HAYS Recruiting experts worldwide

HR-REPORT 2014/2015
SCHWERPUNKT FÜHRUNG

Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz

ACCOUNTANCY & UCATION/PHARM
MA/CONSTRUCTI TY/CONTACT CEN
CONTACT CENTR URING & OPERATI
ATIONS/EDUCATI ON TECHNOLOGY
HNOLOGY/LEGAL NT/HEALTH & SAF
SAFETY/POLICY& NKING/RESOURC
OURCES & MINING INSURANCE/ENG
NGINEERING/HU RESOURCES/LOG
LOGISTICS/FACILITIES MANAGEMENT/FINANCIAL
CIAL SERVICES/SOCIAL CARE/SALES & MARKETI
ING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE MANA
HEALTHCARE/OIL & GAS/ARCHITECTURE/ASSESS
& DEVELOPMENT/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTAN
NCY & FINANCE/EDUCATION/PHARMA/CONSTRU
NSTRUCTION & PROPERTY/RESOURCE MANAGEM
MENT/MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/I
INFORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING
RATEGY/BANKIN PUBLIC SERVICES
MARKETING/ENE RESOURCES & MIN
INING/TELECOMS ENGINEERING/H
HUMAN RESOURC CONTACT CENTRI
TRES/FINANCIAL ES/SOCIAL CARE
PHARMA/MANUF NG/ENERGY/HEA
HEALTHCARE/AR OFFICE SUPPORT
PROCUREMENT/H LEGAL/OIL & GAS

Klaus Breitschopf
Vorstandsvorsitzender
der Hays AG

Prof. Dr. Jutta Rump
Direktorin des Instituts für Beschäftigung
und Employability IBE

VORWORT

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

der demografische Wandel lässt grüßen: Wie wichtig die Mitarbeiter für den Erfolg sind, zieht sich mittlerweile wie ein roter Faden durch viele Diskussionen um die Zukunft von Organisationen. Es scheint so, als ob wir nun doch im Zeitalter der Wissensarbeit ankommen und uns von der alten Industriegesellschaft verabschieden. Statt der Produktivkräfte und der siloartig angelegten Strukturen tayloristischer Prägung rücken endlich die Mitarbeiter und ihre Kompetenzen in den Mittelpunkt.

Aber gemach, noch erweisen sich unsere alten Formen als zäh und langlebig, wie unser aktueller HR-Report an verschiedenen Stellen empirisch aufzeigt – sei es bei der Umsetzung von neuen Arbeitsformen und -weisen oder einer fundierten Förderung von Frauen. Hier liegt noch einiges im Argen. Insgesamt ist die Lücke zwischen dem, was die für den HR-Report befragten Entscheider als bedeutsame Trends oder Themen erachten, und dem, was sie de facto umsetzen, nach wie vor zu groß.

Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit, von der wir bereits im letzten Jahr gesprochen haben, existiert also immer noch. Sie mithilfe durchdachter Lösungen aufzuheben, steht also weiter oben auf der Tagesordnung. Dabei sollten weder die Organisation noch die Mitarbeiter überfordert werden. Gefordert sind hier alle Kräfte im Unternehmen. Aber oft spielen die Akteure – HR-Abteilung, Fachbereiche und Unternehmensbereiche – noch nicht gut genug zusammen, als dass der notwendige Wandel verwirklicht werden könnte. Auch dies zeigen die Ergebnisse unseres HR-Reports an einigen Stellen auf. Wir sind also noch nicht ganz in der Wissensgesellschaft angekommen, sondern befinden uns noch immer auf dem Weg dorthin.

Vor dem Hintergrund dieser umwälzenden Prozesse wird die Rolle der Führung umso wichtiger. Folgerichtig haben wir sie zum Schwerpunktthema des diesjährigen HR-Reports gewählt. „Wie ist die Führung eingenordet? Wo steht sie derzeit?“, waren hier unsere Leitfragen. Die Ergebnisse sind an einigen Stellen durchaus ermutigend und zeigen, dass sich das Bild und die Funktion von Führung mehr und mehr verändert haben. Dass es hierbei ab und an noch hakt, versteht sich von selbst. Aber die Richtung scheint zu stimmen. Das ist für Unternehmen nachgerade existenziell. Denn nach wie vor gilt die Binsenweisheit: Mitarbeiter zu binden, hängt von der Qualität der Führungskräfte ab.

Wie stets an dieser Stelle wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre unseres neuen HR-Reports. Kommen Sie auf uns zu, wenn Sie mit uns über die Ergebnisse diskutieren oder zu einigen Punkten noch mehr Hintergrundinformationen erhalten möchten.

Prof. Dr. Jutta Rump und Klaus Breitschopf

AUTOREN

Silke Eilers, IBE
Kathrin Möckel, Hays
Prof. Dr. Jutta Rump, IBE
Frank Schabel, Hays

INHALT

Management Summary **3**

1 Hintergrund und Methodik **4**
1.1 Hintergrund und Aufbau der Studie 4
1.2 Methodik und Statistik 5

2 Wichtigste HR-Themen **6**

3 Schwerpunktthema Führung **9**
3.1 Anforderungen und Kompetenzfelder 10
3.2 Herausforderungen für Führungskräfte 12
3.3 Stolpersteine für Führungskräfte 14
3.4 Führungskräfteentwicklung und Führungskarrieren 15

4 Relevante Trends **16**

5 Erfolgskritische Handlungsfelder **19**
5.1 Mitarbeitergewinnung 20
5.2 Mitarbeiterbindung 22
5.3 Diversity 24
5.4 Förderung der Beschäftigungsfähigkeit 28

6 Schlussfolgerungen/ Handlungsfelder **30**

MANAGEMENT SUMMARY

Die Themen Unternehmenskultur, Führung und Mitarbeiterbindung bleiben die Top-HR-Themen. In Anbetracht der immer komplexer werdenden Wirtschaft nimmt Führung nach 2011 wieder den ersten Platz ein. Kontinuierlich an Bedeutung gewonnen haben die Themen Work-Life-Balance, Talentmanagement und flexible Arbeitsstrukturen.

Der Fokus von Führungsaufgaben hat sich in Richtung Mitarbeiterorientierung und weg von fachlichen Themen entwickelt: Sozialkompetenz wird mit weitem Abstand als das wichtigste Kompetenzfeld für Führung angesehen. Nicht überraschend ist daher, dass als die wesentlichen Aufgaben einer Führungskraft angesehen werden, eine Feedbackkultur zu etablieren, Mitarbeiter zu motivieren und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Das Managen von Veränderungen wird als die größte Herausforderung für Führungskräfte bewertet. An zweiter Stelle steht der Umgang mit der steigenden Komplexität. Bei fast allen Herausforderungen, denen sich Führung gegenübersieht, bestehen laut den Befragten erhebliche Defizite zwischen Anspruch und Wirklichkeit.

Die breite Mehrheit der befragten Entscheider sieht die mangelnde Zeit für Führungsaufgaben als den wesentlichen „Stolperstein“ für Führungsarbeit an. Als zweiten kritischen Stolperstein nennen mehr als die Hälfte der Befragten die Reduzierung der Kontrollfunktion hin zu mehr Eigenverantwortung, gefolgt von der Umsetzung einer Anwesenheits- in eine Ergebnisorientierung.

Die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften wird weiterhin als in hohem Maße schwierig eingestuft. Bei den Rekrutierungswegen ist der Trend aus den Vorjahren zur verstärkten Nutzung neuer Medien ungebrochen. Je größer die Organisation ist, umso internationaler bzw. geografisch breiter wird die Rekrutierung angelegt.

Die Bedeutung der Mitarbeiterbindung ist im Vergleich zum Vorjahr etwas gesunken. Eine wertschätzende Unternehmenskultur, interessante Aufgaben und die Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation werden als die am besten geeigneten Instrumente angesehen. An ihrer Realisierung hapert es – hier zeigen sich deutliche Diskrepanzen zwischen ihrer Bedeutung und ihrer Umsetzung in den Alltag.

Frauenförderung verläuft nach wie vor schleppend. Vor allem zwei Themen stehen ihr im Weg: Zum Ersten lassen sich Berufs- und Familiensituation nur ungenügend vereinbaren, u. a aufgrund fehlender Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Zum Zweiten bestehen mentale Hürden und Stereotypen. Es fehlt an umfassender Unterstützung im Unternehmen und einer breiten Akzeptanz der Vorgesetzten.

In Bewegung und in Balance bleiben – das ist für Beschäftigungsfähigkeit entscheidend. Die zentralen Instrumente für die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit sind daher eine lebenslange Fort- und Weiterbildung, die Führungskraft als Personalentwickler, Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung. Allerdings sind diese Themen ebenfalls nur ungenügend umgesetzt. Bei nahezu allen Instrumenten klafft eine deutliche Lücke. Am größten ist sie bei der Realisierung einer Work-Life-Balance.

KAPITEL 1
HINTERGRUND UND METHODIK

1.1 Hintergrund und Aufbau der Studie

Zum vierten Mal in Folge greifen wir mit dem HR-Report zentrale HR-Fragestellungen in Unternehmen und Organisationen auf. Den konkreten Bezugsrahmen unserer Langzeitbetrachtung mit den sechs Handlungsfeldern, die wir empirisch betrachten, veranschaulicht Abbildung 1.

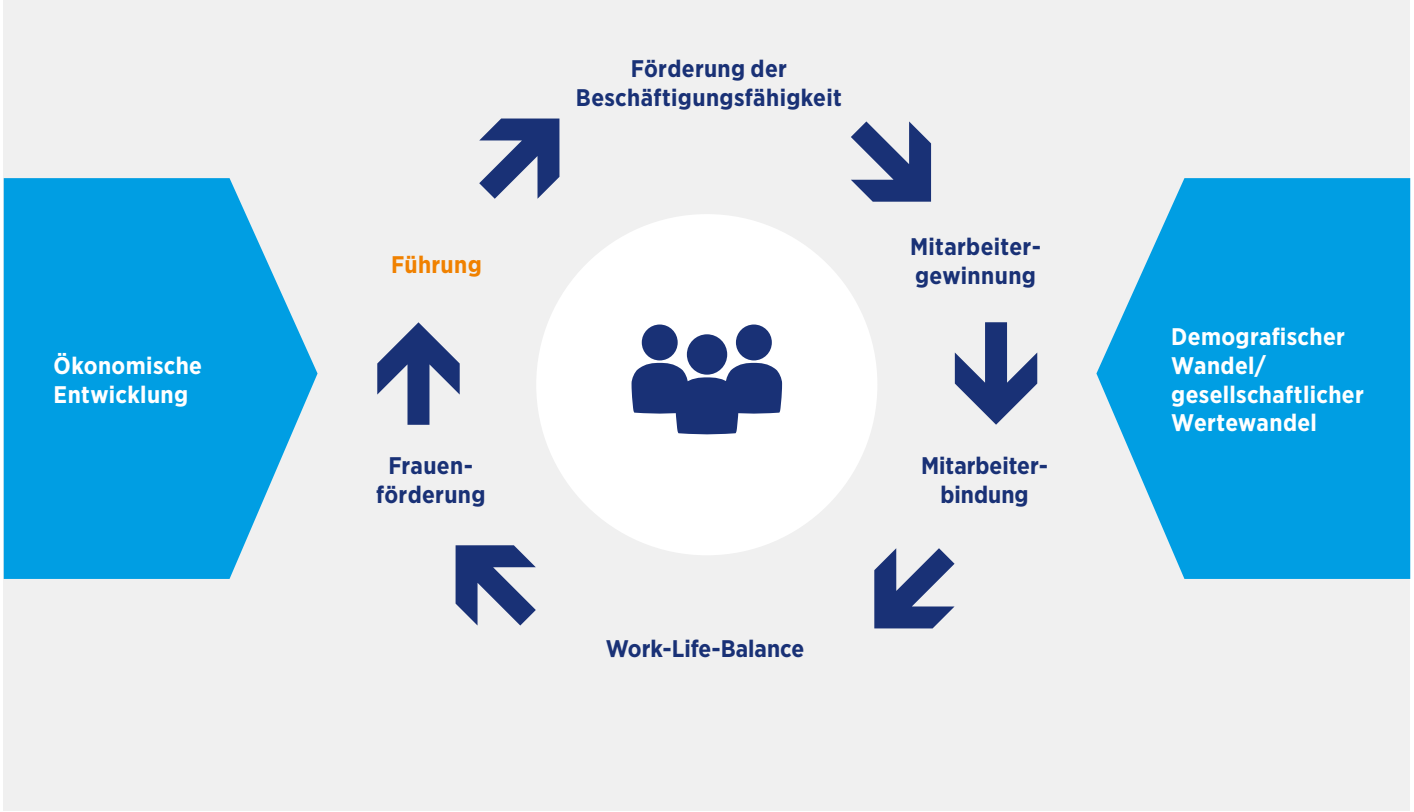
Das Schwerpunktthema des aktuellen HR-Reports bildet das Thema Führung. Führungskräfte beeinflussen in hohem Maße, inwieweit zukunftsorientierte HR-Themen in der Praxis umgesetzt werden. Welchen Stellenwert Führung in Unternehmen hat, wo Handlungsbedarf besteht und welche Stolpersteine vorhanden sind, wird ausführlich in Kapitel 3 dargestellt.

Der HR-Report ist eine jährlich durchgeführte Studienreihe der Hays AG und des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE. Bisher sind erschienen:

- HR-Report 2011:
  Schwerpunkt Mitarbeitergewinnung
- HR-Report 2012/2013:
  Schwerpunkt Mitarbeiterbindung
- HR-Report 2013/2014:
  Schwerpunkt Frauenförderung

Die bisherigen Ergebnisse sind unter **hays.de/studien** veröffentlicht.

Abbildung 1
Bezugsrahmen der Langzeitbetrachtung der HR-Reports



1.2 Methodik und Statistik

Der HR-Report 2014/2015 basiert auf der Onlinebefragung von 665 Entscheidern[1]. Mit 65 % stammt der größte Teil aus Deutschland, 16 % kommen aus Österreich und 18 % aus der Schweiz.

Differenziert nach der Unternehmensgröße verteilen sich die Befragten wie folgt: 52 % kommen aus Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern, 22 % aus Betrieben mit 1.000 bis unter 5.000 Beschäftigten und 26 % arbeiten in Unternehmen mit 5.000 und mehr Mitarbeitern (Abbildung 2).

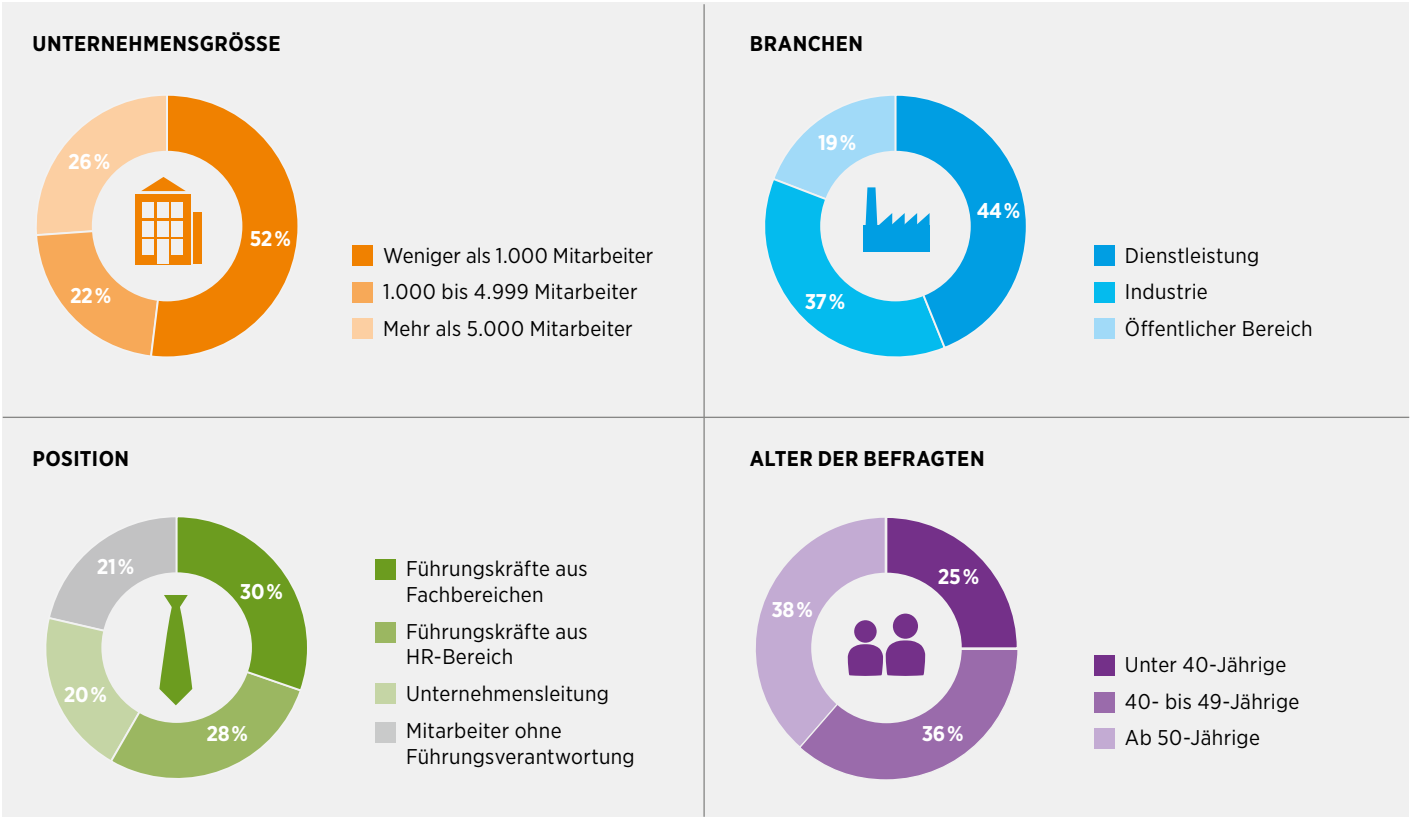
37 % der Entscheider, die am HR-Report teilnehmen, vertreten Industrieunternehmen, etwas mehr den Dienstleistungsbereich (44 %), die verbleibenden 19 % sind dem Öffentlichen Sektor zuzurechnen.

20 % der Befragten gehören der Unternehmensleitung an, 28 % sind Führungskräfte aus dem HR-Bereich, 30 % Führungskräfte aus Fachabteilungen und insgesamt 21% Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.[2]

Wie bereits in den Vorjahren nahmen mehr männliche (59 %) als weibliche Befragte (39 %) am HR-Report teil. Bei den Altersgruppen sind auch 2014 mit 38 % die Entscheider am häufigsten vertreten, die 50 Jahre und älter sind. 36 % zählen zu den 40- bis unter 50-Jährigen, und 25 % sind bis 40 Jahre alt.

Die Ergebnisse der empirischen Befragung werden meist auf der Basis aller Befragten dargestellt. Bei signifikanten Unterschieden wird auf die Werte der einzelnen Teilgruppen eingegangen. Wo es sinnvoll erscheint, wird auf die Ergebnisse aus den Vorjahren verwiesen.

Abbildung 2
Struktur der Befragten



[1] Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet. Angesprochen sind jedoch stets beide Geschlechter.
[2] Rundungsbedingt kann die Summe der einzelnen Prozentwerte auch 99 % bzw. 101 % betragen.

KAPITEL 2
WICHTIGSTE HR-THEMEN

Der HR-Report ermittelt stets, welche HR-Themen für die befragten Entscheider aus ihrer Sicht am wichtigsten sind. Abbildung 3 zeigt den Zeitreihenvergleich für die fünf als am bedeutsamsten eingestuften HR-Themen, während Abbildung 4 noch einmal dezidiert auf alle zehn Themen eingeht.

Der Zeitreihenvergleich zeigt: Die Themen Unternehmenskultur, Führung und Mitarbeiterbindung haben sich zu „Dauerbrennern“ entwickelt, die jeweils mit leichten Verschiebungen die Spitzenpositionen unter sich ausmachen. Führung nimmt nun wie drei Jahre zuvor den ersten Platz ein: Je komplexer die Wirtschaft, umso wichtiger wird Führung.

Kontinuierlich an Bedeutung gewonnen haben im Verlauf der letzten Jahre die Themen Work-Life-Balance, Talentmanagement und Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen. Dagegen werden die Steuerung der demografischen Entwicklung, das Aufsetzen neuer Vergütungsmodelle und die Förderung von Diversity als nichtrelevante HR-Themen wahrgenommen und befinden sich bei der Darstellung der wichtigsten Handlungsfelder ganz unten.

Bei der Betrachtung nach Unternehmensgröße zeigen sich teilweise unterschiedliche Gewichtungen. So ist für Betriebe mit weniger als 1.000 Beschäftigten die Mitarbeiterbindung mit 45 % das beherrschende Thema. Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern gewichten dagegen die

Abbildung 3
Wichtigste HR-Themen/Handlungsfelder (Top 5)

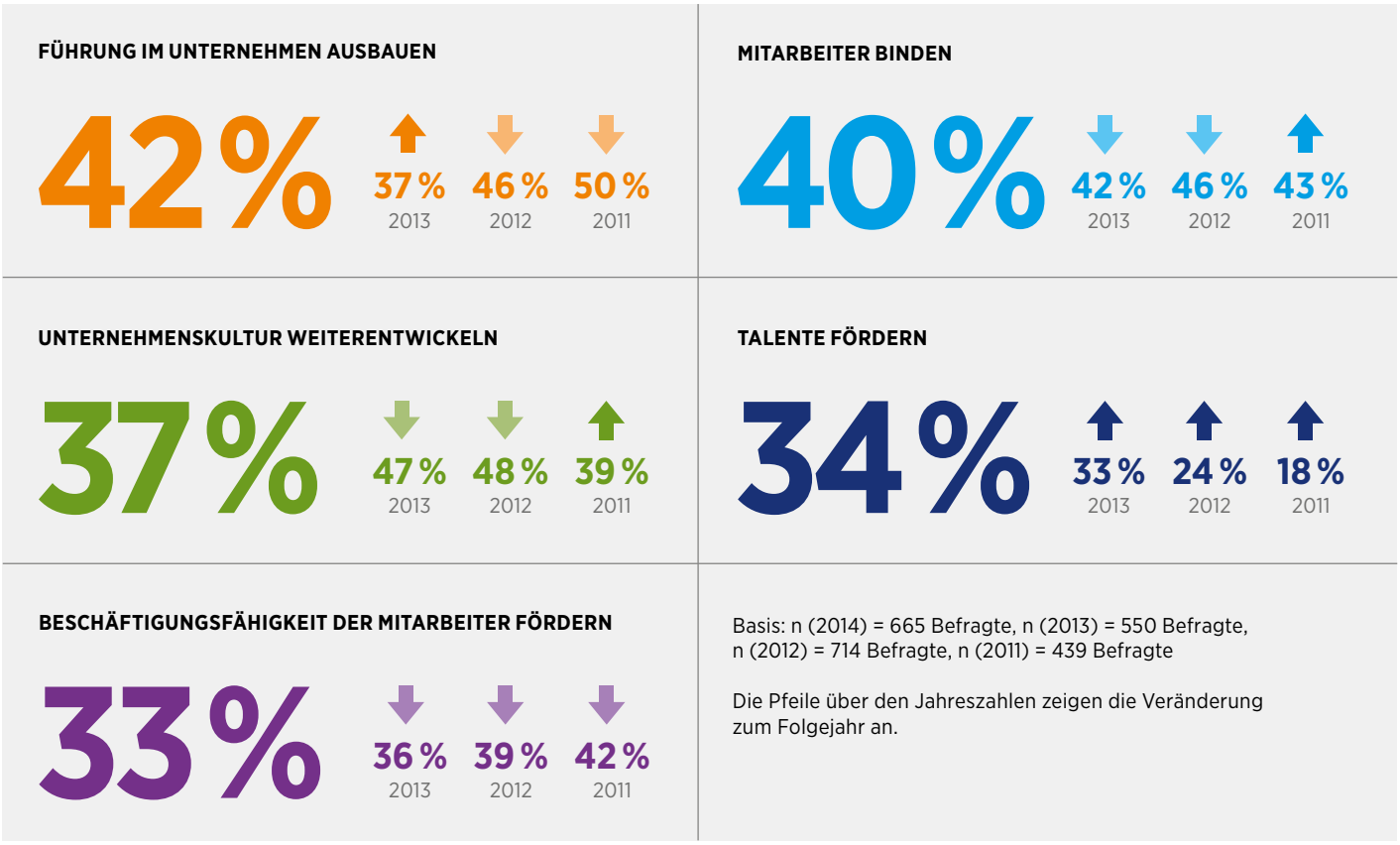
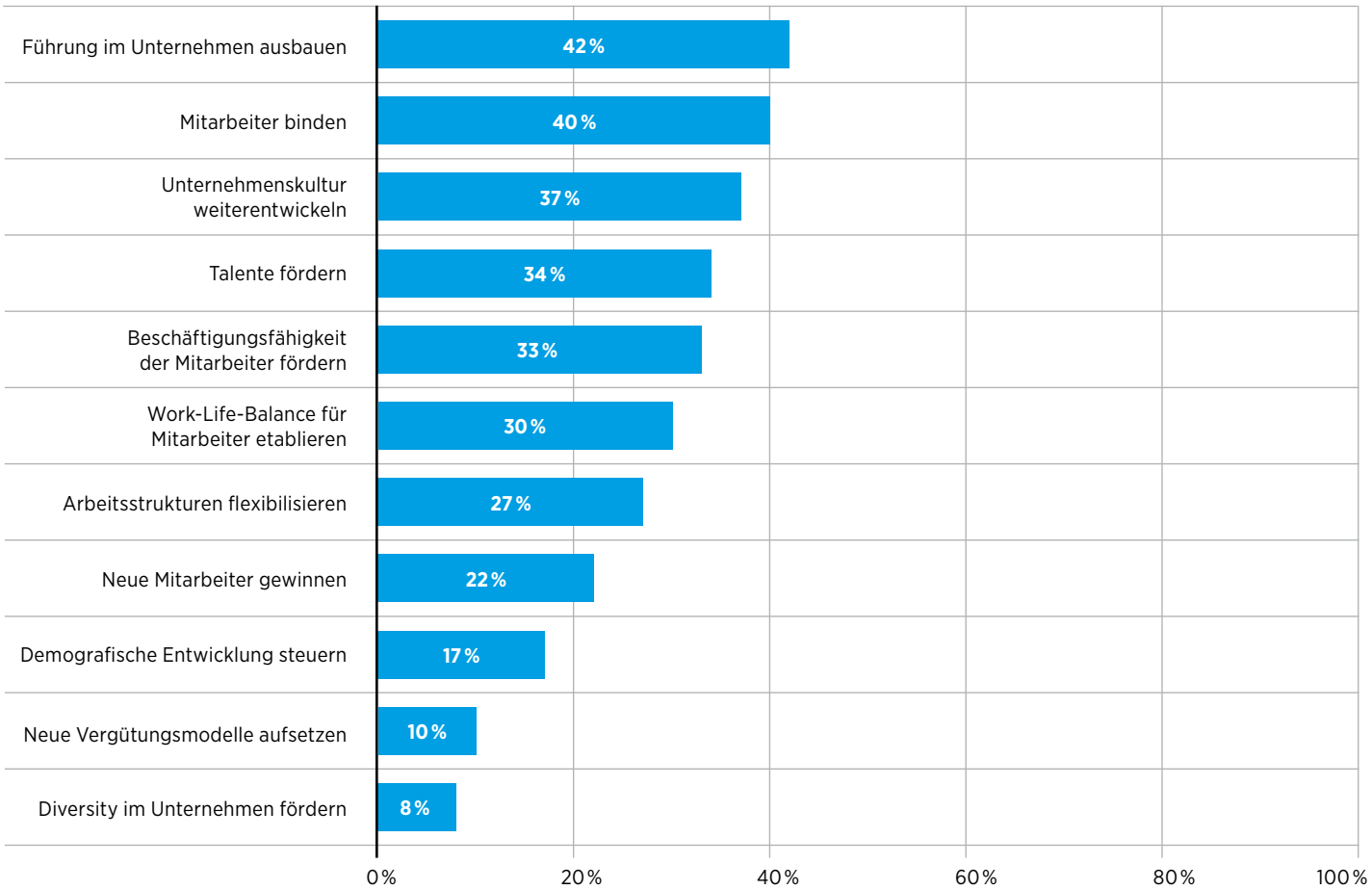


Abbildung 4
Die wichtigsten HR-Themen/Handlungsfelder



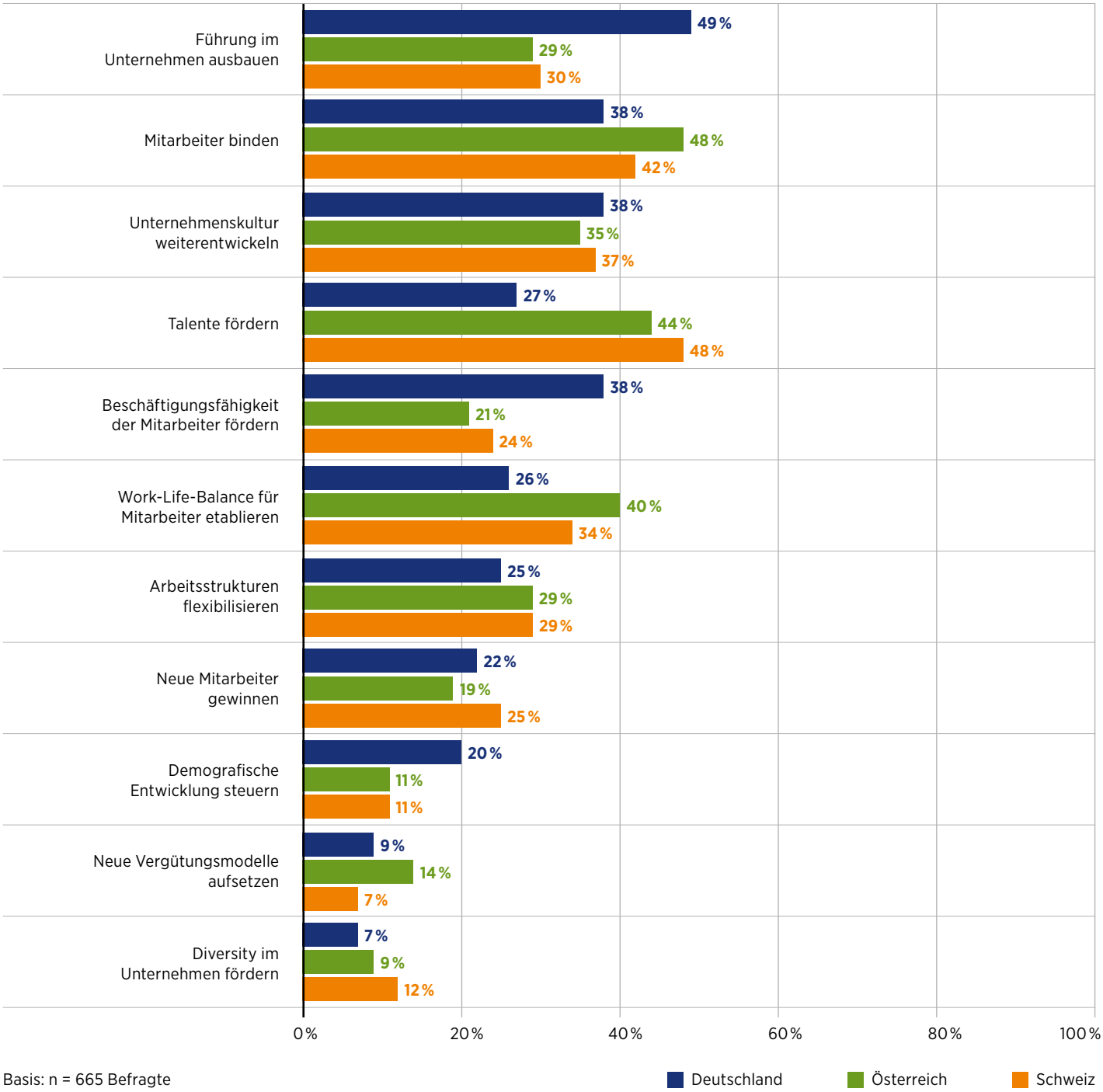
Basis: n = 665 Befragte

Themen Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen, Steuerung der demografischen Entwicklung und systematisches Talentmanagement stärker. Bei Organisationen ab 5.000 Mitarbeitern ist das Talentmanagement sogar auf Platz 2 der Topthemen.

Sektorbezogen legt der Öffentliche Bereich wie im Vorjahr den größten Wert auf die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter (48 %) und setzt stärker als die Privatwirtschaft auf die Steuerung der demografischen Entwicklung (24 %, verglichen mit 18 % im Industriesektor und nur 12 % im Dienstleistungssektor).

In Dienstleistungsunternehmen bewegt vor allem der Ausbau der Führung (47 %) die befragten Entscheider, gefolgt vom Thema Mitarbeiterbindung (43 %). Die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen und die Talentförderung sind Themen, mit denen sich der privatwirtschaftliche Sektor ebenfalls deutlich intensiver beschäftigt als der Öffentliche Bereich.

Abbildung 5
Die wichtigsten HR-Themen/Handlungsfelder auf Länderebene



Basis: n = 665 Befragte

Auch auf der Länderebene zeigen sich zum Teil erhebliche Abweichungen, wie Abbildung 5 veranschaulicht.

So sehen deutsche Entscheider den Ausbau der Führung, die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und die Steuerung der demografischen Entwicklung als wichtiger an. In Österreich werden dagegen die Mitarbeiterbindung und die Etablierung einer Work-Life-Balance für die Mitarbeiter stärker betont als in den Nachbarländern. Während man in der Schweiz und in Österreich die Talentförderung großschreibt, spielt sie in Deutschland eher eine untergeordnete Rolle.

Ein Vergleich der Ergebnisse nach der Position der Befragten im Unternehmen zeigt, dass sich vor allem die Mitglieder der Geschäftsleitung für eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur aussprechen (47 %). Der Ausbau der Führung wird insbesondere von den Führungskräften aus dem HR-Bereich betont (57 %), während die Führungskräfte aus den Fachabteilungen auf Talentförderung und Etablierung einer Work-Life-Balance für Mitarbeiter drängen (42 % bzw. 43 %). Das Thema, das die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung mit großem Abstand am stärksten beschäftigt, ist die Mitarbeiterbindung mit knapp 50 %.

KAPITEL 3
SCHWERPUNKTTHEMA FÜHRUNG

Das diesjährige Schwerpunktthema des HR-Reports lautet Führung und beschäftigt sich mit dessen Herausforderungen vor dem Hintergrund der demografischen und ökonomischen Entwicklung. Führungskräfte benötigen ein hohes Maß an Flexibilität und Zukunftsorientierung, um die Veränderungen und Vernetzungen in der globalisierten wie auch zunehmend digitalisierten Wirtschaft zu gestalten.

Innerhalb der Organisationen werden nicht nur die Belegschaften immer vielfältiger, sondern auch die Arbeitszeiten, -formen und Beschäftigungsverhältnisse. Neben der steigenden Komplexität von Arbeit und beschleunigten Abläufen spielen der Fachkräftemangel, der sinkende Anteil von Nachwuchskräften sowie die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und die zunehmende Bedeutung von Work-Life-Balance eine wichtige Rolle.[3]

Bei all diesen Entwicklungen wird eine kompetente und zielorientierte Führung zum zentralen Erfolgsfaktor. Unternehmen haben Antworten auf die Fragen zu finden, wie diese Entwicklungen innerhalb der Arbeitswelt die Personal- und Führungsarbeit beeinflussen und wie sie diese zukünftig gestalten. Welche Aufgaben kommen auf Führungskräfte zu und wie kann die Führungsarbeit daran angepasst werden? Dies betrifft sowohl das Anforderungs- und Kompetenzprofil von Führungskräften als auch die Führungskräfteentwicklung.

---

[3] Vgl.: Studie „Die Zukunft der Arbeitswelt – Auf dem Weg ins Jahr 2030“.
http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Studie_Zukunft_der_Arbeitswelt_Einzelseiten.pdf

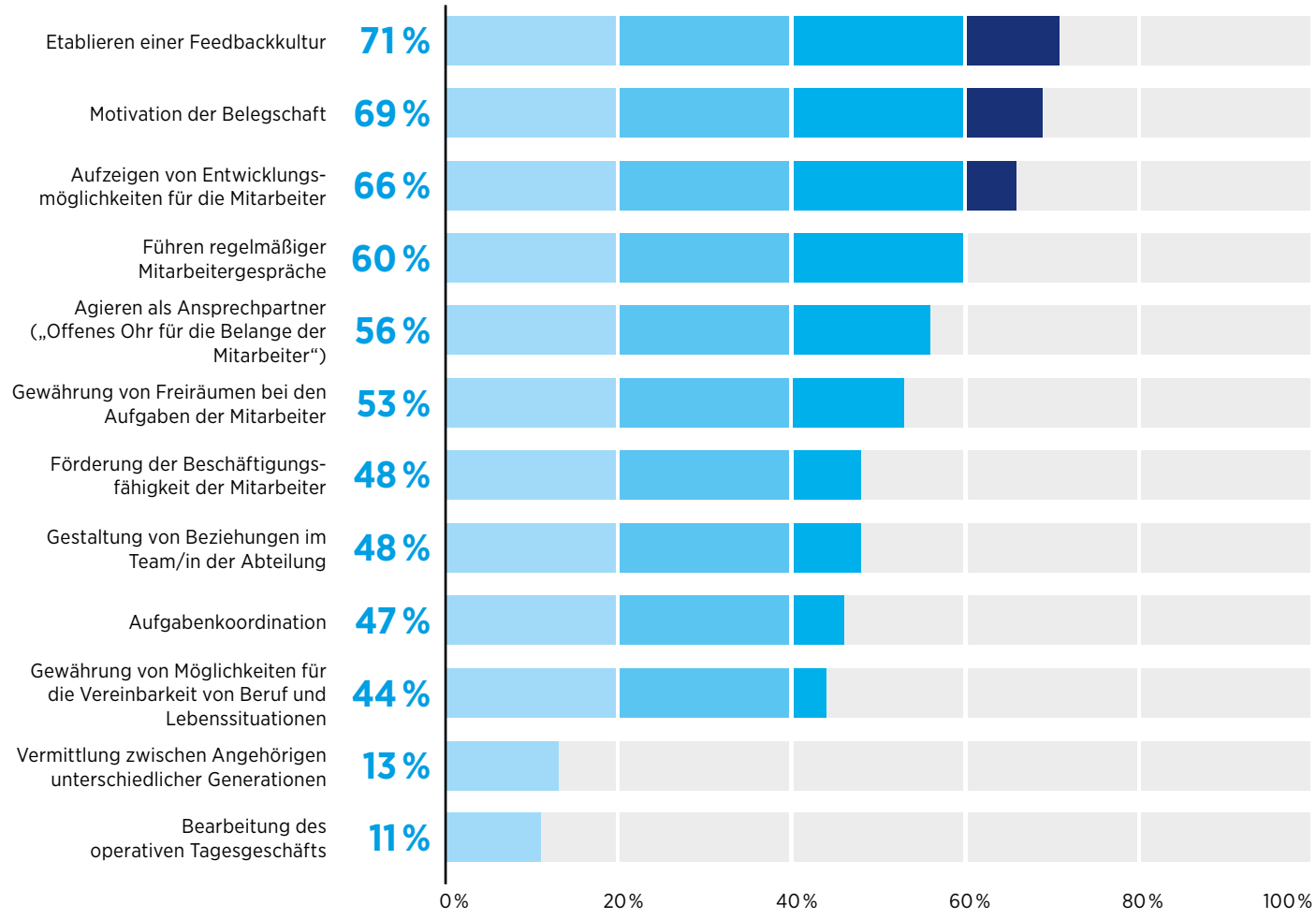
3.1 Anforderungen und Kompetenzfelder

Die Anforderungen an Führungskräfte werden – wie bereits skizziert – immer anspruchsvoller. Neben der Fach- und Methodenkompetenz sollen sie über eine Vielzahl von sozialen und emotionalen Kompetenzen verfügen. Gute Führungskräfte sind zugleich Vorbilder, Visionäre, Praktiker, Diagnostiker, Konzeptentwickler, Konfliktmanager, Gestalter, Lenker und Topentscheider. Zudem besitzen sie die Fähigkeit, ihre Mitarbeiter zu fördern und die Erwartungen im Spannungsfeld zwischen den verschiedenen Stakeholdern zu erfüllen.

Daher ist es nicht überraschend, dass für die befragten Entscheider die Sozialkompetenz von Führungskräften heute das bei weitem wichtigste Feld (78 %) ist. Gleichzeitig sehen sie hier aber mit 72 % den größten Handlungsbedarf. Am zweitwichtigsten ist für die Befragten die Methodenkompetenz (14 %) und erst an dritter Stelle wird die Fachkompetenz (7 %) genannt.

Dieses empirische Bild deckt sich mit den Aufgaben, die an Führungskräfte gestellt werden (Abbildung 6). Denn aus Sicht der Befragten bestehen die wesentlichen Aufgaben einer Führungskraft vor allem darin, eine Feedbackkultur zu etablieren (71 %), Mitarbeiter zu motivieren (69 %) und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen (66 %). Nach diesen drei Themen als wichtig erachtet werden zudem die Aufgaben, regelmäßig Mitarbeitergespräche zu führen (60 %) und ein „offenes Ohr“ für die Belange der Mitarbeiter zu haben (56 %).

Abbildung 6
Die Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden



Basis: n = 665 Befragte

Dagegen steht das operative Tagesgeschäft auf der Aufgabenliste für Führungskräfte ganz unten auf der Liste. Die empirischen Ergebnisse zeigen deutlich: Der Fokus von Führungsaufgaben hat sich eindeutig in Richtung Mitarbeiterorientierung und weg von rein fachlichen Aufgaben entwickelt.

Um diese Mitarbeiterorientierung zu gewährleisten, bedarf es wiederum der notwendigen Sozialkompetenzen, deren Bedeutung – wie oben aufgeführt – entsprechend hoch bewertet wird. Diese Einschätzung ist sowohl unabhängig von Alter, Geschlecht und Position als auch in allen Sektoren in etwa gleich. Im Ländervergleich legen die Entscheider aus Deutschland auf die Sozialkompetenzen von Führungskräften einen höheren Wert.

WICHTIGKEIT SOZIALKOMPETENZ VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

81%	70%	73%
Deutschland	Österreich	Schweiz

Werden die Ergebnisse nach dem Geschlecht der Befragten differenziert, zeigen sich unterschiedliche Erwartungen. Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter aufzuzeigen ist gerade für 78 % der Frauen eine wesentliche Führungsanforderung. Dies sehen aber nur 59 % der Männer so. Zudem sehen Frauen die Aufgabe der Führungskräfte auch stärker darin, Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Beruf und jeweilige Lebenssituationen zu schaffen (52 % der Frauen betrachten diesen Aspekt als wichtig, aber nur 39 % der Männer). Und auch die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter erwarten Frauen eher von Führungskräften (57 %), als dies Männer (43 %) tun.

In Großunternehmen wird vergleichsweise mehr Wert auf die Etablierung einer Feedbackkultur, die Gewährung von Freiräumen und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit gelegt als bei den Betrieben mit weniger als 5.000 Mitarbeitern. In den drei Ländern wird das Anforderungsprofil an Führungskräfte ebenfalls unterschiedlich beurteilt. Dies trifft vor allem zu, wenn es um die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, das Führen regelmäßiger Mitarbeitergespräche und Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituationen geht. Vor allem deutsche Entscheider fordern diese Kompetenzen bei ihren Führungskräften sehr viel stärker ein.

Ein Vergleich der Antworten der Befragten nach ihrer Position im Unternehmen ergibt: Die befragten Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung heben Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituationen sowie die Gewährung von Freiräumen und das Agieren als Ansprechpartner viel stärker hervor als die anderen Gruppen. Die Bedeutung der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit betonen die HR-Führungskräfte ebenso stark wie die Mitarbeiter selbst.

3.2 Herausforderungen für Führungskräfte

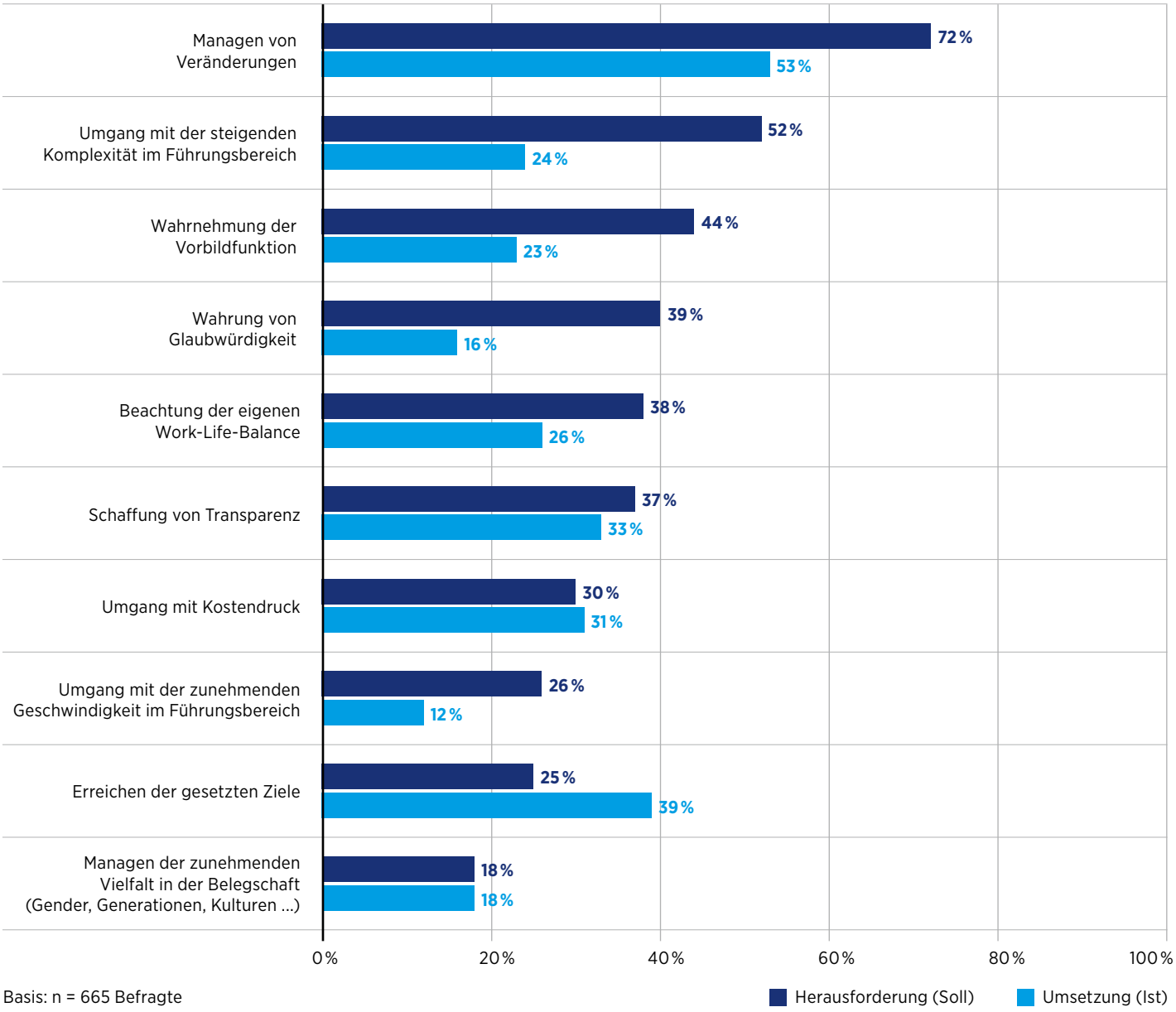
Den Herausforderungen einer sich immer schneller wandelnden Arbeitswelt aktiv zu begegnen, spielt eine wesentliche Rolle für eine erfolgreiche Personalführung. Gerade die Digitalisierung der Gesellschaft und der Arbeitswelt verändert die Rahmenbedingungen. Hier sind Führungskräfte als Change Manager gefragt.

Die befragten Entscheider sehen daher das Managen von Veränderungen (72 %) auch als die größte Herausforderung für Führungskräfte an, die Entscheider in der Industrie noch stärker als die in den beiden anderen Sektoren.

An zweiter Stelle steht der Umgang mit der steigenden Komplexität im Führungsbereich (52 %). Bei fast allen Herausforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, bestehen erhebliche Defizite in der Umsetzung, wie Abbildung 7 zeigt.

Dabei zeigt eine Detailbetrachtung: Betriebe mit bis zu 1.000 Mitarbeitern sehen die Wahrnehmung der Vorbildfunktion als größere Herausforderung im Vergleich zu Großunternehmen, sind aber auch nach eigener Einschätzung in der Lage, diese zu realisieren. Ebenso fällt es Führungskräften aus

Abbildung 7
Soll-Ist-Vergleich der Herausforderungen für Führungskräfte



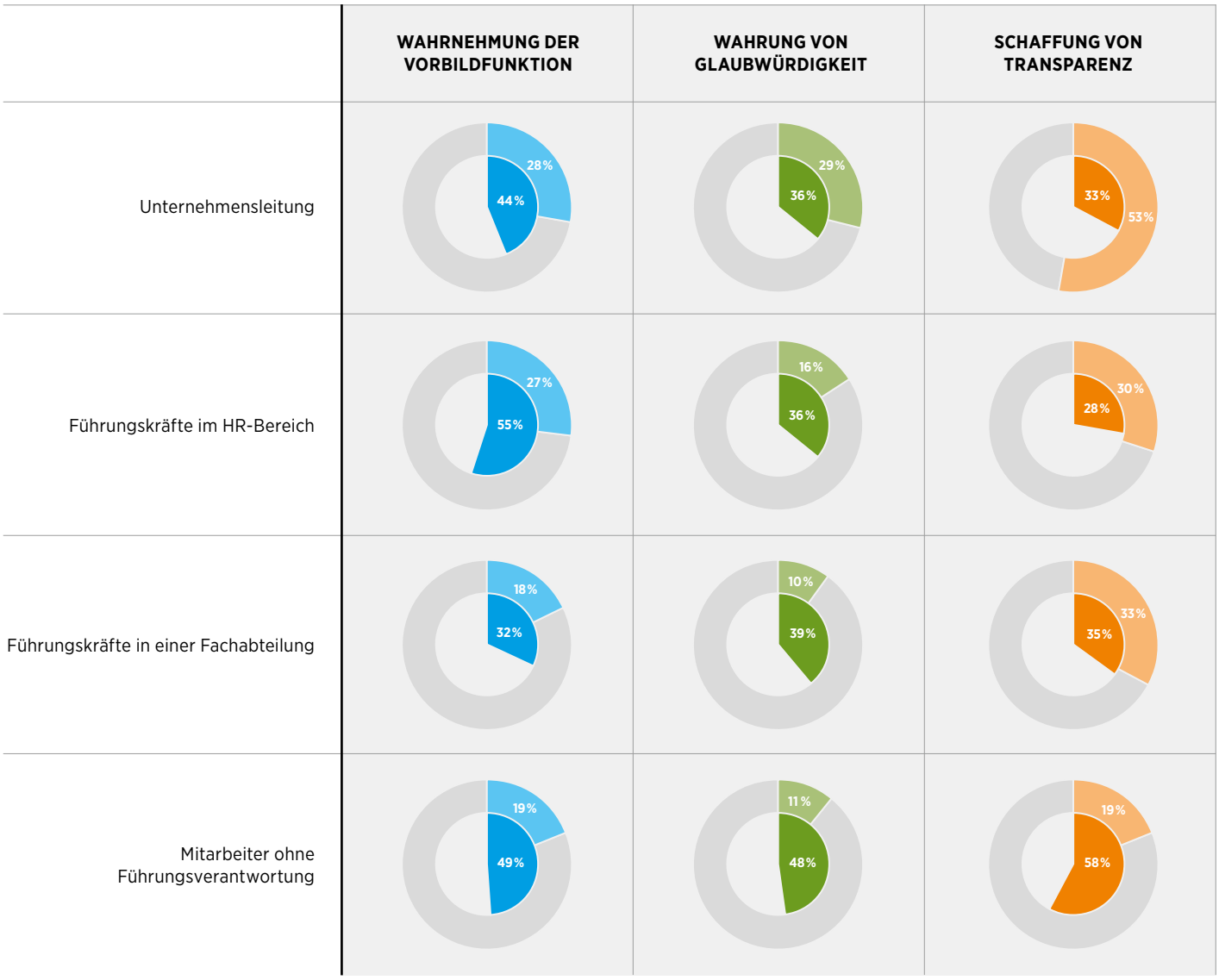
Basis: n = 665 Befragte

kleineren Betrieben leichter, in ihrem – vergleichsweise überschaubaren – Umfeld Transparenz zu schaffen. Das systematische Managen von Veränderungen nimmt mit zunehmender Unternehmensgröße als Herausforderung zu, sowohl im Soll als auch im Ist.

Bei den Herausforderungen und ihrer Umsetzung zeigen sich in Bezug auf Vorbildfunktion, Wahrung von Glaubwürdigkeit und Schaffung von Transparenz deutliche Unterschiede in Abhängigkeit von der Position der Befragten, wie Abbildung 8 verdeutlicht.

Bei der Schaffung von Transparenz gibt es aus Sicht der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung vor allem eine hohe Diskrepanz zwischen Herausforderung und Umsetzung. Dies steht im Widerspruch zur Sicht der Unternehmensleitung, die dies wesentlich positiver einschätzt (vgl. Abbildung 8). Hier zeigt sich die klassische Sender-Empfänger-Problematik. Studien belegen, dass Glaubwürdigkeit und Transparenz wesentliche Voraussetzungen sind, um eine vertrauensvolle Unternehmenskultur zu etablieren und daraus positive Effekte zu entwickeln.[4]

Abbildung 8
Herausforderungen aus Sicht der unterschiedlichen Positionen



Basis: n = 135 (U-Leitung), n = 187 (FK HR), n = 200 (FK FA), n = 142 (MA ohne FV)

[4] Vgl. Schweer/Thies (2003). Vertrauen als Organisationsprinzip.

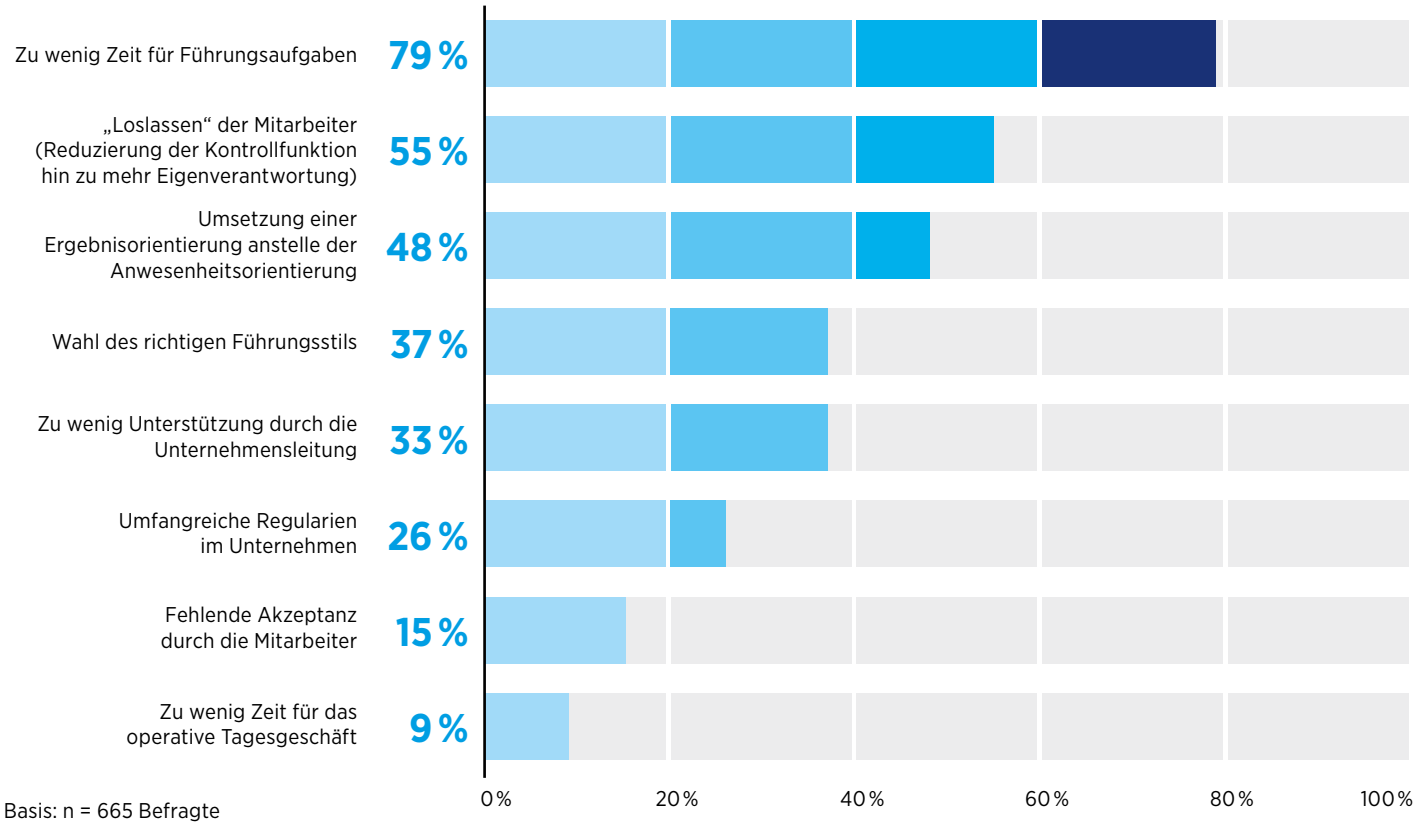
3.3 Stolpersteine für Führungskräfte

Für die vielfältigen Aufgaben, denen sich Führungskräfte gegenübersehen, benötigen sie viel Zeit. Es ist daher nicht überraschend, dass mehr als drei Viertel der Entscheider in der Umfrage die mangelnde Zeit für Führungsaufgaben als den wesentlichen „Stolperstein" ihrer Führungsarbeit angeben. Dagegen werden die Zeitkontingente für das operative Tagesgeschäft als ausreichend angesehen (vgl. Abbildung 9).

Als zweiten kritischen Stolperstein nennen mehr als die Hälfte der Befragten die Reduzierung der Kontrollfunktion hin zu mehr Eigenverantwortung (55 %). Im Ländervergleich wird dieser Aspekt noch stärker von den deutschen Entscheidern thematisiert. Dies verweist auf den Umstand, dass Vertrauensarbeitszeit mehr und mehr an Bedeutung gewinnt, aber der bis dato vorherrschenden Kontrolle den Boden entzieht. Diese Einschätzung deckt sich mit der dritten Hürde, der Umsetzung von einer Anwesenheits- in eine Ergebnisorientierung (48 %). Dieser Punkt wird noch etwas häufiger von den Entscheidern aus den Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern genannt. Auch im Ländervergleich wird deutlich, dass dieser Aspekt stärker von deutscher Seite als kritischer Faktor in der Führungsarbeit angesehen wird. Gleiches trifft auf die Wahl des richtigen Führungsstils und das „Loslassen" der Mitarbeiter zu, das die Befragten aus Deutschland stärker gewichten.

Betrachtet man die Stolperstein-Ergebnisse nach dem Geschlecht, fällt auf, dass der Wandel von einer Anwesenheits- hin zu einer Ergebnisorientierung viel stärker von den Frauen gesehen wird (54 % der Frauen, 44 % der Männer). Dass flexible Arbeitsmodelle in den letzten Jahren an Bedeutung gewinnen, zeigte bereits der letzte HR-Report. Dabei schätzten Frauen die Themen flexible Arbeitszeitmodelle und flexibles Arbeitszeitvolumen im Zusammenhang mit Work-Life-Balance schon damals als wesentlich wichtiger ein. Signifikant unterscheidet sich die Einschätzung weiblicher und männlicher Entscheider auch bei der Frage nach der mangelnden Unterstützung der Führungskräfte durch die Unternehmensleitung: 40 % der Frauen, aber nur 29 % der Männer sehen dies als kritischen Punkt (vgl. hierzu auch auf Seite 26 den Abschnitt Fokus Gender Diversity).

Abbildung 9
Stolpersteine für Führungskräfte



Basis: n = 665 Befragte

3.4 Führungskräfteentwicklung und Führungskarrieren

Um die ständigen Veränderungen in der Arbeitswelt zu meistern, ist eine strategische Personalplanung heutzutage unabdingbar. Studien belegen, dass die zentralen Aufgaben des zukünftigen Personalmanagements vor allem darin bestehen, eine attraktive Arbeitgebermarke zu generieren, strategisch wichtige Mitarbeitergruppen zu binden und Führungskräfte systematisch zu entwickeln.[5]

Im Rahmen des HR-Reports 2014 haben wir daher auch die Weiterentwicklung von Führungskräften empirisch erfasst. Mehr als die Hälfte der Befragten (56 %) entwickelt ihre Führungskräfte durch spezielle interne Trainingsprogramme weiter. 41% der Unternehmen greifen auf externe Führungskräfte-Trainings und 38 % auf Coaching durch externe Berater zurück. Erst danach werden Mentoring-Programme mit 32 % und an letzter Stelle Führungskräfte-Assessments mit 27 % genannt.

Vor allem Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern entwickeln ihre Führungskräfte intern weiter, da sie über die notwendigen Ressourcen verfügen. Im Ländervergleich wird deutlich, dass in der Schweiz dem Führungskräfte-Assessment mit 35 % eine höhere Bedeutung zukommt als in Deutschland mit 26 % und in Österreich mit 25 %. Die Schweizer greifen dagegen weitaus weniger auf externe Führungskräfte-Trainings zurück (25 %) als die Entscheider aus den Nachbarländern (Deutschland 41%, Österreich 38 %).

Laut unserer Ergebnisse liegt die Verantwortung für die Führungskräfteentwicklung bei der Unternehmensleitung (40 %). Interessant ist hierbei die Tatsache, dass diese Ansicht vor allem die Mitglieder der Unternehmensleitung selbst vertreten. An zweiter Stelle wird die Personalabteilung (25 %) und erst an dritter Stelle der direkte Vorgesetzte (21%) genannt. Vor allem in den Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern und in Deutschland wird der Unternehmensleitung eine hohe Verantwortung bei der Führungskräfteentwicklung zugeschrieben. In Österreich liegt der Verantwortungsbereich deutlich stärker bei der Personalabteilung.

[5] Vgl.: „Megatrends und HR-Trends 2013“, DGFP-PraxisPapier.

KAPITEL 4
RELEVANTE TRENDS

Unternehmen sehen sich alternden Belegschaften und einem sinkenden Anteil von Nachwuchskräften gegenüber. Daraus resultieren Fachkräfteengpässe, die sich bereits heute je nach Branche, Region und Berufsbild in unterschiedlicher Intensität zeigen.

Für viele Menschen wird sich die Lebensarbeitszeit verlängern – ein Umstand, dem zukunftsorientierte Unternehmen mit entsprechenden Beschäftigungsmodellen für Mitarbeiter jenseits des Alters von 60 Jahren und einer vorausschauenden Personalpolitik ebenso Rechnung tragen müssen wie der Einzelne, der an seiner „Beschäftigungsfähigkeit“ arbeiten sollte. In Bewegung zu bleiben, um Kompetenzen und Qualifikationen aktuell zu halten, sowie der achtsame Umgang mit sich im Sinne einer ausgewogenen Work-Life-Balance gewinnen an Bedeutung. Nicht zuletzt sorgt die Demografie dafür, dass Unternehmen stärker bislang unterrepräsentierte Beschäftigtengruppen (Ältere, Frauen, Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen) einbinden. Dadurch erhöht sich die Vielfalt in Unternehmen – es entstehen „buntere“ Belegschaften.

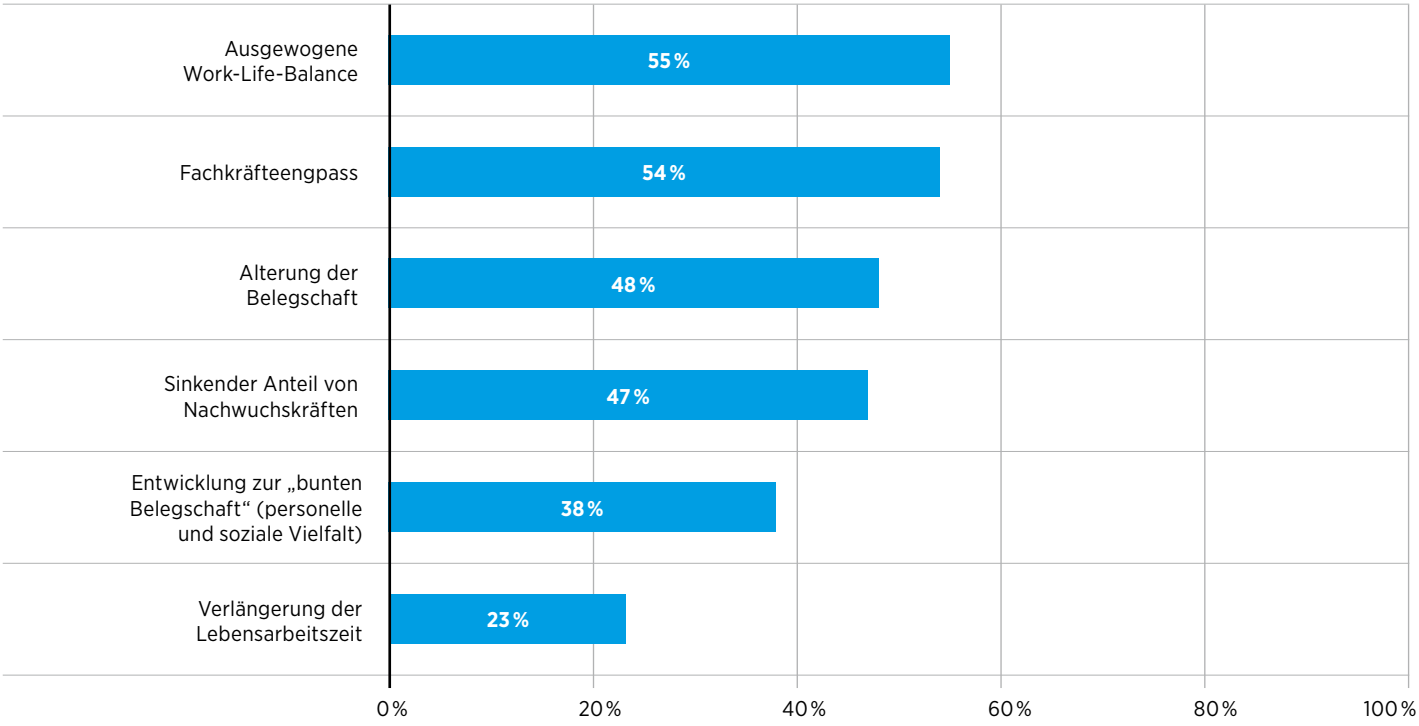
Demografischer Wandel/gesellschaftlicher Wertewandel

Nahezu unverändert hoch im Vergleich zu den Vorjahren schätzen die Befragten den Einfluss der demografischen und gesellschaftlichen Trends auf die Unternehmens- und Personalpolitik ein (Abbildung 10). Dabei messen die Entscheider der Work-Life-Balance die höchste Bedeutung zu. Leicht zugelegt hat der Punkt Entwicklung zur „bunten Belegschaft“ (2013: 32 %, 2014: 38 %) – vor allem in Großunternehmen ab 5.000 Beschäftigten. Dagegen hat sich die Bedeutung der Verlängerung der Lebensarbeitszeit von 27 % im Jahr 2013 auf 23 % verringert.

Die Alterung der Belegschaft beschäftigt wie im Jahr zuvor in erster Linie den Öffentlichen Bereich. Ebenfalls konstant geblieben sind die Ergebnisse in Bezug auf die Länder: Ältere Mitarbeiter, der sinkende Anteil von Nachwuchskräften und die Verlängerung der Lebensarbeitszeit sind Themen, die in Deutschland als wichtig empfunden werden. Die Entscheider aus Österreich und der Schweiz thematisieren stärker einen Engpass an Fachkräften.

Unterscheidet man die Ergebnisse nach dem Alter der Befragten, so zeigt sich, dass nur 39 % der unter 40-Jährigen, aber 59 % der ab 50-Jährigen die Alterung der Belegschaften als relevantes Thema wahrnehmen. Die Jüngeren nehmen häufiger Bezug auf den Fachkräfteengpass (63 % im Vergleich zu 55 % bei den 40- bis unter 50-Jährigen und 48 % bei den ab 50-Jährigen) und eine ausgewogene Work-Life-Balance (61 % im Vergleich zu 53 % bzw. 54 %).

Abbildung 10
Einfluss des demografischen Wandels bzw. gesellschaftlichen Wertewandels auf die Unternehmens- und Personalpolitik



Basis: n = 665 Befragte

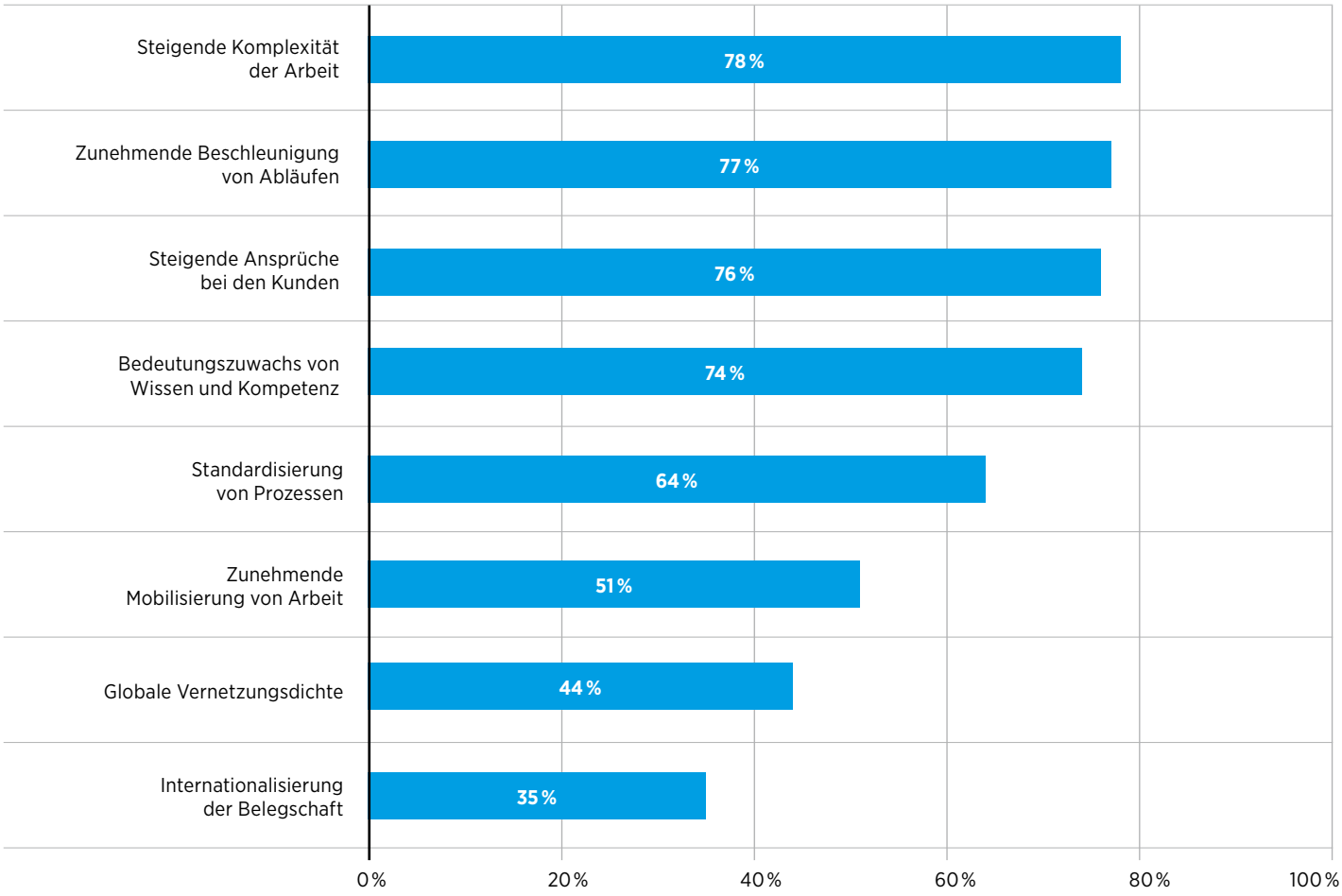
Darstellung sehr starker/starker Einfluss

Ökonomische Entwicklungen

Bei der Frage, wie die ökonomischen Entwicklungen die Unternehmens- und Personalpolitik beeinflussen, hat sich im Vergleich zum Vorjahr kaum etwas geändert: Nach wie vor werden die Beschleunigung von Abläufen, steigende Komplexität von Arbeit sowie die höheren Kundenansprüche als die entscheidenden Trends angesehen (Abbildung 11).

Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt die Bedeutung von globaler Vernetzungsdichte und Internationalisierung der Belegschaft. Im Vergleich zu Deutschland nehmen die Befragten aus Österreich und der Schweiz die globale Vernetzungsdichte und die Internationalisierung der Belegschaft in österreichischen und schweizerischen Betrieben viel stärker wahr. Dies trifft auch auf die zunehmende Mobilisierung von Arbeit und die Standardisierung von Prozessen zu.

Abbildung 11
Einfluss der ökonomischen Entwicklungen auf die Unternehmens- und Personalpolitik



Basis: n = 665 Befragte

Darstellung sehr starker/starker Einfluss

KAPITEL 5 ERFOLGSKRITISCHE HANDLUNGSFELDER

Neben dem Schwerpunktthema Führung, das bereits in Kapitel 3 ausführlich behandelt wurde, setzt der HR-Report die Langzeitbetrachtung weiterer erfolgskritischer Handlungsfelder für eine erfolgreiche Unternehmens- und Personalpolitik fort. Zu den erfolgskritischen Handlungsfeldern gehören die folgenden Themen:

- Mitarbeitergewinnung
- Mitarbeiterbindung
- Diversity
- Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

5.1 Mitarbeitergewinnung

65 % der befragten Unternehmen stellen 2014 neue Mitarbeiter ein. Damit liegen die Werte wieder in etwa auf dem Niveau von 2012. 2013 gaben nur 60 % der Befragten an, Neueinstellungen vorzunehmen. Mit 78 % sind es vor allem die Betriebe mit 1.000 bis unter 5.000 Mitarbeitern, die neue Mitarbeiter rekrutieren, verglichen mit 59 % in den kleineren Unternehmen und 67 % in den Betrieben mit mindestens 5.000 Beschäftigten. Wie schon im Vorjahr lassen sich kaum Unterschiede zwischen den Sektoren feststellen, aber durchaus auf Länderebene: So sind es wiederum deutlich mehr Unternehmen aus der Schweiz (75 %), die auf der Suche nach Mitarbeitern sind, als deutsche (65 %) und österreichische (54 %) Betriebe.

Als besonders schwierig wird nach wie vor die Rekrutierung von Fachkräften bzw. Experten (74 %) und Führungskräften (56 %) eingestuft. Auf Länderebene sehen die Befragten aus Deutschland in sehr viel stärkerem Maße (26 %) die Gewinnung von Auszubildenden (15 % in der Schweiz, nur 6 % in Österreich) als Thema. Dieses Thema tritt in kleineren Unternehmen mit bis zu 1.000 Beschäftigten deutlicher zutage als in den größeren Betrieben und betrifft häufiger den Dienstleistungsbereich. Generell stufen Dienstleister die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften als schwieriger ein.

Der Trend aus den Vorjahren zur verstärkten Nutzung neuer Medien für die Mitarbeitergewinnung ist auch 2014 ungebrochen. Waren es 2012 noch 35 % und 2013 bereits 45 %, die sich Social-Media-Plattformen bedienten, liegt dieser Wert im Jahr 2014 bei 51 %. Die Print-Medien verbleiben allerdings nahezu auf dem Vorjahresniveau. Zu erkennen ist, dass mit steigender Unternehmensgröße sowohl die Nutzung von Social-Media-Plattformen als auch das Hinzuziehen externer Berater für die Rekrutierung zunehmen. Print-Medien nutzen bevorzugt Betriebe mit 1.000 bis unter 5.000 Beschäftigten, insbesondere im Öffentlichen Sektor, der auch am wenigsten Social-Media-Plattformen für die Rekrutierung einsetzt.

Deutliche Unterschiede zwischen den Sektoren zeigen sich zudem bei der Nutzung von externen Dienstleistern: Sie werden vor allem von Industriebetrieben (60 %) und Dienstleistungsunternehmen (49 %) zurate gezogen. Auf Mitarbeiter als Botschafter setzen lediglich 39 % der Befragten aus dem Öffentlichen Sektor, verglichen mit 63 % im Industriesektor und 71 % im Dienstleistungsbereich.

Bereits seit 2011 thematisieren wir im HR-Report, aus welchen Regionen Unternehmen neue Mitarbeiter rekrutieren.

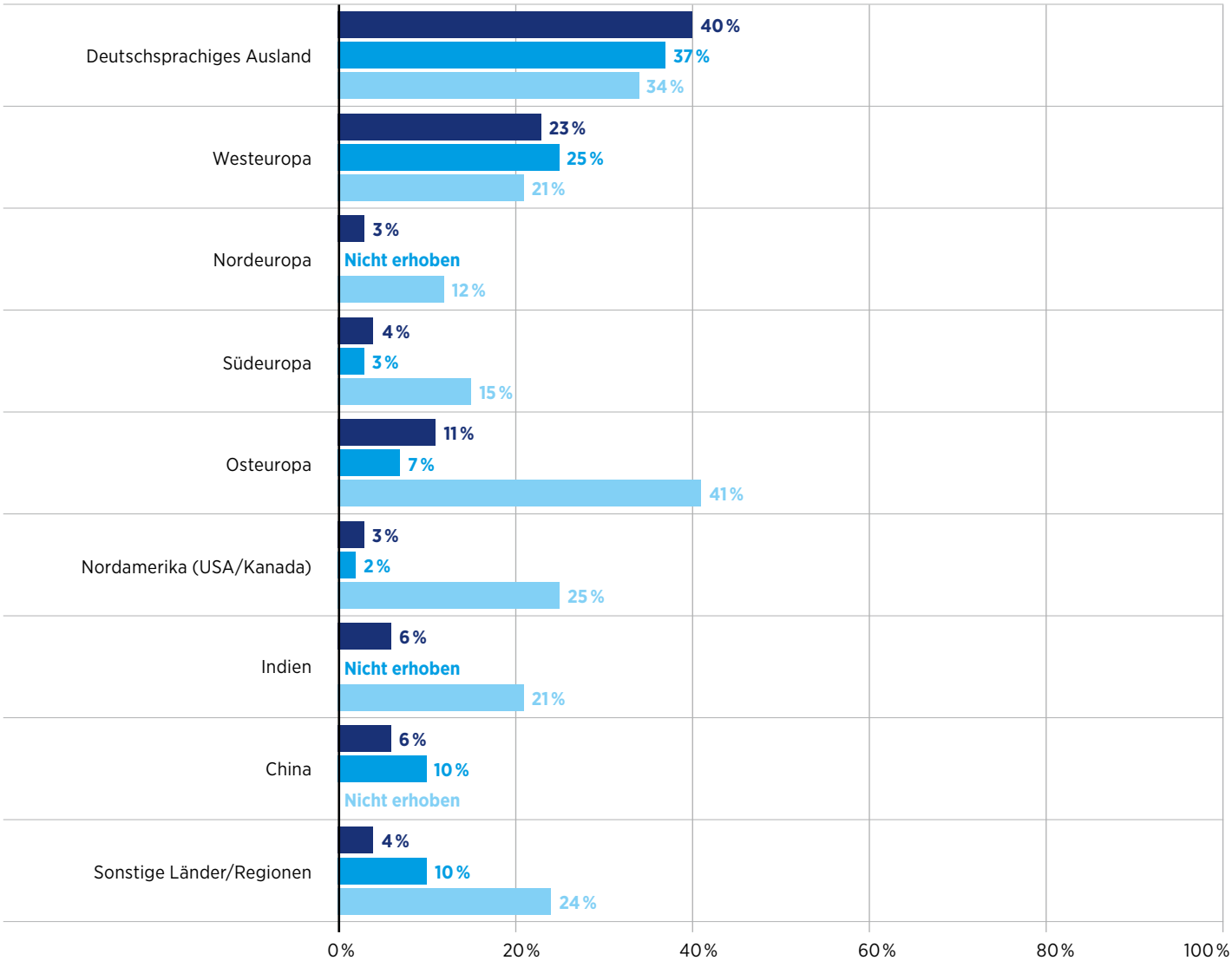
Die Ergebnisse zeigen, dass sich dies im Laufe der Jahre zum Teil stärker verschoben hat. Betriebe mit weniger als 1.000 Beschäftigten suchen überwiegend regional. Unternehmen mit 1.000 bis unter 5.000 Mitarbeitern rekrutieren vor allem landesweit. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt der Anteil derjenigen, die EU-weit oder weltweit rekrutieren. Unter den Betrieben ab 5.000 Beschäftigten ist dies fast bei der Hälfte (47 %) der Fall. Im Vergleich der Sektoren sucht die Industrie neue Mitarbeiter viel häufiger im EU-Ausland bzw. weltweit, als dies Dienstleister und natürlich der Öffentliche Dienst tun.

Eine Analyse im Vergleich der Jahre 2008 bis 2014 (vgl. Studie „Internationale Rekrutierung – Realität oder Rhetorik“, 2008) zeigt signifikante Veränderungen (Abbildung 12).

International rekrutieren Unternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten ihre Mitarbeiter nun primär aus dem deutschsprachigen Ausland sowie aus West- und Osteuropa. Bei den Großunternehmen ab 5.000 Beschäftigten

sind die Rekrutierungsländer sehr breit über den Globus verteilt. Das deutschsprachige Ausland ist wie in den Vorjahren vor allem für die Schweizer Unternehmen ein attraktiver Rekrutierungsmarkt (64 %, verglichen mit 46 % der österreichischen und 23 % der deutschen Unternehmen). Österreichische Unternehmen sind aufgrund der räumlichen Nähe verstärkt in Osteuropa aktiv (26 %, verglichen mit 11 % der deutschen und 0 % der Schweizer Unternehmen). Ein Vergleich der Sektoren zeigt: Die Industrie rekrutiert Mitarbeiter stärker im deutschsprachigen Ausland, während der Dienstleistungsbereich ausgeprägter in Osteuropa sucht.

Abbildung 12
Länder/Regionen, in denen Mitarbeiter rekrutiert werden



Basis: n (2014) = 169 Befragte, n (2013) = 116 Befragte, n (2008) = 170 Befragte

2014 2013 2008

5.2 Mitarbeiterbindung

Obwohl die Mitarbeiterbindung für die Entscheider nach wie vor eines der drei Top-HR-Themen ist, ist ihre Bedeutung etwas gesunken: 2014 geben ihr 61% eine sehr große bzw. große Bedeutung. Ein Jahr zuvor waren es noch 70%. So geben 23% der Entscheider aus Unternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten an, Mitarbeiterbindung habe in ihrem Betrieb (nahezu) keine Bedeutung.

Signifikante Unterschiede gegenüber den anderen Positionen zeigen sich 2014 auch wieder in den Aussagen der Unternehmensleitung. 78% sprechen der Mitarbeiterbindung eine sehr hohe bzw. hohe Bedeutung zu. Bei den Führungskräften aus der HR-Abteilung sind dies 67%, bei den Führungskräften aus den Fachabteilungen 55% und bei den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung gerade einmal 47%. Hier stellt sich dann die Frage, ob die Instrumente zur Mitarbeiterbindung am realen Bedarf der Mitarbeiter vorbeigehen.

Gestützt wird diese Hypothese durch einen differenzierten Blick auf den empirischen Befund, differenziert nach Position der Befragten. Hier zeigen sich große Divergenzen bei der Frage, welche Instrumente sich besonders eignen, um Mitarbeiter zu binden, und welche dieser Instrumente bereits umgesetzt sind. Neben den Top-5-Themen (Abbildung 13) standen die folgenden weiteren Instrumente zur Auswahl: ein differenziertes Führungsverhalten je nach Mitarbeiter und Situation, betriebliche Zusatzleistungen, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, (Karriere-)Perspektiven, flexible Arbeitsmodelle, flexible Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten sowie Beschäftigungssicherheit und Reputation des Arbeitgebers.

73% der Vertreter der Unternehmensleitung gehen davon aus, eine wertschätzende Unternehmenskultur und ein gutes Betriebsklima seien bereits in ihrem Betrieb vorhanden. Dem stimmen aber andererseits nur 41% der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung zu. Ein differenziertes Führungsverhalten je nach Mitarbeiter und Situation ist für 50% der Vertreter der Unternehmensleitung realisiert, doch nur 33% der Führungskräfte sowie 24% der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sehen dies so.

Zudem haben Unternehmensleitung und Mitarbeiter unterschiedliche Vorstellungen davon, mit welchen konkreten Instrumenten sich Beschäftigte binden lassen. Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung nennen hier zu 71% die Personalentwicklung, verglichen mit 56% der Vertreter der Unternehmensleitung. Auch bei betrieblichen Zusatzleistungen, (Karriere-)Perspektiven sowie mobilem Arbeiten fallen die Einschätzungen der Mitarbeiter und der Unternehmensleitung sehr unterschiedlich aus. Die Führungskräfte aus der HR-Abteilung scheinen am besten um die von den Mitarbeitern bevorzugten Bindungsfaktoren zu wissen, da sie eine vergleichsweise hohe Übereinstimmung mit den Aussagen der Mitarbeiter aufweisen.

Geeignete Instrumente zur Mitarbeiterbindung

aus Sicht der …	Mitarbeiter	Unternehmensleitung
Personalentwicklung	71%	56%
(Karriere-) Perspektiven	60%	41%
Mobiles Arbeiten	51%	36%
Betriebliche Zusatzleistungen	40%	20%

Basis: n = 135 (U-Leitung), n = 142 (MA ohne FV)

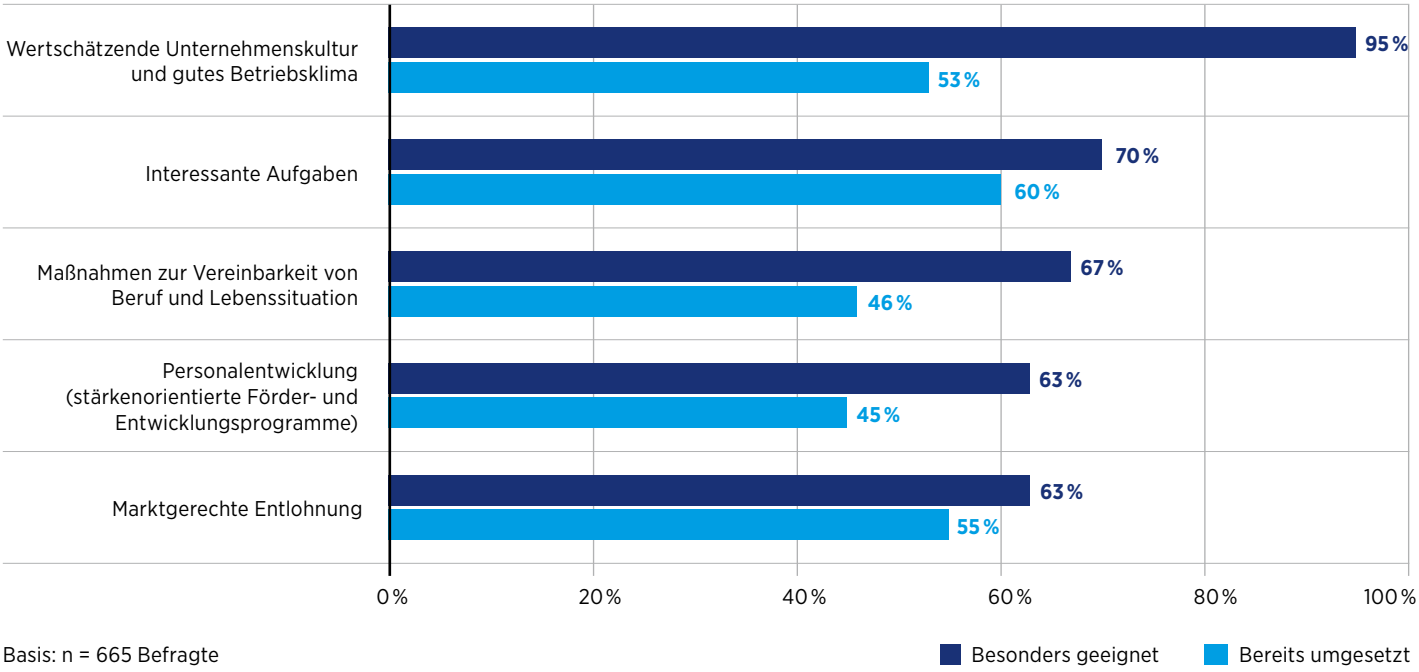
Zwischen den unterschiedlichen Unternehmensgrößen gibt es bei den meisten Instrumenten zur Mitarbeiterbindung kaum Abweichungen. Ausnahmen bilden die (Karriere-) Perspektiven, die flexiblen Arbeitsmodelle, die mobile Arbeit und die Reputation des Arbeitgebers. Ihre Bedeutung steigt mit der Größe der Unternehmen deutlich an. Instrumente, die eher in einem institutionalisierten Rahmen stattfinden, wie z. B. Maßnahmen zur Personalentwicklung, zur Gesundheitsförderung und auch Angebote des mobilen Arbeitens, sind in großen Unternehmen häufiger umgesetzt. Betriebe mit bis zu 1.000 Beschäftigten setzen mehr auf Wertschätzung in der Unternehmenskultur und ein besseres Betriebsklima.

Eine Betrachtung nach Sektoren ergibt ebenfalls unterschiedliche Bilder. Der Öffentliche Bereich legt ein höheres Gewicht auf die Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation, flexible Arbeitszeiten und Beschäftigungssicherheit. Die Befragten aus dem Dienstleistungsbereich betonen stärker als andere Sektoren die Themen differenziertes Führungsverhalten, Personalentwicklung und (Karriere-)Perspektiven. Wie schon in den Vorjahren sind der Industrie- und Dienstleistungssektor bereits recht gut in der Umsetzung marktgerechter Entlohnung und betrieblicher Zusatzleistungen sowie bei (Karriere-)Perspektiven und interessanten Aufgaben.

Fast schon traditionell sind im Ländervergleich die hohen Zustimmungswerte deutscher Unternehmen zur Bedeutsamkeit von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation sowie zur Gesundheitsförderung und zu flexiblen Arbeitsmodellen. Auch das differenzierte Führungsverhalten wird in Deutschland stärker betont. Die marktgerechte Entlohnung ist auch in diesem Jahr eher ein Thema der österreichischen und schweizerischen Betriebe. Hinzu kommen aus Österreich deutlich höhere Zustimmungswerte für betriebliche Zusatzleistungen und (Karriere-)Perspektiven. Bei der Umsetzung punkten die Schweizer Unternehmen insbesondere mit einer wertschätzenden Unternehmenskultur und einem guten Betriebsklima, marktgerechter Entlohnung, Personalentwicklung und interessanten Aufgaben. Auch Flexibilität in jeglicher Hinsicht wird in der Schweiz großgeschrieben.

Einige interessante Aspekte zeigen sich auch bei der Auswertung der Befragungsergebnisse nach Alter. Nicht überraschend sehen die unter 40-Jährigen mit 61 % die (Karriere-)Perspektiven als einen entscheidenden Bindungsfaktor an, während dies nur auf 42 % der ab 50-Jährigen zutrifft. Eher weniger den gängigen Erwartungen entspricht es, dass flexible Arbeitsmodelle und die Reputation des Arbeitgebers im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung höhere Zustimmungswerte von den Älteren erhalten als von den unter 40-Jährigen. Flexible Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten und interessante Aufgaben sind ebenfalls nicht nur für die Jüngeren attraktiv.

Abbildung 13
Instrumente, die als besonders geeignet zur Mitarbeiterbindung erachtet werden, und ihre Umsetzung (Top 5)



Basis: n = 665 Befragte

5.3 Diversity

Der HR-Report 2014/2015 betrachtet die Gesamtthematik Diversity und geht damit über die reine Betrachtung der Frauenförderung als erfolgskritisches HR-Handlungsfeld hinaus. Der Umgang mit Vielfalt, als Diversity Management bezeichnet, ist eher eine Philosophie als ein definiertes Konzept. Im Kern geht es um die Überzeugung, dass die Wertschätzung der Vielfalt einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellt, wenn sie richtig gemanagt wird.[6] Die Themenbereiche, die in der betrieblichen Praxis im personalpolitischen Zusammenhang am häufigsten Beachtung finden, sind neben Geschlecht die Aspekte Alter bzw. Generationen sowie unterschiedliche kulturelle Hintergründe.

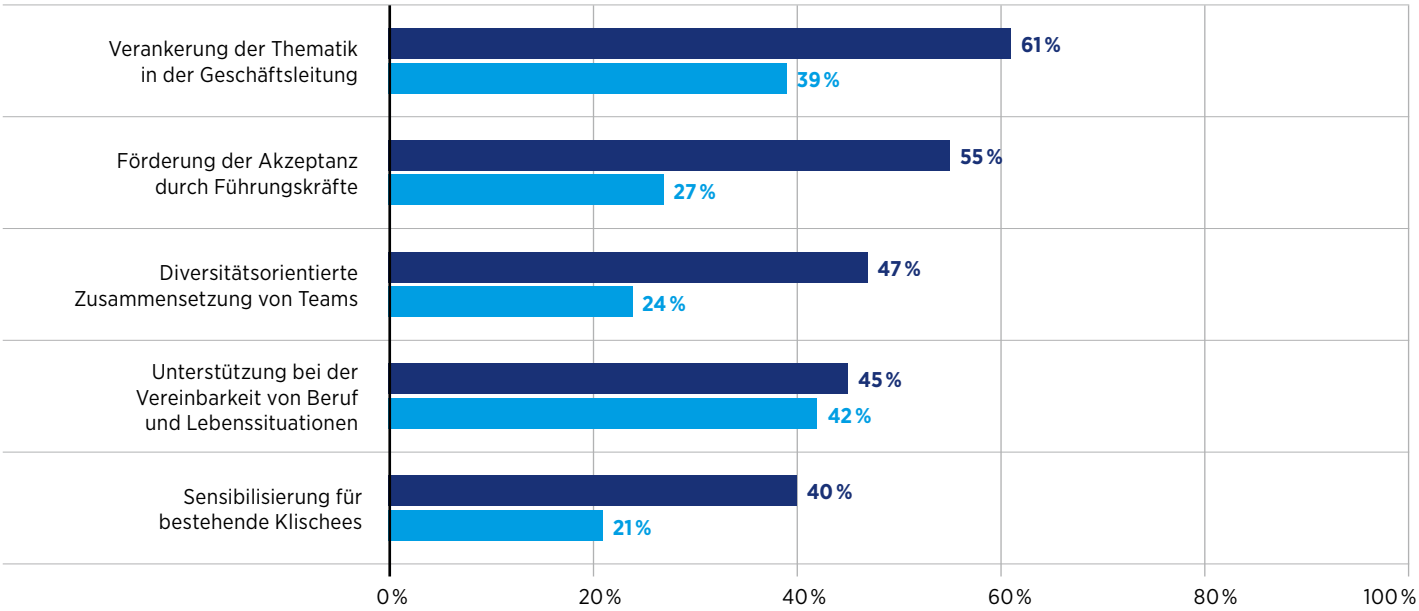
Knapp 38 % der Entscheider geben an, das Thema Diversity habe in ihren Unternehmen eine große bzw. sehr große Bedeutung. Damit bleibt dieser Wert deutlich hinter der Bedeutung der Mitarbeiterbindung (61 %) zurück. Wie schon 2013 wird Diversity in Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern besonders intensiv thematisiert (51 %) und im Industriesektor (46 %) deutlich stärker als im Dienstleistungsbereich (36 %) sowie im Öffentlichen Sektor (26 %).

Vergleicht man die unterschiedlichen teilnehmenden Länder, so ist Österreich mit einem Zustimmungswert von 48 % Vorreiter in Sachen Diversity.

Die Einschätzung zur Bedeutung von Diversity im Unternehmen variiert erheblich mit dem Alter der Befragten. So sehen die unter 40-Jährigen nur zu 31% eine große bzw. sehr große Bedeutung. Es ist zu vermuten, dass für sie dieses Thema eine Selbstverständlichkeit darstellt. Mit steigendem Alter klettert der Wert auf 43 % bei den über 50-Jährigen, die meist schon Erfahrungen im Umgang mit Vielfalt im Unternehmen gesammelt haben.

Auch für das Handlungsfeld Diversity sind die Top-5-Ergebnisse – im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs – dargestellt (Abbildung 14). Neben den in der Abbildung genannten Instrumenten standen den Entscheidern noch die Punkte Akzeptanz von Erwerbsbiografien mit Brüchen, eine langfristige Karriereplanung und -entwicklung, flexible Arbeitsmodelle, -zeiten und -orte, feste Ansprechpartner, innerbetriebliche Öffentlichkeit und schließlich das Commitment im Rahmen der Charta der Vielfalt zur Auswahl.

Abbildung 14
Instrumente, die als besonders gut geeignet erachtet werden, um Diversity zu fördern, und ihre tatsächliche Umsetzung im Unternehmen (Top 5)



Basis: n = 665 Befragte

[6] Vgl.: Charta der Vielfalt e. V. (2011); Krell, G. / Riedmüller, B. / Sieben, B. / Vinz, D. (2007), S. 9 – 14.

Entsprechend der geringen Bedeutung des Themas Diversity in den Unternehmen ist die Diskrepanz zwischen Idealvorstellung und Realität vergleichsweise groß. Eine positive Ausnahme bildet die Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituationen. Für die weiteren zur Auswahl gestellten Instrumente zeigt sich bei den flexiblen Arbeitszeiten und dem mobilen Arbeiten, dass hier die tatsächliche Umsetzung mit 58 % bzw. 44 % der Nennungen deutlich über dem Wert ihrer Eignung für die Förderung von Diversity (30 % bzw. 26 %) liegt. Ähnlich wie bei der Mitarbeiterbindung haben die größeren Betriebe ab 5.000 Mitarbeitern die institutionalisierten Instrumente eher umgesetzt als die kleineren Unternehmen. Zudem spiegelt sich die bereits angesprochene steigende Bedeutung mit der Unternehmensgröße auch darin wider, dass hier die Verankerung der Thematik in der Geschäftsleitung ausgeprägter ist.

INDUSTRIEUNTERNEHMEN AGIEREN ZURÜCKHALTEND

Bezogen auf die Sektoren überrascht, dass die Befragten aus der Industrie der Diversity eine höhere Bedeutung zumessen, sie jedoch bei der konkreten Bewertung der Eignung der zur Auswahl gestellten Instrumente zurückhaltender sind als der Dienstleistungssektor und der Öffentliche Bereich. Dies fällt vor allem bei der Akzeptanz von Erwerbsbiografien mit Brüchen und der Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituationen auf. Diese wird insbesondere im Öffentlichen Sektor als bedeutsam erachtet und bereits weitgehend umgesetzt.

Nahezu allen Instrumenten zur Förderung von Diversity sprechen die Entscheider aus deutschen Unternehmen eine höhere Eignung zu als ihre Kollegen aus Österreich und der Schweiz. In Deutschland gibt es insgesamt eine stärkere Sensibilisierung für Diversity. Bei der Umsetzung sind die Unterschiede zwischen den Ländern nicht mehr so signifikant. Lediglich die Akzeptanz von Erwerbsbiografien mit Brüchen sowie die Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation sind in Deutschland besser umgesetzt. Bei flexiblen Arbeitsmodellen und mobilem Arbeiten hat die Schweiz „die Nase vorn“.

Die unterschiedlichen Altersgruppen stehen dem Thema Diversity sehr differenziert gegenüber. So halten die unter 40-Jährigen fast alle Instrumente für weniger geeignet als Ältere. Gerade über 50-Jährige sprechen sich in hohem Maße für die Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituationen oder die Akzeptanz von Erwerbsbiografien mit Brüchen aus – auf Basis eigener Erfahrungen mit Hürden und Hemmnissen. Dafür spricht auch, dass die wahrgenommene Umsetzung der Instrumente im Unternehmen mit zunehmendem Alter deutlich ansteigt.

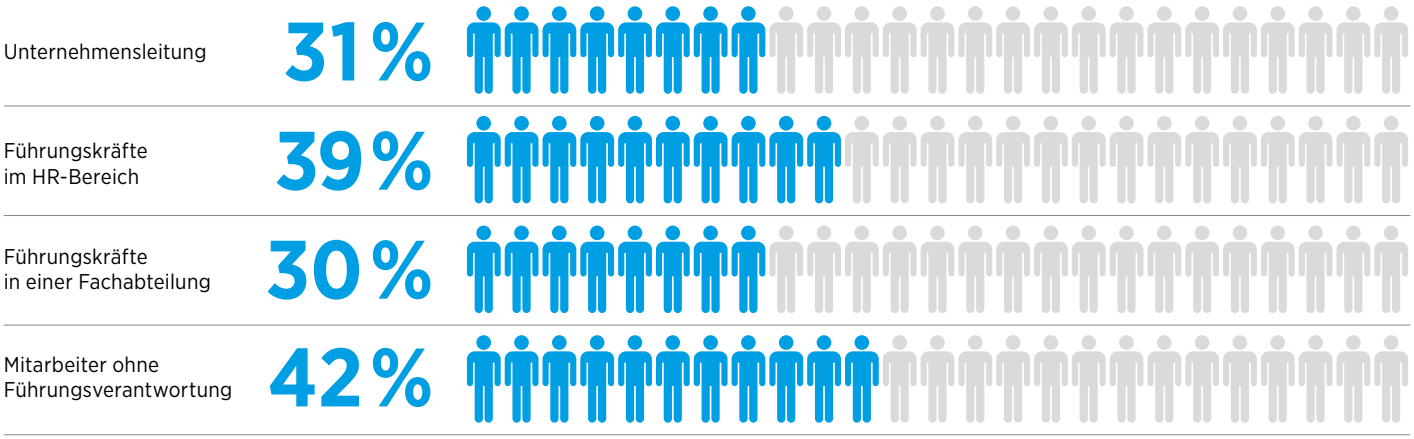
Männer und Frauen nehmen die Thematik Diversity gleichfalls unterschiedlich wahr. So äußern sich die weiblichen Entscheider sehr viel bestimmter zu den Instrumenten, die Diversity fördern – insbesondere die Akzeptanz durch Führungskräfte (50 % Zustimmung bei den Männern, verglichen mit 62 % bei den Frauen). Männer empfinden die erfolgte Umsetzung als zufriedenstellender.

Fokus Gender Diversity

Nach wie vor ist die Frauenförderung das zentrale Diversity-Feld. Daher haben wir 2014 noch einmal die gleiche Frage gestellt wie im Vorjahr: „Was sind aus Ihrer Sicht die größten Hindernisse, dass nicht mehr Frauen Fach- oder Führungspositionen einnehmen?“ Die Ergebnisse zeigen: Die mangelnde Vereinbarkeit von Berufs- und Familiensituation, klassische Rollenbilder und fehlende Kinderbetreuungsmöglichkeiten bleiben die zentralen Hindernisse. Zudem bemängeln doppelt so viele Frauen wie Männer die fehlende Unterstützung in ihren Unternehmen und die geringe Akzeptanz durch Vorgesetzte. Auch der neu hinzugekommene Aspekt „Unzureichende Personalentwicklung in den Unternehmen“ wird von den weiblichen Entscheidern sehr viel intensiver als Hindernis wahrgenommen denn von Männern. Das heißt, trotz der bereits seit Jahren andauernden Bemühungen und öffentlichen Diskussionen zum Thema Gender Diversity und der immer dringlicher werdenden Botschaft, im Zuge des Fachkräftemangels alle Potenziale auszuschöpfen, scheint in der betrieblichen Praxis Stillstand in Bezug auf das Aufbrechen von Stereotypen zu herrschen.

Beide Aspekte – fehlende Unterstützung in den Unternehmen und mangelnde Akzeptanz durch Kollegen – werden umso gravierender empfunden, je jünger die Befragten sind. Ältere sehen eher die unzureichende Personalentwicklung kritisch. Die geringe Akzeptanz durch Führungskräfte und die unzureichende Personalentwicklung erweisen sich insbesondere in Dienstleistungsbetrieben und im Öffentlichen Sektor als Hindernisse.

Abbildung 15
Hindernis für mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen – fehlende Unterstützung in den Unternehmen



Basis: n = 135 (U-Leitung), n = 187 (FK HR), n = 200 (FK FA), n = 142 (MA ohne FV)

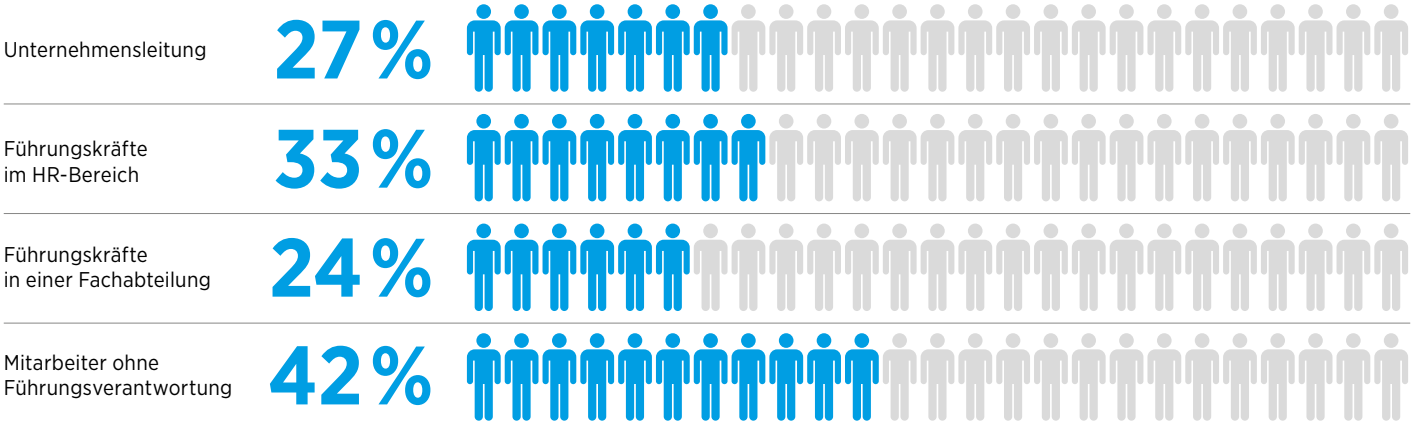
GESCHÄFTSFÜHRER SEHEN WENIGER HINDERNISSE FÜR FRAUEN IN FÜHRUNGSPOSITIONEN

Im Ländervergleich zeigt sich, dass die geringe Akzeptanz durch Vorgesetzte vor allem in Deutschland sensibel betrachtet wird, während die österreichischen Entscheider die fehlenden Kinderbetreuungsmöglichkeiten als gravierender ansehen.

Differenziert nach der Position des Entscheiders im Unternehmen ist festzustellen, dass die Vertreter der Unternehmensleitung und die Führungskräfte aus Fachabteilungen in einigen Punkten deutlich geringere Hindernisse erkennen als die übrigen Beteiligten.

Diese unterschiedliche Betrachtung betrifft vor allem die Punkte fehlende Unterstützung in den Unternehmen und geringere Akzeptanz durch Vorgesetzte (Abbildungen 15 und 16).

Abbildung 16
Hindernis für mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen – geringe Akzeptanz durch Vorgesetzte



Basis: n = 135 (U-Leitung), n = 187 (FK HR), n = 200 (FK FA), n = 142 (MA ohne FV)

5.4 Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

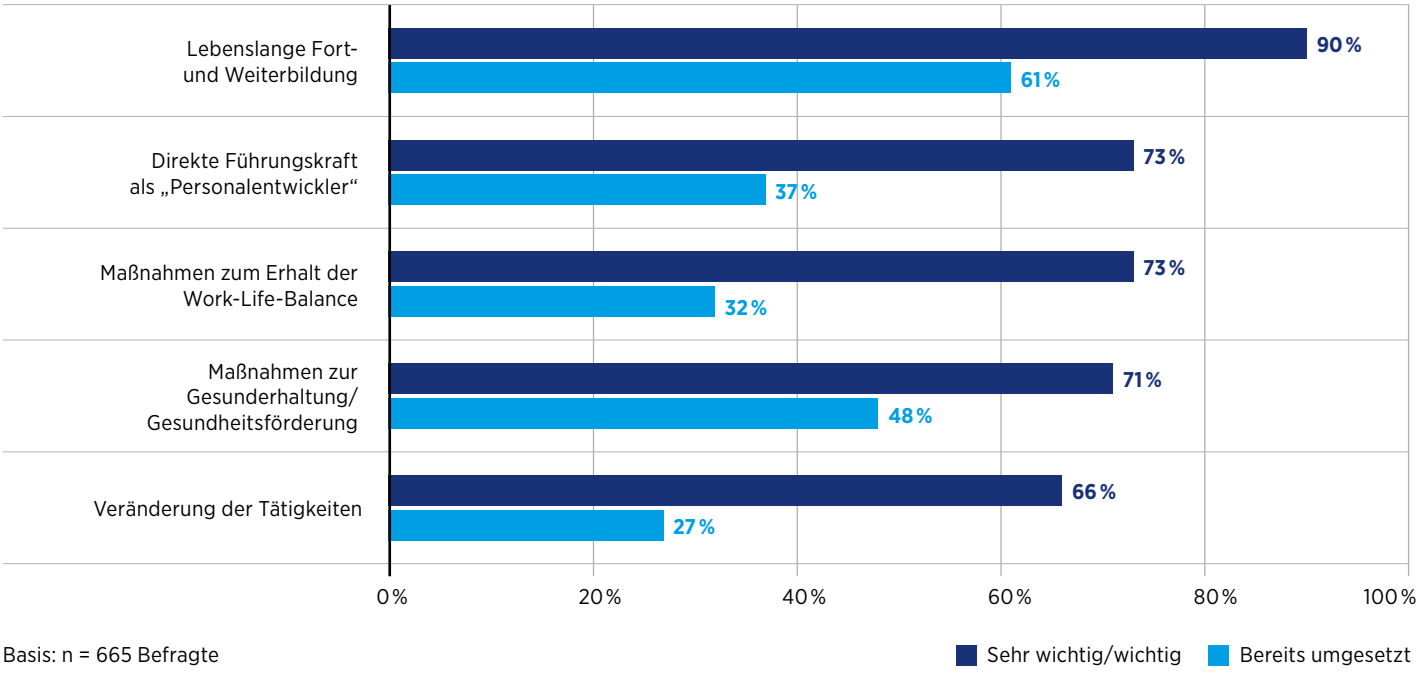
Mehr als die Hälfte der Entscheider gibt an, dass Beschäftigungsfähigkeit in ihrem Unternehmen eine sehr große bzw. große Bedeutung einnimmt. Verändert hat sich die Gewichtung des Themas in den Sektoren. Waren es bislang vor allem die Vertreter des Öffentlichen Sektors, die auf die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit setzten, nimmt das Thema nun auch im Industrie- und im Dienstleistungsbereich eine höhere Bedeutung ein.

Interessanterweise zeigen sich erhebliche Diskrepanzen, je nach der Position der Entscheider. Während jeweils über 60 % der Vertreter der Unternehmensleitung und Führungskräfte aus dem HR-Bereich die Bedeutung der Beschäftigungsfähigkeit als groß und sehr groß einschätzen, sind es bei den Führungskräften aus Fachabteilungen und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung nur 45 bzw. 41 %. Hier ist zu klären, ob das Thema entweder bereits flächendeckend in Unternehmen implementiert ist oder ob sich dahinter ein gewisses Maß an Resignation angesichts einer nicht empfundenen Förderung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit verbirgt.

Gefördert wird die Beschäftigungsfähigkeit im Unternehmen überwiegend durch den HR-Bereich (55 %), gefolgt von der Unternehmensleitung (37 %) und den Fachabteilungen (32 %). Nicht überraschend ist, dass bis zu einer Betriebsgröße von 1.000 Mitarbeitern auch die Unternehmensleitung für die Beschäftigungsfähigkeit verantwortlich ist. Beim Vergleich der Antworten nach der Position der befragten Entscheider zeigt sich, dass jede der Gruppen für sich beansprucht, Beschäftigungsfähigkeit zu fördern, und als Thema für ihren Zuständigkeitsbereich ansieht.

Kaum verändert hat sich die Gewichtung, welche Instrumente die Beschäftigungsfähigkeit (Abbildung 17) am ehesten fördern. Vier dieser fünf Instrumente sind im vergleich zum Vorjahr stabil geblieben. Neu hinzugekommen ist das Thema Veränderung der Tätigkeiten. Daneben standen den Entscheidern noch die Punkte regelmäßige Leistungs- und Potenzialbeurteilungen, die Zusammenarbeit in gemischten Teams und langfristige Karrieremodelle zur Auswahl, die ebenfalls hohe Zustimmungswerte (65 % bzw. 58 % und 53 %) erhielten. Damit setzt sich der Trend der

Abbildung 17
Instrumente, die als sehr wichtig/wichtig erachtet werden, um Beschäftigte langfristig leistungsfähig und fit zu halten, und ihre tatsächliche Umsetzung im Unternehmen (Top 5)



Basis: n = 665 Befragte

Vorjahre fort, in denen bereits deutlich wurde, dass beide Aspekte der Beschäftigungsfähigkeit – „in Bewegung bleiben“, um die relevanten Kompetenzen zu erhalten und auszubauen, ebenso wie „in Balance bleiben“, um dabei Gesundheit und Wohlbefinden zu bewahren – gleichermaßen als bedeutsam erkannt werden.

Allerdings zeigt sich auch 2014 wieder, dass noch hohes Ausbaupotenzial besteht, wenn es darum geht, die wahrgenommene Bedeutung der Instrumente in die Realität umzusetzen: Bei nahezu allen Instrumenten klafft hier eine deutliche Lücke (Abbildung 17). Ins Auge fällt vor allem, dass die Diskrepanz zwischen der Bedeutung der Work-Life-Balance und deren Umsetzung sehr hoch ist. Hier scheint die anhaltende gesellschaftliche Diskussion noch keinen Niederschlag in der Realität von Unternehmen gefunden zu haben. Auch der intensive Diskurs über die neuen Rollen der Führungskräfte, z. B. als Personalentwickler, ist noch nicht realisiert. Für die langfristigen Karrieremodelle gilt: Nur 13 % der Unternehmen haben diese bereits umgesetzt – das Thema steckt folglich noch „in den Kinderschuhen“. In ihrer Relevanz vor dem Hintergrund eines verlängerten Erwerbslebens und immer vielfältigerer Lebensentwürfe dürfen langfristige Karrieremodelle jedoch keineswegs unterschätzt werden.

Im Vergleich der unterschiedlichen Unternehmensgrößen bietet sich ein ähnliches Bild wie in anderen Handlungsfeldern: Mit steigender Unternehmensgröße kommen institutionalisierte Maßnahmen häufiger zur Anwendung. Auch erkennen Großunternehmen ab 5.000 Beschäftigten bereits sehr viel deutlicher als kleinere Betriebe die Notwendigkeit, langfristige Karrieremodelle zu entwickeln, und setzen diese auch häufiger um. Länderbezogen zeigen sich vergleichsweise einheitliche Werte, wobei die Schweiz regelmäßige Leistungs- und Potenzialbeurteilungen deutlich stärker durchführt. Positionsbezogen zeigen sich die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung durchweg pessimistischer, was die tatsächliche Umsetzung der Instrumente im Unternehmen anbelangt.

KAPITEL 6
SCHLUSSFOLGERUNGEN/ HANDLUNGSFELDER

1.

Die Rolle von Führung nachhaltig verändern

Führung hat sich in Richtung Mitarbeiterorientierung zu entwickeln. Auf das Managen von Veränderungen und den Umgang mit der steigenden Komplexität sind viele Führungskräfte allerdings noch nicht vorbereitet. Die Gründe: mangelnde Zeit für Führung und Angst vor Macht- und Kontrollverlust. Geschäftsleitung und Führungskräfte aus den Bereichen sowie HR sind deshalb gleichermaßen gefragt, die Rolle von Führung neu zu definieren.

2.

Wertschätzende Unternehmenskultur bleibt Dauerthema

Mitarbeiter zu binden bedeutet vor allem, eine wertschätzende Unternehmenskultur und ein gutes Betriebsklima zu etablieren. Anspruch und Wirklichkeit klaffen hier noch weit auseinander. Daher ist die Unternehmensführung gefragt, das Thema spürbar anzugehen – im Rahmen ihrer Vorbildfunktion und um ein klares Signal zu senden.

3.

Pragmatische Lösungen für eine Work-Life-Balance finden

Unser HR-Report zeigt: Work-Life-Balance ist wichtig, um Mitarbeiter zu binden, Frauen zu fördern und die Beschäftigungsfähigkeit zu sichern. Aber auch hier ist eine starke Diskrepanz zwischen der hohen Relevanz der Work-Life-Balance und dem Grad ihrer Umsetzung festzustellen. Hier sind pragmatische, in den jeweiligen Teams ausgehandelte Lösungen zu entwickeln, die mit den geschäftlichen Anforderungen im Einklang stehen.

Beschäftigungsfähigkeit ernst nehmen

Mitarbeiter werden älter und arbeiten länger. Umso wichtiger wird die Sicherung und Weiterentwicklung ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Aber die dafür zentralen Instrumente – lebenslange Fort- und Weiterbildung, die Rolle der Führungskraft als Personalentwickler und die Gesundheitsförderung – sind in Unternehmen noch zu selten gelebte Realität. Hier sollte die HR-Abteilung in enger Abstimmung mit den Fachbereichen in den Alltag eingebundene Lösungen entwickeln.

4.

Frauenförderung endlich angehen

Um Frauen jenseits der Lippenbekenntnisse wirklich zu fördern, gilt es auf zwei Ebenen zu agieren. Zum einen müssen Unternehmen ihre kulturellen und mentalen Blockaden auflösen, die nach wie vor den Alltag prägen. Zum anderen bedarf es konzertierter Aktionen mit privaten und öffentlichen Partnern vor Ort, um ein umfassendes und qualitativ hochwertiges Angebot für die Kinderbetreuung zu etablieren.

5.

Rekrutierung vielfältig aufsetzen

In Anbetracht des zunehmenden Fachkräftemangels nutzen Organisationen immer mehr Kanäle, wenn sie neue Mitarbeiter suchen. Dieser Trend wird sich fortsetzen. Unternehmen werden daher künftig noch genauer analysieren müssen, welche Kanäle und Märkte sich für welche Positionen am besten eignen, um erfolgreich zu rekrutieren.

6.

Hays
Willy-Brandt-Platz 1–3
68161 Mannheim
T: +49 621 1788 0
F: +49 621 1788 1299
info@hays.de
www.hays.de

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.de/standorte

Hays (Schweiz) AG
Nüschelerstrasse 32
8001 Zürich
T: +41 44 2255 000
F: +41 44 2255 299
info@hays.ch
www.hays.ch

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.ch/standorte

Hays Österreich GmbH
Personnel Services
BahnhofCity Wien West
Europaplatz 3/5
1150 Wien
T: +43 1 535 3443 0
F: +43 1 535 3443 299
info@hays.at
www.hays.at

© Hays plc, 2014. HAYS, die H-Symbole für das Unternehmen und die jeweilige Branche, Recruiting Experts Worldwide, das Logo Hays Recruiting Experts Worldwide und Powering the World of Work sind eingetragene Markenzeichen der Hays plc. Die H-Symbole für das Unternehmen und die jeweilige Branche sind Originaldesigns, die in vielen Ländern geschützt sind. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Werk darf ohne die schriftliche Genehmigung des Eigentümers weder ganz noch in Teilen wiedergegeben oder übertragen werden, weder durch Fotokopie noch durch Speicherung auf elektronischen oder anderen Medien. Unzulässige Handlungen hinsichtlich des Werkes können zu zivil- und/oder strafrechtlicher Verfolgung führen.