HAYS Recruiting experts worldwide

HR-REPORT 2012/2013 SCHWERPUNKT MITARBEITERBINDUNG

Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag der Hays AG

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

ibe

Klaus Breitschopf
Vorstandsvorsitzender
der Hays AG

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

AUTOREN

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

VORWORT

Nach dem enormen Erfolg des „HR-Reports 2011“ sahen wir mit Spannung den Ergebnissen der diesjährigen Entscheiderbefragung entgegen. Bereits die deutlich angestiegene Teilnehmerzahl spricht dafür, dass der „HR-Report 2012/2013“, den IBE und Hays gemeinsam herausgeben, inzwischen zu einem renommierten Gradmesser für die Veränderungen in der Arbeitswelt und der HR-Themen geworden ist.

Der große Zuspruch zeigt auch, dass der HR-Bereich sich langsam als strategischer Partner im Unternehmen etabliert. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund steigender Fachkräfteengpässe im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel eine wichtige Entwicklung. Dieser große gesellschaftliche Trend ist es auch – dies zeigen die Ergebnisse des „HR-Reports 2012/2013“ –, der die Verantwortlichen in den Unternehmen neben den technologisch-ökonomischen Entwicklungen und dem Streben nach Nachhaltigkeit am meisten umtreibt.

Aufgrund der hohen Relevanz dieser gesellschaftlichen Trends für unsere Arbeitswelt haben wir in diesem Jahr daher das Thema „Mitarbeiterbindung“ in den Fokus unserer Betrachtungen gerückt. Dies stellt eine konsequente Fortsetzung der Vorjahresbetrachtung dar, in der es um die „Mitarbeitergewinnung“ ging. Denn vor dem Hintergrund einer zunehmend schwieriger werdenden Mitarbeitergewinnung und der ebenfalls im „HR-Report 2012/2013“ identifizierten Probleme, qualifizierte Kräfte zu finden, liegt es auf der Hand, dass jedes Unternehmen gut daran tut, diese Kräfte – wenn sie denn „an Bord“ sind – auch dauerhaft zu binden.

Vergleicht man den „HR-Report 2012/2013“ mit der Untersuchung des vergangenen Jahres, wird vor allem eines deutlich: Das Bewusstsein für den Veränderungsdruck und das Wissen um die erfolgskritischen Maßnahmen bei den Unternehmensverantwortlichen ist auf einem guten Weg!

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen spannende Erkenntnisse und eine anregende Lektüre. Für Rückfragen stehen Ihnen IBE und Hays jederzeit gern zur Verfügung.

Prof. Dr. Jutta Rump, Klaus Breitschopf

INHALT

Management Summary 3

Kapitel 1
Hintergrund und Methodik 4

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

Kapitel 2
Wichtigste HR-Themen 6

Kapitel 3
Relevante Trends 7

3.1 Grundsätzliches 7
3.2 Die Trends im Detail 7
3.3 Zusammenfassende Bewertungen 10

Kapitel 4
Erfolgskritische Handlungsfelder 11

4.1 Förderung der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit 12
4.2 Mitarbeitergewinnung 14
4.3 Führung 16
4.4 Work-Life-Balance 17
4.5 Frauenförderung 17
4.6 Zusammenfassende Bewertungen 19

Kapitel 5
Schwerpunktthema Mitarbeiterbindung/Employer Branding 20

Kapitel 6
Sieben Thesen 23

MANAGEMENT SUMMARY

Als wichtigstes HR-Thema ist 2012 die Förderung einer nachhaltigen Unternehmenskultur aufgerückt, vor der Mitarbeiterbindung. Das letztjährige Topthema Führung hat im Vergleich zum Vorjahr an Bedeutung verloren. Neue Vergütungsmodelle haben wie schon 2011 eine geringere Relevanz.

Der demografische Wandel wird 2012 differenzierter gesehen. Zwar wird er immer noch mit einem Fachkräftemangel und einer alternden Belegschaft assoziiert. Aber die zunehmende Wertevielfalt der Generationen rückt stärker in den Fokus.

In Deutschland, Österreich und der Schweiz ist die Sicherung einer lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit gleichermaßen „angekommen“ und verankert.

Eine ausgewogene Work-Life-Balance wird im Vergleich zu 2011 als noch wichtiger angesehen.

Wie im Vorjahr wurde bei den gesellschaftlichen Megatrends dem Geschlechter- und Rollenverständnis der geringste Einfluss auf die Unternehmens- und Personalpolitik zugesprochen. Allerdings werden mehr Maßnahmen für die Frauenförderung umgesetzt.

Die bevorzugten Rekrutierungswege haben sich im Vergleich zu 2011 stärker in Richtung der neuen Medien entwickelt. Auch die Rekrutierung durch Mitarbeiterempfehlung sowie durch Personaldienstleister wird deutlich häufiger genutzt als im Vorjahr. Spitzenreiter bleiben aber die Jobportale im Internet.

Als wichtigstes Instrument für die Mitarbeiterbindung wird ein gutes Betriebsklima gesehen, gefolgt von der marktgerechten Entlohnung und der Reputation des Arbeitgebers.

Zur Bindung der jüngeren Generation sehen die Befragten vor allem Förder- und Entwicklungsprogramme sowie Karriereperspektiven. Ältere werden hingegen durch Maßnahmen zur Beschäftigungsfähigkeit und zur Gesundheitsförderung sowie über Sozialleistungen angesprochen.

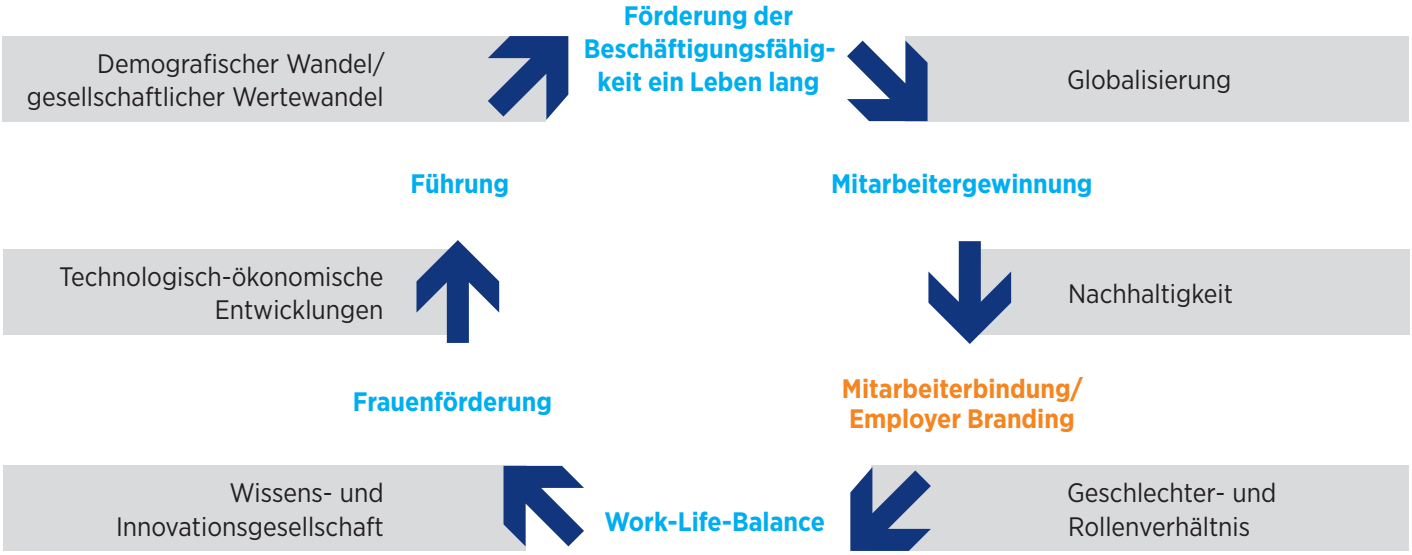
KAPITEL 1
HINTERGRUND UND METHODIK

1.1 Hintergrund und Aufbau der Studie

Der HR-Report 2012/2013 setzt die Untersuchungsreihe fort, die Hays in Kooperation mit dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE seit 2011 durchführt. Für den HR-Report werden jährlich sechs Handlungsfelder auf Basis einer umfassenden empirischen Umfrage betrachtet, eines davon als Schwerpunktthema. Nach der Mitarbeitergewinnung im Jahr 2011 ist dies nun die Mitarbeiterbindung: In Zeiten eines zunehmenden Fachkräfteengpasses hat nicht nur die Gewinnung qualifizierter Arbeitskräfte eine hohe Relevanz, sondern auch die Frage, wie sie an Unternehmen gebunden werden. Neu hinzugekommen ist im Vergleich zu 2011 das Handlungsfeld Frauenförderung, da dies einen immer größeren Stellenwert in Unternehmen einnimmt. Weggefallen ist hingegen der Aspekt „Outsourcing/Insourcing“, der im „HR-Report 2011“ nicht als zentrale Fragestellung bestätigt wurde.

Durch die jährliche Kontinuität in den abgefragten Handlungsfeldern bietet der HR-Report eine Zeitreihenbetrachtung. Er sensibilisiert dafür, wie sich die HR-Themen in Organisationen verändern bzw. neu bewertet werden.

Abbildung 1
Bezugsrahmen der Langzeitbetrachtung der „HR-Reports“



Der HR-Report 2012/2013 umfasst die folgenden Bereiche: Nach den allgemeinen Angaben zu Methodik und Statistik zeigt Kapitel 2 auf, welche der zur Auswahl gestellten HR-Themen für die befragten betrieblichen Entscheider im Jahr 2012 die zentralen sind. Kapitel 3 widmet sich den in Abbildung 1 dargestellten Trends und deren aktueller Gewichtung aus Sicht der Befragten. Anschließend erfolgt eine detaillierte Auswertung der Untersuchung mit Bezug zu den einzelnen erfolgskritischen Handlungsfeldern in Kapitel 4 sowie die Analyse des Schwerpunktthemas „Mitarbeiterbindung“ in Kapitel 5. Kapitel 6 schließlich zieht in sieben Thesen ein Gesamtfazit.

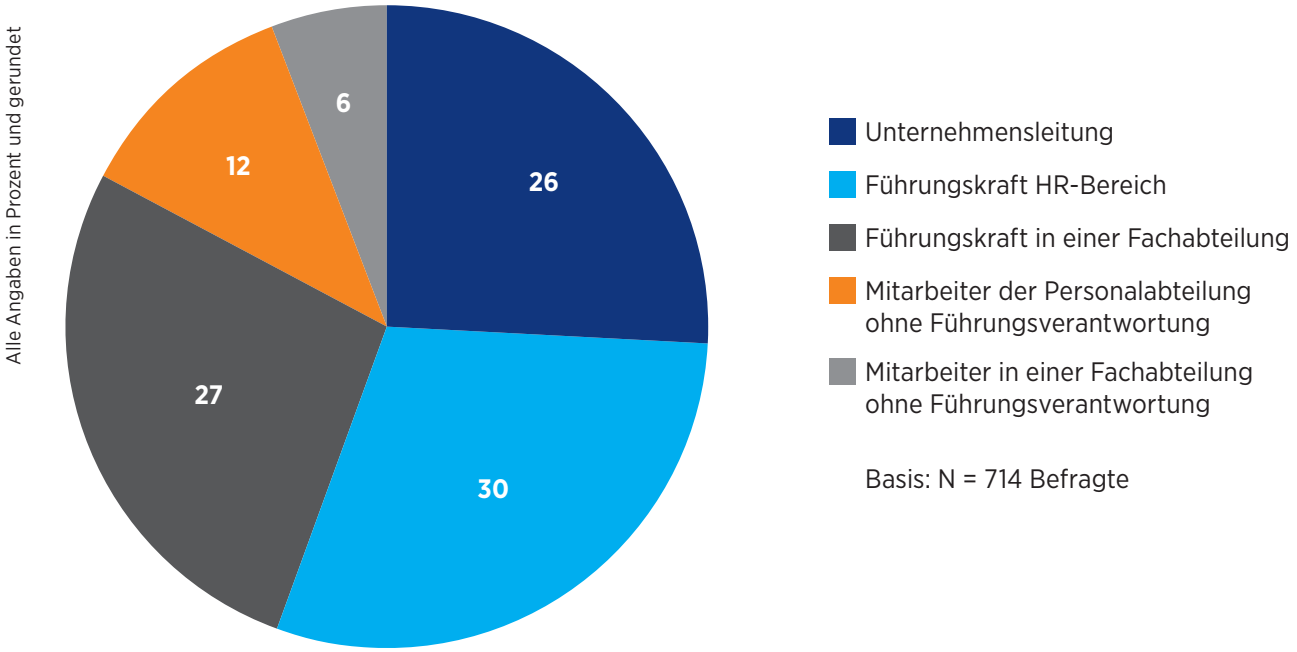
1.2 Methodik und Statistik

714 Entscheider, und damit nahezu doppelt so viele wie im Vorjahr, nahmen an der diesjährigen Online-Befragung teil. Im Gegensatz zum Vorjahr stammen die Befragten nicht ausschließlich aus Deutschland (60 %), sondern auch aus der Schweiz (25 %), aus Österreich (13 %) und aus sonstigen Ländern (2 %). Etwas mehr als die Hälfte der Entscheider geben an, ihr Unternehmen sei dem Dienstleistungsbereich zuzurechnen (53 %), 32 % antworten aus Sicht von Industrieunternehmen und 15 % vertreten den Öffentlichen Bereich.

57 % der Entscheider stammen aus mittelständischen Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern, 43 % aus Großunternehmen.

Unter den Befragten finden sich überwiegend Angehörige der Unternehmensleitung oder Führungskräfte, wie Abbildung 2 verdeutlicht.

Abbildung 2
Position der befragten Entscheider im Unternehmen



Aufgrund der steigenden Bedeutung des Themas Diversity verweisen wir noch auf weitere Kriterien: Die Teilnehmer der Befragung sind überwiegend männlich (65 %) und hauptsächlich im Alter zwischen 40 und 49 Jahren (39 %) bzw. 50 und 59 Jahren (32 %). Jüngere Befragte bis 39 Jahre beteiligten sich zu 23 % an der Umfrage, weitere 6 % sind älter als 60 Jahre.

Die nachfolgende Auswertung der Ergebnisse bezieht sich meist auf alle 714 Befragten. Bei signifikanten Unterschieden zwischen Unternehmensgrößen, Branchen, dem Sitz des Unternehmens sowie der Position der Befragten geht der Bericht dezidiert auf diese ein. Zudem gleicht er die diesjährigen mit den Ergebnissen des „HR-Reports 2011“ ab.

KAPITEL 2
WICHTIGSTE HR-THEMEN

Wie im Vorjahr wurden die betrieblichen Entscheider befragt, welchen HR-Themen sie die höchste Relevanz einräumen. Dabei zeigen sich im Vergleich zu 2011 sowohl gleichbleibende Tendenzen als auch einige Veränderungen in der Gewichtung (Abbildung 3).

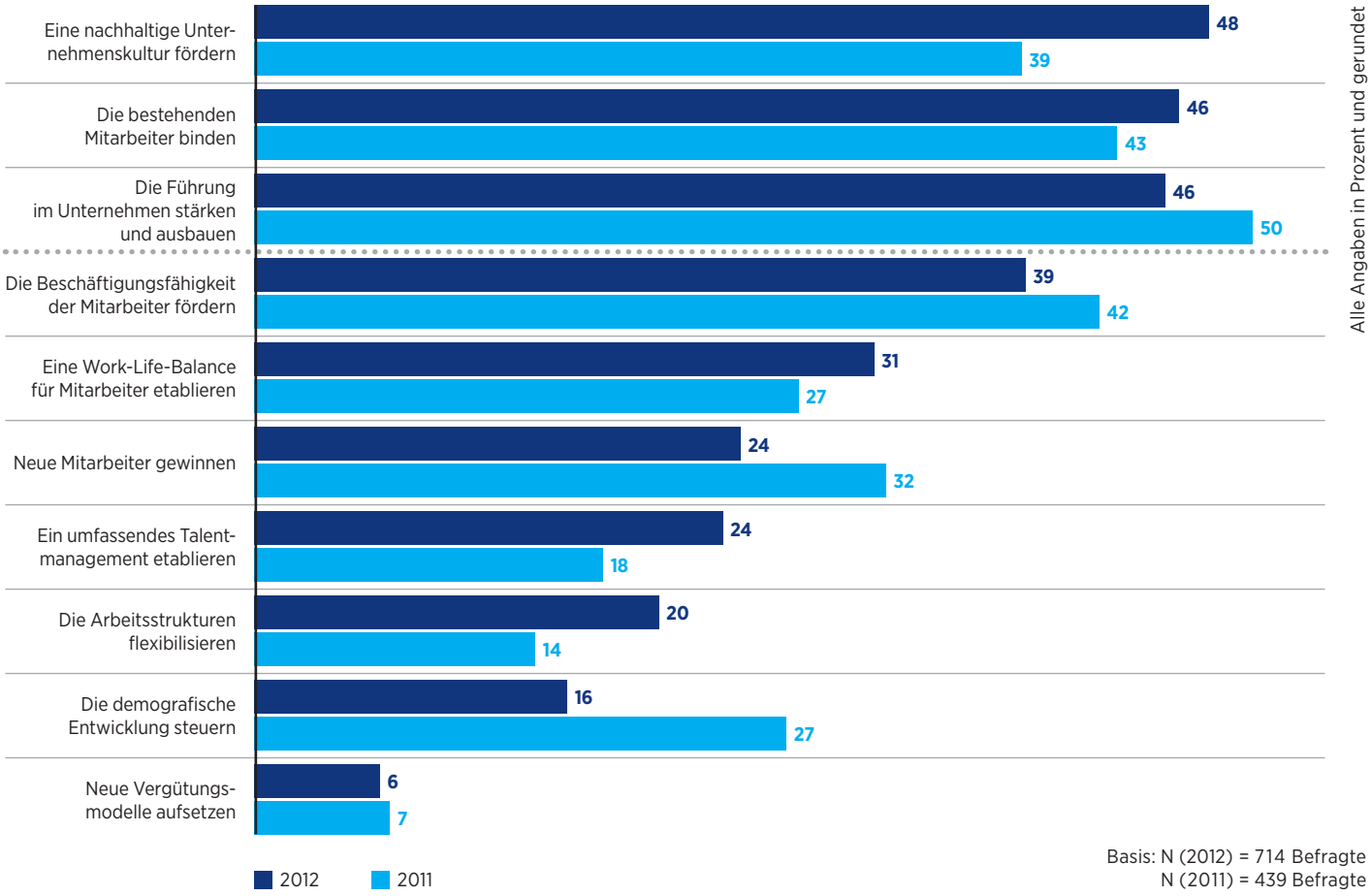
Auf den Spitzenplatz aufgerückt ist im Jahr 2012 die Förderung einer nachhaltigen Unternehmenskultur. Weiterhin eine hohe Bedeutung nehmen die Stärkung und der Ausbau der Führung im Unternehmen sowie die Bindung der bestehenden Mitarbeiter ein, wenngleich das Thema Führung etwas an Bedeutung eingebüßt hat.

Neue Vergütungsmodelle haben wie schon 2011 eine geringe Relevanz. Als wichtigere HR-Themen gegenüber 2011 werden die Etablierung einer Work-Life-Balance und die Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen angesehen. Auch das Talentmanagement ist 2012 für nahezu ein Viertel der Befragten ein wichtiges Thema.

Vergleicht man die Ergebnisse nach Unternehmensgrößen, so zeigen sich in den meisten Feldern hohe Übereinstimmungen. Allerdings nimmt das Thema Mitarbeiterbindung in den mittelständischen Unternehmen eine größere Bedeutung ein als in Großunternehmen, die stärker auf Talentmanagement setzen. Im Ländervergleich scheint in Deutschland die Relevanz der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit sowie der Steuerung des demografischen Wandels sehr viel stärker verankert zu sein als in Österreich und in der Schweiz. Ausgeprägter als Deutsche und Schweizer engagieren sich die österreichischen Unternehmen in den Themenfeldern Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern sowie Talentmanagement. Branchenspezifische Besonderheiten lassen sich in dieser Fragestellung nicht ausmachen.

Differenziert man nach der Position der Befragten, so sind erwartungsgemäß die Führungskräfte aus dem HR-Bereich besonders sensibilisiert für die Thematik der Stärkung und des Ausbaus der Führung im Unternehmen.

Abbildung 3
Welche drei der nachfolgenden HR-Themen/Handlungsfelder sind in Ihren Augen die wichtigsten?



Basis: N (2012) = 714 Befragte
N (2011) = 439 Befragte

KAPITEL 3
RELEVANTE TRENDS

3.1 Grundsätzliches

Auch 2012 stehen die folgenden sechs Trends im Fokus, die wir in Bezug zur Unternehmens- und Personalpolitik als besonders relevant erachten.

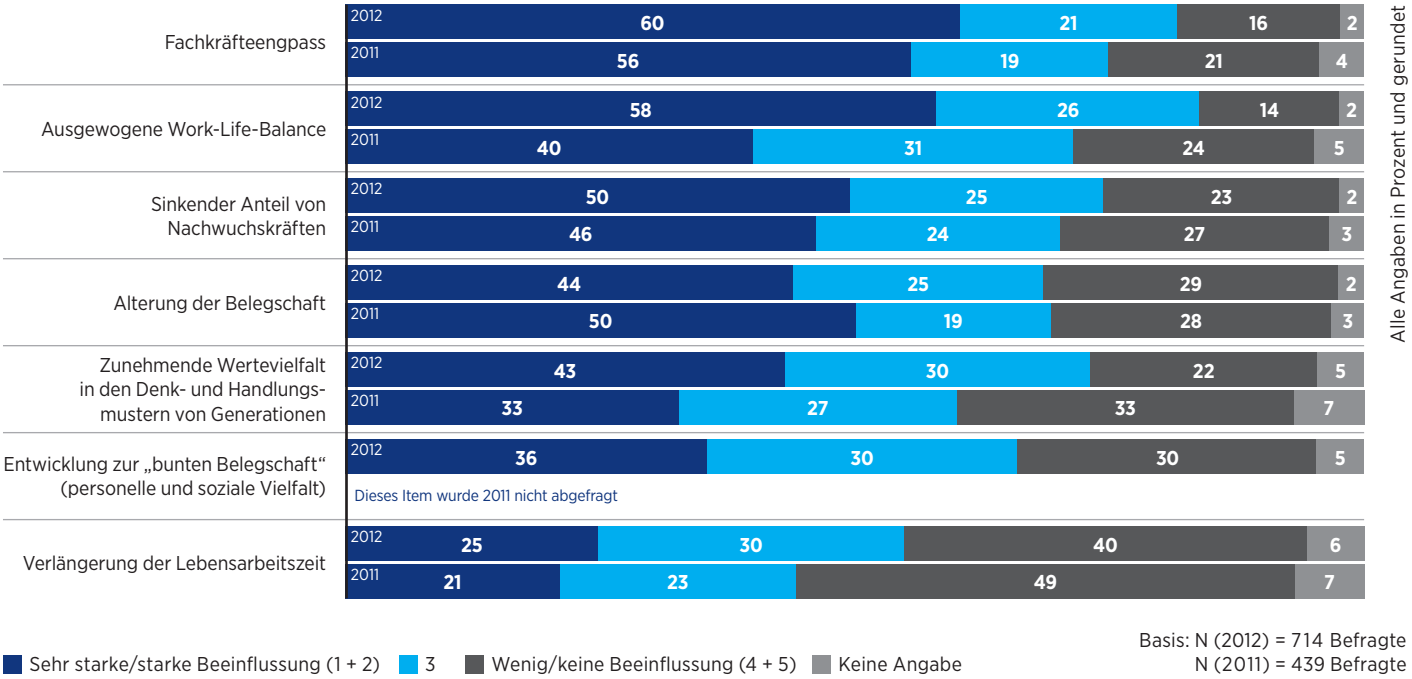
- Demografischer Wandel/ gesellschaftlicher Wertewandel
- Technologisch-ökonomische Entwicklungen
- Wissens- und Innovationsgesellschaft
- Globalisierung
- Trend zur Nachhaltigkeit
- Geschlechter- und Rollenverhältnis

3.2 Die Trends im Detail

Demografischer Wandel/gesellschaftlicher Wertewandel
In Bezug auf den demografischen Wandel ist interessant, wie Entscheider die Alterung der Belegschaft, den sinkenden Anteil von Nachwuchskräften, den Fachkräfteengpass und die Verlängerung der Lebensarbeitszeit einschätzen. Eng damit verbunden ist die Frage nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance, die nicht zuletzt auf einem gesellschaftlichen Wertewandel basiert. Gerade für die jüngere Generation der unter 35-Jährigen ist eine ausgewogene Balance wichtig.

Zudem müssen sich Unternehmen mit der zunehmenden Wertevielfalt in den Denk- und Handlungsmustern der Generationen auseinandersetzen. Künftig werden sie noch stärker mit „bunten Belegschaften“ in Bezug auf die geografische und kulturelle Herkunft, aber auch auf Geschlecht und Alter konfrontiert werden. Abbildung 4 zeigt auf, inwieweit diese Trends bewusster bzw. anders wahrgenommen werden als noch 2011.

Abbildung 4
Wie stark beeinflussen die folgenden Trends die Unternehmens- und Personalpolitik in Ihrem Unternehmen? Demografischer Wandel/gesellschaftlicher Wertewandel



Während die Beeinflussung durch den sinkenden Anteil von Nachwuchskräften und den Fachkräftemangel nahezu unverändert eingeschätzt wird, steigt die Bedeutung einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Waren es 2011 noch 40 % der Befragten, die eine starke bzw. sehr starke Beeinflussung feststellten, sind es 2012 bereits 58 %. Ebenso sind die Entscheider in diesem Jahr sensibler für die zunehmende Wertevielfalt in den Denk- und Handlungsmustern von Generationen (33 % sahen hier 2011 eine starke oder sehr starke Beeinflussung, im Vergleich zu 43 % im Jahr 2012), und auch für den in diesem Jahr neu aufgenommenen Trend der Entwicklung zur „bunten Belegschaft“ findet sich eine Zustimmung von 36 %.

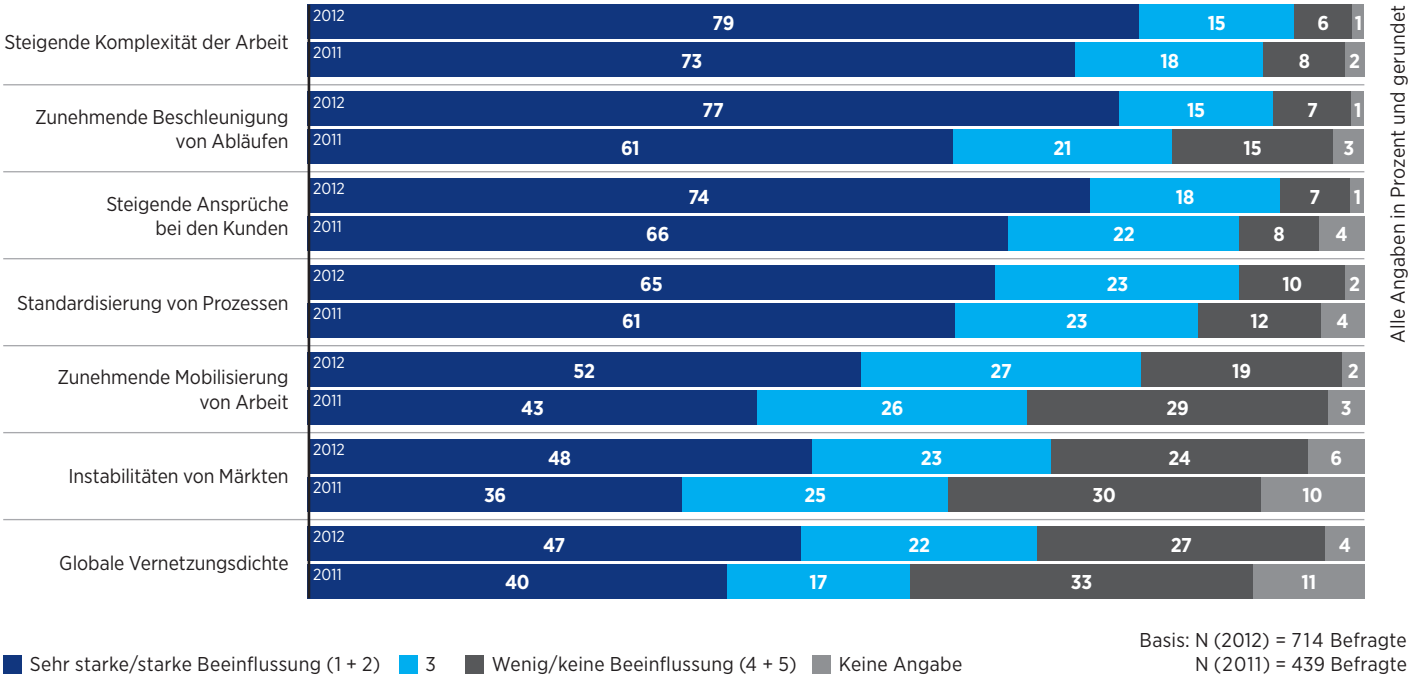
Wie schon 2011 zeigt sich in Großunternehmen ein deutlich stärkeres Bewusstsein über nahezu alle Trends hinweg als in mittelständischen Unternehmen. Branchenspezifisch zeigt sich, dass der Fachkräfteengpass den Öffentlichen Bereich in sehr viel geringerem Maße beschäftigt als Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Die Entscheider aus dem HR-Bereich sowie die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung scheinen sich mit Themen wie einer ausgewogenen Work-Life-Balance, der Alterung der Belegschaft, der Verlängerung der Lebensarbeitszeit und dem sinkenden Anteil von Nachwuchskräften bereits intensiver auseinandergesetzt zu haben als Unternehmensleitung und Führungskräfte aus Fachabteilungen. Bezüglich des Fachkräfteengpasses fällt auf, dass das Bewusstsein der Vertreter von Unternehmensleitungen für dieses Thema erheblich geringer ist als das der übrigen Entscheider.

Technologisch-ökonomische Entwicklungen

Die technologisch-ökonomischen Entwicklungen beeinflussen die Unternehmens- und Personalpolitik auf sehr vielfältige Weise. Sie führen zu einer steigenden Mobilisierung und Komplexität von Arbeit sowie beschleunigten Abläufen. Hinzu kommt, dass Unternehmen in Anbetracht stetig steigender Kundenansprüche, instabiler Märkte und einer hohen globalen Vernetzungsdichte ständig innovative und passgenaue Lösungen präsentieren müssen. Dies führt zu einem Bedeutungszuwachs von Wissen und Kompetenz. Nicht zuletzt stellt die zunehmende Internationalisierung von Prozessen Unternehmen vor Herausforderungen. Die Entscheider stellen bei all diesen Trends im Zusammenhang mit technologisch-ökonomischen Entwicklungen eine stärkere Beeinflussung im Vergleich zum Vorjahr fest, wie Abbildung 5 veranschaulicht.

Es fällt auf, dass die österreichischen und – in etwas geringerem Umfang – auch die Schweizer Befragten sehr viel intensiver als ihre deutschen Kollegen die zunehmende Mobilisierung von Arbeit sowie die globale Vernetzungsdichte wahrnehmen. Hinzu kommt eine deutlich höhere Zustimmungsquote aus Österreich im Hinblick auf die steigen-

Abbildung 5
Wie stark beeinflussen die folgenden Trends die Unternehmens- und Personalpolitik in Ihrem Unternehmen? Technologisch/ökonomische Entwicklungen



de Komplexität der Arbeit. Signifikante Unterschiede lassen sich in Abhängigkeit von der Branche feststellen: So wird erwartungsgemäß in Industrieunternehmen eine sehr viel stärkere Beeinflussung durch die globale Vernetzungsdichte und die Instabilität von Märkten erkannt als im Dienstleistungsbereich oder im öffentlichen Sektor.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird zunehmend weiter gefasst als „nur" im Kontext von Umweltschutz und Energieeffizienz. Vielmehr stehen immer stärker eine nachhaltige Personalarbeit, Führung und Unternehmenspolitik im Fokus. Dies zeigt sich auch in den Ergebnissen des HR-Reports 2012/2013: Im Vergleich zum Vorjahr ist gerade für eine Nachhaltigkeit in der Personalarbeit eine Steigerung im Bewusstsein der Entscheider zu erkennen: Waren es 2011 noch 60 %, die hierdurch eine starke bzw. sehr starke Beeinflussung wahrnahmen, so sind es 2012 bereits 65 %. Dies gilt vor allem für Befragte aus Deutschland, gleichermaßen in mittelständischen und großen Unternehmen. Die Nachhaltigkeit in der Führung wiederum ist dem Mittelstand besonders wichtig. Besonders ausgeprägt scheint das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Nachhaltigkeit in Personalarbeit, Unternehmenspolitik und Führung in den Unternehmensleitungen sowie bei den Führungskräften aus dem HR-Bereich zu sein.

Geschlechter- und Rollenverständnis

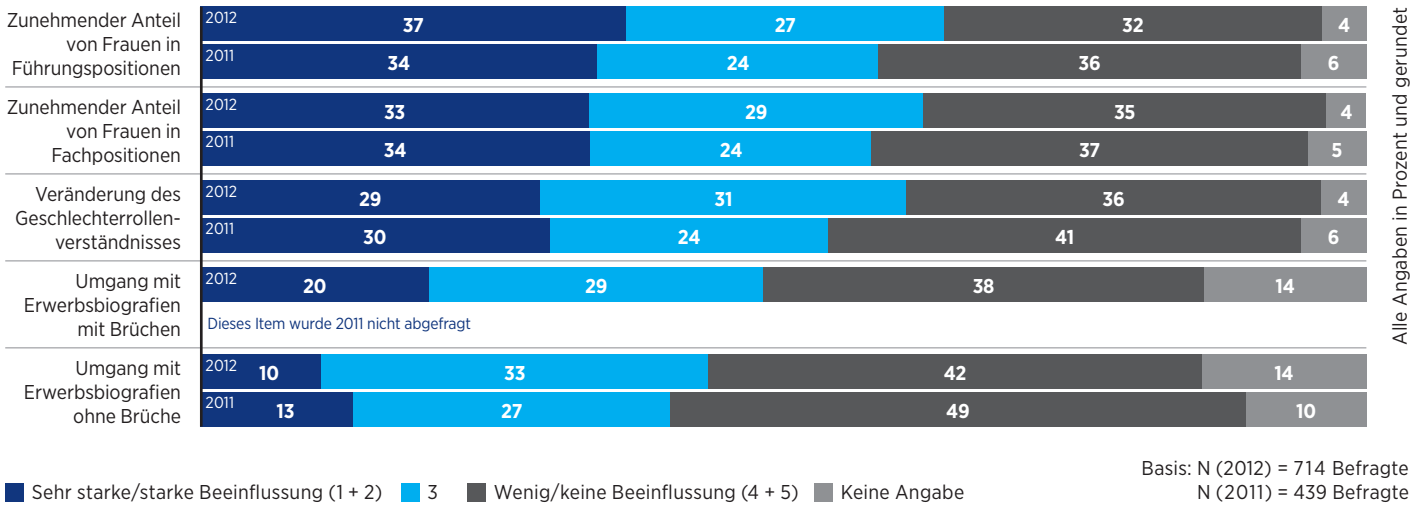
Das Geschlechter- und Rollenverständnis wandelt sich seit einiger Zeit. Durch die immer stärker stattfindende Angleichung der Erwerbsmuster von Männern und Frauen müssen sich Unternehmen mit Patchwork-Biografien, z.B. durch Elternzeiten oder temporäre Teilzeitbeschäftigungen, auseinandersetzen.

Eine weitere Folge ist der zunehmende Anteil von Frauen in Fach- und Führungspositionen. Trotz vielfältiger Diskussionen in der Öffentlichkeit nehmen die befragten Entscheider hier im Vergleich zu 2011 kaum Veränderungen in der Beeinflussung der Unternehmens- und Personalpolitik wahr. Wie im Vorjahr wurde dem Geschlechter- und Rollenverständnis von allen zur Auswahl stehenden gesellschaftlichen Trends der geringste Einfluss auf die Unternehmens- und Personalpolitik zugesprochen. Abbildung 6 gibt einen Überblick.

Ein signifikant unterschiedliches Antwortverhalten zeigt sich auf der Länderebene. So sehen die deutschen Befragten eine um ein Vielfaches stärkere Beeinflussung als ihre Kollegen aus der Schweiz und aus Österreich. Dies betrifft insbesondere den zunehmenden Anteil von Frauen in Fach- und Führungspositionen. Ebenso ist zu erkennen, dass die Veränderung des Geschlechterrollenverständnisses sowie die Zunahme weiblicher Fach- und Führungskräfte

vor allem ein Thema der Großunternehmen sowie des öffentlichen Sektors ist. Dies war bereits im Vorjahr zu erkennen. Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und Führungskräfte aus dem HR-Bereich zeigen sich deutlich sensibler für die Trends rund um veränderte Geschlechts- und Rollenmuster als die Unternehmensleitung und insbesondere Führungskräfte aus Fachabteilungen.

Abbildung 6
Wie stark beeinflussen die folgenden Trends die Unternehmens- und Personalpolitik in Ihrem Unternehmen? Geschlechter- und Rollenverständnis



Basis: N (2012) = 714 Befragte
N (2011) = 439 Befragte

3.3 Zusammenfassende Bewertungen

Wie schon 2011 sind der demografische Wandel, die technologisch-ökonomischen Entwicklungen sowie Nachhaltigkeit die Trends, die nach Ansicht der Entscheider den stärksten Einfluss auf die Unternehmens- und Personalpolitik ausüben.

Veränderte Geschlechter- und Rollenmuster hingegen erhalten nur etwa die Hälfte der Zustimmungswerte der anderen Trends. Die meisten Trends werden von den HR-Führungskräften und „normalen" Mitarbeitern intensiver wahrgenommen als von der Unternehmensleitung und den Führungskräften aus den Fachabteilungen. Nachhaltigkeit und die Veränderung von Geschlechts- und Rollenmustern sind Fragestellungen, die vor allem deutsche Unternehmen beschäftigen, während in Österreich die technologisch-ökonomischen Entwicklungen im Fokus stehen. Für Schweizer Entscheider sind der sinkende Anteil an Nachwuchskräften und der Fachkräfteengpass die wichtigsten Trends. Nahezu alle aufgeführten Trends werden in Großunternehmen stärker thematisiert als in mittelständischen Betrieben. Eine Ausnahme bilden die Forderung nach Nachhaltigkeit in der Führung und die Notwendigkeit innovativer, passgenauer Lösungen, insbesondere vor dem Hintergrund steigender Kundenansprüche. Im Industriesektor und im Dienstleistungsbereich spielen der demografische Wandel und der gesellschaftliche Wertewandel, insbesondere aber auch Themenstellungen im Zusammenhang mit Globalisierung und Internationalisierung, eine sehr viel größere Rolle als im öffentlichen Sektor. Kaum Unterschiede hingegen zeigen sich branchenbezogen, wenn es um die Beschleunigung von Abläufen, die Komplexität von Arbeit und den Bedeutungszuwachs von Wissen und Kompetenz, aber auch um nachhaltige Unternehmenspolitik, Führung und Personalarbeit geht. Klar „die Nase vorn" hat der öffentliche Sektor wie bereits in der Vorjahresstudie im Hinblick auf die Veränderungen im Geschlechter- und Rollenverständnis.

KAPITEL 4 ERFOLGSKRITISCHE HANDLUNGSFELDER

Auch im Jahr 2012 stehen erfolgskritische Handlungsfelder einer zukunftsorientierten Unternehmens- und Personalpolitik im Fokus.

- Förderung der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit
- Mitarbeitergewinnung
- Führung
- Work-Life-Balance
- Frauenförderung sowie
- Mitarbeiterbindung/Employer Branding (Schwerpunktthema in Kapitel 5)

4.1 Förderung der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit

Beschäftigungsfähigkeit im Unternehmen umfasst eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen. „In Bewegung bleiben, ohne die Balance zu verlieren“ ist mittlerweile ihr Motto. Dabei spielen eine regelmäßige Leistungs- und Potenzialbeurteilung ebenso eine Rolle wie eine langfristige Karriereplanung.

„In Bewegung“ bleiben Beschäftigte vor allem durch Tätigkeitswechsel und Erweiterungen ihres Tätigkeitsfeldes. Balance über ein längeres Erwerbsleben hinweg erhalten sie durch flexible Arbeitsmodelle sowie Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Der Vergleich zu den Ergebnissen aus 2011 zeigt, dass der Sicherstellung einer Balance eine steigende Bedeutung zukommt. Gleiches gilt für die langfristige Karriereplanung im Zuge alternder Belegschaften. Die reine Konzentration auf Fort- und Weiterbildung weicht einer breiteren Streuung von Aktivitäten, um Mitarbeiter fit und leistungsfähig zu halten. Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung auf.

Das „In Balance-Halten“ wird in Betrieben aus dem öffentlichen Sektor deutlich wichtiger eingestuft als im Industrie- und Dienstleistungsbereich, in denen das Thema „in Bewegung bleiben“ ein stärkeres Gewicht hat. In Deutschland, Österreich und der Schweiz gleichermaßen scheint das Thema der Sicherung der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit „angekommen“ und verankert zu sein. Ebenso lassen sich keine erheblichen Unterschiede in der Einschätzung zwischen mittelständischen und großen Unternehmen feststellen.

Doch welche Maßnahmen, um Beschäftigte fit und leistungsfähig zu halten, werden tatsächlich umgesetzt? Zwar stehen die regelmäßige Fort- und Weiterbildung mit 84 % der Nennungen und die regelmäßige Leistungs- und Potenzialbeurteilung mit 76 % an der Spitze der Nennungen, doch es zeigt sich, dass auch 76 % der Unternehmen auf flexible Arbeitsmodelle setzen und weit mehr als die Hälfte Maßnahmen zur Gesunderhaltung/Gesundheitsförderung (62 %), zur Erwei-

Abbildung 7
Wie wichtig sind die folgenden Instrumente, um Beschäftigte eines Unternehmens langfristig fit und leistungsfähig zu halten?

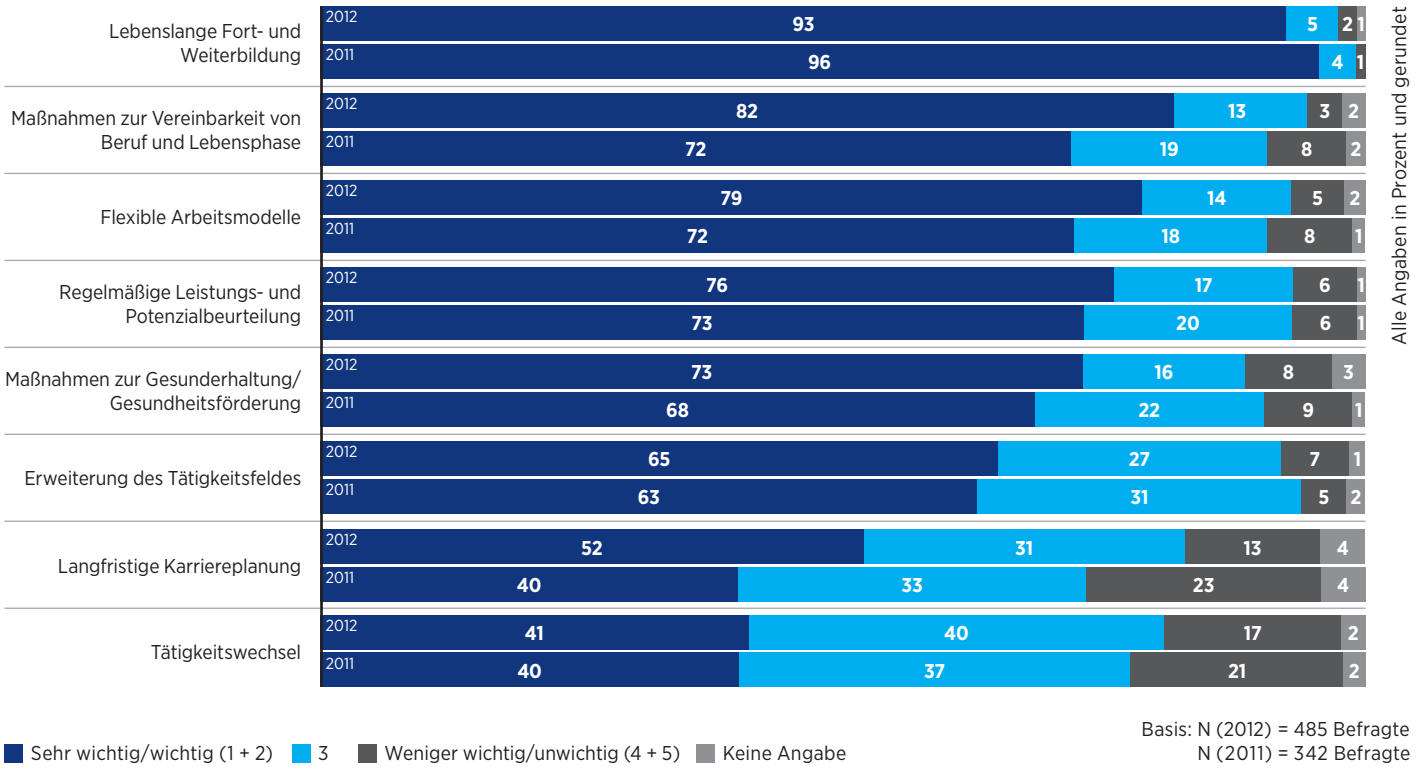
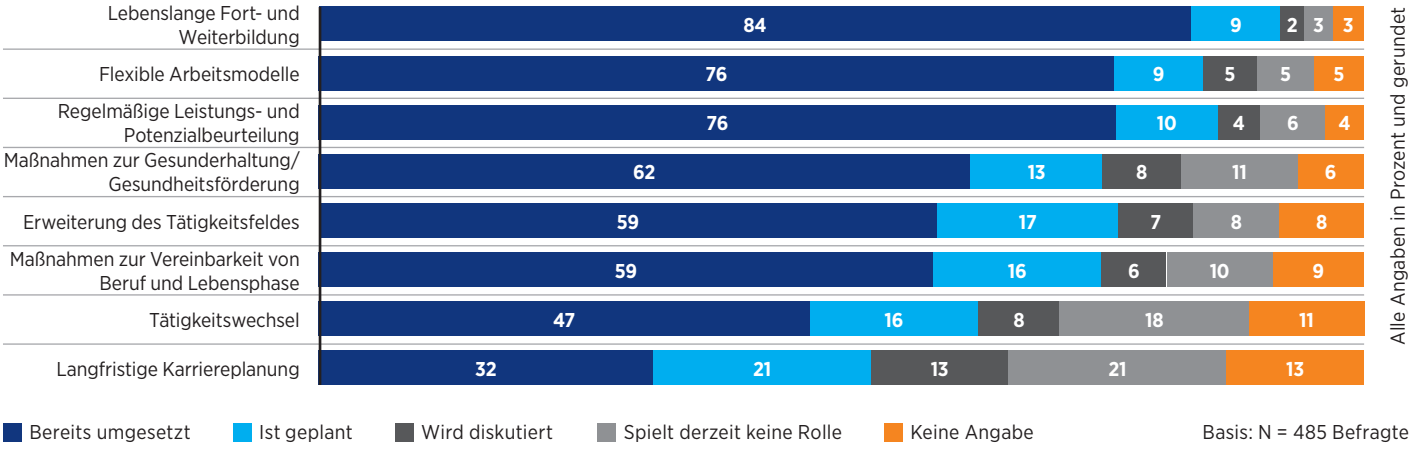


Abbildung 8
Welche Instrumente setzen Sie in Ihrem Unternehmen ein?



terung des Tätigkeitsfeldes (59 %) sowie zur Vereinbarkeit von Beruf und Lebensphase (59%) anbieten. Dabei ist das Angebot in Großunternehmen erwartungsgemäß etwas breiter als in mittelständischen Betrieben. Im öffentlichen Sektor stehen flexible Arbeitsmodelle sowie Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zur Vereinbarkeit von Beruf und Lebensphase stärker im Fokus.

4.2 Mitarbeitergewinnung

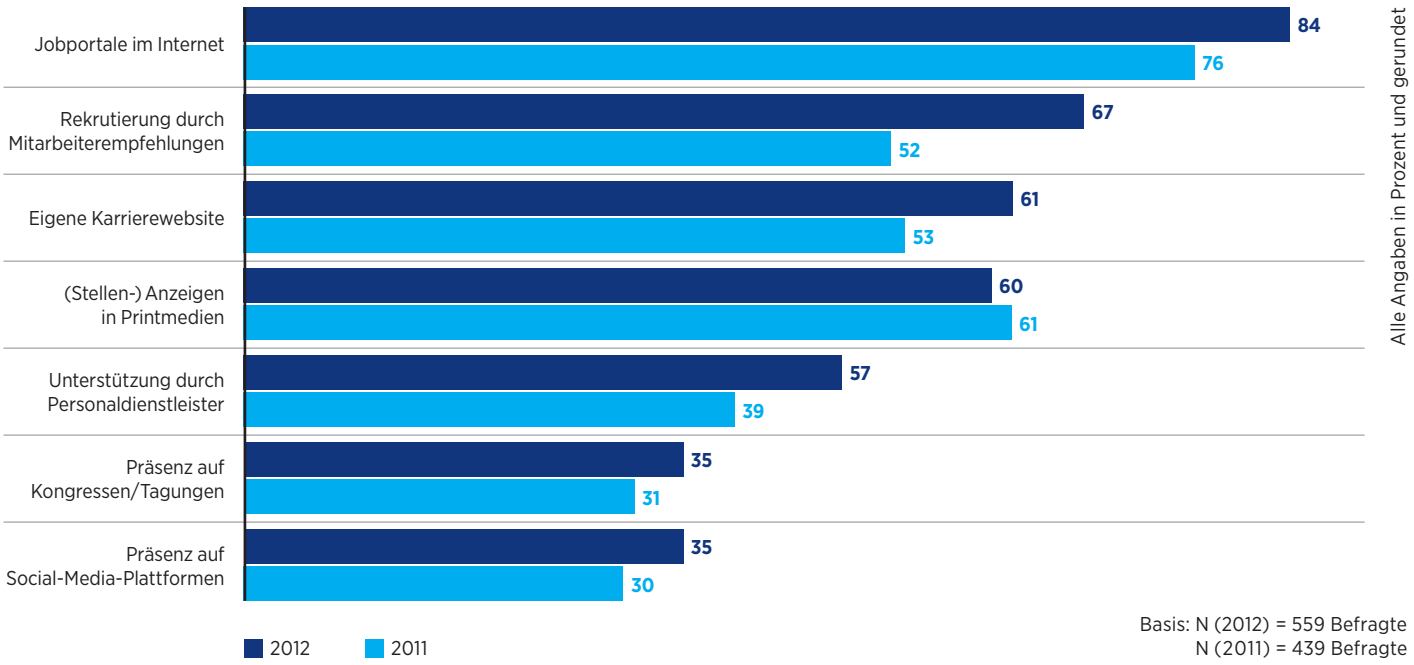
Fast 66 % der Entscheider geben an, dass ihr Unternehmen derzeit neue Mitarbeiter einstellt, 13 % planen künftige Neueinstellungen, d.h., die Mitarbeitergewinnung nimmt weiterhin einen hohen Stellenwert ein.

Mit steigender Tendenz gesucht werden wie im Vorjahr insbesondere Fachkräfte (79 %), Hochschulabsolventen (70 %) und Experten (55 %). Dies zeigt den weiterhin hohen Bedarf an qualifizierten Kräften. Drastisch erhöht hat sich der Anteil derjenigen, die angeben, große bzw. sehr große Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Führungskräften (27 % 2011 im Vergleich zu 56 % 2012), Fachkräften (39 % 2011 im Vergleich zu 66 % 2012) sowie Experten (39 % 2011 im Vergleich zu 73 % 2012) zu haben. Vor allem Großunternehmen aus der Industrie klagen über zunehmende Probleme bei der Rekrutierung von Experten.

In Deutschland ist der Bedarf im Vertriebsbereich mit 40 % der Nennungen am höchsten. In Österreich mangelt es offensichtlich vor allem an IT-/EDV-Fachleuten (53 %). Die Befragten aus der Schweiz schließlich beklagen – wie ihre deutschen Kollegen – einen sehr viel höheren Mangel an qualifizierten Vertriebsmitarbeitern (63 %). Ebenfalls differenziert ist das Antwortverhalten in Bezug auf die Unternehmensgröße: So haben Großunternehmen einen höheren Bedarf an Fachkräften für IT/EDV, Vertrieb sowie Forschung/Entwicklung/Konstruktion. Erwartungsgemäß zeigen sich auch Branchenspezifika: Der Industriesektor hat den größten Bedarf in den Bereichen Forschung/Entwicklung/Konstruktion, Produktion/Fertigung und Vertrieb, während Dienstleister vor allem nach Fachkräften im Bereich IT/EDV und Vertrieb suchen. Im öffentlichen Sektor wird vor allem nach qualifiziertem Personal für Verwaltung und Organisation sowie den IT-/EDV-Bereich gesucht.

Die bevorzugten Rekrutierungswege haben sich im Vergleich zur Studie aus dem Jahr 2011 noch einmal stärker in Richtung der neuen Medien entwickelt, wie die folgende Abbildung zeigt.

Abbildung 9
Welche Rekrutierungswege und -methoden nutzen Sie? (Mehrfachnennungen möglich)

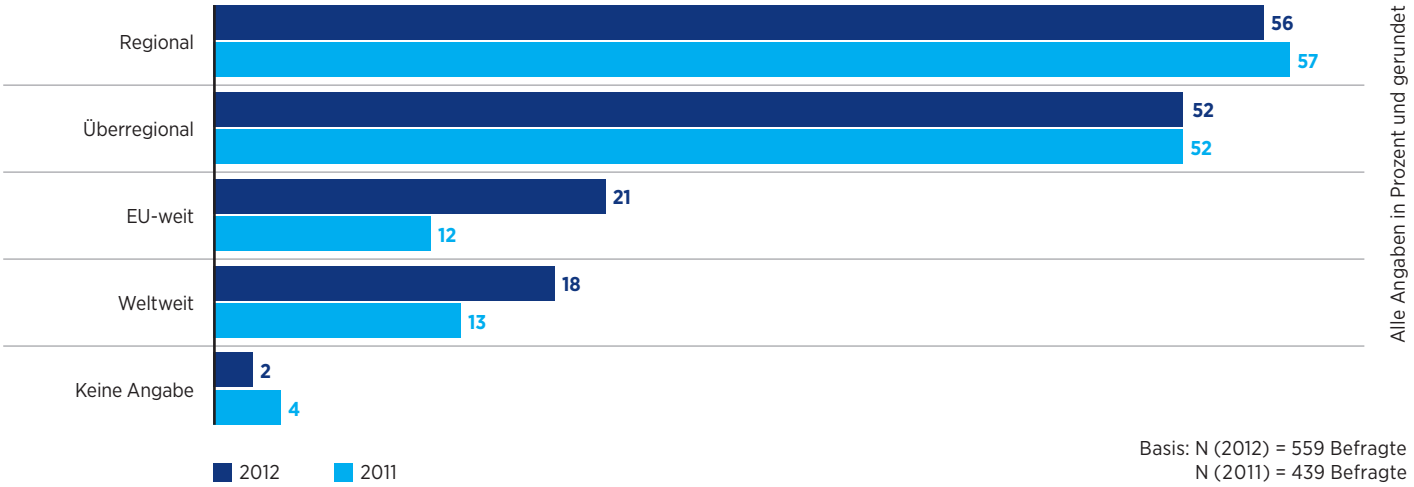


Basis: N (2012) = 559 Befragte
N (2011) = 439 Befragte

Auch die Rekrutierung durch Mitarbeiterempfehlung und Personaldienstleister wird deutlich häufiger genutzt als im Vorjahr. Dies gilt vor allem für Unternehmen aus Österreich und der Schweiz. Deutsche Unternehmen suchen dagegen intensiver Kontakt zu Nachwuchskräften über die Betreuung von Bachelor-/Masterarbeiten, Praktikumsangebote und die Präsenz auf Rekrutierungsmessen. Generell lässt sich feststellen, dass die Aktivitäten zur Rekrutierung – mit Ausnahme der geringfügig rückläufigen Schaltung von Anzeigen in Printmedien – noch einmal verstärkt wurden.

rückläufig ist die Einstellung von Arbeitnehmern aus Großbritannien, Nordamerika und Indien. Dagegen hat die Rekrutierung aus dem deutschsprachigen Ausland enorm zugenommen (34 % in 2008, 27 % in 2011 und 49 % in 2012). Zu erklären sind diese großen Unterschiede in den Werten dadurch, dass in diesem Jahr erstmals zahlreiche Entscheider aus Österreich und der Schweiz an der Befragung teilnahmen und insbesondere Schweizer Unternehmen zu 77 % aus dem deutschsprachigen Ausland rekrutieren.

Abbildung 10
In welchen Regionen rekrutieren Sie derzeit? (Mehrfachnennungen möglich)



Basis: N (2012) = 559 Befragte
N (2011) = 439 Befragte

Ebenso wird noch mehr als im Jahr 2011 der Blick ins Ausland geworfen: Der Anteil der Betriebe, die weltweit oder EU-weit rekrutieren, hat ebenfalls nicht unerheblich zugenommen, wie Abbildung 10 zeigt.

Diese Entwicklung trifft vor allem auf Großunternehmen zu, während mittelständische Betriebe nach wie vor bevorzugt regional bzw. im deutschsprachigen Ausland rekrutieren. Branchenbezogen gilt dies insbesondere für den Öffentlichen Dienst. Für diesen Sektor ist insgesamt festzustellen, dass überwiegend traditionelle Rekrutierungswege im Mittelpunkt stehen.

Bei der internationalen Rekrutierung ist auf Basis der im Jahr 2008 erschienenen Studie „Internationale Rekrutierung – Realität oder Rhetorik?“ von Hays und IBE sowie des „HR-Reports 2011“ ein Vergleich von drei Referenzjahren möglich. Dabei wird deutlich, dass im Vergleich zu 2008 die Rekrutierung aus osteuropäischen Ländern drastisch zurückgegangen ist (41 % 2008 im Vergleich zu 21 % 2011 und nur noch 10 % 2012). Ebenfalls stark

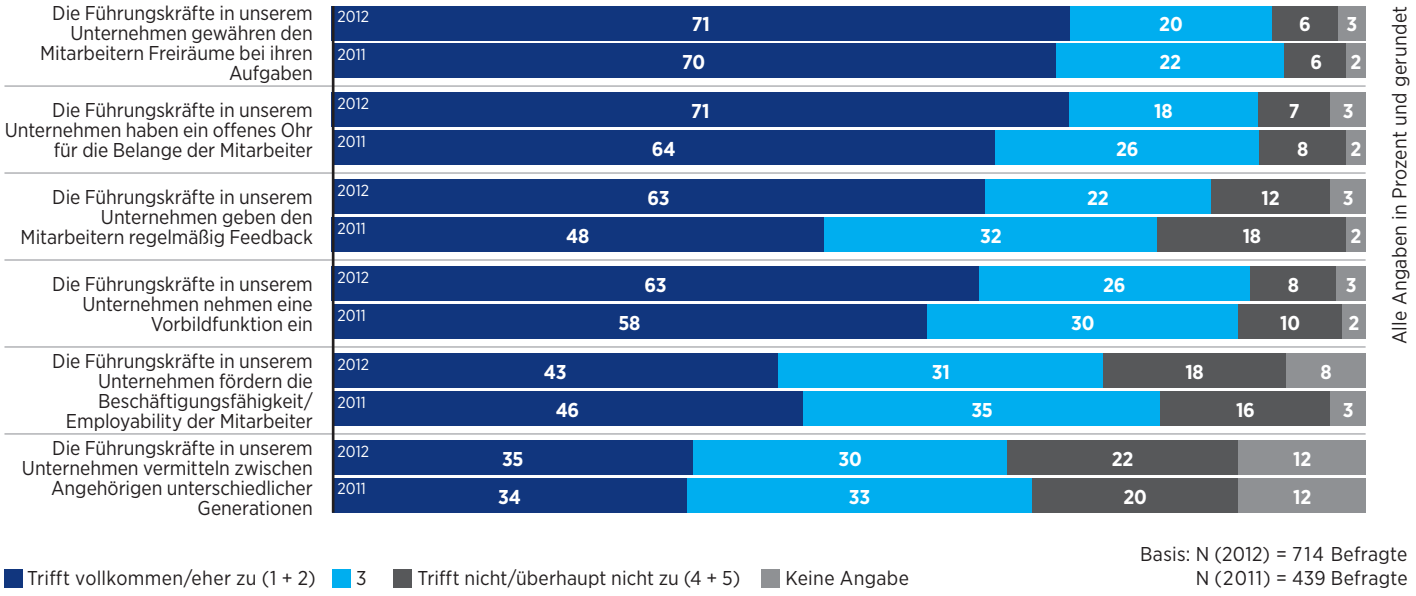
4.3 Führung

Es ist unbestritten, dass Führungskräfte heute weit mehr als fachliche Eignung aufweisen müssen, um ihre Position angemessen auszufüllen. So sollen Führungskräfte zum einen ein offenes Ohr für die Belange ihrer Mitarbeiter haben und zwischen den Angehörigen der verschiedenen Generationen vermitteln. Auch regelmäßiges Feedback ist wichtig und wird gerade von jüngeren Beschäftigten eingefordert. Führungskräfte sollten zudem die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter fördern. Dazu gehören auch Freiräume, die in Bezug auf die Aufgabenerledigung einzuräumen sind. Nicht zuletzt sollte eine Führungskraft Vorbild sein – in fachlicher und persönlicher Hinsicht.

Im Vergleich zur Vorjahresbefragung sind die Zustimmungsraten zu den angegebenen Aspekten einer zukunftsorientierten Führung nahezu gleich geblieben. Jedoch scheint sich nun eine Feedbackkultur etabliert zu haben, denn während es im Jahr 2011 noch 48 % der Entscheider waren, die meinten, ihre Führungskräfte würden regelmäßig Feedback geben, sind es nun 63 %. Auch das sogenannte „Offene Ohr“ ist inzwischen weiter verbreitet: In 71 % der Unternehmen im Vergleich zu 64 % im Jahr 2011. Abbildung 11 gibt einen Überblick.

Im Vergleich zwischen Groß- und mittelständischen Unternehmen sowie zwischen den einzelnen Branchen zeigt sich: Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen haben eher ein offenes Ohr für die Belange ihrer Mitarbeiter und gewähren stärker Freiräume. Die Qualität der Führung wird in Dienstleistungsunternehmen insgesamt positiver eingeschätzt als in Industrieunternehmen und dem öffentlichen Bereich. Differenziert man die Ergebnisse nach der Position des Befragten, so zeigt sich, dass die Mitarbeiter ein schlechteres Bild von den Führungskräften haben als diese von sich selbst und auch die Unternehmensleitung die Führung als positiver ansieht.

Abbildung 11
Inwieweit treffen folgende Aussagen auf das Thema Führung in Ihrem Unternehmen zu?



Basis: N (2012) = 714 Befragte
N (2011) = 439 Befragte

4.4 Work-Life-Balance

Zwar bewertet ein knappes Drittel der Entscheider die Etablierung einer Work-Life-Balance als eines der zentralen HR-Themen. Doch zeigt sich ein „Talking Action Gap“, wenn die konkreten Maßnahmen einbezogen werden, die Unternehmen hierzu ergreifen.

So ist es überwiegend die „klassische“ flexible Gestaltung der Arbeitszeit (86 %), die das Gleichgewicht zwischen beruflicher und privater Sphäre herstellen soll. Etwa die Hälfte der Befragten nennt gesundheitsfördernde Maßnahmen (50 %), ein flexibles Arbeitszeitvolumen (50 %) und die Möglichkeit zu Telearbeit bzw. e-Work (49 %).

Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Beratungsangebote und einen festen Ansprechpartner für Work-Life-Balance-Belange gibt es nur in einem knappen Drittel der Unternehmen. Noch seltener werden Sabbaticals, Unterstützung bei der Pflege Angehöriger, Rotationsmodelle und Services for Life, wie Wasch- und Bügeldienste, angeboten.

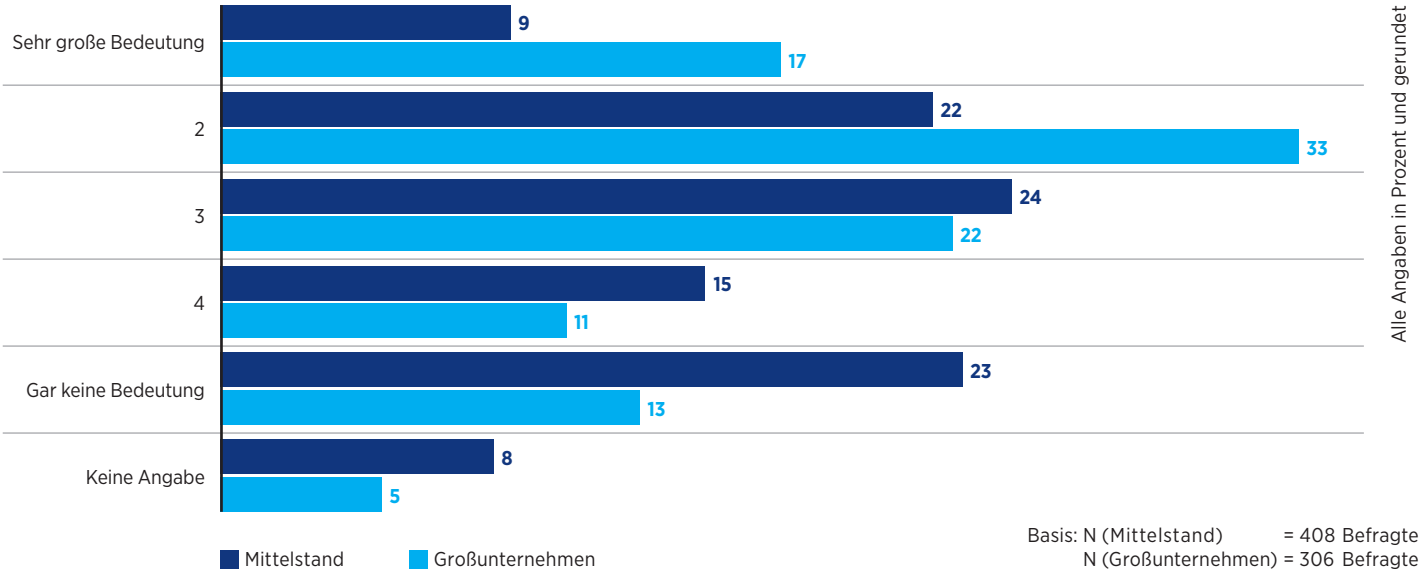
4.5 Frauenförderung

Aufgrund des hohen öffentlichen Interesses ist das Thema Frauenförderung in den Kreis der zentralen personalpolitischen Handlungsfelder aufgerückt. Weder im Qualifikationsniveau noch beim Bildungsstand stehen Frauen ihren männlichen Kollegen nach. Hinzu kommt die fortschreitende Auflösung des traditionellen Rollenverständnisses. Trotzdem arbeitet eine ganze Reihe von Frauen mit einem geringeren Arbeitsvolumen und geht auf dem „Weg nach oben“ verloren, sodass der Anteil von Frauen mit zunehmender Hierarchiestufe immer geringer wird.

Teils sind die Ursachen hierfür persönlicher Natur. Viele Frauen stecken in Zeiten der Kindererziehung beruflich zurück. Andere antizipieren die hohen Belastungen, die mit einer Führungsposition einhergehen, und sehen daher selbst vom klassischen „Aufstieg“ ab. Doch ist es nicht von der Hand zu weisen, dass auch Unternehmen ihren Beitrag leisten können, damit Frauen in bislang männlich dominierten Berufsfeldern sowie in verantwortlichen Positionen tätig werden.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist dies weniger eine Frage der Gleichberechtigung als vielmehr eine ökonomische Notwendigkeit. Jedoch geben nur 39 % der Entscheider an, das Thema Frauenförderung habe in ihren Unternehmen eine große bzw. sehr große Bedeutung. Insbesondere in mittelständischen Betrieben scheint es eher eine untergeordnete Rolle zu spielen, wie Abbildung 12 aufzeigt.

Abbildung 12
Welche Bedeutung hat das Thema „Frauenförderung“ in Ihrem Unternehmen?

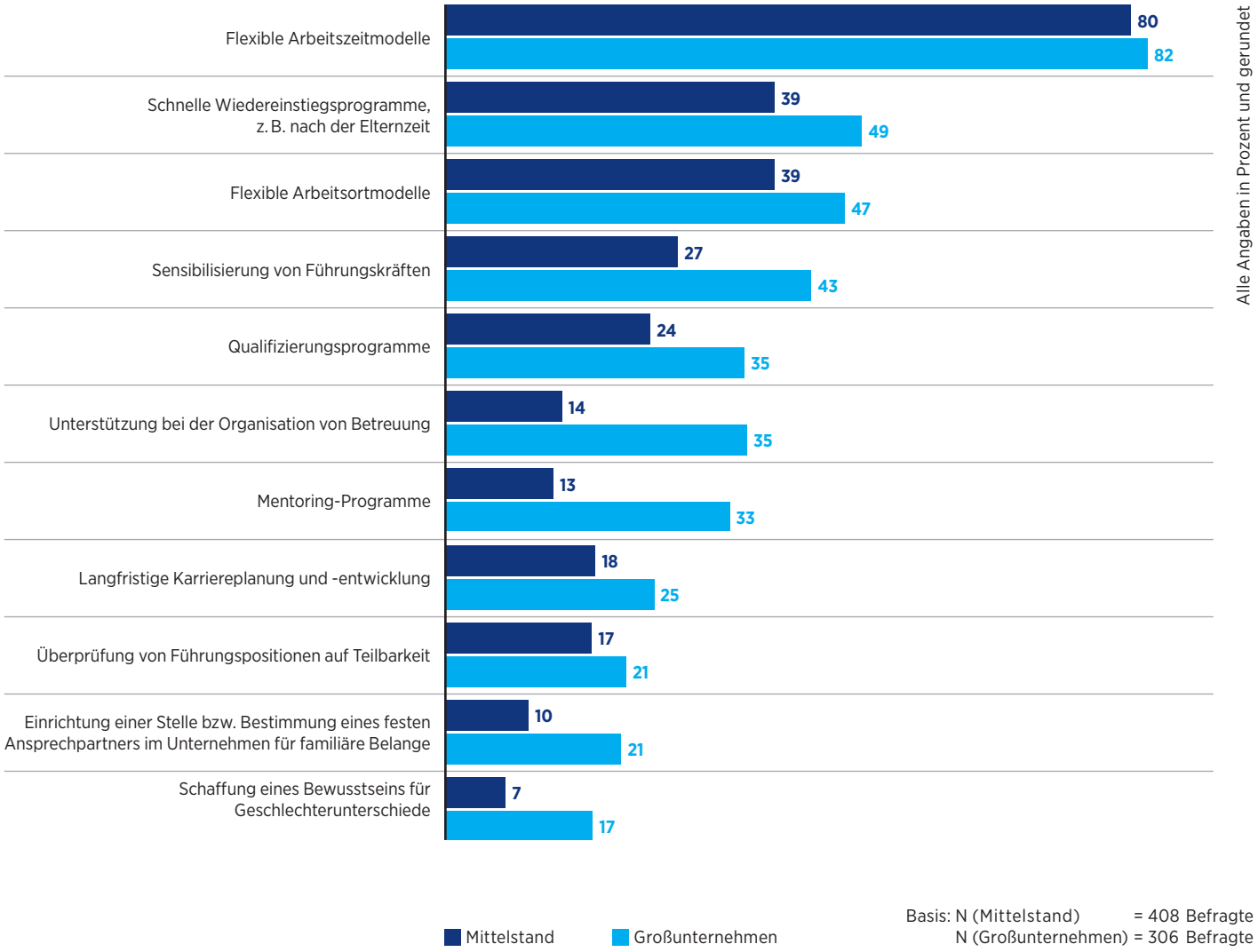


Basis: N (Mittelstand) = 408 Befragte
N (Großunternehmen) = 306 Befragte

Im Ländervergleich lässt sich erkennen, dass die Frauenförderung vor allem in Deutschland die Entscheider bewegt, während die Befragten aus schweizerischen und österreichischen Unternehmen sehr viel zurückhaltender reagieren. Im Branchenvergleich zeigt sich, dass das Thema Frauenförderung im öffentlichen Bereich einen größeren Stellenwert hat als im Industrie- und Dienstleistungsbereich. Dies spiegelt sich auch in der konkreten Maßnahmenumsetzung wider.

Diese beinhalten einerseits flexible Arbeitszeitmodelle und vollzeitnahe Teilzeitangebote, andererseits aber auch eine Flexibilität in der Wahl des Arbeitsortes, die in der Regel zu enormen Zeitersparnissen für Wegstrecken, aber auch zu einer flexibleren Verteilung der Tätigkeiten über den Tagesverlauf hinweg führt. Eine große Rolle, Frauen auch bei verringerter Arbeitszeit nicht als qualifizierte Kräfte zu verlieren, spielt die Überprüfung von Führungspositionen auf Teilbarkeit. Ebenso kann eine Unterstützung bei der Organisation von Betreuung, für haushaltsnahe Dienstleistungen und/oder in finanzieller Hinsicht hilfreich sein. Zudem haben sich feste Ansprechpartner für familiäre Belange in den Unternehmen als sinnvoll erwiesen. Frauen zu fördern bedeutet auch, ihnen entsprechende Qualifizierungs-, Coaching- und Mentoring-Programme anzubieten und Karrierewege langfristig zu planen, damit Unterbrechungen aufgrund von Familienzeiten nicht das „Aus“ für den beruflichen Werdegang bedeuten. In diesem Zusam-

Abbildung 13
Welche Instrumente bietet Ihr Unternehmen an, um Frauen die Erhöhung des Arbeitsvolumens (Summe der geleisteten Arbeitszeit) zu ermöglichen? (Mehrfachnennungen möglich)



menhang gilt es, „Patchwork-Biografien“ zu akzeptieren. Um Unterbrechungen möglichst kurz zu halten und den Anschluss an die berufliche Tätigkeit direkt wiederherzustellen, empfehlen sich Wiedereinstiegsprogramme. Unerlässlich ist es, in der Unternehmenskultur ein Bewusstsein für Geschlechterunterschiede zu schaffen und die Führungskräfte zu sensibilisieren.

Die teilnehmenden Unternehmen setzen derzeit noch überwiegend auf flexible Arbeitszeitmodelle (81 %), um Frauen zu fördern. Danach folgen die vollzeitnahe Teilzeit, also Arbeitsmodelle mit einem Volumen von 70 – 90 % (58 %), schnelle Wiedereinstiegsprogramme (43 %) und flexible Arbeitsortmodelle in immerhin 42 % der Betriebe.

Erfreulich ist, dass mittlerweile mehr als ein Drittel bereits die Sensibilisierung der Führungskräfte in dieser Beziehung vorantreibt. Eher seltener wird ein Bewusstsein für Geschlechterunterschiede geschaffen oder eine feste Anlaufstelle für familiäre Belange etabliert.

In Großunternehmen werden sehr viel mehr – vor allem institutionalisierte – Maßnahmen angeboten als im Mittelstand, wie Abbildung 13 zeigt. Bekannt sind diese Angebote vor allem den Führungskräften aus dem HR-Bereich und der Unternehmensleitung. Bei den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten scheinen sie bislang eher weniger angekommen zu sein.

4.6 Zusammenfassende Bewertungen

Die hohe Relevanz der 2011 als erfolgskritisch identifizierten Handlungsfelder bestätigt sich auch im HR-Report 2012/2013.

Bei der Förderung für eine lebenslange Beschäftigungsfähigkeit gibt es länderübergreifend und unternehmensgrößenunabhängig eine breite Einsicht in die Notwendigkeit, Mitarbeiter fit und leistungsfähig zu halten.

Das Schwerpunktthema des Vorjahres, die Mitarbeitergewinnung, hat 2012 keinesfalls an Brisanz eingebüßt: Der Anteil der Betriebe, die auf der Suche nach neuen Beschäftigten sind, ist hoch, die Schwierigkeiten, auf die sie bei der Rekrutierung von gut qualifizierten Mitarbeitern stoßen, scheinen sich seit 2011 noch verschärft zu haben.

Den Beschäftigten eine ausgewogene Work-Life-Balance zu ermöglichen, erkennen die Entscheider zwar durchaus als eine zentrale Themenstellung an – doch in der praktischen Umsetzung ist festzustellen, dass die vorhandenen Maßnahmen den Mitarbeitern nicht ausreichend bekannt sind und das Maßnahmenspektrum noch immer vergleichsweise eingeschränkt ist. Dies gilt auch im Hinblick auf die Frauenförderung, bei der offenbar sowohl ein Erkenntnis- als auch ein Umsetzungsproblem besteht.

KAPITEL 5 SCHWERPUNKTTHEMA MITARBEITERBINDUNG/ EMPLOYER BRANDING

Im „HR-Report 2011“ stand die Mitarbeitergewinnung als Schwerpunktthema im Fokus. Führt man sich vor Augen, welche Schwierigkeiten Unternehmen in zunehmendem Maße bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften bzw. Experten haben (vgl. Kapitel 3.2), wird deutlich, dass sich das Interesse ebenso darauf richten muss, die bestehenden Mitarbeiter zu binden. Den hohen Stellenwert der Mitarbeiterbindung erkennen die Entscheider durchaus – 74 % messen ihr eine große bzw. sehr große Bedeutung bei und identifizieren sie wie bereits in der Vorjahresstudie als eines der drei Top-Themen zukunftsorientierter Unternehmens- und Personalpolitik. Dabei scheinen insbesondere die Vertreter der Unternehmensleitung und die Führungskräfte im HR-Bereich sensibilisiert zu sein. Länderspezifisch wird deutlich, dass in der Schweiz der Stellenwert des Themas etwas geringer ist als in Deutschland und Österreich.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie sich Arbeitgeber im Sinne eines „Employer Branding“ als attraktiv darstellen und so Wettbewerbsvorteile im „War for Talents“ erzielen. Denn gerade bei hoch qualifizierten Kräften kommt zu dem formalen Vertrag zwischen Unternehmen und Beschäftigten ein ungeschriebener „psychologischer Vertrag“ hinzu, der sich auf eine Partnerschaft auf Augenhöhe und ein faires Geben und Nehmen bezieht.[1] Im Vergleich zum Vorjahr haben alle abgefragten Items – mit Ausnahme der Sozialbetreuung – noch einmal an Bedeutung gewonnen (Abbildung 14).

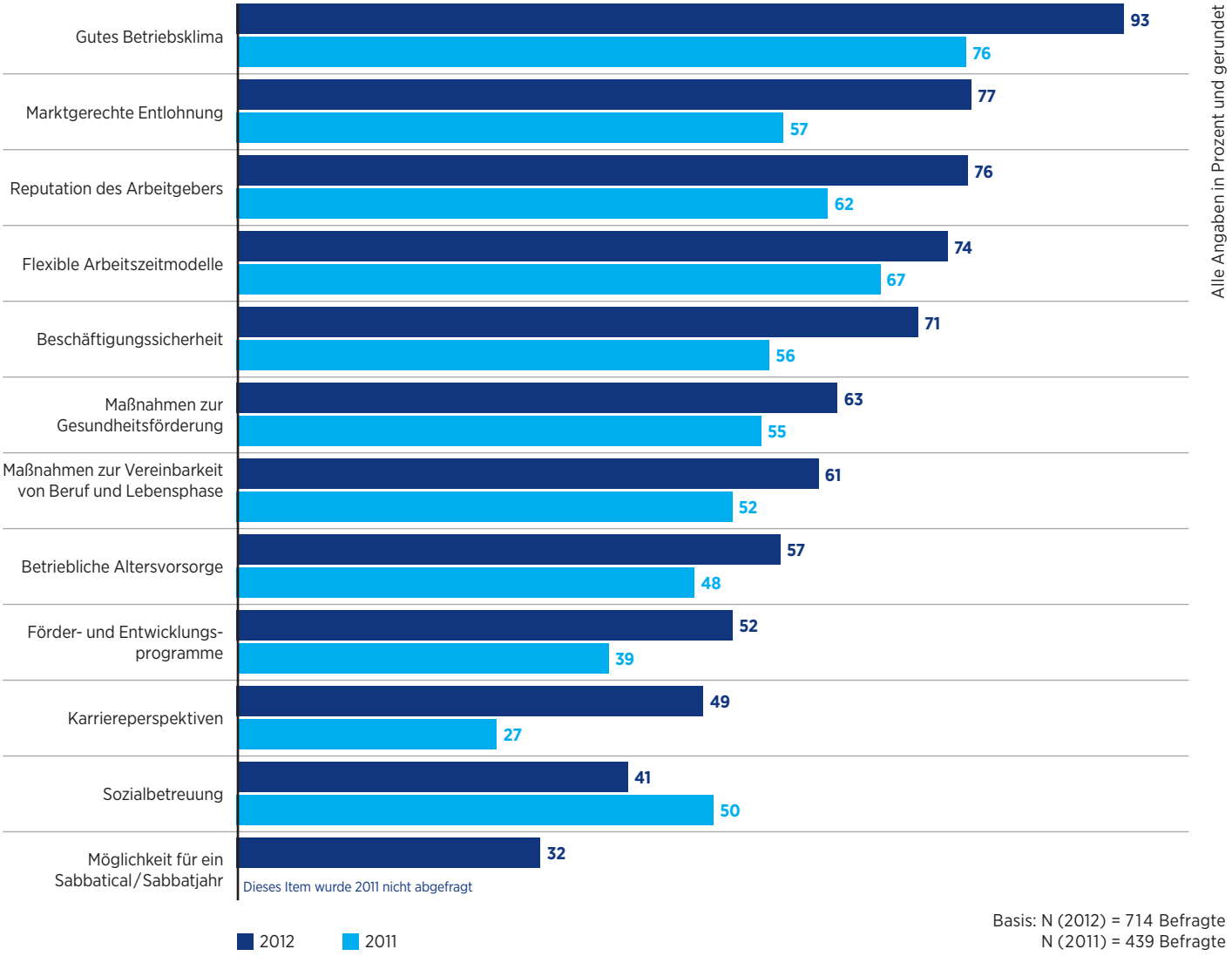
Nach wie vor wird ein gutes Betriebsklima bei einer stark erhöhten Zustimmungsrate als besonders wichtig angesehen (93 % im Vergleich zu 76 %). Nahmen im Jahr 2011 die flexiblen Arbeitszeitmodelle mit 67 % der Nennungen noch Platz 2 im Ranking der Entscheider ein, so ist es 2012 die marktgerechte Entlohnung, die auf diesen Rang aufgerückt ist (77 %). Platz 3 belegt wie auch im Vorjahr die Reputation des Arbeitgebers (62 % 2011 sowie 76 % 2012).

Im Zuge einer verlängerten Lebensarbeitszeit treffen immer mehr Generationen und Altersgruppen im Unternehmen aufeinander, die auf unterschiedliche Sozialisationsmuster zurückblicken und dadurch unterschiedliche Werte, Einstellungen und Erwartungen an die Arbeit mitbringen. Es darf daher nicht außer Acht gelassen werden, dass unterschiedliche Generationen auch über unterschiedliche Instrumente zu binden sind. Der HR-Report 2012/2013 beinhaltet daher auch eine differenzierte Betrachtung, welche Instrumente eine besondere Bindungswirkung auf jüngere oder ältere Mitarbeiter bzw. auf Männer oder Frauen ausüben.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Befragten im Rahmen des HR-Reports 2012/2013 von den meisten zur

[1] *Siehe hierzu auch: Blancke, S./Roth, C./Schmid, J. (2000): Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt – Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft – Eine Konzept- und Literaturstudie (Arbeitsbericht Nr. 157 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg), Stuttgart 2000 sowie Sattelberger, T. (2003): Employability. Kurs halten trotz Irrungen der Ich-AG, in: PERSONALmagazin, 5. Jahrgang, Heft 11, 2003, S. 64–66.*

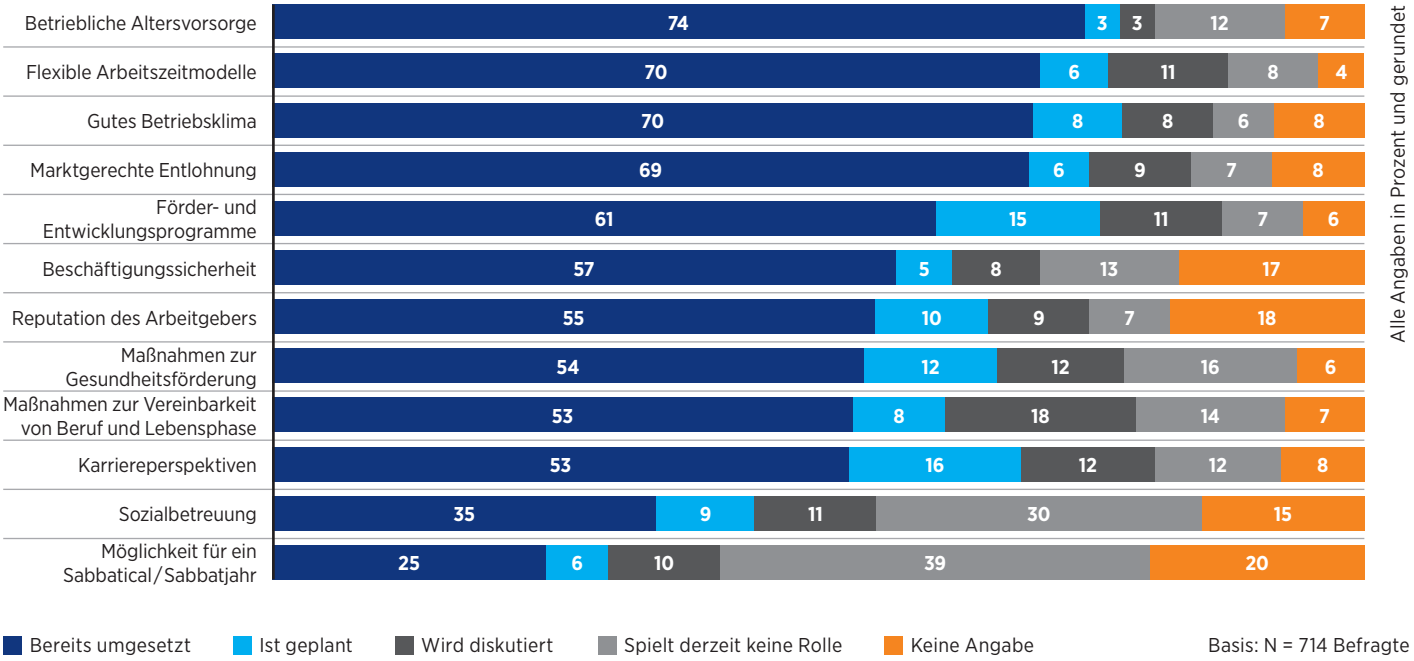
Abbildung 14
Welche der folgenden Instrumente sind Ihrer Meinung nach besonders gut geeignet, um Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden?



Basis: N (2012) = 714 Befragte
N (2011) = 439 Befragte

Auswahl gestellten Instrumenten eine allgemeine Bindungswirkung erwarten. Was Förder- und Entwicklungsprogramme sowie Karriereperspektiven anbelangt, sehen sie einen eindeutigen Schwerpunkt bei der jüngeren Generation. Leicht erhöht ist ihrer Ansicht nach für die Jüngeren auch die Bedeutung einer marktgerechten Entlohnung, eines Sabbaticals bzw. von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Lebensphase. Ältere hingegen werden ihrer Ansicht nach vor allem von Beschäftigungssicherheit, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sowie von Angeboten im Rahmen der Sozialbetreuung angesprochen. Für Frauen gehen die Entscheider von einer höheren Bindungswirkung flexibler Arbeitszeitmodelle, von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Lebensphase sowie der Sozialbetreuung aus.

Abbildung 15
Welche der folgenden Instrumente setzen Sie in Ihrem Unternehmen ein, um Mitarbeiter an Ihr Unternehmen zu binden?



Aus wissenschaftlicher Sicht ist anzumerken, dass bei der jüngeren Generation die Attraktivität eines Arbeitgebers nicht primär über die Entlohnung und Karriereperspektiven läuft, wie derzeit noch vielfach angenommen wird und auch der empirische Befund des HR-Reports 2012/2013 aufzeigt. Vielmehr zeigt sich bei ihnen der Wunsch, persönliche Ziele und Wertvorstellungen zu verwirklichen sowie private und berufliche Belange über ein verlängertes Erwerbsleben hinweg in Balance zu halten.

Des Weiteren streben sie ebenso nach einer sicheren Beschäftigung wie die ältere Generation, wenngleich dieses Streben nicht mehr „um jeden Preis“ erfolgt: Hochqualifizierte scheuen nicht vor einem Arbeitgeberwechsel zurück, wenn sie ihre Erwartungen nicht (mehr) befriedigt sehen.

Welche Maßnahmen in den Unternehmen zur Mitarbeiterbindung tatsächlich umgesetzt werden, zeigt Abbildung 15.

Unter den eingesetzten Bindungsinstrumenten finden sich einige der als bedeutsam erachteten wieder, andere hingegen eher nicht. So geben 70 % der Entscheider an, in ihrem Unternehmen herrsche ein gutes Betriebsklima, bei 69 % ist eine marktgerechte Entlohnung gegeben. Was die Reputation des Arbeitgebers anbelangt, so liegt diese nur bei 55 %. Sehr häufig in den Unternehmen anzutreffen sind flexible Arbeitszeitmodelle (70 %) sowie eine betriebliche Altersvorsorge (74 %).

Erwartungsgemäß können Großunternehmen umfangreichere Maßnahmen anbieten als mittelständische Betriebe, z. B. im Hinblick auf Sozialbetreuung, Gesundheitsförderung und Karriereperspektiven. Der Öffentliche Dienst punktet insbesondere mit Beschäftigungssicherheit und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Lebensphase, während die marktgerechte Entlohnung im Industriesektor und in der Dienstleistungsbranche eher anzutreffen ist.

KAPITEL 6
SIEBEN THESEN

Nach wie vor stehen die kulturellen Themen auf der Agenda der HR-Themen ganz oben. Eine nachhaltige Unternehmenskultur zu fördern, ist das HR-Topthema, gefolgt von der Mitarbeiterbindung:

Über ein gutes Betriebsklima bleiben Mitarbeiter ihrer Organisation treu. Gerade im sich zuspitzenden demografischen Wandel ist dies mehr denn je notwendig.

Trotz des Hypes um weiche Themen: Die Bedeutung einer marktgerechten Entlohnung zur Mitarbeiterbindung hat zugenommen. Hier zeigt sich, dass bei allen kulturellen Faktoren ein gutes Gehalt einen zentralen Baustein für Zufriedenheit darstellt.

Beim demografischen Wandel sehen Organisationen nun stärker dessen kulturelle Dimension. Doch gibt es bis heute nur rudimentäre Ansätze, wie sie die Pluralität der Generationen ausbalancieren.

Die Führungskräfte aus dem HR-Bereich verfügen über eine signifikant höhere Aufmerksamkeit für die gesellschaftlichen Trends als die Unternehmensführung und die Führungskräfte aus den Fachbereichen. Dies zeigt: HR-Verantwortliche haben weiterhin um die Aufmerksamkeit der Topmanager und Führungskräfte aus den Bereichen für ihre Themen zu kämpfen.

Work-Life-Balance gewinnt weiter an Fahrt und das Repertoire an Instrumenten hat sich verbreitert. Trotzdem bleibt es vor allem mit einer flexibleren Gestaltung der Arbeitszeiten verbunden. Auch hier hat der HR-Bereich stärker mit den Fachbereichen über die vorhandenen Möglichkeiten zu kommunizieren.

Führungskräfte bewerten ihr Führungsverhalten nach wie vor positiver als „normale“ Mitarbeiter. Verändert hat sich, dass mehr Unternehmen nun regelmäßig Feedback geben – eine erste Reaktion auf das starke Bedürfnis der jungen Generationen nach Rückmeldung?

Bei aller Diskussion in der Öffentlichkeit: Der Gender-Thematik wird im Vergleich zu anderen gesellschaftlichen Trends der geringste Einfluss auf die Unternehmens- und Personalpolitik zugesprochen. Immerhin hat sich auf der Bewusstseinsebene und in Bezug auf die Sensibilisierung von Führungskräften einiges entwickelt.

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 44 225 50 00
F: +41 44 225 52 99
info@hays.ch
www.hays.ch

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

Hays Österreich GmbH
Personnel Services
Europaplatz 3/5
1150 Wien
T: +43 1 5353443 0
F: +43 1 5353443 299
info@hays.at
www.hays.at

© Copyright Hays plc, 2012. 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.