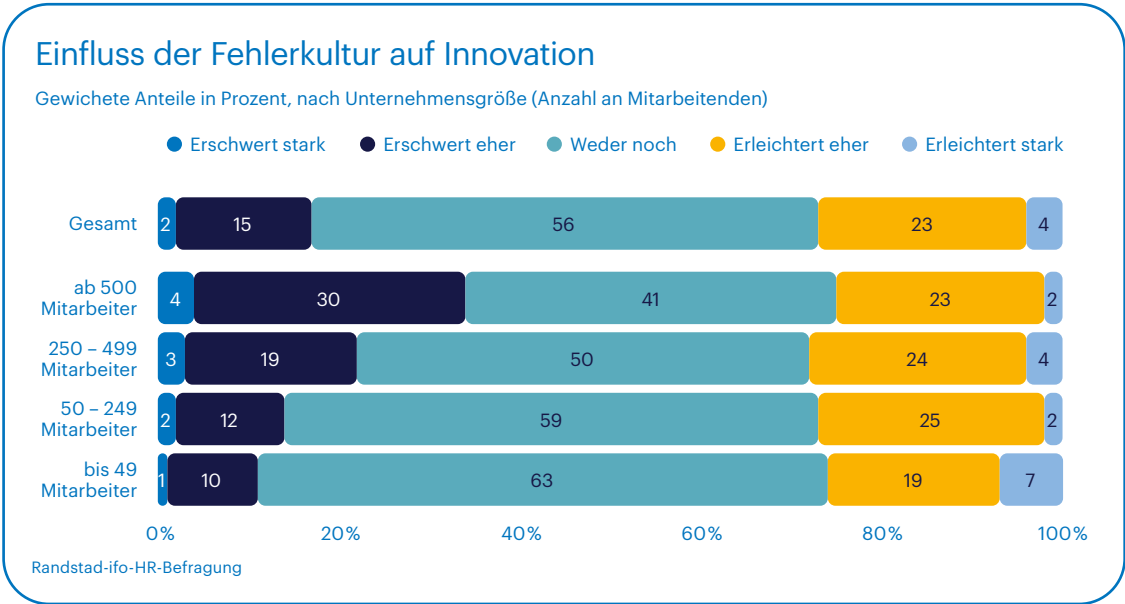


Abbildung 10

Referenzen

OECD (2025), “How do different sectors engage with AI?”, 13. Februar, verfügbar unter: <https://www.oecd.org/en/blogs/2025/02/how-do-different-sectors-engage-with-ai.html>, aufgerufen am 17. August 2026.

Über Randstad

Randstad ist einer der weltweit führenden Personaldienstleister mit dem Ziel, so spezialisiert und so fair zu werden wie kein anderes Unternehmen in der Welt der Arbeit. Wir sind Partner für Talente und Kunden und kennen den Arbeitsmarkt genau. Durch unsere vier Spezialisierungen – Operational, Professional, Digital und Enterprise – unterstützen wir Unternehmen dabei, mit leistungsfähigen, vielfältigen und agilen Teams erfolgreich zu sein. Wir bieten Menschen mit jeglichem Hintergrund faire Jobchancen und helfen ihnen, mit der sich stetig wandelnden Arbeitswelt mitzuhalten.

Randstad Deutschland ist mit rund 31.800 Mitarbeitenden, darunter 1.800 internen, und 390 Standorten in 270 Städten vertreten. Unser Umsatzvolumen umfasste 2025 1,493 Milliarden Euro. CEO ist Henri Viswat. Seit über 55 Jahren in Deutschland aktiv, gehört Randstad Deutschland zur 1960 in Amsterdam gegründeten und dort börsennotierten Randstad N.V. mit Sitz im niederländischen Diemen. 2025 hat Randstad mit rund 38.000 Mitarbeitenden weltweit mehr als 1,7 Millionen Personen in 39 Ländern bei ihrer Suche nach einem für sie passenden Job geholfen sowie fast 150.000 Kunden unterstützt und damit einen Gesamtumsatz von 23,1 Milliarden Euro erwirtschaftet.

Februar 2026

Verantwortlich

Randstad Deutschland Pressestelle
Bettina Desch
Frankfurter Straße 100
65760 Eschborn
Fon: +49 1525 450 9349
E-Mail: presse@randstad.de
www.randstad.de

Weitere Presseunterlagen und Bildmaterial zum Herunterladen finden Sie auch im Internet unter www.randstad.de.