



**HAYS** Recruiting experts  
worldwide

# HR-REPORT 2017 SCHWERPUNKT KOMPETENZEN FÜR EINE DIGITALE WELT

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



ACCOUNTANCY & MA/CONSTRUCTION CONTACT CENTERS/EDUCATION/TECHNOLOGY/LEGAL SAFETY/POLICY & RESOURCES & MINING ENGINEERING/HUMAN LOGISTICS/FACILITIES MANAGEMENT/FINANCIAL SERVICES/SOCIAL CARE/SALES & MARKETING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE MANAGEMENT/HEALTHCARE/OIL & GAS/ARCHITECTURE/ASSESSMENT & DEVELOPMENT/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTANCY & FINANCE/EDUCATION/PHARMA/CONSTRUCTION & PROPERTY/RESOURCE MANAGEMENT/MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/INFORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING STRATEGY/BANKING/MARKETING/ENERGYPUBLIC SERVICES RESOURCES & MINING/TELECOMS HUMAN RESOURCES/PHARMA/MANUFACTURING/HEALTHCARE/ARPROCUREMENT/H

UCATION/PHARMACY/CONTACT CENTERING & OPERATION TECHNOLOGY NT/HEALTH & SAFETY/RESOURCES/INSURANCE/ENGINEERING/LOGISTICS/SALES & MARKETING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE MANAGEMENT/HEALTHCARE/OIL & GAS/ARCHITECTURE/ASSESSMENT & DEVELOPMENT/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTANCY & FINANCE/EDUCATION/PHARMA/CONSTRUCTION & PROPERTY/RESOURCE MANAGEMENT/MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/INFORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING STRATEGY/BANKING/MARKETING/ENERGYPUBLIC SERVICES RESOURCES & MINING/TELECOMS HUMAN RESOURCES/PHARMA/MANUFACTURING/HEALTHCARE/ARPROCUREMENT/H



**Klaus Breitschopf**  
Vorstandsvorsitzender  
der Hays AG



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

## VORWORT

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die Digitalisierung ist alles andere als ein Papiertiger. Sie bewegt Organisationen in hohem Maße, wie die empirischen Befunde unseres neuen HR-Reports 2017 mit dem Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt aufzeigen. Denn die beiden wichtigsten Themen für Unternehmen lauten im aktuellen Bericht: „Arbeitsstrukturen flexibilisieren“ und gleich danach „Mitarbeiter auf die digitale Transformation vorbereiten“.

Nur ein Jahr zuvor, im HR-Report 2015/2016, belegten noch unsere jahrelangen Dauerbrenner „Führung ausbauen“ und „Unternehmenskultur entwickeln“ die beiden Topplätze. Gerade das Thema Führung ist jedoch in diesem Jahr in seiner Bedeutung bei den befragten Führungskräften spürbar nach unten gerutscht. Nur die teilnehmenden HR-Manager sehen den Ausbau von Führung noch ganz oben auf die Agenda ihrer Topthemen. Für sie bleibt dieses Thema das zentrale Vehikel, um ihre angedachten HR-Modelle in die Organisation zu implementieren.

Rührt der vermeintliche Bedeutungsverlust der Führung etwa daher, dass wir uns heute bereits in der schönen digitalen Welt von sich selbst organisierenden Teams bewegen? Mitnichten! Denn auch das zeigt der aktuelle HR-Report: Um die Herausforderungen des digitalen Wandels für die Organisation zu meistern, muss sich die Führungskultur an die flexiblen Arbeitsmodelle anpassen – und diese dadurch fördern.

Führung hat sich also zu verändern, sie muss sich eine agile Architektur zu-legen, um mit den immer dynamischer werdenden Arbeitsformen Schritt zu halten. Bei dieser Aufgabe bleibt der größte Stolperstein für Manager nach wie vor die mangelnde Zeit, die sie für ihre Führungsaufgaben verwenden. Das heißt im Umkehrschluss: Zu viele Führungskräfte versteifen sich noch auf die fachliche Kontrolle ihrer Mitarbeiter, anstatt diese zu entwickeln.

Befragt nach den Beschäftigungseffekten der Digitalisierung sehen die teilnehmenden Führungskräfte zuerst, dass neue Tätigkeitsfelder entstehen. Nur eine kleine Minderheit rechnet mit einer Verkleinerung der Kernbelegschaft oder mit der Verlagerung von Jobs in Niedriglohnländer. Wie sich die Digitalisierung auf die Arbeitswelt auswirkt, wird von teilnehmenden Führungskräften also eher positiv bewertet.

Lassen Sie sich durch die Lektüre unseres aktuellen HR-Reports anregen, über den digitalkulturellen Stand Ihrer eigenen Organisation nachzudenken. Und wenn Sie mit uns darüber ins Gespräch kommen möchten oder weitere Hintergrundinformationen benötigen, freuen wir uns über Ihr Feedback.

Prof. Dr. Jutta Rump, Klaus Breitschopf

## AUTOREN

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

## INHALT

<b>Management Summary</b>	<b>3</b>
<b>1 Hintergrund und Methodik</b>	<b>4</b>
1.1 Hintergrund und Aufbau der Studie	5
1.2 Methodik und Statistik	6
<b>2 Die Top-HR-Themen</b>	<b>7</b>
<b>3 Schwerpunktthema Kompetenzen für eine digitale Welt</b>	<b>12</b>
3.1 Herausforderungen für die Arbeitsorganisation	14
3.2 Herausforderungen für Kompetenzerwerb und -vermittlung	16
<b>4 Erfolgskritische Handlungsfelder</b>	<b>18</b>
4.1 Unternehmenskultur	19
4.2 Führung	23
4.3 Mitarbeitergewinnung	26
4.4 Mitarbeiterbindung	28
<b>Handlungsfelder</b>	<b>31</b>

## IMPRESSUM

<b>Herausgeber:</b>	Hays AG Institut für Beschäftigung und Employability IBE
<b>Chefredaktion:</b>	Frank Schabel, Hays
<b>Gestaltung:</b>	Simon Wolf, Hays
<b>Druck:</b>	Kraft Premium GmbH, Ettlingen
<b>Auflage:</b>	5.000
<b>Fotos:</b>	Hays, © Chrombosan/Fotolia.com

# MANAGEMENT SUMMARY

Die Top-HR-Themen haben sich verändert: Für die Befragten sind Flexibilisierung und Digitalisierung nun die beiden wichtigsten Themen, während die letztjährigen Dauerbrenner Führung und Mitarbeiterbindung zum Teil deutlich abfielen.

---

Die Beschäftigungseffekte der digitalen Transformation werden positiv gesehen. Ganz oben stehen hier das Entstehen neuer Tätigkeitsfelder (55%) und die Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse (41%). Dagegen geht nur jeder Fünfte davon aus, dass sich Belegschaften verkleinern.

---

Veränderungsbereitschaft (78%) und die Fähigkeiten, mit Komplexität und mit Unsicherheit umzugehen (jeweils 62%), sind die Kompetenzen, bei denen der Handlungsbedarf am höchsten ist.

---

Als wichtigste Herausforderungen beim Erwerb von Kompetenzen für die digitale Welt sehen die Befragten die Vorbereitung der Beschäftigten auf Veränderungen (61%) und die Stärkung der Eigenverantwortung der Einzelnen (54%).

---

Bei den wichtigsten Feldern der Unternehmenskultur hat Flexibilität/Veränderungsbereitschaft (von 25 auf 34% angestiegen) das letztjährige Tophema Kommunikation (von 34 auf 23% gesunken) vom ersten Platz verdrängt.

---

Nach wie vor ist die mangelnde Zeit für Führungsaufgaben der wichtigste Stolperstein für Führungskräfte (81%). Danach folgen das mangelnde Loslassen der Mitarbeiter (70%) und die Wahl des richtigen Führungsstils (59%).

In den Kanälen für die Mitarbeitergewinnung liegen wieder die Jobportale im Internet (81%) vor den eigenen Unternehmenskanälen (76%), Social-Media-Plattformen haben zugelegt (28%), stellen aber noch keinen zentralen Rekrutierungskanal dar.

---

Die drei größten organisatorischen Herausforderungen in der Digitalisierung sind das Managen der zunehmenden Komplexität in der Kooperation (58%), gefolgt von der Anpassung der Führungskultur an flexible Arbeitsmodelle (53%) und der Entwicklung neuer Vernetzungsformen (50%).

---

In den wichtigsten Punkten der Kommunikation – Feedbackkultur, offener Umgang mit kritischen Themen und wertschätzende Kommunikation – hat sich die Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität verringert.

---

Die Mehrheit der Unternehmen, die neue Mitarbeiter anstellen, sucht landesweit (54%) und regional (38%). Nur 23 Prozent suchen welt- und 16 Prozent EU-weit.

---

Mitarbeiterbindung hat an Bedeutung verloren (59 zu 69%). Als wichtigste Instrumente gelten hierbei das Betriebsklima (von 65 auf 77% gestiegen) vor interessanten Aufgaben (von 71 auf 60% gesunken).

# KAPITEL 1

## HINTERGRUND UND METHODIK

Zum sechsten Mal in Folge bildet der HR-Report die Meinung von Führungskräften zu zentralen HR-Fragestellungen ab. Schwerpunktthema im Jahr 2017 sind die „Kompetenzen für eine digitale Welt“. Mit dem Schwerpunktthema wird die aktuelle Diskussion um „Arbeit 4.0“ aufgegriffen, die viel mehr umfasst als die primär im industriellen Bereich zu beobachtenden Entwicklungen.



## 1.1 Hintergrund und Aufbau der Studie

Kapitel 2 des HR-Reports zeigt eine Langzeitbetrachtung der Trends und Entwicklungen im HR-Bereich, die die Teilnehmer als wichtig erachten.

In Kapitel 3 des HR-Reports 2017 werden die Konsequenzen der digitalen Transformation für die Arbeitsorganisation, den Kompetenzerwerb sowie die Kompetenzvermittlung dargestellt und die zentralen Beschäftigungseffekte, die mit ihr einhergehen, diskutiert.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit den Handlungsfeldern Mitarbeitergewinnung und -bindung, Unternehmenskultur sowie Führung.

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

**2011:** Schwerpunkt Mitarbeitergewinnung

**2012/2013:** Schwerpunkt Mitarbeiterbindung

**2013/2014:** Schwerpunkt Frauenförderung

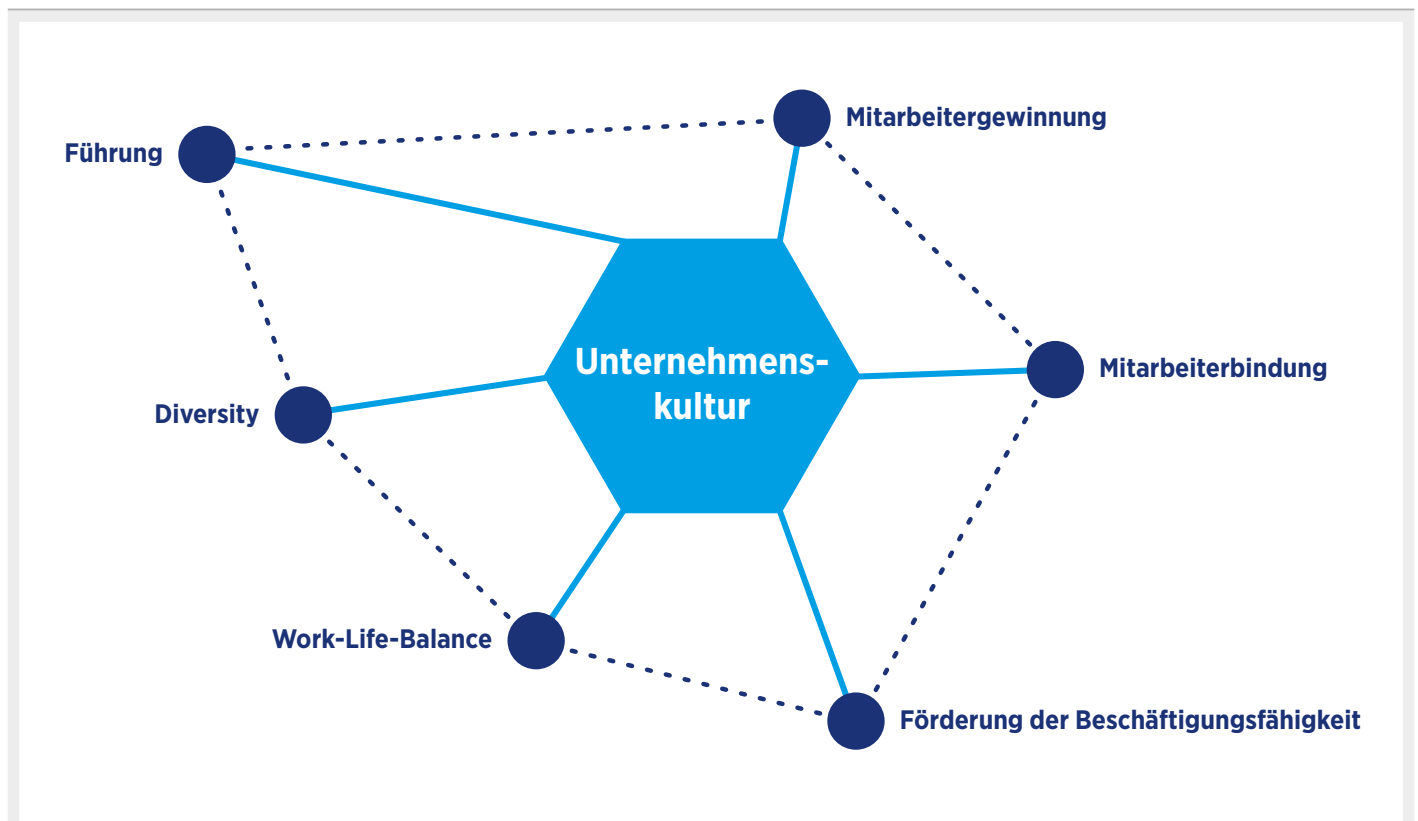
**2014/2015:** Schwerpunkt Führung

**2015/2016:** Schwerpunkt Unternehmenskultur



Die bisherigen Ergebnisse sind unter [hays.de/studien](http://hays.de/studien) sowie unter [www.ibe-ludwigshafen.de/publikationen](http://www.ibe-ludwigshafen.de/publikationen) veröffentlicht.

### Bezugsrahmen der Langzeitbetrachtung des HR-Reports



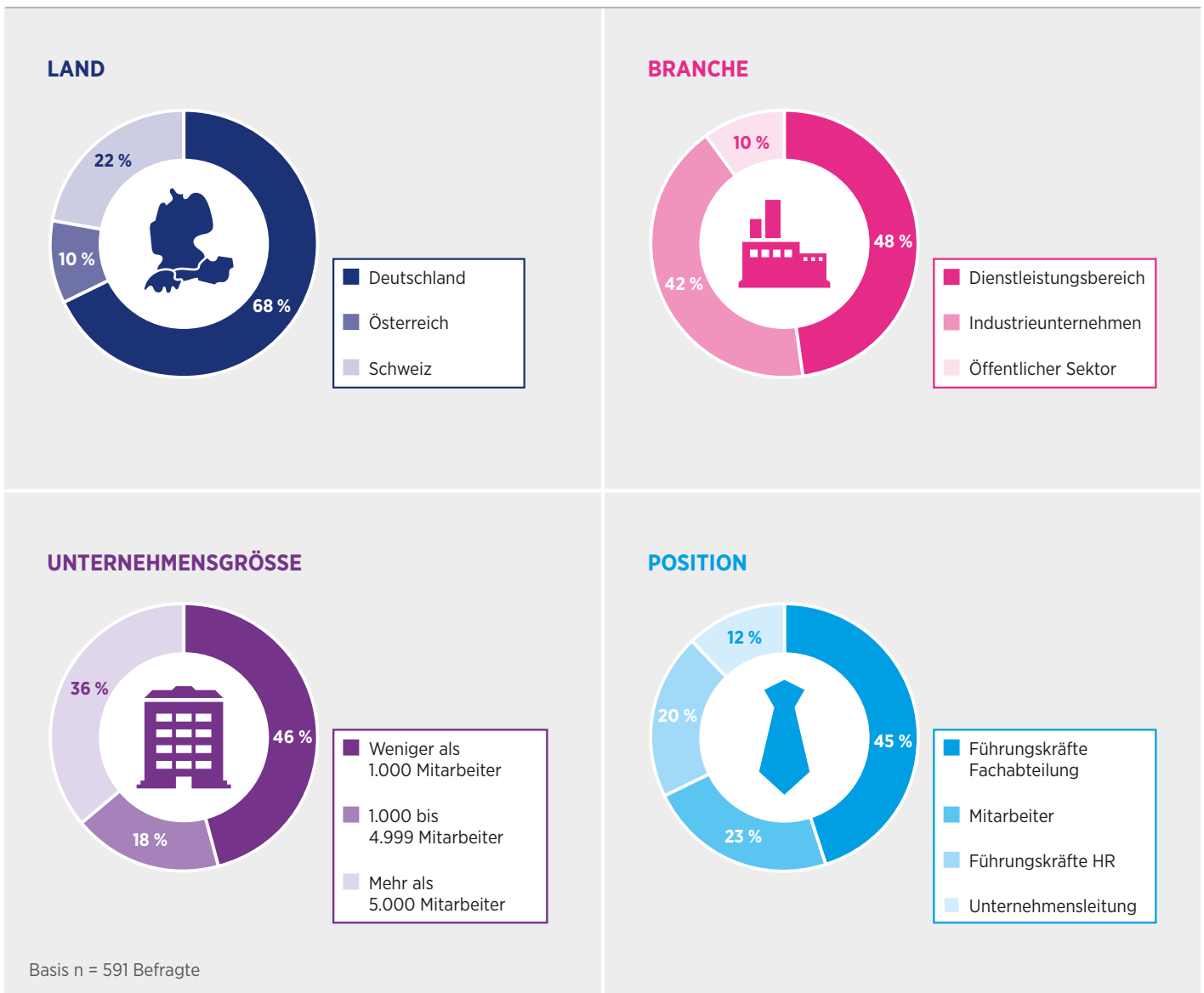
## 1.2 Methodik und Statistik

Insgesamt 591 Führungskräfte<sup>1</sup> haben sich an der Onlineumfrage zum sechsten HR-Report beteiligt. 68 Prozent der Befragten stammen dabei aus Deutschland, zehn Prozent aus Österreich und 22 Prozent aus der Schweiz. Die Zusammensetzung der befragten Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl, Sektor sowie

Position der Befragten ist in Abbildung 1 dargestellt.

Die Ergebnisse werden im Folgenden grundsätzlich für alle Teilnehmer dargestellt. Dort, wo sich Besonderheiten im Vergleich zu den Vorjahresergebnissen oder für spezifische Teilgruppen zeigen, wird auf diese eingegangen.

**Abbildung 1**  
**Struktur der Befragten**



<sup>1</sup> Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet. Angesprochen sind jedoch stets beide Geschlechter.

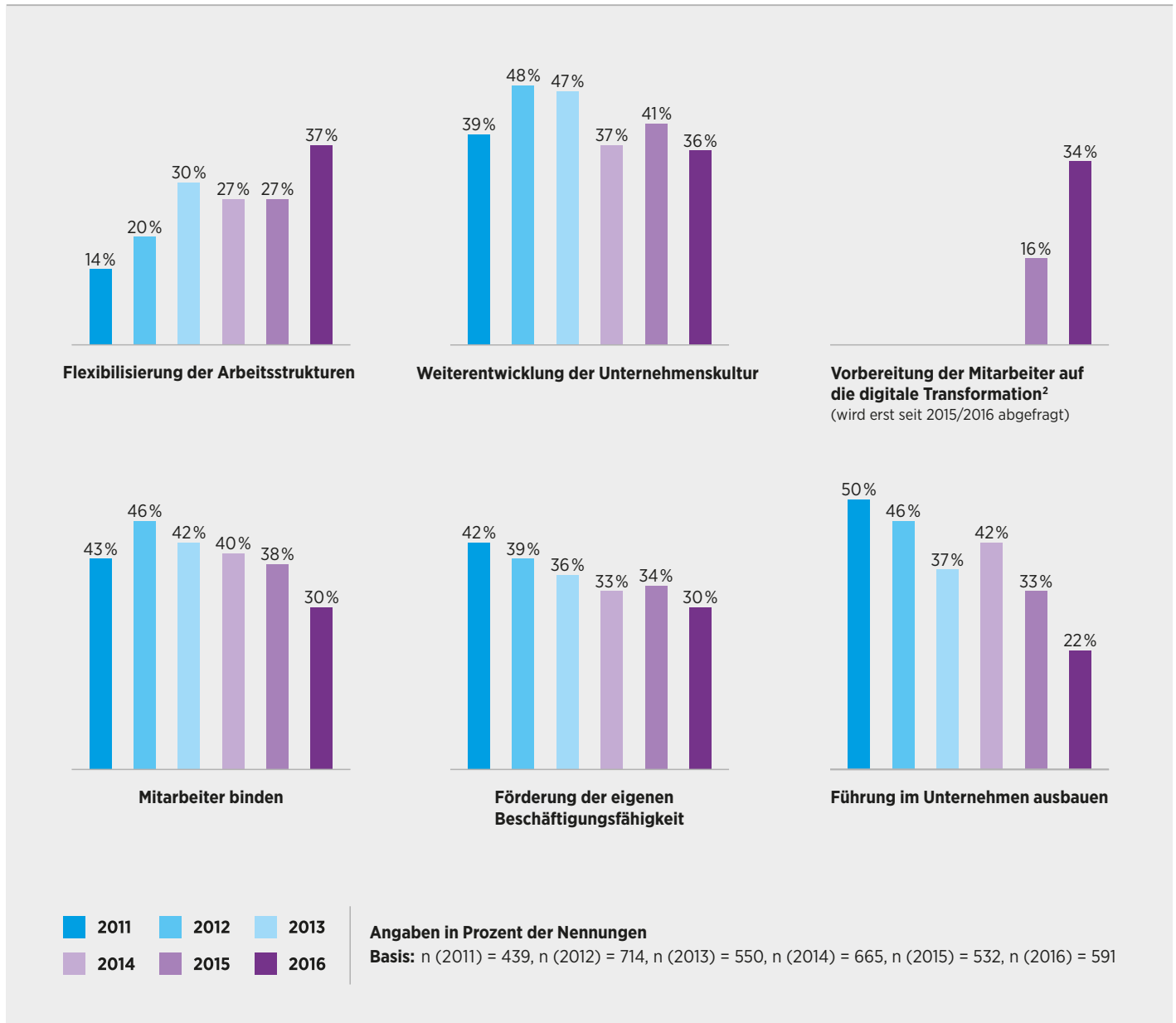
## KAPITEL 2

# DIE TOP-HR-THEMEN

Die Ergebnisse der HR-Reports der letzten Jahre ermöglichen eine Langzeitbetrachtung der drei Topthemen, die HR-Entscheider bewegen. Dabei zeigt sich, dass die Dauerbrenner der vergangenen Jahre 2016 erstmals von neuen Themen verdrängt wurden. Flexibilisierung und Digitalisierung sind nun auf die vordersten Plätze vorgerückt, während der Ausbau der Führung deutlich abfiel.



**Abbildung 2**  
Die wichtigsten HR-Themen/Handlungsfelder im Zeitverlauf



<sup>2</sup> Seit dem HR-Report 2015/2016 steht mit der Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation im Vergleich zu den Vorjahren ein zusätzliches HR-Thema zur Auswahl.




Vor allem der sprunghafte Anstieg in Bezug auf die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation, aber auch der Bedeutungszuwachs der Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen stechen hier heraus (Abbildung 2). Die flexible Anpassung an die Veränderungen unserer Arbeitswelt ist bei Führungskräften ganz nach vorn auf ihrer Agenda gerückt. Dazu passt auch der unvermindert hohe Zustimmungswert für die Unternehmenskultur, um die Mitarbeiter bei den anstehenden Änderungen angemessen einzubinden.

Interessant ist das Antwortverhalten der unterschiedlichen Teilgruppen der Befragung: Während die deutschen Teilnehmer die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen (39%)

und die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation (34%) als die beiden Topthemen ansehen, fällt die Bewertung ihrer österreichischen und schweizerischen Kollegen anders aus. Die Befragten aus Österreich messen die mit Abstand höchste Bedeutung mit mehr als 53 Prozent der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur bei. Die Bindung der Mitarbeiter und der Ausbau des Talent Managements stehen mit 34 Prozent gemeinsam auf dem zweiten Platz. Für die Teilnehmer aus der Schweiz ist ebenfalls die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur mit 38 Prozent das Topthema. Allerdings sehen sie die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation und die Etablierung der Work-Life-Balance für die Mitarbeiter mit je 37 Prozent als nahezu gleich bedeutsam an.

### Die drei Top-HR-Themen in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz

	1	2	3
 <b>Deutschland</b>	<b>39%</b> Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen	<b>34%</b> Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation	<b>32%</b> Weiterentwicklung der Unternehmenskultur
<b>Österreich</b>	<b>53%</b> Weiterentwicklung der Unternehmenskultur	<b>34%</b> Ausbau des Talent Managements	<b>34%</b> Mitarbeiterbindung
<b>Schweiz</b>	<b>38%</b> Weiterentwicklung der Unternehmenskultur	<b>37%</b> Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation	<b>37%</b> Etablierung der Work-Life-Balance für Mitarbeiter

## KAPITEL 2 Die Top-HR-Themen

Auch die Unternehmensgröße spielt eine Rolle bei der Wahl der drei Topthemen im HR-Bereich, wie bereits die Vorgängerstudien zeigten. Für Betriebe unterhalb von 1.000 Beschäftigten liegen die Bedeutung der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (39%), der Mitarbeiterbindung (36%) und der Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen (34%) vergleichsweise eng beieinander. Die hohe Relevanz der Mitarbeiterbindung in kleineren Betrieben im Vergleich zu den größeren Unternehmen lässt sich über die Jahre hinweg durchgängig in den HR-Reports beobachten.


Für die mittleren Betriebe mit 1.000 bis unter 5.000 Beschäftigten ist es mit großem Abstand die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (43%), die sie bewegt. Es folgen mit 34 Prozent die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation sowie die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen und die Mitarbeitergewinnung mit je 32 Prozent. Auch bei diesem Aspekt zeigt sich eine traditionell höhere Bedeutung im Vergleich zu den anderen Unternehmensgrößen im Verlauf der Zeitreihe. Für die Großunternehmen ab 5.000 Beschäftigten ist die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen mit 43 Prozent das Topthema. Nahezu gleich bedeutsam (39%) ist für sie die Vor-

bereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation. Hier ist, wie auch schon im Vorjahresreport, ein deutlicher Bedeutungszuwachs mit zunehmender Mitarbeiterzahl zu beobachten. Auf Rang drei folgt bei den Großunternehmen der Ausbau des Talent Managements (31%).

Innerhalb der einzelnen Sektoren werden die Prioritäten unterschiedlich gesetzt: So steht für den öffentlichen Sektor die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter mit 50 Prozent der Nennungen ganz oben auf der Liste der Top-HR-Themen (verglichen mit 22% im Industriesektor und 33% im Dienstleistungsbereich). Mit 40 Prozent ist für sie auf Platz zwei die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation auch sehr wichtig – am wichtigsten von allen Sektoren. Rang drei teilen sich die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen und die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (je 33%).

Im Industriesektor steht dagegen an erster Stelle mit je 35 Prozent die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen und der Ausbau des Talent Managements. Eng beieinander liegen dahinter die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (34%) und die Mitarbeiterbindung (33%).

### Die drei Top-HR-Themen aus Sicht der einzelnen Positionen im Unternehmen

	1	2	3
 <b>Vertreter der Geschäftsführung</b>	<b>47%</b> Weiterentwicklung der Unternehmenskultur	<b>39%</b> Mitarbeiterbindung	<b>37%</b> Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen
<b>Führungskräfte aus dem HR-Bereich</b>	<b>42%</b> Ausbau der Führung	<b>42%</b> Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter	<b>36%</b> Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation


Für die Befragten aus den Dienstleistungsunternehmen sind es die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen (39%), die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation und die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (je 38%) sowie die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (33%), auf die es besonders ankommt.

Es überrascht, dass der Industriesektor mit einem Zustimmungswert von 27 Prozent der Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation eine deutlich geringere Bedeutung beimisst, als dies in den beiden anderen Sektoren der Fall ist, obwohl gerade dieser Sektor in der Diskussion um „Industrie 4.0“ vielfach im Fokus steht.

Vergleicht man die Ergebnisse nach der Position der Befragten, weichen die Einschätzungen deutlich ab. Der Ausbau der Führung, der als Topthema insgesamt deutlich an Bedeutung eingebüßt hat, steht für die Führungskräfte aus dem HR-Bereich nach wie vor ganz oben auf der Prioritätenliste (42% im Vergleich zu 30% bei den Vertretern der Geschäftsführung und nur 13% bei den Führungskräften aus den Fachabteilungen). Gleiches gilt für die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter

mit ebenfalls 42 Prozent der Nennungen. Mit 36 Prozent steht die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation auf Platz drei. Nur für 27 Prozent der Vertreter der Geschäftsführung ist sie ebenfalls ein Top-HR-Thema. Sie sehen hingegen die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur mit 47 Prozent, die Mitarbeiterbindung mit 39 Prozent und die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen mit 37 Prozent als besonders bedeutsam an.

Für die Führungskräfte aus den Fachabteilungen sind die wichtigsten Themen die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen (37%), die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (36%) sowie der Ausbau des Talent Managements und die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation (je 35%). Die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung schließlich räumen eine besonders hohe Bedeutung der Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen (40%), der Förderung ihrer eigenen Beschäftigungsfähigkeit (36%) sowie der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und der Vorbereitung auf die digitale Transformation (je 33%) ein.

	1	2	3
 <b>Führungskräfte aus den Fachabteilungen</b>	<b>37%</b> Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen	<b>36%</b> Weiterentwicklung der Unternehmenskultur	<b>35%</b> Ausbau des Talent Managements sowie Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation
<b>Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung</b>	<b>40%</b> Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen	<b>36%</b> Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter	<b>33%</b> Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen sowie Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation

## KAPITEL 3

# SCHWERPUNKTTHEMA KOMPETENZEN FÜR EINE DIGITALE WELT

Seit dem HR-Report 2015/2016 steht die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation auf der Liste der Topthemen im HR-Bereich. Denn die Diskussion um die zukünftige Gestaltung des Lebens und Arbeitens vor dem Hintergrund der Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet, beschäftigt Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gleichermaßen. Allerdings zeigte der letztjährige HR-Report, dass Organisationen in kultureller Hinsicht noch nicht ausreichend auf die digitale Transformation vorbereitet sind.



In den teilnehmenden Unternehmen nimmt die Digitalisierung bereits heute zu 63 Prozent eine sehr große oder große Bedeutung ein. In fünf Jahren wird noch einmal ein deutlicher Bedeutungsanstieg erwartet: Dann sehen 86 Prozent die Bedeutung als groß oder sehr groß an. Diese Einschätzung differiert stark nach der Unternehmensgröße. So ist die digitale Transformation in den Großunternehmen deutlich stärker zu spüren (75% sehr große bzw. große Bedeutung im Vergleich zu 57% in mittleren und 55% in kleineren Betrieben). Für die Fünfjahresperspektive decken sich die Angaben allerdings weitgehend.

Der Sektorenvergleich zeigt für die Ist-Situation eine höhere Bedeutung im Dienstleistungsbereich (72% sehr große bzw. große Bedeutung im Vergleich zu 58% im öffentlichen Sektor und 54% im Industriesektor). Durch die digitale Transformation und ihre Wechselwirkung mit weiteren Trends

verändern sich nicht nur Geschäftsmodelle, sondern auch die Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette sind Tätigkeiten in unterschiedlicher Intensität von diesem Wandel betroffen. Ob sich letztlich eine positive Beschäftigungsbilanz aus der Digitalisierung ergibt, vermag zum heutigen Zeitpunkt noch niemand vorherzusagen.

Für den aktuellen HR-Report 2017 stellten wir aus unserer Sicht zentrale Beschäftigungseffekte, die aus der digitalen Transformation resultieren, zur Auswahl. Als Top 3 für die Befragten stellen sich dabei die Entstehung neuer Tätigkeitsfelder (55%), die Zunahme von flexiblen Beschäftigungsverhältnissen (41%) und der zunehmende Ersatz von Routinearbeiten im mittleren Qualifikationsniveau durch Maschinen und Software (40%) heraus (Abbildung 3).

**Abbildung 3**  
**Beschäftigungseffekte, die durch die digitale Transformation entstehen (Auswahl der drei entscheidenden Effekte)**



## KAPITEL 3 Kompetenzen für eine digitale Welt

Die Teilnehmer stufen dabei die Gefahr des Ersatzes von Routinearbeiten im mittleren Qualifikationsniveau höher ein als in Bezug auf den Wegfall niedrig qualifizierter Routinetätigkeiten. Dies entspricht auch dem wissenschaftlichen Diskussionsstand, doch gesellschaftlich wird dies noch kaum berücksichtigt. Größere Ängste im Hinblick auf eine Reduzierung der Kernbelegschaften bestehen bei den Befragten offensichtlich ebenso wenig wie Befürchtungen zu einer Verlagerung von Tätigkeiten und neuen Konkurrenzsituationen auf dem Arbeitsmarkt.

Im Antwortverhalten unterscheiden sich die drei Länder deutlich. So ist der zunehmende Ersatz von Routinearbeiten im mittleren Qualifikationsniveau in Deutschland (42%) und Österreich (47%) ein sehr viel brisanteres Thema als in

der Schweiz (30%). Den verstärkten Wegfall niedrig qualifizierter Tätigkeiten wiederum befürchteten am wenigsten die österreichischen Befragten (24% verglichen mit 36% der deutschen und 37% der Schweizer Teilnehmer).

Die Zunahme des Anteils an Wissensarbeit erkennen eher die Deutschen (39%) als die Schweizer (33%) und Österreicher (24%), neue Branchen erwarten eher die österreichischen Entscheider (35% entgegen 18% der deutschen und 28% der Schweizer Befragten).

Die nachfolgenden Abschnitte greifen die Konsequenzen der digitalen Transformation für die Arbeitsorganisation sowie den Erwerb und die Vermittlung von Kompetenzen auf.



### 3.1 Herausforderungen für die Arbeitsorganisation

Es liegt auf der Hand, dass die Digitalisierung und die durch sie entstehenden Möglichkeiten einer Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Arbeitsorten und Arbeitsabläufen die Arbeitsorganisation stark beeinflussen. Damit sind für jeden Betrieb und für jeden einzelnen Beschäftigten bestimmte Herausforderungen gegeben, die sich sehr individuell gestalten. Über alle Befragten hinweg sind die drei am häufigsten genannten Herausforderungen das

Managen der zunehmenden Komplexität in der Zusammenarbeit (58%), die Anpassung der Führungskultur an flexible Arbeitsmodelle (53%) und die Entwicklung neuer Formen der Kooperation und Vernetzung zwischen Auftragnehmern, Lieferanten, Kunden und Partnern (50%). Die zunehmende Variabilität der Beschäftigungsverhältnisse wird nicht in nennenswertem Umfang als Herausforderung gesehen – dies deckt sich mit der Einschätzung der

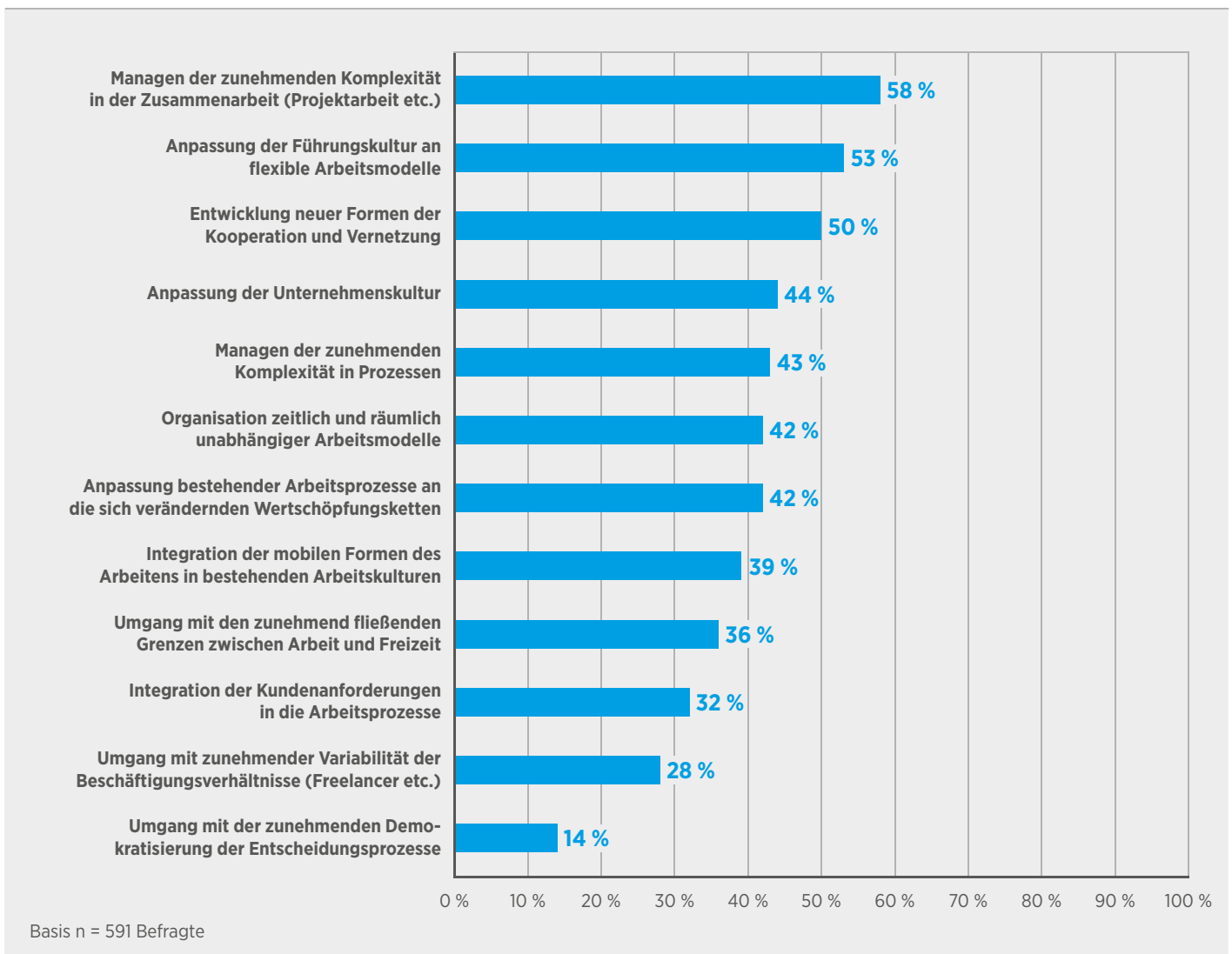
vorangegangenen Fragestellung bezüglich der zentralen Beschäftigungseffekte. Nur 14 Prozent der Befragten glauben, dass der Umgang mit der zunehmenden Demokratisierung der Entscheidungsprozesse einen Einfluss nimmt. Abbildung 4 gibt einen Überblick.

Differenziert man die Antworten zu dieser Fragestellung nach der Position der Befragten, zeigen sich einige Unterschiede. So ist die Anpassung der Führungskultur an flexible Arbeitsmodelle für die Führungskräfte aus dem

HR-Bereich ein sehr viel bedeutsameres Thema (66%) als für die übrigen Gruppen (57% bei den Mitarbeitern, 49% bei den Führungskräften aus Fachabteilungen und 42% bei den Vertretern der Geschäftsführung). Die Integration der mobilen Formen des Arbeitens in bestehende Arbeitsstrukturen sehen die Mitarbeiter deutlich kritischer (48%) als ihre Führungskräfte aus Fachabteilungen (33%) und aus dem HR-Bereich (38%). Ähnlich verhält es sich mit dem Umgang mit den zunehmend fließenden Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit.

**Abbildung 4**

**Herausforderungen der digitalen Transformation für die Arbeitsorganisation (Auswahl der fünf wichtigsten Effekte)**



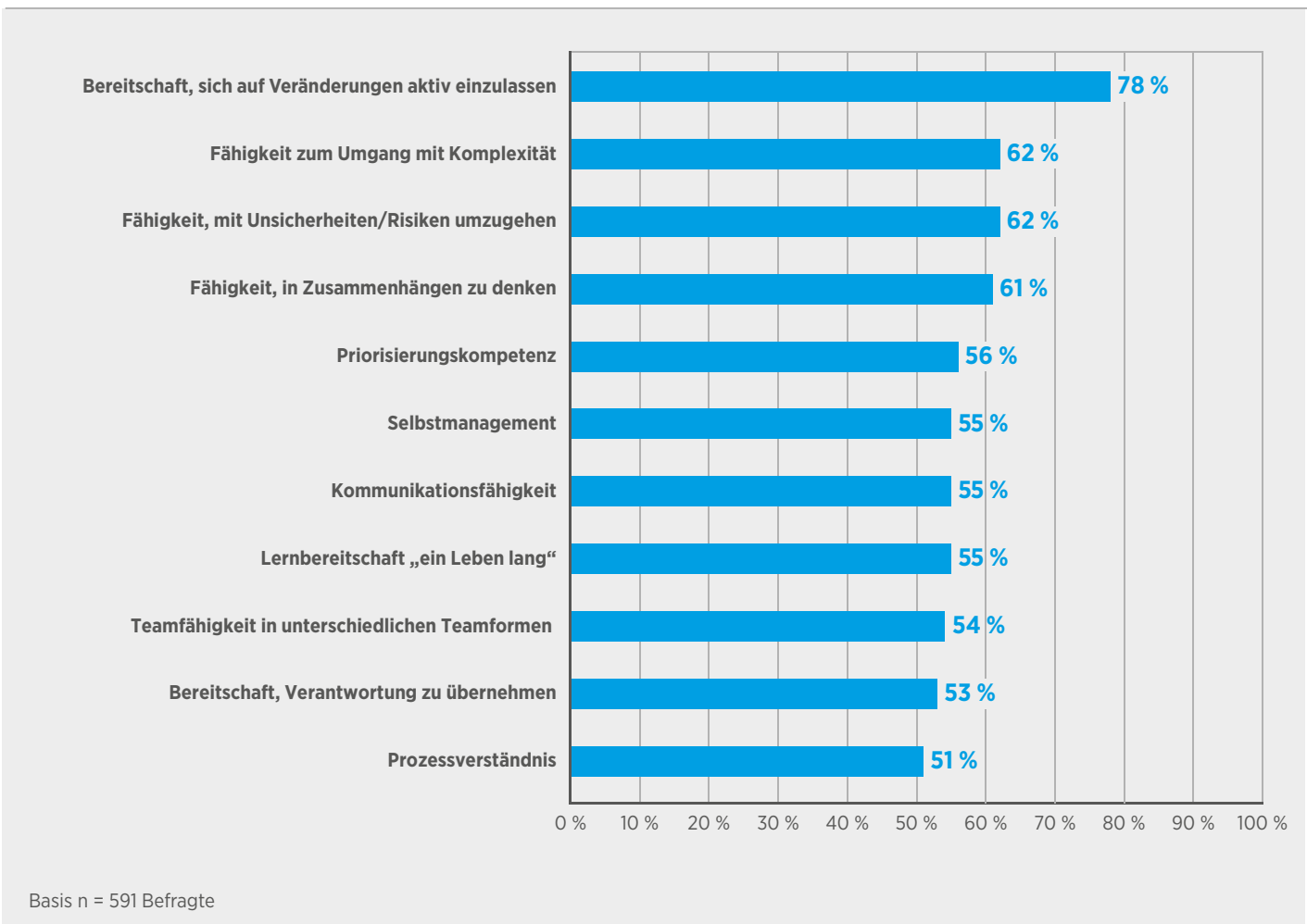
### 3.2 Herausforderungen für Kompetenzerwerb und -vermittlung

Beschäftigt man sich mit den Konsequenzen der Digitalisierung für die Arbeitswelt und hier insbesondere mit den sich wandelnden Anforderungen an Beschäftigte, so wird deutlich, dass es weitaus mehr bedarf als IT-Expertise und technologischen Know-hows. Vielmehr sind die „Soft Skills“ unerlässlich. Für die Befragten weisen alle zur Auswahl gestellten Soft Skills eine hohe Relevanz auf – ebenso ausnahmslos sehen sie nach wie vor einen großen Handlungsbedarf bezüglich der optimalen Ausprägung dieser Skills.

In Abbildung 5 sind die Eigenschaften dargestellt, bei denen jeweils von mehr als der Hälfte der Teilnehmer ein sehr hoher Handlungsbedarf gesehen wird. Mit Abstand den

höchsten Wert erreicht dabei die „Bereitschaft, sich auf Veränderungen aktiv einzulassen“. Oder anders ausgedrückt, eine der größten Herausforderungen für Unternehmen ist, dass nichts bleibt, wie es war. Und auf diesen Weg müssen die Mitarbeiter mitgenommen werden, aber auch die Bereitschaft dazu mitbringen. Was die Hard Skills anbelangt, so wird die Bedeutung von Medienkompetenz, IT-Grundkompetenz und Fachkenntnissen nahezu zu 100 Prozent als hoch bzw. sehr hoch angesehen. Den größten Handlungsbedarf (74 %) erkennen die Teilnehmer bei der Medienkompetenz, gefolgt von der IT-Grundkompetenz (56 %). In Relation dazu wird der Handlungsbedarf hinsichtlich der Fachkenntnisse geringer eingeschätzt (40 %).

**Abbildung 5**  
**Kompetenzen, bei denen ein sehr hoher Handlungsbedarf besteht**





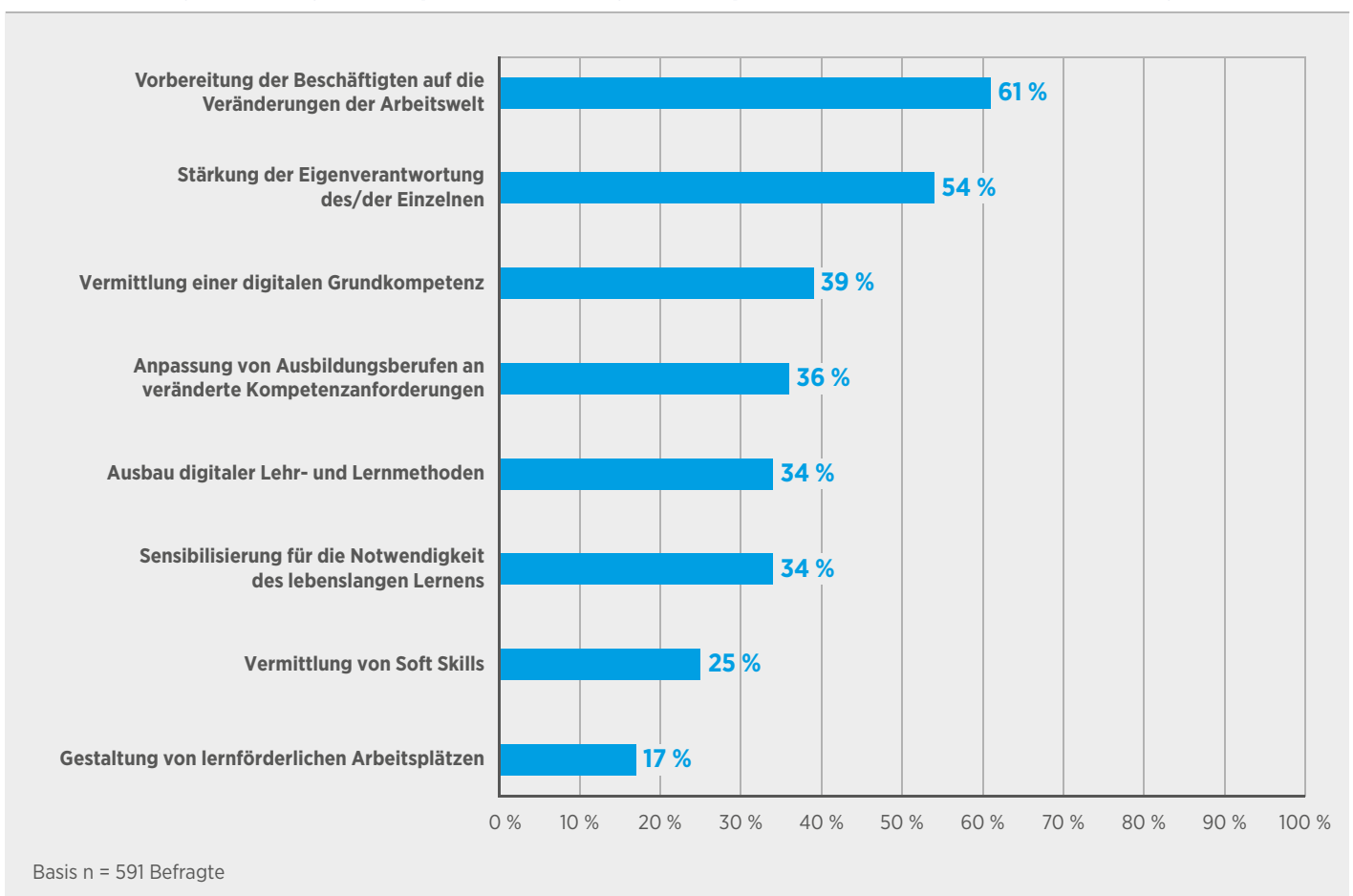
Welche Herausforderungen ergeben sich nun vor dem Hintergrund veränderter Kompetenzprofile für die Art und Weise, wie Kompetenzen erworben und vermittelt werden können und müssen? Auch hierzu wurden die Führungskräfte befragt (Abbildung 6).

Das Ergebnis zeigt deutlich: Die Befragten sehen eine sehr viel größere Herausforderung in der mentalen Stärkung des bzw. der Einzelnen als in der Vermittlung neuer Lerntechniken für den Kompetenzerwerb. Für 61 Prozent steht vor allem die Vorbereitung der Beschäftigten auf die Veränderungen der Arbeitswelt im Fokus, 54 Prozent plädieren für die Stärkung der Eigenverantwortung. Den letztgenannten Aspekt betonen insbesondere die ab 50-Jährigen (62% im Vergleich zu 51% der 40- bis 50-Jährigen und 44% der bis

40-Jährigen) und die Vertreter der Geschäftsführung (62% im Vergleich zu jeweils 55% bei den Führungskräften aus HR-Bereich und Fachabteilung sowie 46% der Mitarbeiter). Die Beschäftigten auf die Veränderungen der Arbeitswelt vorzubereiten, sehen die Führungskräfte aus dem HR-Bereich sehr viel klarer als Herausforderung an (67%) als die Vertreter der Geschäftsführung und die Mitarbeiter (je 56%).

Was den Ausbau digitaler Lehr- und Lernmethoden angeht, halten diesen Aspekt wiederum vor allem die HR-Führungskräfte (40%), aber auch die Mitarbeiter (41%) für bedeutsam (im Vergleich zu nur 27% der Vertreter der Geschäftsführung und 30% der Führungskräfte aus den Fachabteilungen).

**Abbildung 6**  
Herausforderungen in Bezug auf Kompetenzvermittlung und Kompetenzerwerb (Auswahl der drei wichtigsten)



## **KAPITEL 4**

# **ERFOLGSKRITISCHE HANDLUNGSFELDER**

Zu den erfolgskritischen Handlungsfeldern in Organisationen zählen Unternehmenskultur, Führung, Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung. Da diese Felder bereits seit einigen Jahren mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen Kernelemente der HR-Reports sind, lässt sich an vielen Stellen ein Zeitvergleich ziehen.



## 4.1 Unternehmenskultur

Das Schwerpunktthema des letztjährigen HR-Reports steht auch in diesem Jahr ganz oben auf der Liste der drei wichtigsten HR-Themen (vgl. Kapitel 2). Dabei ist es im Vergleich zu 2015/2016 nicht mehr die Kommunikation, die die Entscheider als besonders bedeutsam einstufen, sondern mit großem Abstand das Thema Flexibilität und Veränderungsbereitschaft. Dies deckt sich mit den Einschätzungen zu den vorangegangenen Fragestellungen der digitalen Transformation.

Der Vergleich der unterschiedlichen Befragtengruppen zeigt, dass Flexibilität und Veränderungsbereitschaft insbesondere von den Schweizer Befragten als hoch relevant eingestuft wird (42% im Vergleich zu 33% der österreichischen und 32% der deutschen Teilnehmer). Im Gegenzug ist ihnen das Thema Kommunikation weniger wichtig (18% im Vergleich zu 28% der österreichischen und 25% der deutschen Befragten). Das Thema Führung wird vor allem von den deutschen Entscheidern betont (26% verglichen mit 18% der Schweizer und 17% der Österreicher).

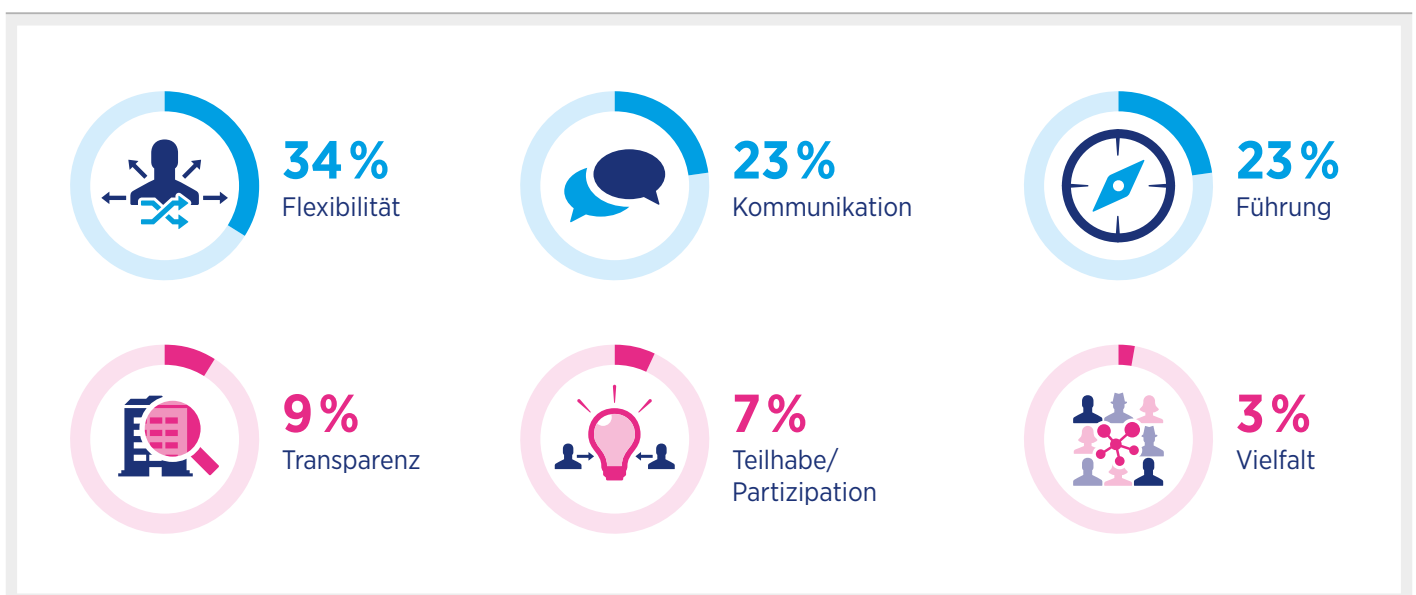
Bezogen auf die Unternehmensgröße ist den kleineren Betrieben mit bis zu 1.000 Beschäftigten die Kommunika-

tion besonders wichtig (28% im Vergleich zu jeweils 19% der beiden anderen Unternehmensgrößen). Flexibilität und Veränderungsbereitschaft betonen vor allem die mittleren Betriebe (40% verglichen mit 35% der großen und 32% der kleineren Betriebe).





Deutliche Unterschiede zeigen sich auch nach der Position der Befragten. So wird das Thema Führung von 31 Prozent der Führungskräfte aus dem HR-Bereich, aber nur von 22 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen, 21 Prozent der Vertreter der Geschäftsführung und 20 Prozent der Mitarbeiter als wichtigster Bereich der Unternehmenskultur erachtet. Flexibilität und Veränderungsbereitschaft betonen die HR-Führungskräfte mit 29 Prozent Zustimmung nicht so stark wie die Vertreter der Geschäftsführung mit 38 Prozent, die Führungskräfte aus Fachabteilungen mit 36 Prozent und die Mitarbeiter mit 34 Prozent.

Da im vergangenen Jahr von den zur Auswahl gestellten Bereichen der Unternehmenskultur die Kommunikation als besonders relevant identifiziert wurde, wurde im aktuellen HR-Report dieses Thema nochmals ausführlich behandelt.

### Auswahl des wichtigsten Themas in der Unternehmenskultur



### Entwicklung bei den wichtigsten Themen in der Unternehmenskultur

Thema in der Unternehmenskultur	2015/2016	2016/2017	Entwicklung
 Kommunikation	34 %	23 %	 -11 %
 Flexibilität/Veränderungsbereitschaft	25 %	34 %	 +9 %

Die vorangegangenen Fragestellungen haben die hohe Relevanz der Themen Veränderung und Flexibilität aufgezeigt. Dass Veränderungen in Unternehmen auch kritische Diskussionen hervorrufen und es hier darauf ankommt, angemessen zu kommunizieren, zeigt die Auswahl der wichtigsten Themen in Bezug auf die Kommunikation (Abbildung 7). Es geht in erster Linie darum, die Mitarbeiter mitzunehmen, sie wertzuschätzen und offen für ihre Probleme und Wünsche zu sein, die ggf. mit einem Veränderungsprozess einhergehen.

Der Vergleich zum Vorjahr bestätigt die hohe Relevanz der Kommunikationsschwerpunkte – die Auswahl der fünf wichtigsten Themen ist gleich geblieben und auch die übrigen Aspekte werden nahezu identisch bewertet. Bei der Umsetzung allerdings unterscheiden sich die Ergebnisse zum Vorjahr teilweise deutlich. So geben im diesjährigen HR-Report mehr Teilnehmer an, in ihrem Unternehmen sei bereits eine Feedbackkultur etabliert (48 % im Vergleich zu 29 %) und mit kritischen Themen werde offen umgegangen (45 % im Vergleich zu 23 %). Auch ist offenbar die Wertschätzung in der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gestiegen (49 % im Vergleich zu 39 %) und es gibt einen Zuwachs an kollaborativen Kommunikationsplattformen (33 % im Vergleich zu 22 %).

Altersbezogen fällt auf, dass die bis 40-Jährigen die Wertschätzung in der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern als weniger wichtig empfinden (70 % verglichen mit 78 % bei den 40- bis 50-Jährigen und 81 % bei den ab 50-Jährigen). Zudem empfinden sie die Kommunikation im Unternehmen als besonders formell (51 % verglichen mit 35 % bzw. 34 % in den beiden älteren Gruppen). Zum Vergleich: Als wichtig erachteten die formelle Kommunikation nur 16 % der Befragten unter 40 (18 % bzw. 17 % in den beiden anderen Altersgruppen).

Die Vertreter der verschiedenen Unternehmensgrößen stimmen in der Bedeutung der Kommunikationsaspekte weitgehend überein. Was die Umsetzung betrifft, lassen sich allerdings in einigen Punkten durchaus Divergenzen feststellen. So geht man in kleineren und mittleren Betrieben offenbar sehr viel offener mit kritischen Themen um (jeweils 41 % Zustimmung) als in großen Unternehmen (25 %). Dort sind wiederum informelle Kommunikationsplätze und kollaborative Kommunikationsplattformen sehr viel häufiger anzutreffen. Wie schon in der Vorjahresbefragung zeigt sich, dass die hierarchieübergreifende offene Kommunikation mit steigender Unternehmensgröße abnimmt (von 46 % in Betrieben mit bis zu 1.000 Beschäftigten auf 40 % in mittleren Betrieben und 30 % in

Großunternehmen ab 5.000 Mitarbeitern). Ebenso verhält es sich mit dem aktiven Zuhören (von 40% über 33% bis hin zu 24%).

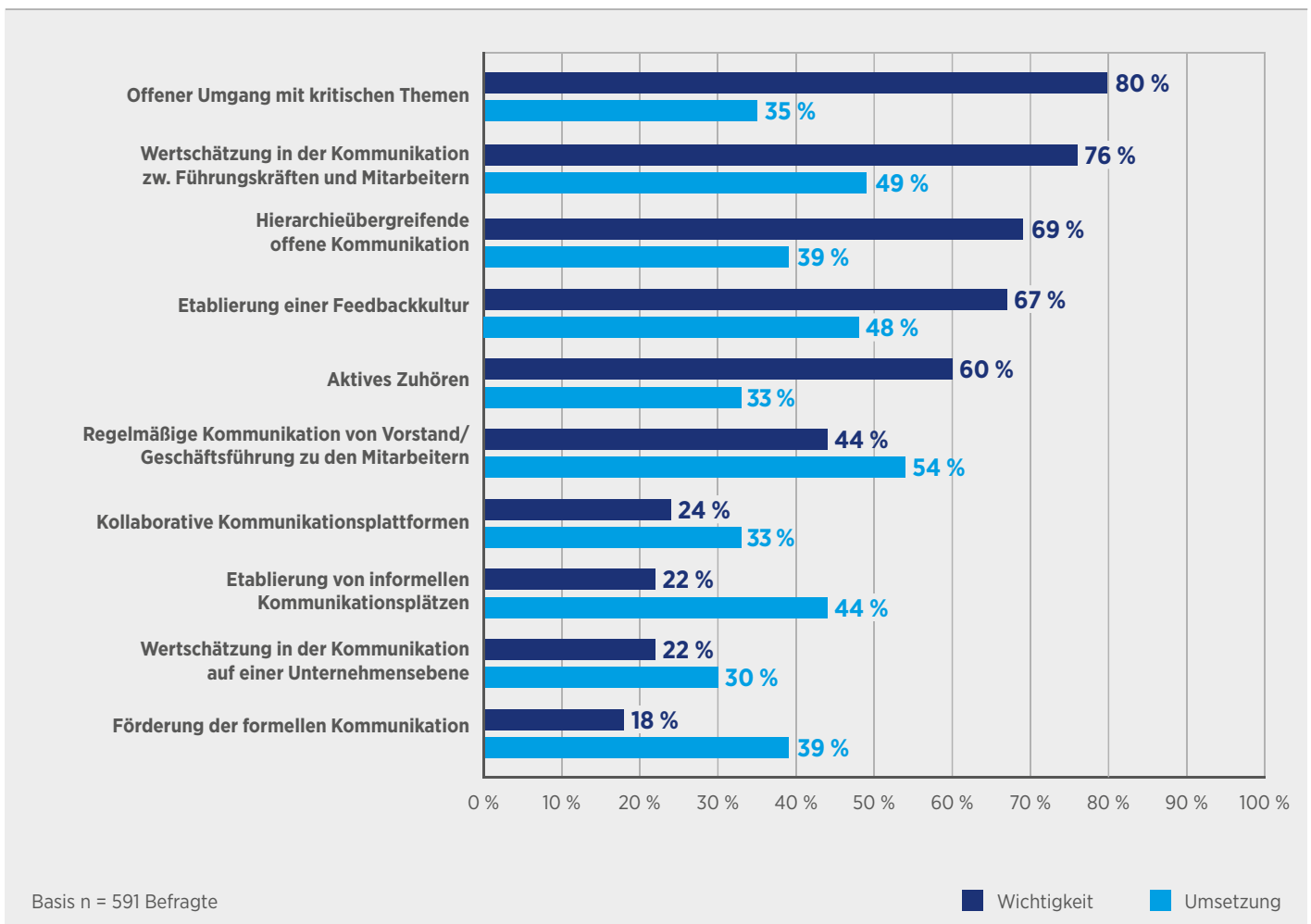
Wie 2015/2016 fallen erhebliche Unterschiede in der Einschätzung der umgesetzten Kommunikationsinstrumente nach Position der Befragten auf.

Eine Feedbackkultur sehen 59 Prozent der Vertreter der Geschäftsführung und 58 Prozent der HR-Führungskräfte in ihren Unternehmen als umgesetzt an. Dies gilt allerdings nur für 46 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen und 37 Prozent der Mitarbeiter. Ähnlich auch das


Bild in Bezug auf das aktive Zuhören (51% Zustimmung bei den Vertretern der Geschäftsführung, 41% bei den HR-Führungskräften, jedoch nur 27% bzw. 28% bei den Führungskräften aus Fachabteilungen und bei den Mitarbeitern).

Der offene Umgang mit kritischen Themen, die Wertschätzung in der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und die hierarchieübergreifende offene Kommunikation werden mit großem Abstand von den Vertretern der Geschäftsführung sehr viel positiver eingeschätzt als von allen übrigen Gruppen, insbesondere von Führungskräften in Fachabteilungen und Mitarbeitern.

**Abbildung 7**  
Die wichtigsten Themen im Bereich Kommunikation und deren Umsetzung in den Unternehmen



### Einschätzung zur Umsetzung der Kommunikationsinstrumente im Unternehmen nach Position der Befragten

	Vertreter der Geschäftsführung	Führungskräfte aus dem HR-Bereich	Führungskräfte aus den Fachabteilungen	Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung
Offener Umgang mit kritischen Themen	<b>74%</b>	<b>38%</b>	<b>30%</b>	<b>21%</b>
Wertschätzung in der Kommunikation zw. Führungskräften und Mitarbeitern	<b>76%</b>	<b>59%</b>	<b>43%</b>	<b>39%</b>
Hierarchieübergreifende offene Kommunikation	<b>60%</b>	<b>45%</b>	<b>36%</b>	<b>30%</b>
Etablierung einer Feedbackkultur	<b>59%</b>	<b>58%</b>	<b>46%</b>	<b>37%</b>
Aktives Zuhören	<b>51%</b>	<b>41%</b>	<b>27%</b>	<b>28%</b>

## 4.2 Führung

Neben der Kommunikation wurden in diesem HR-Report die Teilnehmer wieder zu den Herausforderungen und Stolpersteinen, denen sich Führungskräfte gegenübersehen, befragt.

### Herausforderungen für Führungskräfte und inwieweit sie angegangen werden

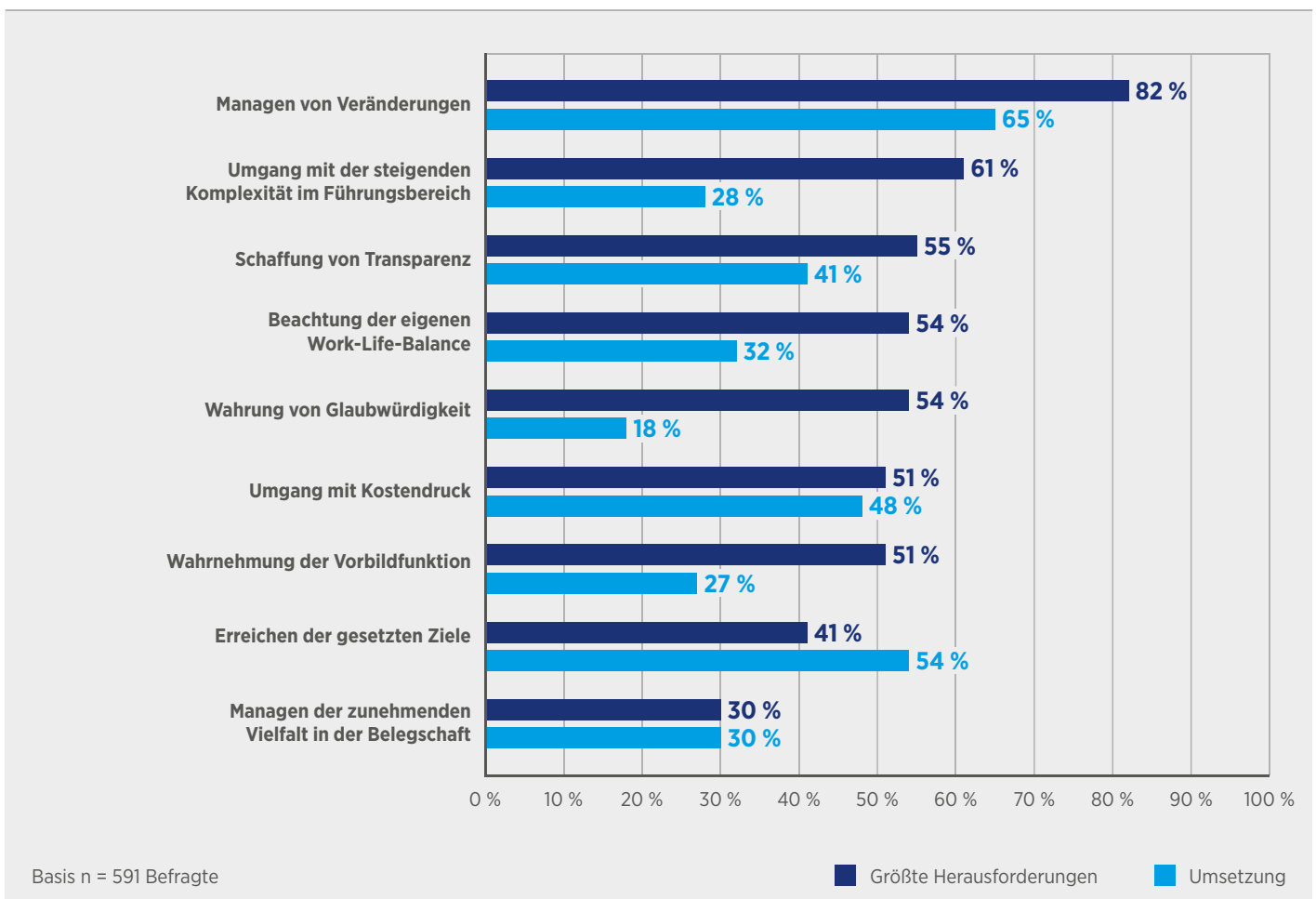
Der Blick darauf, welche Herausforderungen die Teilnehmer erleben und inwieweit sie bereits angegangen werden, zeigt erneut einen starken „Gap“ in der Umsetzung einiger Aspekte auf (Abbildung 8). Bei dieser Fragestellung kann ein Vergleich auch zum Jahr 2014 gezogen werden. So sind seither die beiden Topthemen – das

Managen von Veränderungen und der Umgang mit der steigenden Komplexität im Führungsbereich – unverändert geblieben. Die Wahrnehmung der Vorbildfunktion findet sich mit 51 Prozent der Nennungen zwar nicht mehr auf dem dritten Platz, liegt jedoch nur geringfügig hinter der Schaffung von Transparenz mit 55 Prozent.

Was die Differenzen zwischen Herausforderung und Umsetzung anbelangt, so sind diese im Vergleich zum Vorjahr zwar zweifelsohne noch immer vorhanden, haben sich jedoch in einigen Punkten verringert. Dies gilt vor allem für das Managen von Veränderungen, aber auch für den Umgang mit der steigenden Komplexität im Führungsbereich.

Abbildung 8

### Die größten Herausforderungen für Führungskräfte und ihre Umsetzung (Auswahl der fünf größten)



## KAPITEL 4 Erfolgskritische Handlungsfelder

Etwas vergrößert im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Differenz zwischen Wunsch und Realität in Bezug auf die Wahrung von Glaubwürdigkeit. Dies dokumentiert auch das unterschiedliche Antwortverhalten in den verschiedenen Altersgruppen. So betonen die über 50-Jährigen die Wahrung von Glaubwürdigkeit besonders stark (60% im Vergleich zu 51% der 40- bis 50-Jährigen und 48% der bis 40-Jährigen). Das Erreichen der gesetzten Ziele ist ein Thema, das vor allem die mittlere Altersgruppe als Herausforderung empfindet (48% verglichen mit 37% der ab 50-Jährigen und 36% der bis 40-Jährigen).

in den Unternehmen, die in Großunternehmen sehr viel stärker angegangen wird als in den kleineren und mittleren Betrieben.

Es überrascht nicht – und bestätigt auch die Ergebnisse der Vorjahre – dass die Vertreter der unterschiedlichen Positionen im Unternehmen eine differenzierte Sicht auf die Herausforderungen haben. Einig sind sich alle Gruppen darin, dass das Managen von Veränderungen die größte Herausforderung darstellt. Für die Vertreter der Geschäftsführung bestehen die weiteren Herausforderungen vor



In den Unternehmen mit 1.000 bis 4.999 Beschäftigten wird der Umgang mit der steigenden Komplexität im Führungsbereich stärker als Herausforderung gesehen (70% Zustimmung) als in den beiden anderen Unternehmensgrößen (60% in Unternehmen mit ab 5.000 Beschäftigten und 57% in Unternehmen mit unter 1.000 Beschäftigten). Der Umgang mit Kostendruck beschäftigt vor allem die Großunternehmen (59% im Vergleich zu 50% in mittleren und 45% in kleineren Betrieben).

Bei der Umsetzung zeigen sich Unterschiede im Hinblick auf die Schaffung von Transparenz, die mit zunehmender Unternehmensgröße immer schwieriger wird, in Bezug auf die Work-Life-Balance, deren Beachtung Führungskräften in mittleren Unternehmen leichter zu fallen scheint (40% im Vergleich zu je 30% in den anderen Unternehmensgrößen) und auf das Managen der zunehmenden Vielfalt

allem in der Beachtung der eigenen Work-Life-Balance (63%) und der Wahrnehmung der Vorbildfunktion (58%). Die HR-Führungskräfte erachten den Umgang mit der steigenden Komplexität im Führungsbereich (70%) und die Wahrnehmung der Vorbildfunktion (63%) als besonders entscheidend. Für die Führungskräfte aus Fachabteilungen stehen der Umgang mit der steigenden Komplexität im Führungsbereich (63%), die Beachtung der eigenen Work-Life-Balance (57%) und der Umgang mit Kostendruck (55%) im Fokus.

Analog zur differenzierten Sichtweise auf die Herausforderungen ist auch der Blick auf deren Umsetzung. So ist für 81 Prozent der Vertreter der Geschäftsführung das Managen von Veränderungen umgesetzt, aber nur für 67 Prozent der HR-Führungskräfte sowie jeweils rund 60 Prozent der anderen Positionen.



Ähnlich verhält es sich bei der Wahrung von Glaubwürdigkeit, die 37 Prozent der Vertreter der Geschäftsführung als umgesetzt ansehen, jedoch nur 20 Prozent der HR-Führungskräfte, 15 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen und 12 Prozent der Mitarbeiter. In Bezug auf die Schaffung von Transparenz und die Wahrnehmung der Vorbildfunktion fällt auf, dass hier ebenfalls die Vertreter der Geschäftsführung sehr hohe Zustimmungswerte (66% bzw. 53%) aufweisen, jedoch auch die HR-Führungskräfte noch einmal deutlich stärker zustimmen (50% bzw. 34%) als die beiden anderen Gruppen.

### Stolpersteine für Führungskräfte

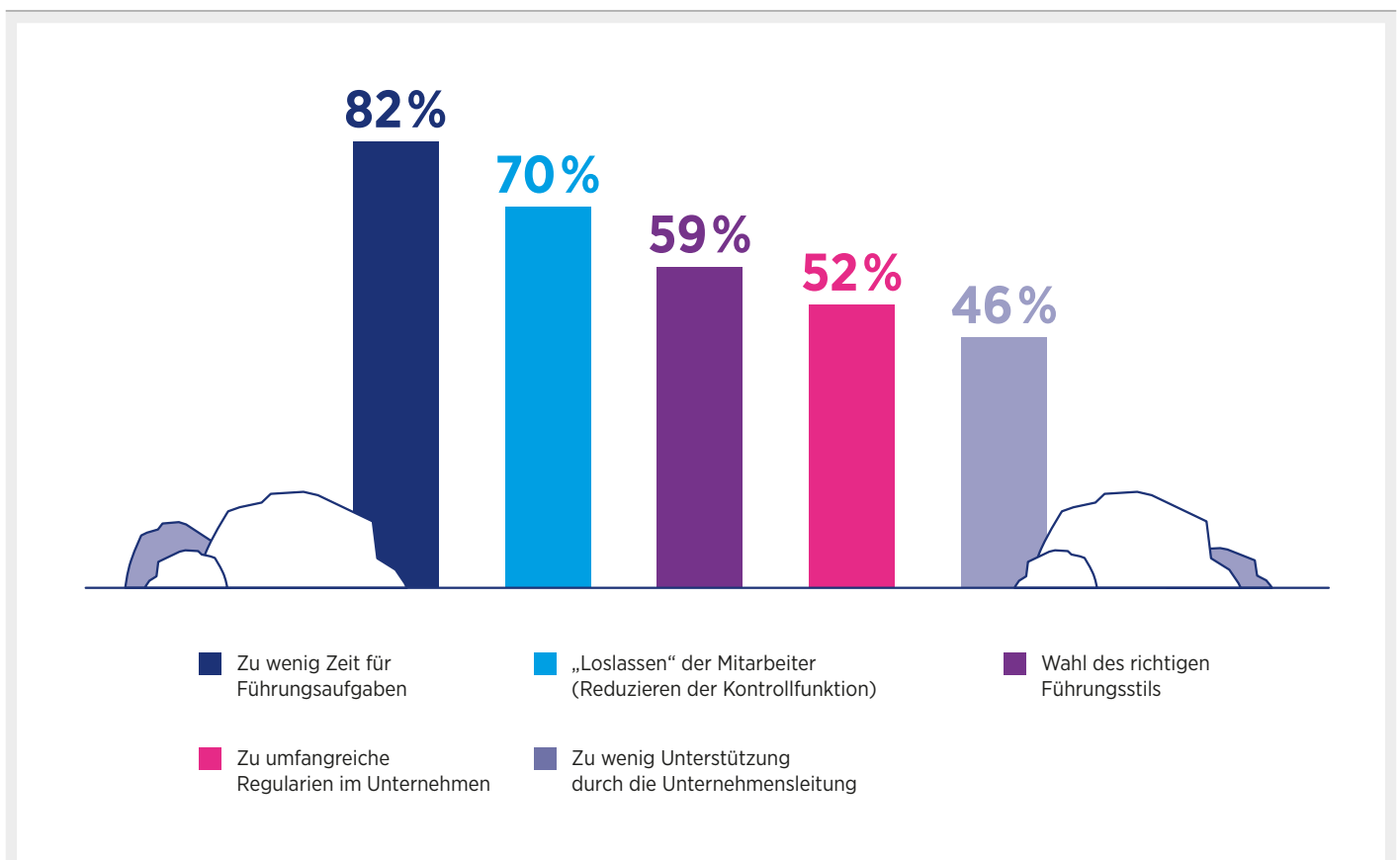
Der Vergleich mit den beiden vorangegangenen HR-Reports zeigt ein unverändertes Bild in Bezug auf die zentralen Stolpersteine für Führungskräfte. Mit 81 Prozent ist

es erneut die zu geringe Zeit für Führungsaufgaben, die beklagt wird. Es folgen das „Loslassen“ der Mitarbeiter (70%) und die Wahl des richtigen Führungsstils (59%).

Differenziert man die Antworten nach Sektor, so zeigt sich wie schon in den Vorjahren, dass der Mangel an Zeit für Führungsaufgaben im öffentlichen Sektor in etwas geringerem Umfang zu finden ist, dafür jedoch zu umfangreiche Regularien den Führungskräften ihre Aufgabe erschweren.

Diese Regularien nehmen mit steigender Unternehmensgröße deutlich zu (42% in kleineren Betrieben, 55% in mittleren und 64% in großen Betrieben). Zu wenig Zeit für das operative Tagesgeschäft und die Orientierung an Ergebnissen anstatt an Anwesenheit ist in den mittleren Betrieben mit 1.000 bis 4.999 Beschäftigten stärker ausgeprägt als in den beiden anderen Unternehmensgrößen.

### Die fünf größten Stolpersteine für Führungskräfte



### 4.3 Mitarbeitergewinnung

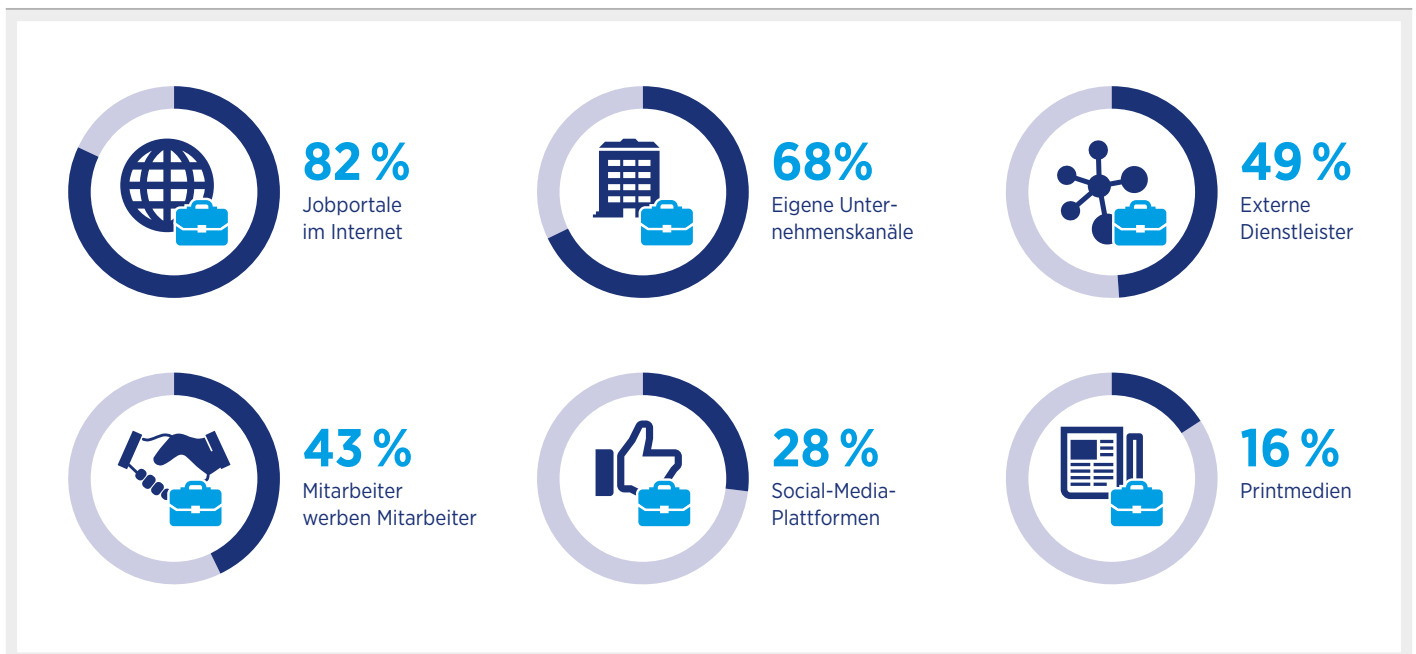
57 Prozent der Befragten geben an, neue Mitarbeiter einzustellen – ein etwas geringerer Wert als in den Vorjahren, wo dieser stets über 60 Prozent lag. Mit zehn Prozent planen auch deutlich weniger Unternehmen als 2015/2016 (18%), neue Mitarbeiter einzustellen, darunter die Industriebetriebe im geringsten Maße. Wie schon 2014/2015 und 2015/2016 sind es vor allem die mittelgroßen Betriebe mit 1.000 bis 4.999 Mitarbeitern, die neue Mitarbeiter einstellen (69 % verglichen mit 56 % der Großunternehmen und 53 % der kleineren Betriebe).

Die Rekrutierungskanäle, die Unternehmen zur Gewinnung neuer Mitarbeiter einsetzen, werden schon seit dem ersten HR-Report regelmäßig abgefragt. Dabei ist vor allem eine stetig sinkende Bedeutung der Printmedien zu erkennen. Lediglich der öffentliche Sektor rekrutiert noch in nennens-

wertem Ausmaß über diesen Kanal. Wie bereits im Vorjahr stehen Jobportale im Internet, eigene Unternehmenskanäle und externe Dienstleister auf den vorderen Plätzen.

Während 2015/2016 die Social-Media-Plattformen mit nur 18 Prozent der Nennungen deutlich abgeschlagen waren, haben sie in diesem Jahr zwar etwas zugelegt (28%), reichen jedoch in ihrer Bedeutung weiterhin nicht an die übrigen Kanäle (mit Ausnahme der Printmedien) heran. Vergleicht man das Antwortverhalten nach der Größe der Unternehmen, aus denen die Teilnehmer kommen, so zeigt sich, dass eigene Unternehmenskanäle mit zunehmender Unternehmensgröße häufiger genutzt werden, während es sich bei der Mitarbeiterwerbung genau umgekehrt verhält. In den drei teilnehmenden Ländern unterscheidet sich das Rekrutierungsverhalten teils deutlich. So nehmen die

#### Nutzung der einzelnen Rekrutierungskanäle



österreichischen Unternehmen am häufigsten die Dienste externer Anbieter in Anspruch (69% verglichen mit 53% in der Schweiz und 45% in Deutschland).

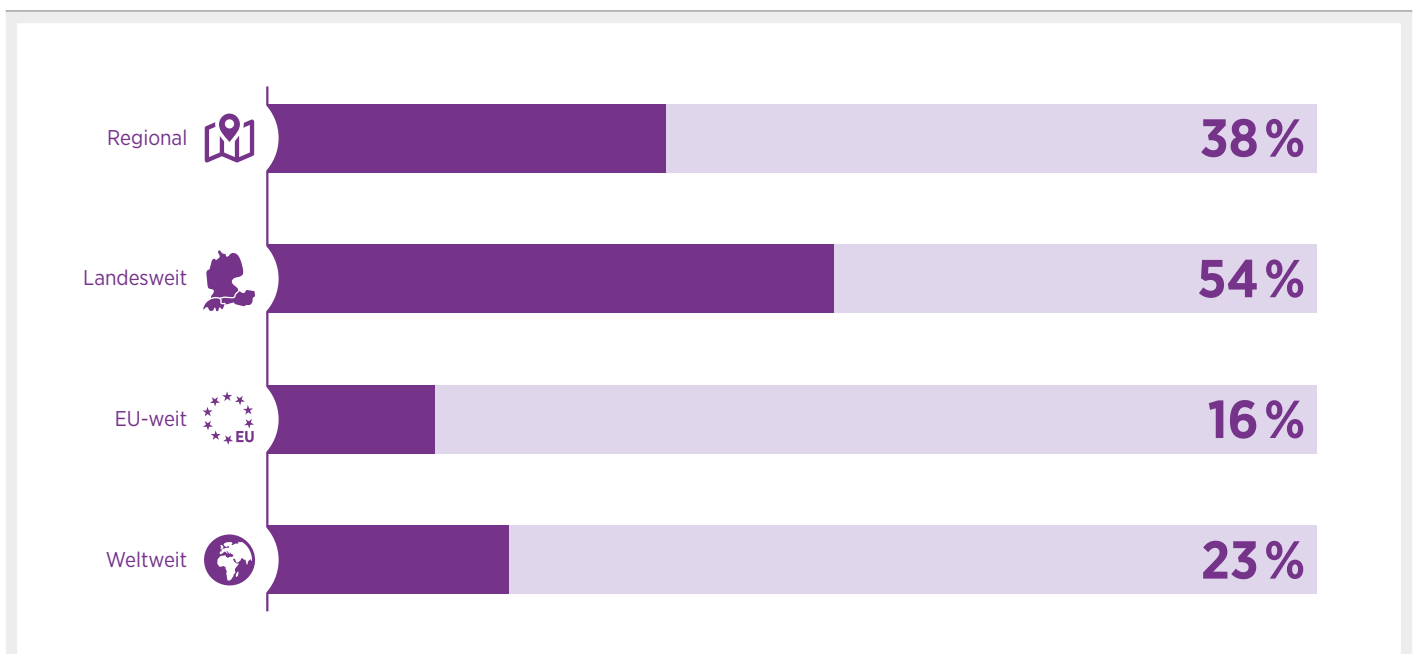
Von den Unternehmen, die angeben, neue Mitarbeiter einzustellen, rekrutieren 54 Prozent landesweit, 38 Prozent regional, 23 Prozent weltweit und 16 Prozent EU-weit. Die Werte sind mit denen des Vorjahres vergleichbar. Ebenfalls vergleichbar ist, dass die Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz häufiger regional und landesweit rekrutieren als die Österreicher.

EU-weit suchen verstärkt Unternehmen aus Österreich und der Schweiz nach neuen Mitarbeitern. Dort werden auch die internationalen Mitarbeiter häufiger aus dem deutschsprachigen Ausland rekrutiert als in Deutschland (60% in

der Schweiz, 52% in Österreich und 43% in Deutschland). Rekrutierung aus Osteuropa findet nur in Österreich in nennenswertem Umfang statt. Ebenfalls nicht überraschend rekrutiert der öffentliche Sektor sehr viel stärker regional und landesweit als der Dienstleistungsbereich und vor allem der Industriesektor, der mit 41 Prozent der Nennungen auch häufig weltweit nach neuen Mitarbeitern sucht (12% im Dienstleistungsbereich, 2% im öffentlichen Sektor).

Auch die Auswertung nach Unternehmensgrößen weist keine Abweichungen von den Vorjahren auf – so nimmt mit steigender Mitarbeiterzahl die Bedeutung der weltweiten Rekrutierung deutlich zu (8% in Betrieben mit unter 1.000 Beschäftigten, 19% in Betrieben mit 1.000 bis 4.999 Beschäftigten und 47% in Großunternehmen).

## Wo rekrutieren Unternehmen neue Mitarbeiter?



## 4.4 Mitarbeiterbindung

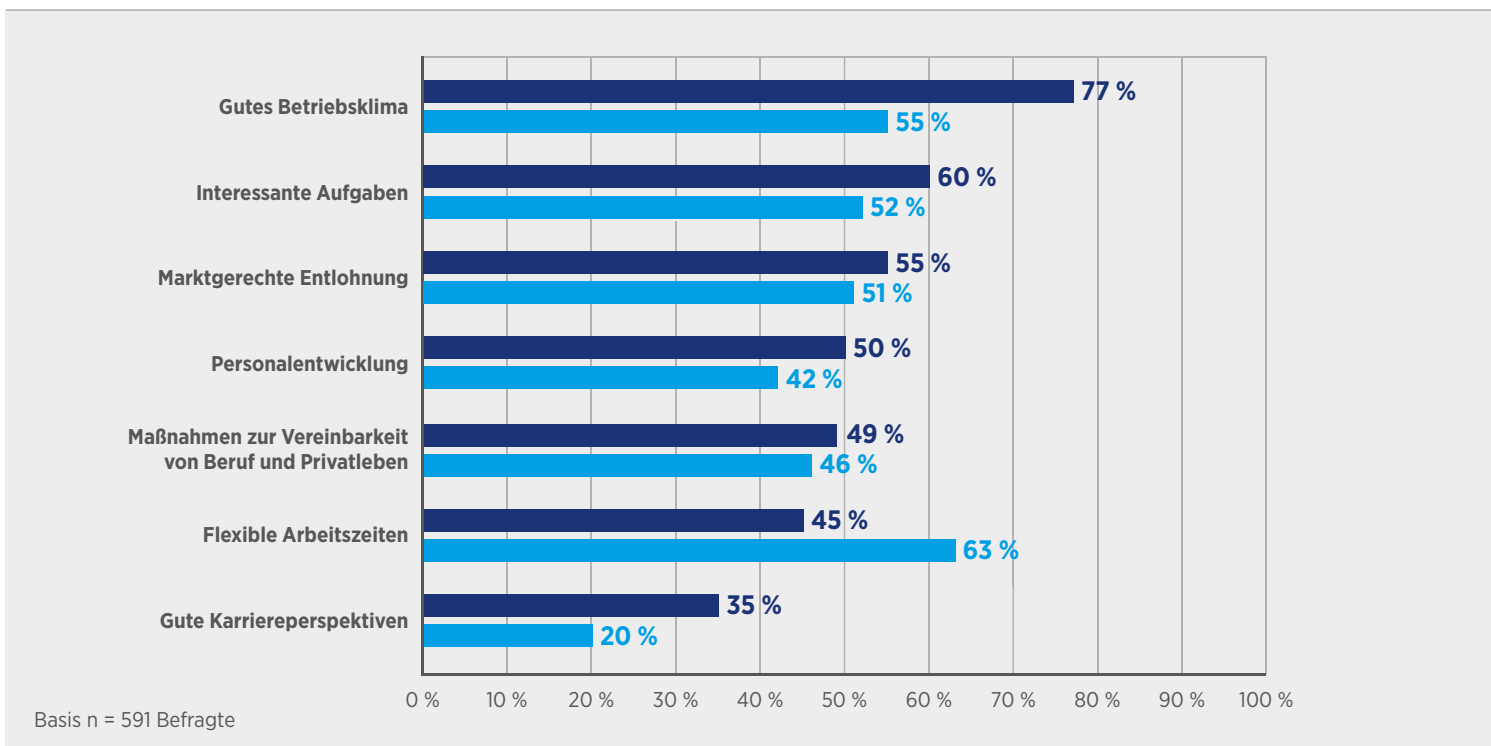
In diesem Jahr geben nur noch 59 Prozent der Befragten an, Mitarbeiterbindung habe eine große oder sehr große Bedeutung in ihrem Unternehmen. Auch bei den Top 3 der HR-Themen hat die Bindung an Bedeutung eingebüßt (vgl. Kapitel 2). Dies könnte daran liegen, dass die nachrückende jüngere „Generation Y“ schwieriger an ein Unternehmen zu binden ist. Interessanterweise schätzen die Vertreter der Geschäftsführung die Bedeutung der Mitarbeiterbindung zu 83 Prozent als groß bzw. sehr groß ein, während dies nur für 65 Prozent der HR-Führungskräfte, 58 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen und 44 Prozent der Mitarbeiter gilt. Diese Tendenz zeigte sich bereits im Vorjahr.

Die Einschätzung der Eignung unterschiedlicher Instrumente für die Mitarbeiterbindung hat sich im Vergleich zum Vorjahr etwas gewandelt: So stehen zwar ein gutes Betriebsklima und interessante Aufgaben weiterhin auf den beiden vorderen Plätzen, haben diese jedoch getauscht. Für 77 Prozent der Befragten (Vorjahr 65 %) ist es vor allem das Betriebsklima, mit dem sich Mitarbeiter binden lassen, 60 Prozent votieren für interessante Aufgaben (Vorjahr 71 %).

Wie schon 2015/2016 findet sich die marktgerechte Entlohnung auf Platz drei. Deutlich geringer in der Bedeutung eingestuft als im Vorjahr werden die Beschäftigungssicherheit (28 % im Vergleich zu 39 %) und die Reputation des Arbeitgebers (15 % im Vergleich zu 27 %). Bei der Umsetzung zeigt sich, dass bei allen Items der Umsetzungsgrad gleich geblieben oder gar gestiegen ist. Letzteres trifft vor allem auf Maßnahmen zur Gesundheitsförderung (47 % im Vergleich zu 36 % im Vorjahr) sowie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (46 % im Vergleich zu 35 %) sowie Personalentwicklung (42 % im Vergleich zu 31 %) zu. Der „Gap“ zwischen Bedeutung und Umsetzung bleibt dennoch bestehen – und zwar in beide Richtungen, wie Abbildung 9 zeigt.

Es gibt also einerseits Bereiche, in denen noch Nachholbedarf besteht, die als wichtig erachteten Instrumente im Unternehmen umzusetzen. Andererseits scheinen manche Maßnahmen in ihrer Bedeutung überschätzt zu werden. In besonderem Maße lässt sich dies für die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung feststellen, aber auch für betrieb-

**Abbildung 9**  
Die wichtigsten Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und ihre Umsetzung in den Unternehmen

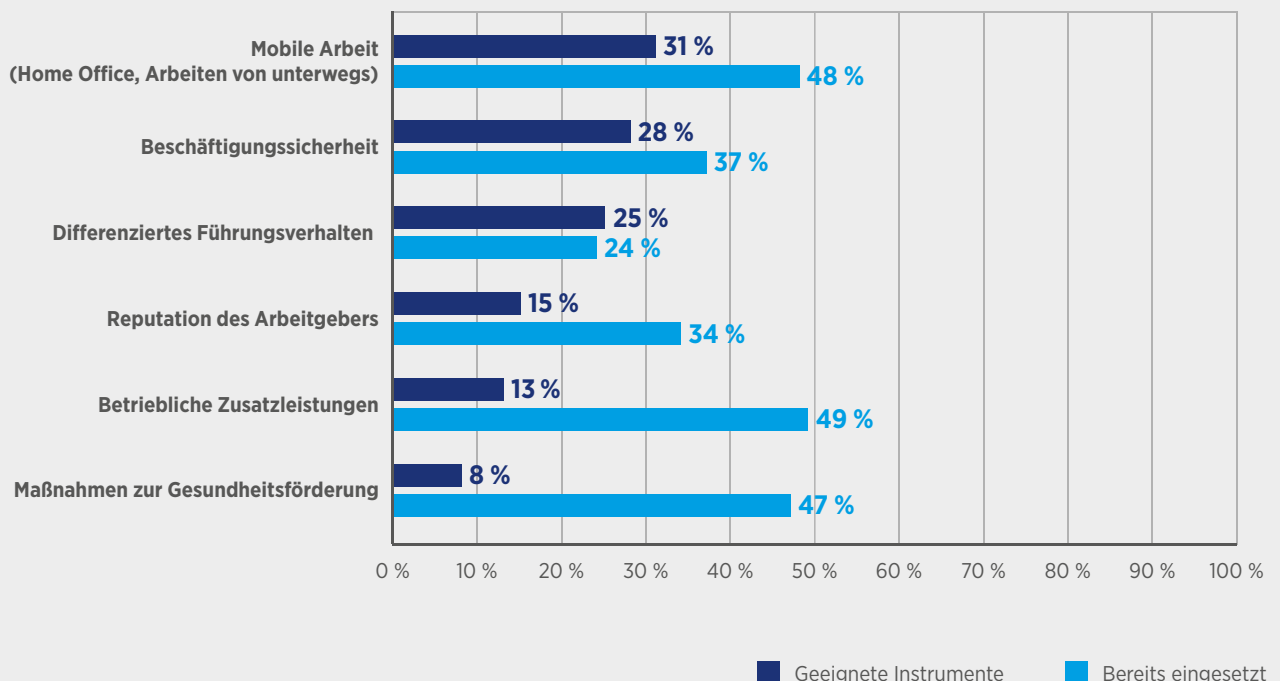


liche Zusatzleistungen und die Reputation des Arbeitgebers. Hier stellt sich die Frage, inwieweit bestimmte Instrumente schlichtweg am Bedarf vorbeigehen. Während im vergangenen Jahr die Einschätzung der Eignung der Instrumente über die unterschiedlichen Unternehmensgrößen hinweg ähnlich eingeschätzt wurde, zeigen sich in diesem Jahr einige Abweichungen. So halten 83 Prozent der Teilnehmer aus kleineren Betrieben mit unter 1.000 Beschäftigten und 80 Prozent bei den mittleren Betrieben das Betriebsklima für besonders geeignet zur Mitarbeiterbindung, jedoch nur 67 Prozent aus Großunternehmen. Gute Karriereperspektiven wiederum sind für diese zu 44 Prozent besonders geeignet, allerdings nur für 32 Prozent der Befragten aus mittleren und 30 Prozent aus kleineren Betrieben. Ähnlich verhält es sich beim mobilen Arbeiten (39% bei größeren, 24% bei mittleren und 27% bei kleineren Betrieben).

Wie schon im Vorjahr ist das gute Betriebsklima nach Ansicht der Entscheider in 65 Prozent der Betriebe mit unter 1.000 Beschäftigten und 61 Prozent der mittleren Betriebe,

aber nur in 41 Prozent der Großunternehmen umgesetzt. Ähnlich verhält es sich mit den interessanten Aufgaben (56% Zustimmung in kleineren, 59% in mittleren und 43% in größeren Unternehmen). Wenig überraschend sind betriebliche Zusatzleistungen, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und die Reputation des Arbeitgebers in größeren und mittleren Unternehmen weit stärker verbreitet als in kleineren Unternehmen mit unter 1.000 Beschäftigten.

Vergleicht man das Antwortverhalten nach Sektoren, so spielen traditionell die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im öffentlichen Sektor die größte Rolle, während die marktgerechte Entlohnung eher in den beiden anderen Sektoren fokussiert wird. In der Umsetzung sehen sich Industrie- und Dienstleistungssektor beim guten Betriebsklima deutlich im Vorteil (58 bzw. 59% im Vergleich zu 30% Umsetzung im öffentlichen Sektor), ebenso bei der marktgerechten Entlohnung und den interessanten Aufgaben. Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und der Aspekt der Beschäftigungssicherheit jedoch sind im öffentlichen Sektor deutlich stärker verbreitet.




## KAPITEL 4 Erfolgskritische Handlungsfelder

Der Ländervergleich schließlich zeigt, dass der marktgerechten Entlohnung in Österreich (67%) und in der Schweiz (61%) eine höhere Eignung als Bindungsinstrument zugesprochen wird als in Deutschland (52%). Dies war bereits im Vorjahr zu beobachten. Interessante Aufgaben spielen vor allem aus Sicht der Schweizer eine gewichtige Rolle (72% im Vergleich zu 57% der Entscheider aus Deutschland und 54% aus Österreich). Beschäftigungssicherheit wird in Österreich als geeignetes Bindungsinstrument mehr betont (36%) als in Deutschland (29%) und in der Schweiz (22%). In der Umsetzung zeigen sich ebenfalls

Divergenzen. So wird das differenzierte Führungsverhalten je nach Mitarbeiter und Situation in Deutschland (26%) und der Schweiz (25%) sehr viel häufiger praktiziert als in Österreich (11%). Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben finden sich – wie schon in den Vorjahren – vermehrt in Deutschland (51% im Vergleich zu 37% in der Schweiz und 32% in Österreich). Ähnlich verhält es sich mit Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Beschäftigungssicherheit. Die marktgerechte Entlohnung ist traditionell in der Schweiz häufiger zu finden als in den beiden Nachbarländern.

### Umgesetzte Instrumente zur Mitarbeiterbindung in Abhängigkeit vom Sektor

	Industriesektor	Dienstleistungsbereich	Öffentlicher Sektor
Gutes Betriebsklima	58%	59%	30%
Interessante Aufgaben	58%	50%	35%
Marktgerechte Entlohnung	54%	52%	35%
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	44%	47%	53%
Beschäftigungssicherheit	35%	34%	60%

# HANDLUNGSFELDER

---

## **Organisationsstrukturen weiter flexibilisieren**

Das Gebot der Stunde lautet: Organisationen müssen flexibler werden, um die Bedürfnisse des Marktes und ihrer Mitarbeiter abzubilden. Das bedeutet mehr als „nur“ die Arbeitszeit und den -ort zu flexibilisieren, sondern tiefere Modelle zu erarbeiten. Gleichzeitig muss sich die Führungskultur von Unternehmen an diese Flexibilisierung anpassen.

---

## **Abteilungen tiefer vernetzen**

Silodenken gehört zur Industriegesellschaft. In der digitalen Arbeitswelt gilt es dagegen, Mitarbeiter und Abteilungen eng zu vernetzen und so der Komplexität mit einer hohen Vielfalt zu begegnen. Neue Vernetzungsformen zu entwickeln – unter Nutzung neuer Technologien – wird daher zu einem wichtigen Baustein der Organisationsentwicklung.

---

## **Veränderungen als Chance aufgreifen**

Die Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter ist und bleibt für Führungskräfte ein essenzielles Thema. Um ihre Mitarbeiter abzuholen, sind zuerst die Manager gefragt, die Vorteile von Wandel klar herauszuarbeiten. Dies wird zu einer der wichtigsten Führungsaufgaben.

---

## **Führungskräfte auf Mitarbeiter fokussieren**

Vielen Vorgesetzten fehlt die Zeit für ihre Führungsaufgaben, weil sie sich noch zu stark auf fachliche Aufgaben fokussieren. Die Geschäftsleitung und der HR-Bereich haben zu gewährleisten, dass Führung einen zentralen Kern hat: Mitarbeiter zu entwickeln und zu fördern sowie Change zu gestalten.

---

## **Unterschiedliche Wahrnehmungen verbinden**

Wie tief die wichtigen kulturellen Themen umgesetzt sind, wird je nach Position der Befragten zum Teil sehr unterschiedlich betrachtet. Um diese Wahrnehmungsdiskrepanzen zu beheben, ist ein intensiver und permanenter Dialog zwischen HR, Fachbereichen und Geschäftsleitung vonnöten. Es gilt, gemeinsame Bilder zu entwickeln und in der Organisation zu verankern.

---

## **Mit kritischen Themen offener umgehen**

Der offene Umgang mit kritischen Themen ist ein zentrales Kommunikationsfeld, wird aber noch in zu wenigen Unternehmen gelebt. Hier sind vor allem die Geschäftsführung und die Führungskräfte gefragt, als gute Vorbilder sensible Themen selbst aktiv anzusprechen.

**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](http://www.hays.de/standorte)

**Hays (Schweiz) AG**

Nüscherstrasse 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](http://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