



HAYS Recruiting experts
worldwide

HR-REPORT 2015/2016 SCHWERPUNKT UNTERNEHMENSKULTUR

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



ACCOUNTANCY & MA/CONSTRUCTI
CONTACT CENTR
ATIONS/EDUCATI
HNOLOGY/LEGAL
SAFETY/POLICY&
OURCES & MINING
NGINEERING/HU
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
MARKETING/ENE
INING/TELECOMS
HUMAN RESOURC
RES/FINANCIAL
PHARMA/MANUF
HEALTHCARE/AR
PROCUREMENT/H
UCATION/PHARM
TY/CONTACT CEN
URING & OPERATI
ON TECHNOLOGY
NT/HEALTH & SAF
NKG/RESOURC
INSURANCE/ENG
RESOURCES/LOG
PUBLIC SERVICES
RESOURCES & MIN
ENGINEERING/H
CONTACT CENTR
ES/SOCIAL CARE
NG/ENERGY/HEA
OFFICE SUPPORT
LEGAL/OIL & GAS



Klaus Breitschopf
Vorstandsvorsitzender
der Hays AG



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

VORWORT

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

in den fünf Jahren, in denen wir den HR-Report veröffentlichen, hat sich bei den empirischen Ergebnissen einiges bewegt. Bei der Rangfolge der wichtigsten HR-Themen tut sich dagegen kaum etwas: Die weichen Themen Kultur, Führung, Mitarbeiterbindung und Beschäftigungsfähigkeit hängen die anderen Themen nach wie vor um Längen ab.

Die Krux an diesen weichen Themen ist nur: Sie lassen sich so schwer umsetzen. Nach wie vor korrespondiert ihre zentrale Bedeutung keineswegs mit dem, was Organisationen realisieren. Denn die weichen Themen lassen sich nicht per Knopfdruck bedienen. Auch lassen sich schnelle Lösungen nicht aus dem Ärmel zaubern. Sie benötigen Zeit, viel Zeit. Und nachhaltig agierende Führungskräfte, die sie in ihrem Alltag leben. Bekanntlich sind Werte nur so gut, wie sie gelebt werden – hier gehen die Manager als Vorbild oder als negatives Beispiel voran. Für die Unternehmenskultur ist Führung daher ein zentraler Faktor. Eine noch wichtigere Rolle spielt aber die Kommunikation. Diese setzen die Befragten des HR-Reports auf Platz 1 der die Kultur am meisten prägenden Faktoren, wie unser diesjähriges Schwerpunktthema Unternehmenskultur aufzeigt. Klar gesagt: Kommunikation ist nicht gleichbedeutend mit offiziellen Verlautbarungen des Topmanagements an die Mitarbeiter. Vielmehr geht Kommunikation alle Mitarbeiter an und gerade die Bedeutung der kurzen Gespräche in Kaffeecorridors kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Sie sind in hohem Maße kulturstiftend.

Während die Befragten dabei betonen, wie wichtig ein offener Umgang mit kritischen Themen und eine wertschätzende Kommunikation der Führungskräfte sei, zeigen die empirischen Zahlen in Sachen Umsetzung ein anderes Bild. Es besteht hoher Handlungsbedarf; zum einen in Richtung der Führungskräfte, die zu begreifen haben, dass ihre Rolle in allererster Linie eine kommunikative ist. Und zum Zweiten signalisieren die schwachen Umsetzungszahlen dem Topmanagement, Kritik als Chance zu begreifen, nicht als Risiko.

Diese Diskrepanzen zwischen der hohen Wichtigkeit der Themen und dem, was davon realisiert ist, zeichnet sich als zentrale Erkenntnis folglich auch in diesem aktuellen HR-Report ab. Noch zu viele Unternehmen verschenken dadurch heißungsvolle Optionen für ihr Geschäft. Leider. Denn die digitale Transformation gelingt in unseren Augen nur den Unternehmen, die nicht allein auf technologische und prozessuale Innovationen setzen, sondern vor allem die kulturellen und sozialen Aspekte angehen.

Wir wünschen Ihnen wieder eine hoffentlich anregende Lektüre unseres neuen HR-Reports. Kommen Sie auf uns zu, wenn Sie mit uns über die Ergebnisse diskutieren möchten oder zu einigen Punkten noch weitere Hintergrundinformationen wünschen.

Prof. Dr. Jutta Rump und Klaus Breitschopf

AUTOREN

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

INHALT

Management Summary	3
1 Hintergrund und Methodik	4
1.1 Hintergrund und Aufbau der Studie	5
1.2 Methodik und Statistik	6
2 Die Top-HR-Themen	8
3 Schwerpunktthema Unternehmenskultur	10
3.1 Kommunikation	14
3.2 Führung	16
3.3 Flexibilität/ Veränderungsbereitschaft	18
3.4 Transparenz	20
3.5 Teilhabe/Partizipation	22
3.6 Vielfalt	24
4 Erfolgskritische Handlungsfelder	26
4.1 Mitarbeitergewinnung	27
4.2 Mitarbeiterbindung	28
Schlussfolgerungen	30
Handlungsfelder	31

IMPRESSUM

Herausgeber: Hays AG
Institut für Beschäftigung
und Employability IBE

Chefredaktion: Frank Schabel, Hays

Gestaltung: Hays
Druck: Kraft Druck GmbH,
Ettlingen

Auflage: 5.000
Fotos: Hays

MANAGEMENT SUMMARY

Die Top-HR-Themen sind in diesem Jahr die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (41 %), die Mitarbeiterbindung (38 %) und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (34 %) – wie in den letzten Jahren befinden sich also ausschließlich weiche Themen auf den ersten Plätzen. Die Mitarbeiter auf die digitale Transformation vorzubereiten (16 %) ist bei den Entscheidern noch nicht als Topthema verankert.

Die Unternehmenskultur wird am stärksten durch die Kommunikation (34 %) beeinflusst, gefolgt von Führung (26 %) und Flexibilität bzw. Veränderungsbereitschaft (25 %). Dagegen erhalten die Bereiche Transparenz (10 %), Teilhabe/Partizipation (4 %) und Vielfalt (2 %) nur geringe Werte. In diesen sechs Feldern sind die befragten Unternehmen nach Aussagen der Entscheider nur befriedigend aufgestellt.

Im Bereich Kommunikation werden dem offenen Umgang mit kritischen Themen (81 %), der wertschätzenden Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern (72 %) sowie der Etablierung einer Feedbackkultur (69 %) höchste Bedeutung beigemessen. Bei diesen drei wichtigen Themen klaffen jedoch gravierende Lücken zwischen Soll und Ist.

Die größten Herausforderungen für Führungskräfte lauten: das Managen von Veränderungen (80 %), der Umgang mit der steigenden Komplexität im Führungsbereich (68 %) und die Wahrnehmung der Vorbildfunktion (56 %). Wie im Vorjahr zeigt sich nach wie vor ein erheblicher Nachholbedarf bei der Umsetzung dieser Herausforderungen in konkrete Maßnahmen.

Führungskräfte sollen vor allem eine Feedbackkultur etablieren, ein offenes Ohr für die Belange der Mitarbeiter haben, Freiräume gewähren, die Belegschaft motivieren und Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter aufzeigen. Die zentralen Stolpersteine für die Führung sind die gleichen wie im letzten Jahr: die mangelnde Zeit für Führungsaufgaben (76 %) und das Loslassen der Mitarbeiter zur Förderung der Eigenverantwortung (65 %).

Nicht einmal jeder fünfte Befragte sieht, dass seine Organisation das notwendige Tempo für die Umsetzung von Veränderungen vorgibt. Auch der aktive Umgang mit Veränderungen ist noch nicht einmal in der Hälfte der Unternehmen umgesetzt.

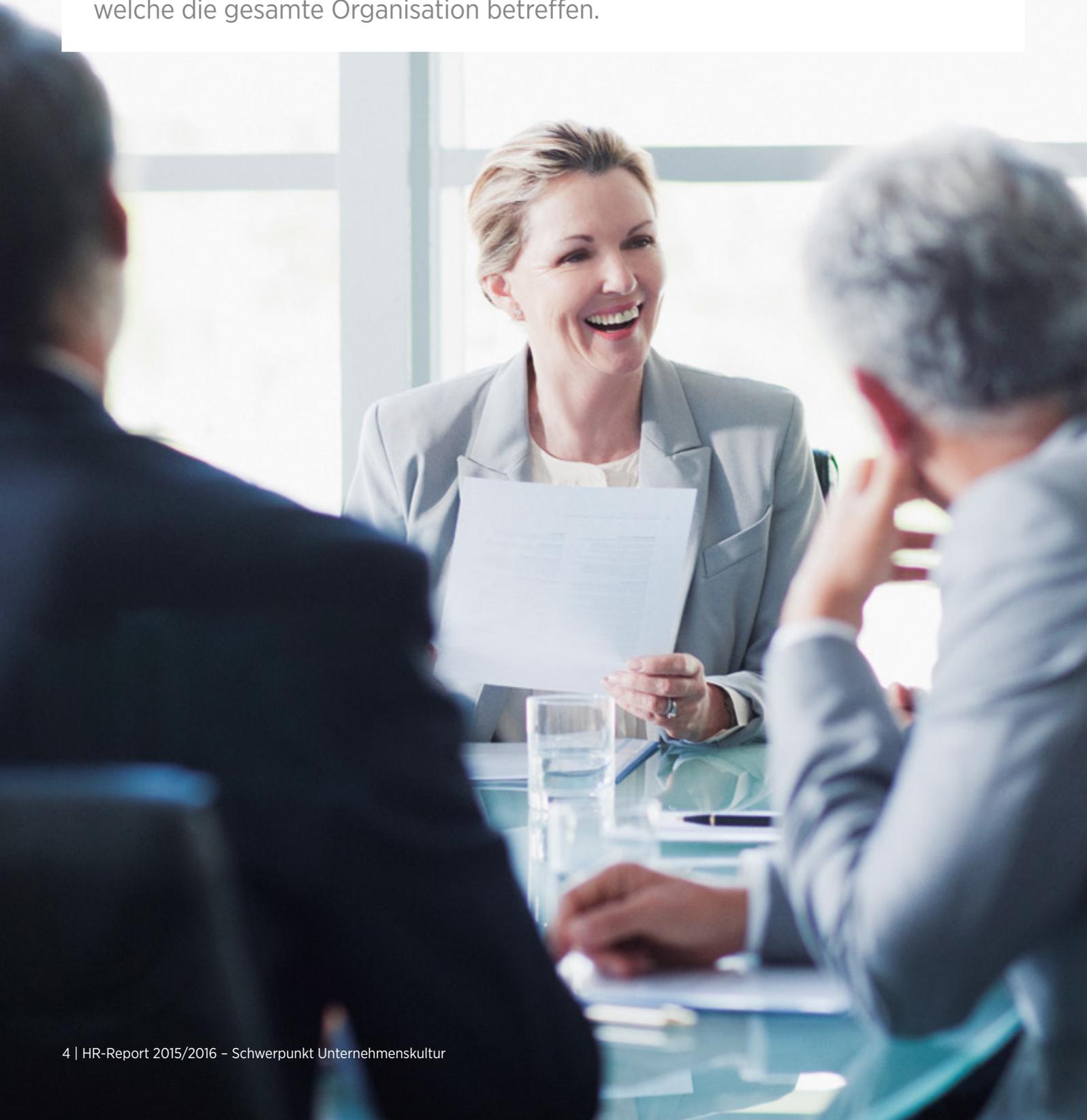
Mitarbeiter lassen sich am besten durch interessante Aufgaben (71 %), ein gutes Betriebsklima (65 %) und eine marktgerechte Entlohnung (49 %) motivieren. Als weniger bedeutend angesehen werden dagegen die Themen flexible Arbeitszeiten (47 %), Personalentwicklung (43 %) sowie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (42 %).

Zwei Drittel der befragten Unternehmen suchen ihre Fachkräfte nur im Inland. Wie in den Vorjahren wird international vor allem im deutschsprachigen Ausland (37 %) und in Westeuropa (26 %) rekrutiert. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt auch die internationale Rekrutierung.

KAPITEL 1

HINTERGRUND UND METHODIK

Der vorliegende fünfte HR-Report widmet sich wie gewohnt den zentralen HR-Fragestellungen in Unternehmen und Institutionen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Wir verstehen unter HR-Themen nicht die originären Aufgaben des Personalbereichs. Vielmehr geht es uns im HR-Report um mitarbeiterbezogene Handlungsfelder und Maßnahmen, welche die gesamte Organisation betreffen.



1.1 Hintergrund und Aufbau der Studie

Das Schwerpunktthema in diesem HR-Report bildet die Unternehmenskultur und schließt sich thematisch nahtlos an den letztjährigen Fokus auf die Führung an. Denn in der Realität von Organisationen zeigt sich, dass gerade die Unternehmenskultur und ihr Vorleben durch die Führungskräfte entscheidende Querschnittsthemen darstellen: Mit ihnen steht und fällt der unternehmerische Erfolg.

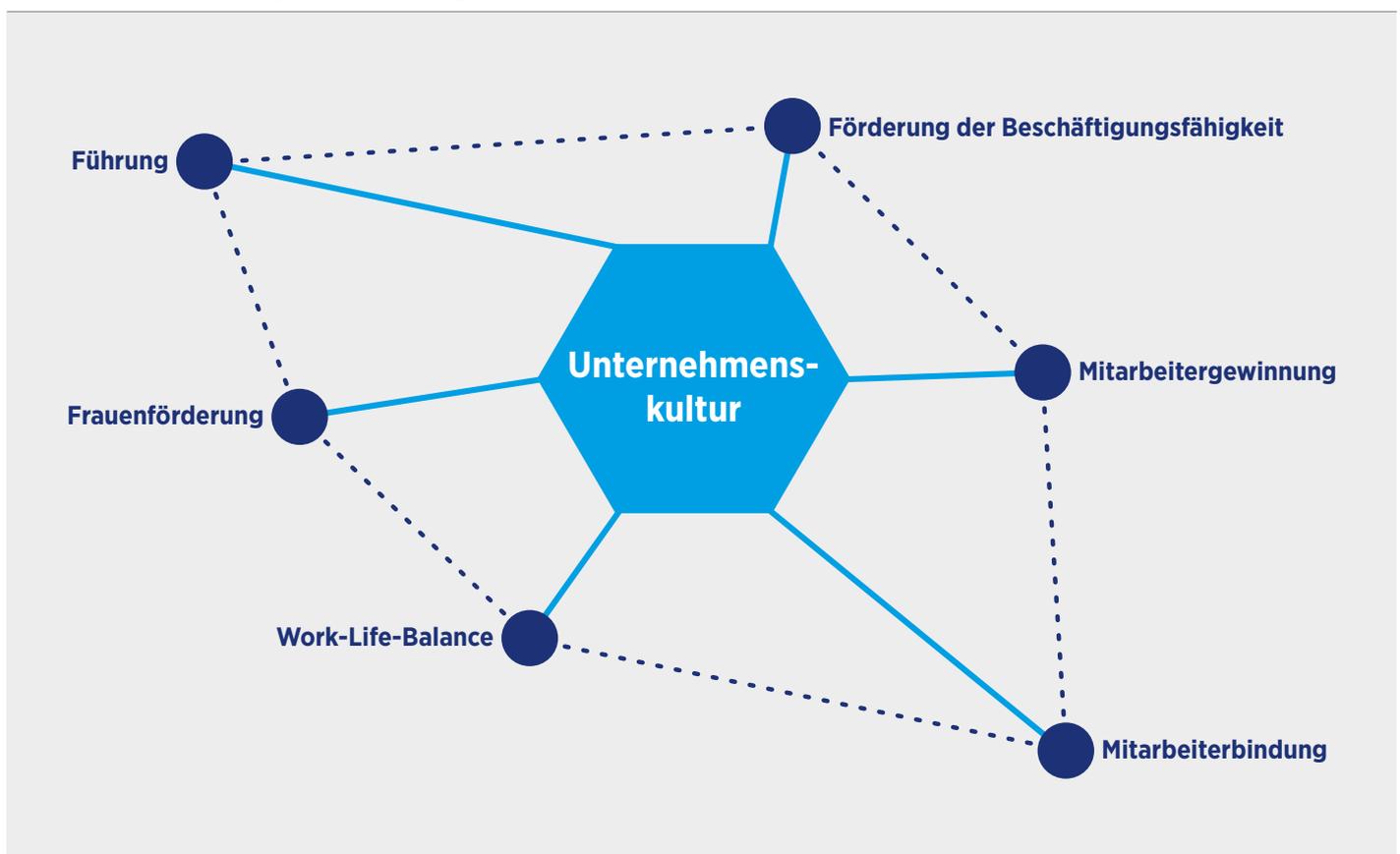
Wir haben die aus unserer Sicht entscheidenden Faktoren der Unternehmenskultur vorab definiert und anhand konkreter Maßnahmen und Instrumente hinterfragt, wie sich Bedeutung und tatsächliche Umsetzung im Unternehmen zueinander verhalten. In Kapitel 3 sind die Ergebnisse ausführlich dargestellt. Aufgrund des großen Umfangs unseres diesjährigen Schwerpunktthemas haben wir uns entschieden, im HR-Report 2015/2016 mit Mitarbeiterbindung und -gewinnung nur zwei weitere Handlungsfelder zu vertiefen.

Die Themen Vielfalt und Führung, die in den Vorjahren eigene Handlungsfelder darstellten, werden aufgrund ihres engen Bezugs zum Schwerpunkt Unternehmenskultur behandelt. Auch die Betrachtung zentraler Trends in der Unternehmens- und Personalpolitik unterbleibt in diesem Jahr. Abbildung 1 zeigt den Bezugsrahmen des HR-Reports.



Der HR-Report ist eine seit 2011 jährlich durchgeführte Studienreihe von Hays und des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE. Die bisherigen Ergebnisse sind unter hays.de/studien veröffentlicht.

Abbildung 1
Bezugsrahmen der Langzeitbetrachtung des HR-Reports



1.2 Methodik und Statistik

Im Jahr 2015/2016 haben 532 Entscheider¹, davon 49 Prozent aus Deutschland, 20 Prozent aus Österreich und 32 Prozent aus der Schweiz, an der Online-Umfrage zum HR-Report teilgenommen.²

Von den Befragten gehören 18 Prozent zur Unternehmensleitung. Der Anteil an Führungskräften aus dem HR-Bereich beträgt 25 Prozent, aus Fachabteilungen 38 Prozent. Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung nahmen zu 19 Prozent an der Umfrage zum HR-Report 2015/2016 teil (Abbildung 2).

Bezogen auf die Unternehmensgröße stammen mehr als die Hälfte der Befragten (54 %) aus Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern. 18 Prozent der Teilnehmer kommen aus Betrieben mit 1.000 bis unter 5.000 Mitarbeitern, weitere 28 Prozent sind Vertreter von großen Unternehmen mit 5.000 und mehr Beschäftigten.

Die Umfrageteilnehmer stammen schwerpunktmäßig aus Unternehmen (87 %), wobei der Dienstleistungsbereich (52 %) stärker als Industrieunternehmen (35 %) vertreten ist. Befragte aus dem öffentlichen Sektor sind zu 13 Prozent vertreten.

Auch 2015/2016 ist der Anteil der männlichen Befragten mit 61 Prozent deutlich höher als der der weiblichen Befragten mit 37 Prozent.³ Die Altersgruppen der Entscheider verteilen sich wie folgt: 23 Prozent sind bis zu 40 Jahre alt, 38 Prozent zwischen 40 und unter 50 Jahre, 36 Prozent sind 50 Jahre und älter.⁴

Die folgende Ergebnisdarstellung erfolgt in der Regel auf Basis aller Befragten. Spezifische Ergebnisse, bezogen auf Alter oder Geschlecht der Befragten, auf ihre Position im Unternehmen, die Unternehmensgröße, den Sektor oder das Land, werden einzelfallbezogen dargestellt.



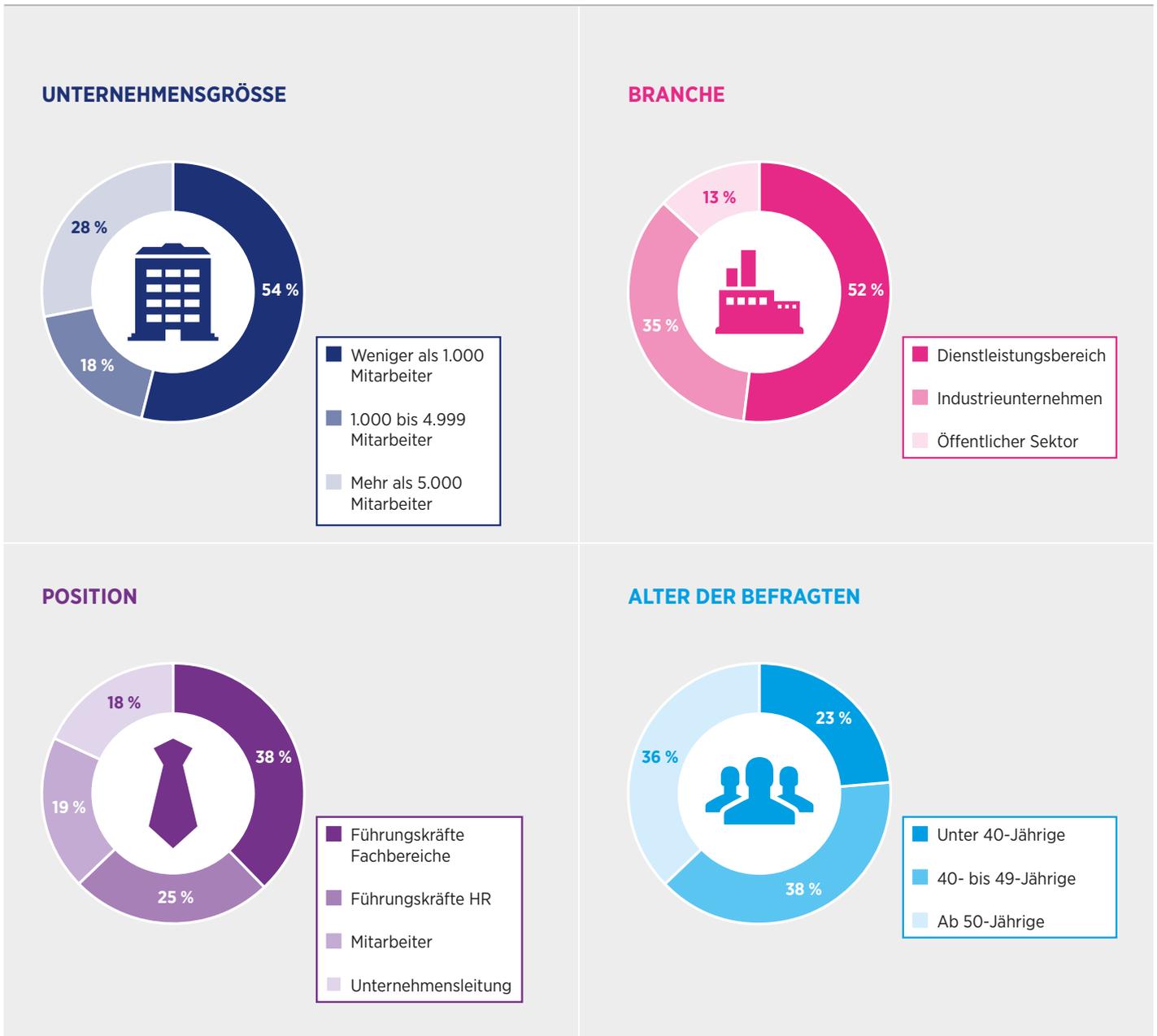
¹ Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet. Angesprochen sind jedoch stets beide Geschlechter.

² Rundungsbedingt kann die Summe der Prozentwerte auch 99 Prozent oder 101 Prozent betragen.

³ 2 Prozent der Befragten machte keine Angabe zu ihrem Geschlecht.

⁴ 3 Prozent der Befragten machte keine Angabe zu ihrem Alter.

Abbildung 2
Struktur der Befragten



KAPITEL 2

DIE TOP-HR-THEMEN

Ein festes Element des HR-Reports bildet die Frage, welche HR-Themen aus Sicht der befragten Entscheider die drei wichtigsten sind. Für den HR-Report 2015/2016 haben wir das Thema Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation um die bestehenden Punkte ergänzt.



Seit dem ersten HR-Report im Jahr 2011 sind die Themen Führung, Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung und Beschäftigungsfähigkeit stets unter den Top Five der wichtigsten HR-Themen zu finden. Dies ist auch im aktuellen HR-Report der Fall: Auf den ersten drei Plätzen liegen in dieser Reihenfolge die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, die Mitarbeiterbindung und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. Die Führung, die letztes Jahr noch das Topthema war, ist auf Platz 4 gerutscht. Dagegen ist die digitale Transformation in den Köpfen der Entscheider noch nicht als Topthema verankert. Nach wie vor als weniger wichtig bewerten die Befragten die Punkte Diversity und Vergütungsmodelle, die auf den letzten Plätzen der Topthemen liegen. (Abbildung 3).

Aufschlussreich ist bei den Top-HR-Themen die Auswertung nach der Position der Befragten im Unternehmen sowie nach dem Standort des Unternehmens. Sowohl die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen als auch die Etablierung einer Work-Life-Balance werden von den befragten Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung für sehr viel wichtiger erachtet als von den Führungskräften.

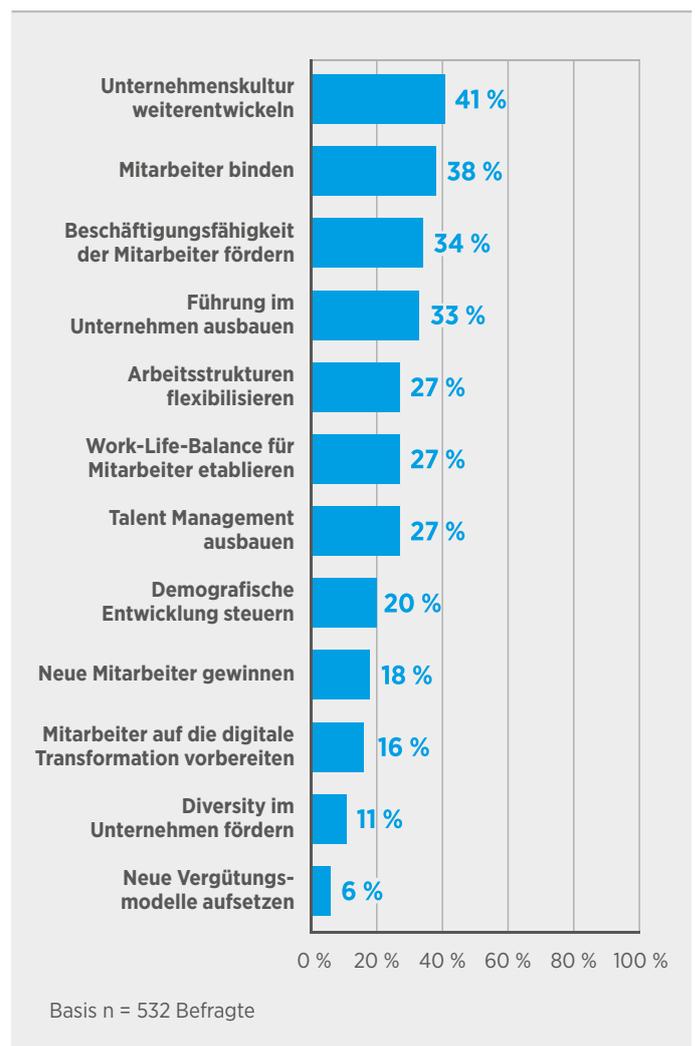
Dies fällt insbesondere bei der Work-Life-Balance auf. Für 42 Prozent der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung ist sie ein Top-Drei-Thema, aber nur für 22 Prozent der befragten Geschäftsführer und 13 Prozent der Führungskräfte aus dem HR-Bereich. Letzteren wiederum ist der Ausbau der Führung im Unternehmen sehr viel wichtiger (49 %) als den Führungskräften aus den Fachabteilungen (26 %) und den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung (27 %). Neben der Mitarbeiterbindung ist den befragten Topmanagern die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter ein wichtiges Anliegen (40 %, verglichen mit 34 % bzw. 35 % der Führungskräfte aus HR-Bereich und Fachabteilungen sowie lediglich 27 % der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung).

Zwischen den Ländern zeigen sich ebenfalls deutliche Unterschiede. Wie in den Vorjahren nehmen der Ausbau der Führung, die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und die Steuerung der demografischen Entwicklung bei den deutschen Entscheidern eine sehr viel höhere Bedeutung ein als bei ihren Kollegen aus Österreich und der Schweiz. Gleiches gilt für den neu hinzugekommenen Aspekt, die Mitarbeiter im Unternehmen auf die digitale Transformation vorzubereiten. Diesen sehen 22 Prozent der deutschen, jedoch nur neun Prozent der österreichischen und elf Prozent der Schweizer Entscheider unter den Top-Drei-HR-

Themen 2015. Der Mitarbeiterbindung wird in der Schweiz und in Österreich mit jeweils 45 Prozent der Nennungen ein höheres Gewicht eingeräumt als in Deutschland (32 %).

Ebenso verhält es sich mit der Etablierung einer Work-Life-Balance für Mitarbeiter (38 % in Österreich und 30 % in der Schweiz, verglichen mit 20 % in Deutschland). Deutlich wichtiger als in Deutschland (20 %) wird, analog zu den Ergebnissen des letzten Jahres, das Talent-Management in Österreich (36 %) und der Schweiz (32 %) angesehen.

Abbildung 3
Die wichtigsten HR-Themen/Handlungsfelder



KAPITEL 3

SCHWERPUNKT UNTERNEHMENSKULTUR

Im HR-Report wurde der Unternehmenskultur bei der Nennung der zentralen HR-Themen in den vergangenen Jahren immer ein hoher bzw. sehr hoher Stellenwert beigemessen. Als Querschnittsthema prägt die Unternehmenskultur alle HR-Handlungsfelder und Maßnahmen zu deren Etablierung im Unternehmensalltag entscheidend mit. Denn die im Miteinander gelebten Normen, Werte und Orientierungen beeinflussen maßgeblich das Denken und Handeln der Beschäftigten. Dabei wird oft der Vergleich mit einem Eisberg herangezogen: Neben den sichtbaren Elementen der Kultur weisen insbesondere die unsichtbaren und dennoch prägenden Muster, Werte und Annahmen eine hohe Relevanz auf.⁵



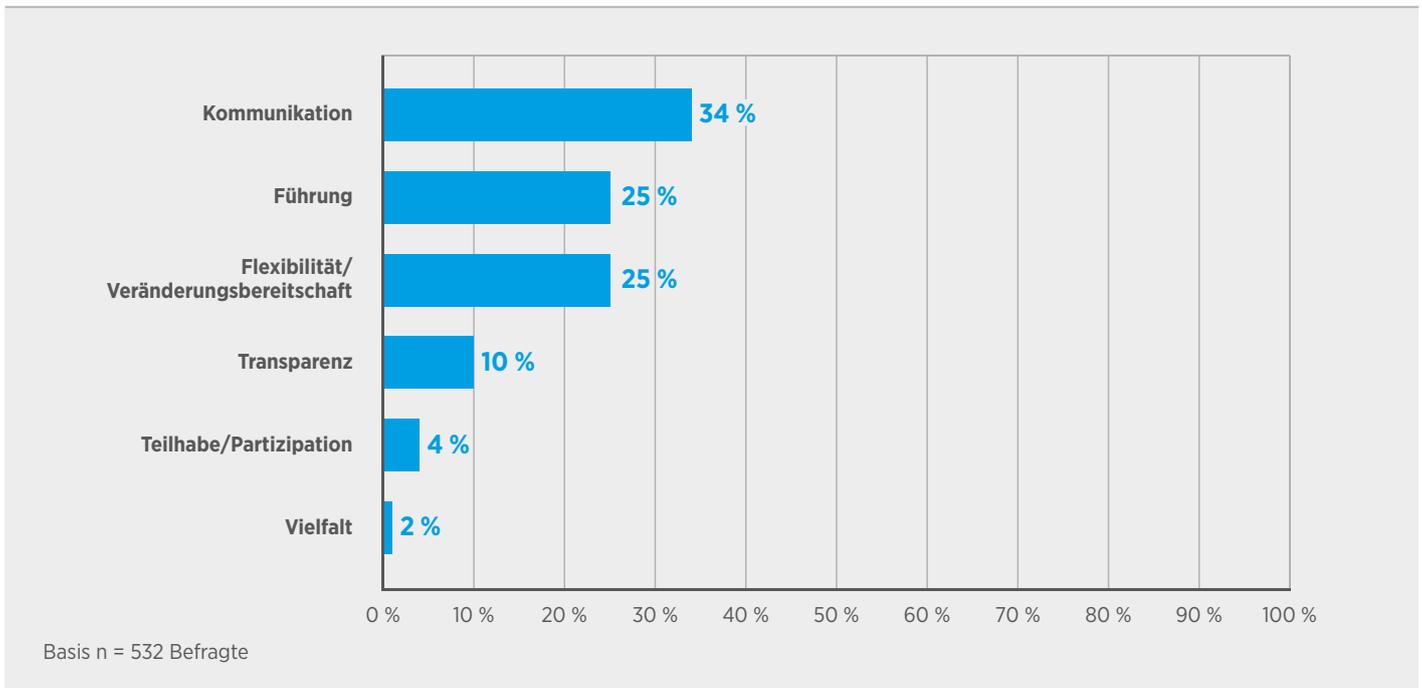
Die Unternehmenskultur ist damit das zentrale „Wertefundament“ und bildet die Basis für den unternehmerischen Erfolg. Sie trägt wesentlich dazu bei, dass sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte die Strategien und Ziele ihres Arbeitgebers engagiert und motiviert umsetzen. Gerade in Anbetracht der Trends zu mehr Individualisierung und einer höheren unternehmerischen Vielfalt in der Belegschaft trägt die Kultur in hohem Maße dazu bei, einen gemeinsamen, sinnstiftenden Rahmen im Sinne eines „kulturellen Kerns“ zu vermitteln. Um sich ihr begrifflich zu nähern und sie für den HR-Report 2015/2016 zu operationalisieren, haben wir sechs Bereiche identifiziert, die aus unserer Sicht die Unternehmenskultur am stärksten beeinflussen. Die Frage nach dem wichtigsten Thema der Unternehmenskultur zeigt, dass Kommunikation ganz oben steht, gefolgt von Führung und Flexibilität bzw. Veränderungsbereitschaft (Abbildung 4). Dagegen erhalten die Bereiche Transparenz, Teilhabe/Partizipation und vor allem

Vielfalt geringe Zustimmungswerte. Gefragt, wie gut die befragten Unternehmen in diesen sechs Feldern der Unternehmenskommunikation aufgestellt sind, zeigt sich ein eher ernüchterndes Bild (Abbildung 5). Das Ergebnis ist über alle Themen hinweg ‚nur‘ befriedigend. Den schlechtesten Mittelwert weisen hier die beiden Bereiche Teilhabe/Partizipation (3,00) und Transparenz (2,96) auf.

Die stärksten Bereiche in der Unternehmenskultur:

- Kommunikation
- Führung
- Flexibilität/ Veränderungsbereitschaft
- Vielfalt
- Transparenz
- Teilhabe/ Partizipation

Abbildung 4
Auswahl des wichtigsten Themas in der Unternehmenskultur



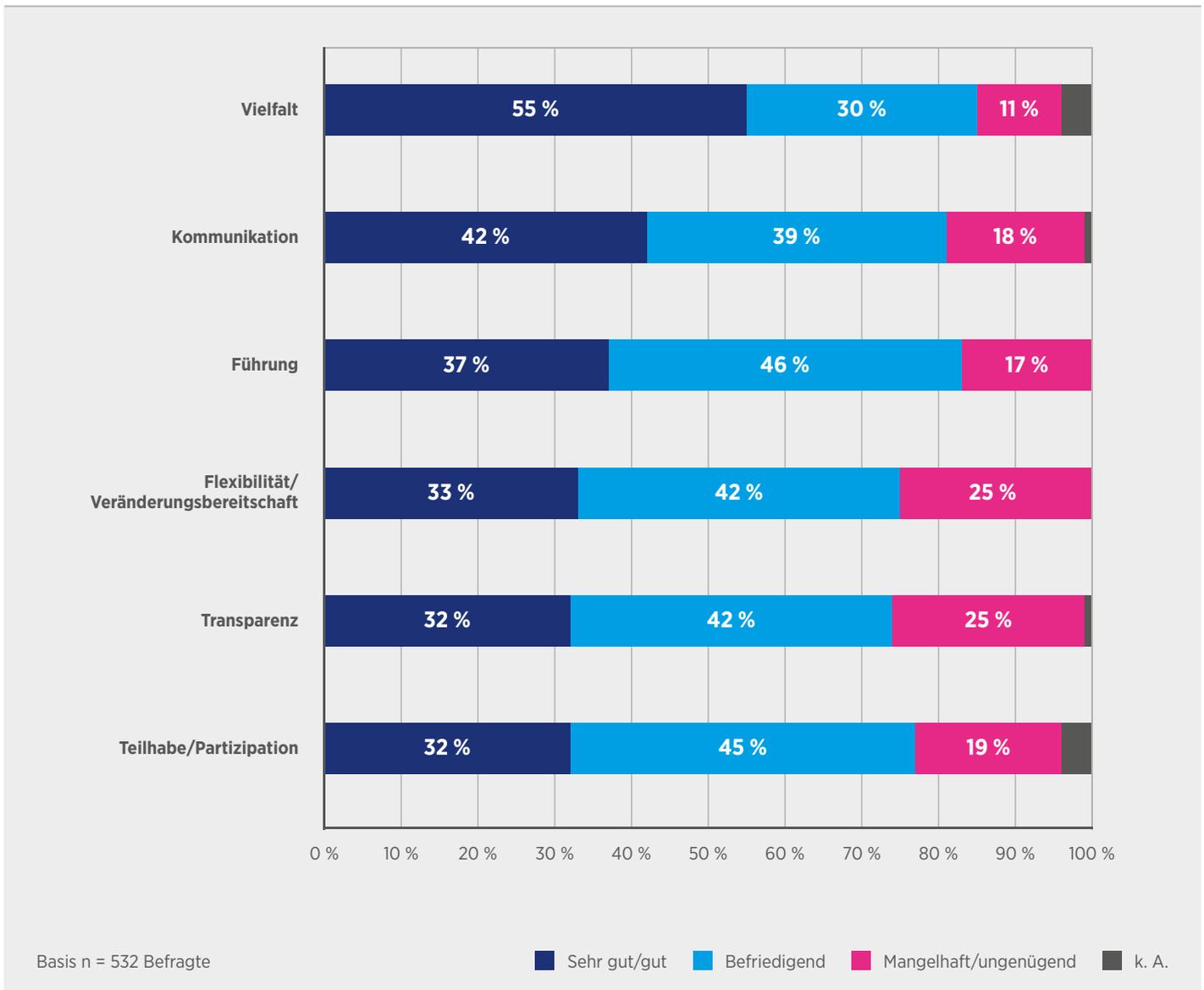
⁵ Vgl.: Schein, E. H. (1995): Unternehmenskultur, Frankfurt 1995; Schmitt, M. (2015): Innovationskultur – Grundlage einer zukunftsfähigen Arbeitskultur, in: Widuckel, W./ de Molina, K./Ringlstetter, M. J./Frey, D. (Hrsg.) (2015): Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2015, S. 73–87.

KAPITEL 3 Schwerpunkt Unternehmenskultur

Diese empirischen Ergebnisse variieren nach der Position der Entscheider im Unternehmen. So halten 42 Prozent der befragten Geschäftsführer Kommunikation für den wichtigsten Bereich, verglichen mit 36 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen, 29 Prozent der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und 27 Prozent der Führungskräfte aus HR-Abteilungen. Wenn es um den Bereich

Führung geht, dreht sich das Verhältnis nahezu um. So sehen die Führungskräfte aus den HR-Abteilungen diesen Bereich als besonders entscheidend an (35 %), dicht gefolgt von den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung (31 %). Jedoch teilen nur 19 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen und 18 Prozent der Vertreter der Geschäftsleitung diese Ansicht.

Abbildung 5
Wie gut sind die Unternehmen in den einzelnen Bereichen der Unternehmenskultur aufgestellt?



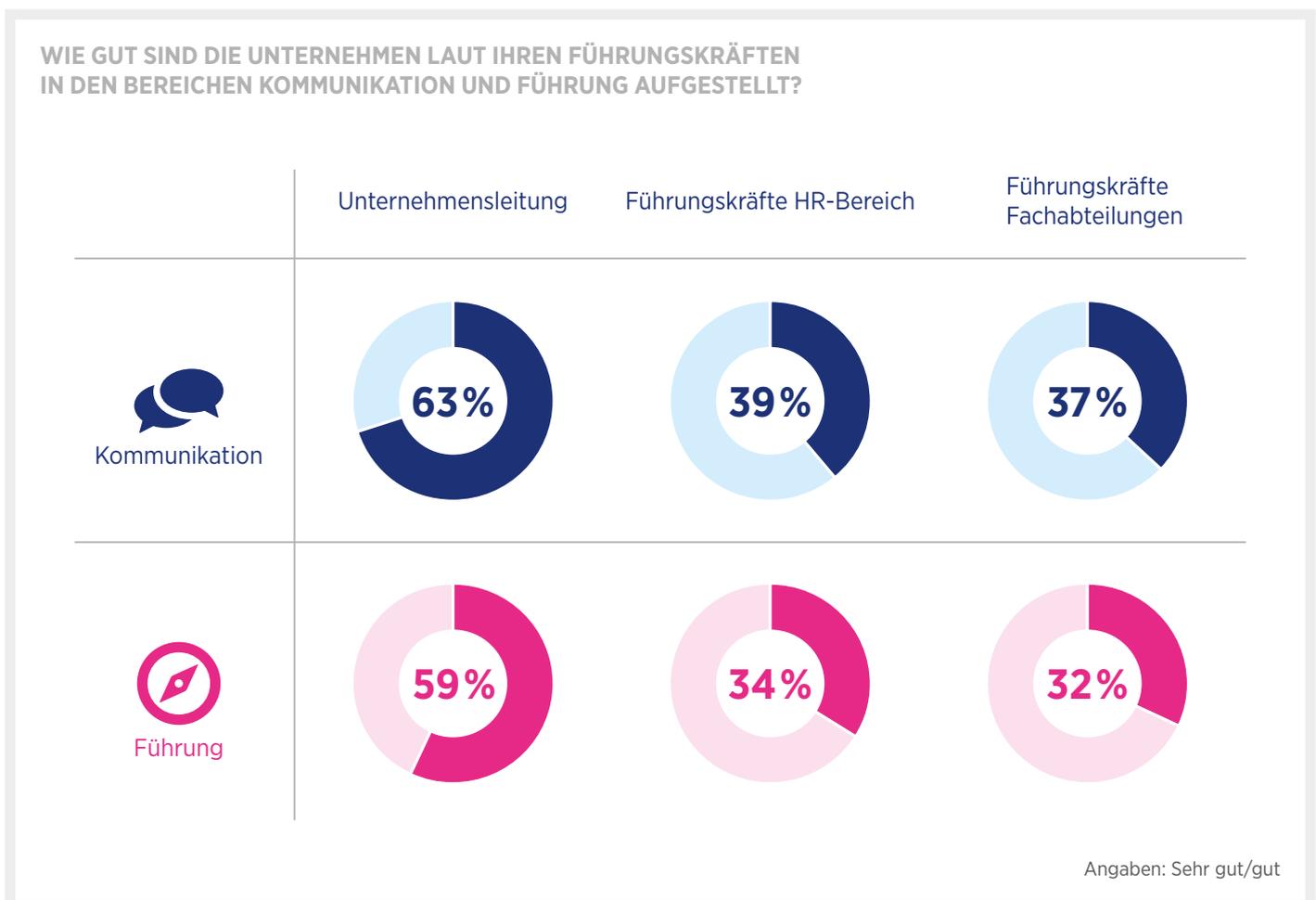
Über alle Bereiche der Unternehmenskultur hinweg sehen die Vertreter der Geschäftsleitung ihre Unternehmen häufiger als sehr gut oder gut aufgestellt – im Gegensatz zu den anderen befragten Gruppen. Am deutlichsten zeigt sich diese unterschiedliche Wahrnehmung bei den Aspekten Kommunikation und Führung. So geben bezüglich der Kommunikation 63 Prozent und bezüglich der Führung 59 Prozent der Topmanager an, ihr Unternehmen sei sehr gut oder gut aufgestellt. Im Vergleich sehen dies aber nur 39 Prozent bzw. 34 Prozent der Führungskräfte aus dem HR-Bereich sowie 37 Prozent bzw. 32 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen so.

Deutliche Unterschiede in der Unternehmenskultur zeigen sich auch im Hinblick auf die Sektoren. So legt der öffentliche Sektor großen Wert auf Kommunikation (40 %, ver-

glichen mit 36 % im Dienstleistungssektor und nur 27 % in der Industrie), während für die Industrie Flexibilität und Veränderungsbereitschaft die wichtigsten Bereiche der Unternehmenskultur sind (31 %, verglichen mit 24 % in den Dienstleistungsunternehmen und 13 % im öffentlichen Sektor).

In der Umsetzung zeigt sich ebenfalls ein deutlicher Unterschied in den Bereichen Teilhabe/Partizipation sowie Flexibilität und Veränderungsbereitschaft, in dem sich Industrie und Dienstleistungen als sehr viel besser aufgestellt sehen als der öffentliche Sektor.

Im Folgenden werden die oben genannten Bereiche der Unternehmenskultur einer näheren Betrachtung unterzogen.



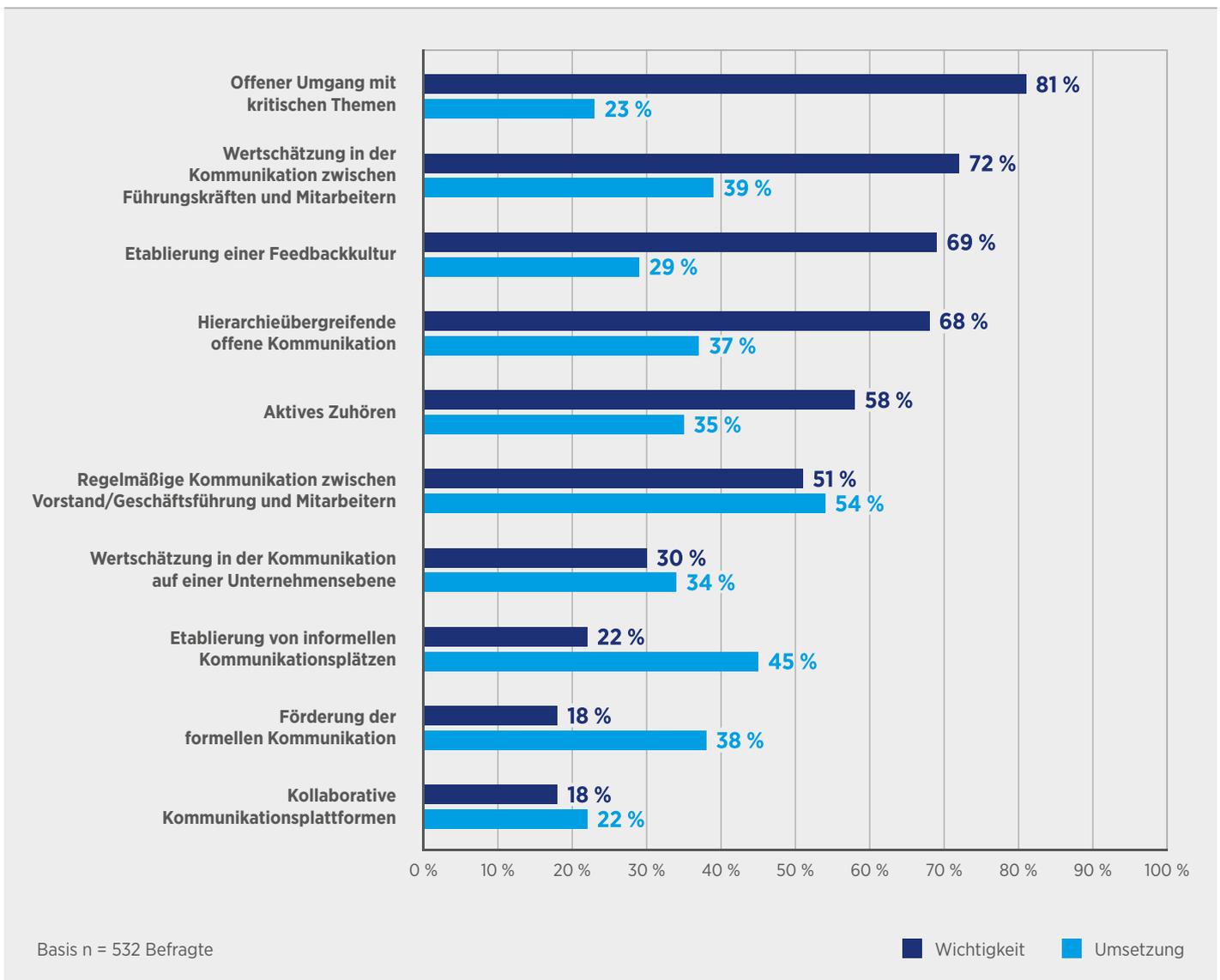
3.1 Kommunikation

Kommunikation ist eines der Kernelemente einer erfolgreichen Unternehmenskultur. Hierbei nimmt eine offene und durchgängige Informationspolitik über alle Hierarchieebenen hinweg einen hohen Stellenwert ein. Im Rahmen des HR-Reports 2015/2016 wurden die Entscheider zu zentralen Aspekten der Kommunikation im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur befragt – sowohl in Bezug auf deren Bedeutung als auch auf deren Umsetzung in ihren

Unternehmen. Sofort ins Auge fällt, dass auch im Bereich Kommunikation die weichen Themen die höchste Bedeutung haben: offener Umgang mit kritischen Themen, wertschätzende Kommunikation sowie die Etablierung einer Feedbackkultur (Abbildung 6).

Aber gerade bei diesen drei wichtigen Themen klaffen erhebliche Lücken zwischen Soll und Ist.

Abbildung 6
Die wichtigsten Themen im Bereich Kommunikation und deren Umsetzung in den Unternehmen



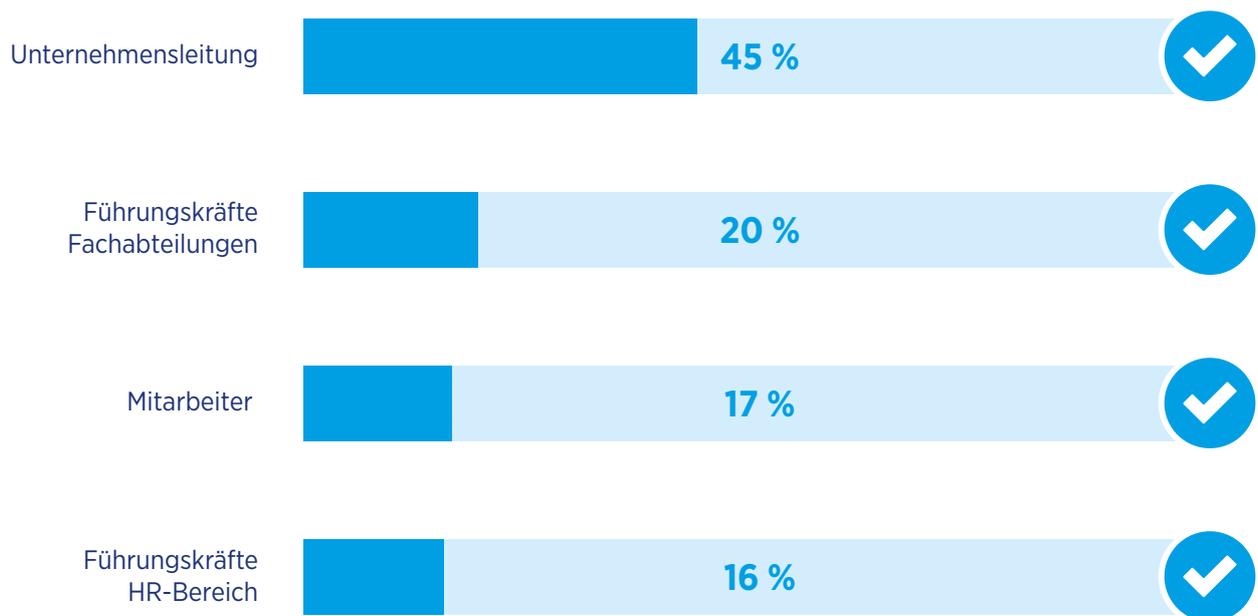
Umgekehrt haben Unternehmen die als weniger wichtig erachteten harten Themen wie informelle Kommunikationsplätze und regelmäßige Kommunikation zwischen Vorstand und Mitarbeitern wesentlich besser umgesetzt. Sie sind wohl einfacher zu realisieren. Bei der Differenzierung der Aussagen nach der Position der Befragten im Unternehmen sind sich alle über die Bedeutung der Aspekte recht einig. Ganz anders sieht dies bei der Einschätzung der Umsetzung aus.

So bewerten die befragten Topmanager den offenen Umgang mit kritischen Themen und das aktive Zuhören wesentlich positiver als die übrigen Befragten: 45 Prozent von ihnen meinen, in ihren Unternehmen werde ein offener Umgang mit kritischen Themen gepflegt. Allerdings sehen dies nur 20 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen, 16 Prozent der Führungskräfte aus dem HR-Bereich

und 17 Prozent der Mitarbeiter so. Auch bei der Wertschätzung in der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern besteht ein deutliches Gap in der Wahrnehmung der realen Umsetzung. Während nur 28 Prozent der Mitarbeiter diese Wertschätzung als umgesetzt ansehen, trifft dies auf 38 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen, 40 Prozent der Führungskräfte aus dem HR-Bereich und knapp die Hälfte der Vertreter der Geschäftsleitungen zu.

Fast identisch verhält es sich mit den Einschätzungen zur hierarchieübergreifenden offenen Kommunikation: Nur für 23 Prozent der Mitarbeiter und 28 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen ist sie gut umgesetzt. Dagegen stehen 49 Prozent der Führungskräfte aus dem HR-Bereich sowie 55 Prozent der Vertreter der Geschäftsführung, die sie als gelebte Realität ansehen.

INWIEWEIT SEHEN FÜHRUNGSKRÄFTE UND MITARBEITER DEN OFFENEN UMGANG MIT KRITISCHEN THEMEN ALS UMGESETZT AN?



Angaben: sehr gut/gut

3.2 Führung

Führungskräfte an der Schnittstelle zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern tragen wesentlich dazu bei, dass die gewünschte Unternehmenskultur tatsächlich in der Organisation gelebt wird.

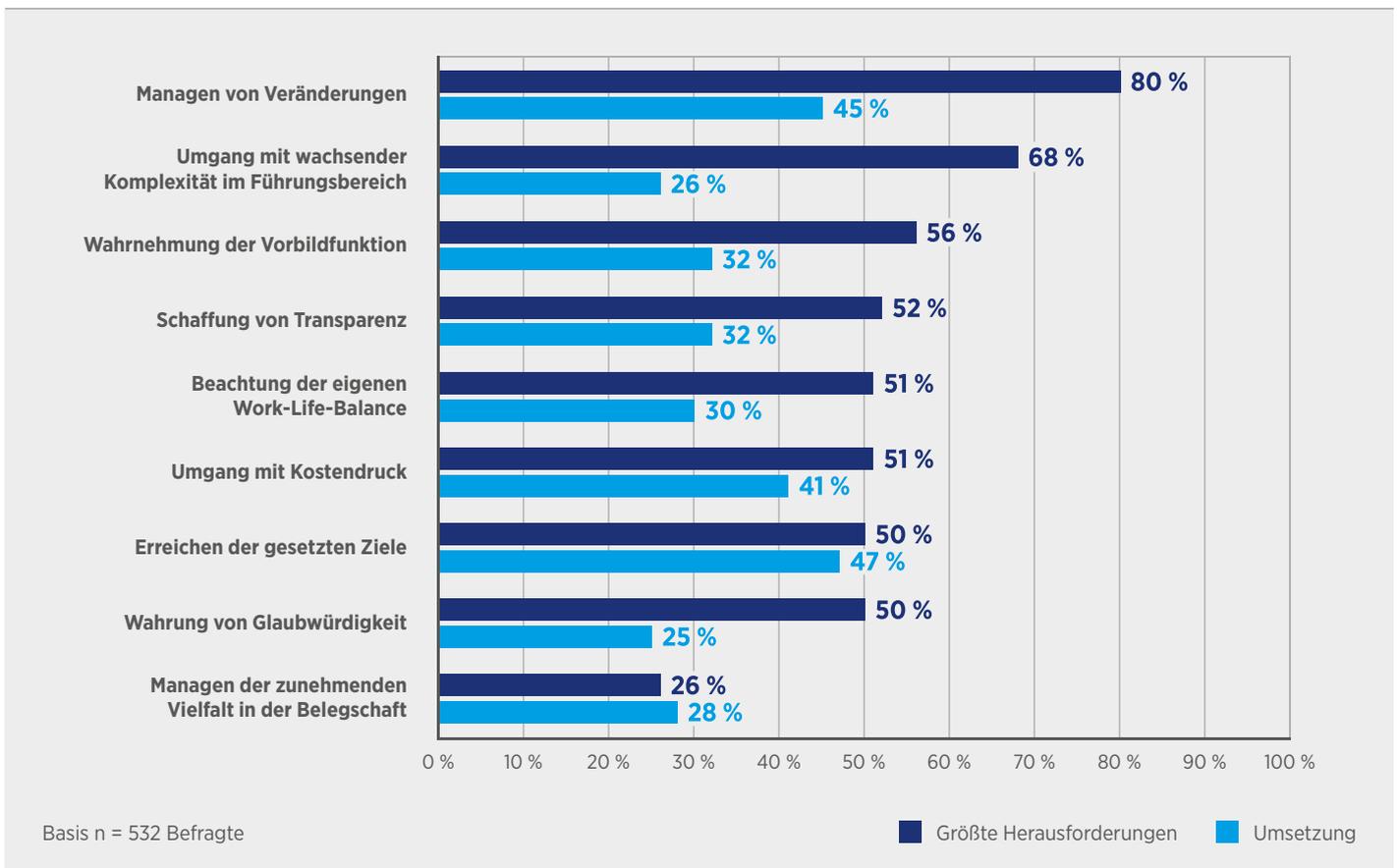
Um den Rahmen zu skizzieren, in dem Führung gegenwärtig stattfindet, wurde zunächst nach den fünf größten Herausforderungen für Führungskräfte gefragt und danach, welche davon bereits in Angriff genommen wurden (Abbildung 7).

Wie schon im letzten HR-Report bestehen nach Ansicht der befragten Entscheider die größten Herausforderungen im Managen von Veränderungen, im Umgang mit der steigenden Komplexität im Führungsbereich und in der Wahrnehmung der Vorbildfunktion.

Wie im Vorjahr zeigt sich hier ein erheblicher Nachholbedarf in Bezug darauf, welche dieser Herausforderungen bereits im Unternehmen angegangen werden.

Im vergangenen Jahr traten die Unterschiede in den Aussagen in Abhängigkeit von der Position der Befragten deutlich hervor. Dies zeigt sich auch im HR-Report 2015/2016: Die Einschätzungen zur Bedeutung der Herausforderungen für Führungskräfte gleichen sich weitgehend. Doch wie im Jahr zuvor sind die Geschäftsleitungen und Führungskräfte in nahezu allen Bereichen der Ansicht, dass sie diese großen Herausforderungen schon angegangen sind. Dagegen antworten die Mitarbeiter deutlich zurückhaltender – insbesondere bei der Wahrung von Glaubwürdigkeit und der Wahrnehmung der Vorbildfunktion, aber auch in Bezug auf das Managen von Veränderungen.

Abbildung 7
Die größten Herausforderungen für Führungskräfte und deren Umsetzung



Anforderungen an Führungskräfte

Auch bei den Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, zeigen sich hohe Übereinstimmungen zwischen den Ergebnissen der Jahre 2014 und 2015. Wie schon im Vorjahr finden sich unter den Top Five das Etablieren einer Feedbackkultur, die Motivation der Belegschaft, das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter und das Agieren als Ansprechpartner. Neu aufgerückt in die am häufigsten genannten Anforderungen ist die Gewährung von Freiräumen für Mitarbeiter, wohingegen das Führen regelmäßiger Mitarbeitergespräche auf Platz 6 rutschte.

Bezogen auf die Unternehmensgröße zeigen sich vor allem in zwei Aspekten unterschiedliche Einschätzungen der Entscheider. So sehen Großunternehmen häufiger als kleinere und mittlere Betriebe die Aufgabe von Führungskräften darin, ihren Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und sie zu motivieren (61 % bzw. 65 % in Großunternehmen im Vergleich zu 48 % bzw. 52 % in Betrieben mit bis zu 999 und 50 Prozent bzw. 51 % in Betrieben mit 1.000 bis 4.999 Mitarbeitern).

Der differenzierte Blick auf die Position der Entscheider zeigt einige Ergebnisse, die sich eindeutig auf die mit der Position verbundenen Arbeitsinhalte zurückführen lassen: So sehen Führungskräfte aus Fachabteilungen die Aufgabenkoordination deutlich stärker als ihre Aufgabe an als die übrigen Befragten. Für Führungskräfte aus dem HR-Bereich haben dagegen die Etablierung einer Feedback-

kultur und das Führen regelmäßiger Mitarbeitergespräche eine viel stärkere Bedeutung. Deutlich divergieren die Meinungen zur Gewährung von Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation: 57 Prozent der Mitarbeiter erwarten hier Unterstützung von ihren Führungskräften. Jedoch sehen dies nur je 33 Prozent der befragten Geschäftsleitungsvertreter und der Führungskräfte aus Fachabteilungen sowie 29 Prozent der HR-Führungskräfte als Anforderung an sich selbst an. Auch dies deckt sich mit den Ergebnissen des Vorjahres.

Stolpersteine für Führungskräfte

Auch in Bezug auf die Stolpersteine, mit denen Führungskräfte sich konfrontiert sehen, haben sich die Einschätzungen kaum verändert. Mit großem Vorsprung ist es auch in 2015 wieder der Mangel an Zeit für Führungsaufgaben. Diesen Mangel beklagen alle Gruppen, nach denen in dieser Befragung differenziert wird, gleichermaßen. Die Problematik, dass Führungskräften zu wenig Zeit für das operative Tagesgeschäft bleibt, findet sich häufiger in der Industrie und im Dienstleistungsbereich als im öffentlichen Sektor. Zudem tritt sie in Österreich und der Schweiz stärker auf als in Deutschland. Hier wird jedoch häufiger als Stolperstein erkannt, die Mitarbeiter „loslassen“ zu müssen (70 %) als in Österreich (66 %) und vor allem in der Schweiz (56 %).

ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE IN RELATION ZUR UNTERNEHMENSGRÖSSE

	Großunternehmen	1.000-4.999 Mitarbeiter	Bis zu 999 Mitarbeiter
Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen	61 %	50 %	48 %
Mitarbeiter motivieren	65 %	51 %	52 %

3.3 Flexibilität/Veränderungsbereitschaft

Unternehmen sehen sich in den vergangenen Jahren zunehmend dynamischeren Rahmenbedingungen mit hoher Volatilität und einer abnehmenden Prognosefähigkeit der künftigen Entwicklungen gegenüber. Mehr denn je braucht man die Fähigkeit, die Prozesse und Strukturen und letztlich die gesamte Wertschöpfungskette so auszugestalten, dass ein aktiver Umgang mit Veränderungen erfolgen kann und die erforderliche Geschwindigkeit in der Umsetzung dieser Veränderungen gewährleistet ist.

Dazu bedarf es nicht zuletzt neuer Organisationsformen wie die betriebliche Projektwirtschaft. Denn die traditionellen Ablauf- und Aufbauorganisationen können den rasanten Wandel von Märkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen in einem vernetzten, globalisierten und wissensintensiven Umfeld nicht mehr abbilden. Auch die Mitarbeiter selbst lassen sich aufgrund ihrer Bedürfnisse immer weniger in starre Strukturen einbinden.⁶

Unsere Fragen lauteten daher: Wie flexibel sind die Unternehmen, aus denen die befragten Entscheider kommen? Und wie hoch schätzen sie die Bedeutung von Flexibilität und Veränderungsbereitschaft als wichtiges Element der Unternehmenskultur ein?

Es fällt auf, dass die im Zusammenhang mit Flexibilität und Veränderungsbereitschaft aufgeführten Punkte – im Gegensatz zu den anderen abgefragten Bereichen der Unternehmenskultur – durchweg hohe Zustimmungswerte erhalten (Abbildung 8). Selbst bei der mit der geringsten Wichtigkeit versehenen Umsetzung neuer Organisationsformen sind immerhin noch knapp 50 Prozent der Entscheider von deren Bedeutung überzeugt. Eine hohe Diskrepanz zwischen Bedeutung und tatsächlicher Umsetzung tritt jedoch auch hier wieder deutlich zutage. Am stärksten fällt sie in Bezug auf die Sicherstellung der erforderlichen Geschwindigkeit bei der Umsetzung von



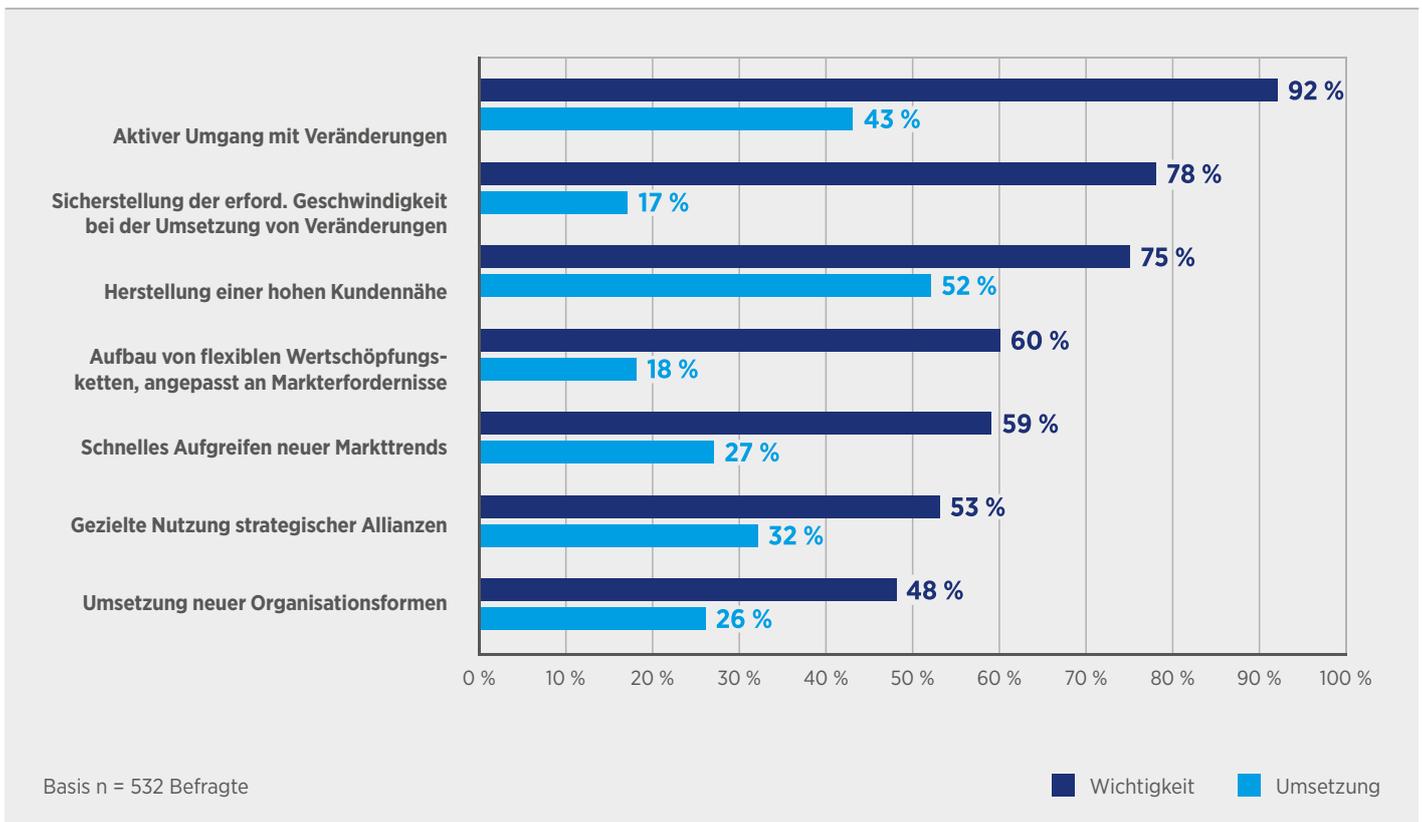
⁶ Vgl.: Rump, J./Schabel, F. (2011): Organisation 2.0 oder: Die Uneinheitlichkeit der Unternehmenswelt, in: Rump, J./Schabel, F./Grabmeier, S. (Hrsg.) (2011): Auf dem Weg in die Organisation 2.0. Mut zur Unsicherheit, Sternenfels 2011, S. 13-21; Abele, E./Reinhart, G. (2011): Zukunft der Produktion. Herausforderungen, Forschungsfelder, Chancen, München 2011.

Veränderungen aus. Gerade einmal 17 Prozent der Befragten meinen, dass ihre Organisation das notwendige Tempo für die Umsetzung von Veränderungen vorlegt. Aber auch der aktive Umgang mit Veränderungen – das wichtigste Item aus Sicht der Entscheider – ist noch nicht einmal in der Hälfte der Unternehmen umgesetzt.

Obgleich sich die Einschätzungen der Entscheider in den unterschiedlichen Positionen im Unternehmen zur Wichtigkeit von Flexibilität und Veränderungsbereitschaft nur geringfügig unterscheiden, zeigt sich in der Beurteilung der Umsetzung wiederum, dass die Vertreter der Geschäftsleitung zu mehr als 60 Prozent die Ansicht vertreten, ihr Unternehmen gehe aktiv mit Veränderungen um. Diese Ansicht teilen allerdings nur 42 Prozent der Führungskräfte aus dem HR-Bereich, 38 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen und 36 Prozent der Mitarbeiter. Wenn- gleich nicht mit derselben Deutlichkeit, zeigt sich diese

Tendenz auch bei der Herstellung einer hohen Kundennähe. Interessanterweise sind hier die Mitarbeiter stärker als ihre Führungskräfte und Geschäftsleitungen davon überzeugt, dass ihr Unternehmen neue Markttrends schnell aufgreift. Altersbezogen treten in der Einschätzung der Wichtigkeit zwei Auffälligkeiten hervor, die jedoch nahezu selbsterklärend sind. So setzen die Jüngeren eher auf das Aufgreifen neuer Markttrends (69 % in der jüngsten Altersgruppe verglichen mit 52 % in der ältesten Gruppe). Mit zunehmendem Alter der Befragten steigt die Bedeutung der Kundennähe stärker: 79 Prozent der ab 50-Jährigen, verglichen mit 65 Prozent der bis 40-Jährigen. Allerdings schätzen die Vertreter der unterschiedlichen Altersgruppen die Umsetzung einzelner Aspekte differenziert ein. Während jeweils knapp die Hälfte der 40- bis 50-Jährigen sowie der ab 50-Jährigen die Ansicht vertreten, ihr Unternehmen gehe aktiv mit Veränderungen um, sehen dies die bis 40-Jährigen nur zu 32 Prozent so.

Abbildung 8
Die wichtigsten Maßnahmen im Bereich Flexibilität/Veränderungsbereitschaft und deren Umsetzung in Unternehmen



3.4 Transparenz

Die Unternehmenskultur entscheidet nicht zuletzt darüber, welche Mitarbeiter ein Unternehmen gewinnen und binden kann, denn gute Arbeitnehmer haben die Unternehmenskultur auf ihrer internen Entscheidungsmatrix. Dabei ist die Kultur ein Gradmesser, an dem sich (potenzielle) Mitarbeiter orientieren, um herauszufinden, ob sie in das jeweilige Unternehmen passen oder nicht. Dazu gehört, dass das Auftreten nach außen stimmig ist mit den innerbetrieblichen Geschehnissen. Eine Selbstdarstellung nach außen, die im Widerspruch zur Unternehmenskultur steht, wird über kurz oder lang als „Mehr Schein als Sein“ erkannt werden. Damit verliert das Unternehmen seine Glaubwürdigkeit sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch auf dem Absatzmarkt.

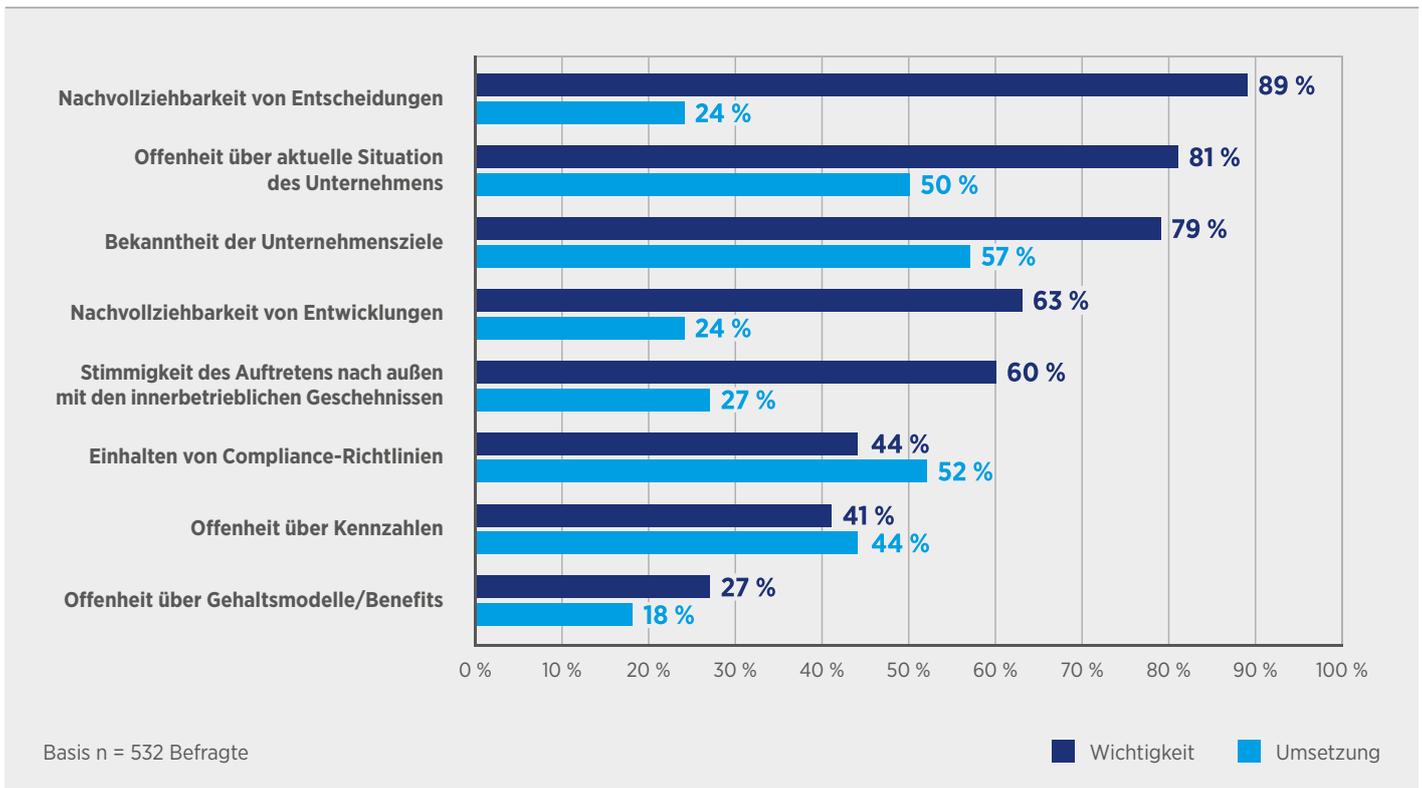
Zur Transparenz gehört zudem die Einhaltung bestehender Compliance-Richtlinien. Entscheidend für die Glaubwürdigkeit nach innen ist vor allem, dass Entwicklungen und Entscheidungen für die Beschäftigten nachvollziehbar

und ihnen die Unternehmensziele bekannt sind. Nur dann können sie sich mit ihrer Tätigkeit identifizieren und den Wertbeitrag des eigenen Handelns für das Gesamtunternehmen einschätzen. Wie bereits im Zusammenhang mit der Kommunikation angeführt, ist es daher unerlässlich, einen offenen Umgang mit den Beschäftigten zu pflegen.

Bezüglich der Transparenz stellten wir den Entscheidern ebenfalls die beiden Fragen, welche Bedeutung die wichtigsten Themen hierzu aus ihrer Sicht einnehmen und wie erfolgreich ihre Unternehmen diese in die Tat umsetzen (Abbildung 9).

Die zur Auswahl gestellten Aspekte der Transparenz werden von den Befragten in hohem Maße als wichtig angesehen. Insbesondere die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, die Offenheit über die aktuelle Situation des Unternehmens und die Bekanntheit der Unternehmensziele spielen eine große Rolle. Die geringste Bedeutung wird der Offenheit

Abbildung 9
Die wichtigsten Maßnahmen im Bereich Transparenz in den Unternehmen und deren Umsetzung



über Gehaltsmodelle bzw. Benefits beigemessen. Der Blick auf die Umsetzung zeigt, dass vor allem beim Thema Nachvollziehbarkeit von Entwicklungen und Entscheidungen aus Sicht der Befragten noch deutliche Defizite bestehen. Compliance-Richtlinien hingegen werden aus ihrer Sicht durchaus zufriedenstellend eingehalten; ebenso herrscht Offenheit über Kennzahlen.

Was die Differenzierung nach der Position der Entscheider im Unternehmen anbelangt, messen die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung der Offenheit bezüglich Gehaltsmodellen bzw. Benefits eine sehr viel höhere Bedeutung bei (39 %) als die übrigen Gruppen (20 % bei den Vertretern der Geschäftsleitungen, 21 % bei den Führungskräften aus dem HR-Bereich und 27 % bei den Führungskräften aus Fachabteilungen). Dagegen spielt die Offenheit in Bezug auf Kennzahlen für die „normalen“ Mitarbeiter eine deutlich geringere Rolle als für alle anderen Befragten.

Erhebliche Unterschiede zeigen sich auch hier in der Einschätzung der Umsetzung.

So ist auffällig, dass die Vertreter des Topmanagements in hohem Maße als realisiert ansehen, dass Entwicklungen und Entscheidungen nachvollziehbar sind, Offenheit über die aktuelle Situation des Unternehmens herrscht und das Auftreten nach außen stimmig mit den innerbetrieblichen Geschehnissen ist. Dies deckt sich jedoch in keiner Weise mit den Einschätzungen gerade der Mitarbeiter, die hier noch enormen Realisierungsbedarf sehen. Was die meist schriftlich dokumentierten Aspekte wie Kennzahlen, Gehaltsmodelle oder Unternehmensziele angeht, herrscht hingegen eine sehr viel größere Übereinstimmung. Erstaunlich ist noch, dass nur 36 Prozent der Geschäftsleitungsvertreter, aber jeweils mehr als die Hälfte der übrigen Befragtengruppen davon ausgehen, dass Compliance-Richtlinien eingehalten werden.

UNTERSCHIEDLICHE EINSCHÄTZUNG ZUR UMSETZUNG – IN ABHÄNGIGKEIT DER POSITION

	Unternehmens- leitung	Führungskräfte HR-Bereich	Führungskräfte Fachabteilungen	Mitarbeiter
Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen	49%	24%	18%	14%
Offenheit über aktuelle Situation des Unternehmens	61%	55%	47%	41%

3.5 Teilhabe/Partizipation

Studien zeigen seit Jahren, dass die Partizipation von Beschäftigten einen nicht zu unterschätzenden Motivationsfaktor darstellt, der die Identifikation und Leistungsfähigkeit deutlich erhöht. Gerade die jüngere Generation fordert dies vehement ein. Wesentliche Bestandteile einer Unternehmenskultur, die auf Teilhabe und Partizipation setzt, sind die Gewährung von Handlungsspielräumen für Mitarbeiter, ihre aktive Beteiligung an Entscheidungsprozessen und die Förderung ihrer Eigenverantwortung. Ebenfalls bedeutsam ist es, die Vernetzung im Unternehmen auch über Hierarchieebenen hinweg zu fördern. Dazu können neue partizipative Methoden, z. B. Open Space, genutzt werden. Auf Unternehmensebene nimmt die Relevanz der verstärkten Einbindung von Stakeholdern zu: Kunden wie Lieferanten werden immer intensiver an Prozessen beteiligt, um beispielsweise neue Produkte und Services aktiv mitzugestalten.

Inwieweit erachten die Befragten die genannten Aspekte als wichtig und sind diese bereits umgesetzt? Auch hier zeigt sich zwischen Bedeutung und Umsetzung der wichtigen Aspekte zur Teilhabe eine erhebliche Differenz (Abbildung 10).

Im Unterschied zu den beiden vorherigen Bereichen der Unternehmenskultur unterscheidet sich die Wichtigkeit der einzelnen abgefragten Aspekte hier erheblich. Sie reicht von 28 Prozent in Bezug auf die Mitsprache bei personellen Entscheidungen bis zu 94 Prozent bei der Gewährung von Handlungsspielräumen. Was den Soll-Ist-Vergleich anbelangt, sehen die Befragten vor allem in Bezug auf Handlungsspielräume, Eigenverantwortung, Vernetzung und die aktive Beteiligung der Mitarbeiter noch sehr hohen Handlungsbedarf in ihren Unternehmen.

Wieder sind sich alle befragten Gruppen vergleichsweise einig, was die Bedeutung der angeführten Aspekte betrifft. In Bezug auf die Umsetzung zeigt sich dagegen, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die Handlungsspielräume für die Mitarbeiter kleiner und ihre aktive Beteiligung an Entscheidungsprozessen geringer werden. Zudem reduzieren sich die Möglichkeiten zur Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes erheblich (von 54 % in Unternehmen unter 1.000 Mitarbeitern auf 43 % in mittleren und 30 % in großen Unternehmen), ebenso wie die Mitsprache bei personellen Entscheidungen, die immerhin in 21 Prozent der kleineren Betriebe, aber nur in neun Prozent der Unternehmen

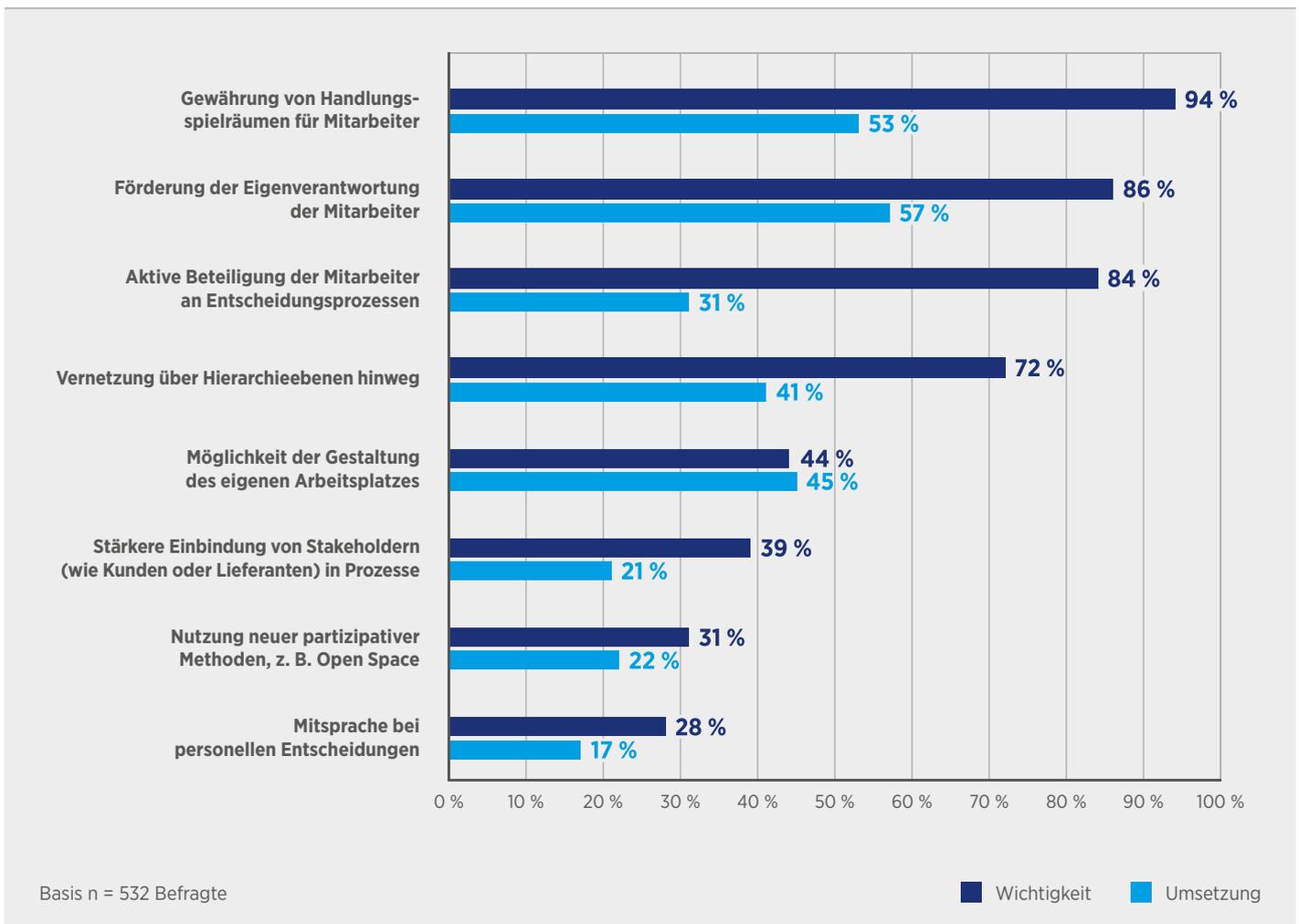


ab 5.000 Mitarbeitern möglich ist. Andererseits werden in Großunternehmen deutlich häufiger neue partizipative Methoden genutzt. Die Vernetzung über Hierarchieebenen hinweg funktioniert am besten in den Betrieben mit 1.000 bis 4.999 Mitarbeitern.

Ähnlich wie schon in Bezug auf andere Aspekte fällt die Einschätzung der Vertreter der Geschäftsleitungen auch bei der Frage nach der Umsetzung von Maßnahmen im Bereich Teilhabe und Partizipation bei einigen Aspekten deutlich positiver aus als bei den übrigen Befragten. So geben sie zu je 64 Prozent an, dass in ihren Unterneh-

men den Mitarbeitern Handlungsspielräume gewährt und deren Eigenverantwortung gefördert wird, 53 Prozent vertreten die Ansicht, dass die Mitarbeiter werden aktiv an Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Von den betroffenen Mitarbeitern sehen jedoch nur 49 Prozent Handlungsspielräume als gegeben an und 52 Prozent meinen, ihre Eigenverantwortung werde gefördert. Noch deutlicher lauten die Abweichungen bei den beiden darauffolgenden Items. Für nur 22 Prozent der befragten Mitarbeiter ist eine aktive Beteiligung an Entscheidungsprozessen gegeben, nur zwölf Prozent berichten von einer Mitsprache bei personellen Entscheidungen.

Abbildung 10
Die wichtigsten Maßnahmen im Bereich Teilhabe/Partizipation und deren Umsetzung in den Unternehmen



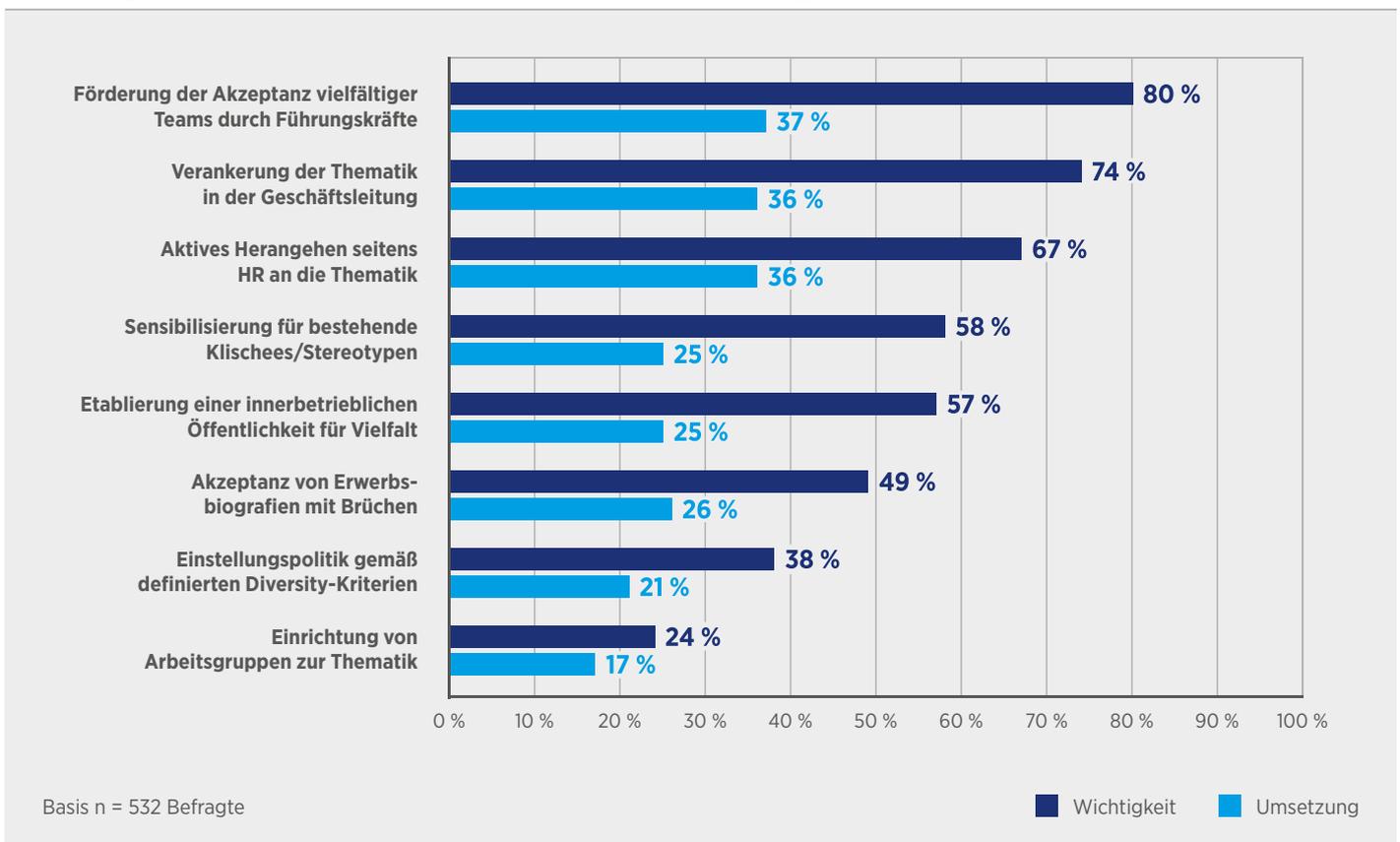
3.6 Vielfalt

Vielfalt zeigt sich in Unternehmen auf unterschiedliche Weise. Sie ist häufig die Antwort auf die gegenwärtigen Herausforderungen wie die Sicherung der Fachkräftebasis durch die Nutzung aller vorhandenen Potenziale bis hin zu eher unterrepräsentierten Gruppen. So ist es in zahlreichen Unternehmen ein alltägliches Phänomen, dass ihre Belegschaften zunehmend „bunter“ werden – nicht nur im Hinblick auf die klassischen Dimensionen wie Geschlecht, Alter und kultureller Hintergrund, sondern auch in Bezug auf die verschiedenen Lebensentwürfe der Beschäftigten und ihre Arbeitsmodelle. Um mit Vielfalt angemessen umzugehen und sie möglichst optimal auszunutzen, bedarf es zunächst der Verankerung der Thematik in der Geschäftsführung und aktiver Schritte des HR-Bereichs, beispielsweise durch eine Einstellungspolitik gemäß klar definierten Diversity-Kriterien. Es gilt, alle Beschäftigten – insbesondere Führungskräfte – für bestehende Klischees

und Stereotypen zu sensibilisieren und die Akzeptanz von nicht geradlinigen Erwerbsbiografien, aber auch von vielfältigen Teams zu fördern. Dazu ist es empfehlenswert, eine innerbetriebliche Öffentlichkeit für Vielfalt zu etablieren und Arbeitsgruppen zur Thematik einzurichten. Da Vielfalt bereits in den Vorjahren zu den Themen des HR-Reports zählte, werden die Ergebnisse des Jahres 2015 in den Kontext der Vorgängerstudien gestellt.⁷

Die Themen, die von den befragten Entscheidern als die wichtigsten im Rahmen einer vielfältigen Unternehmenskultur angesehen werden, sind die Förderung der Akzeptanz vielfältiger Teams durch Führungskräfte, die Verankerung der Thematik in der Geschäftsleitung und ein aktives Herangehen seitens HR. Ebenso wird es von jeweils mehr als der Hälfte der Entscheider als wichtig erachtet, das gesamte Unternehmen für bestehende Klischees bzw.

Abbildung 11
Die wichtigsten Maßnahmen im Bereich Vielfalt und deren Umsetzung in den Unternehmen



Stereotypen zu sensibilisieren und eine innerbetriebliche Öffentlichkeit für Vielfalt zu etablieren. Die Verankerung der Thematik in der Geschäftsleitung, die Förderung der Akzeptanz und die Sensibilisierung standen auch 2014 bereits oben in der Rangliste der entscheidenden Faktoren zur Förderung von Diversity.

Wie im Vorjahr fällt die Kluft zwischen Soll und Ist erheblich aus. Besonders hoher Nachholbedarf besteht nach Ansicht der Entscheider, wenn es um die Förderung der Akzeptanz vielfältiger Teams durch Führungskräfte und um die Verankerung der Thematik in der Geschäftsleitung geht (Abbildung 11).

Wenngleich sich die Vertreter unterschiedlicher Unternehmensgrößen bei der Bedeutung der Aspekte einer vielfältigen Unternehmenskultur weitgehend einig sind, so zeigen sich signifikante Unterschiede in der Umsetzung. Nicht überraschend: Der HR-Bereich – den es in vielen kleinen Betrieben in dieser Form nicht explizit gibt – ist in Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern sehr viel aktiver involviert als in Betrieben unterhalb dieser Größe. Auch eine Einstellungspolitik gemäß definierten Diversity-Kriterien und die Einrichtung spezieller Arbeitsgruppen zur Thematik finden

sich mit zunehmender Unternehmensgröße immer häufiger. Die kleineren Betriebe zeigen sich allerdings deutlich offener, wenn es um Erwerbsbiografien mit Brüchen geht. Diese werden nach Einschätzung der Entscheider von 30 Prozent der kleineren Unternehmen, aber nur von 22 Prozent der mittleren und 19 Prozent der großen Unternehmen akzeptiert.

Erwerbsbiografien mit Brüchen werden in den unterschiedlichen Ländern, die an der Studie teilnehmen, äußerst differenziert wahrgenommen. So halten 62 Prozent der deutschen Befragten deren Akzeptanz für wichtig, jedoch nur 40 Prozent ihrer Kollegen aus der Schweiz und 31 Prozent aus Österreich. In der Umsetzung zeigt sich das gleiche Bild: 35 Prozent der Deutschen glauben, dass solche Erwerbsbiografien in ihren Unternehmen akzeptiert werden, verglichen mit 19 Prozent der Schweizer und 15 Prozent der Österreicher. In Österreich hingegen scheint die Akzeptanz vielfältiger Teams durch Führungskräfte deutlich besser zu sein. So geben 50 Prozent der österreichischen Entscheider (verglichen mit 37 % aus der Schweiz und % Prozent aus Deutschland) an, diese werde gefördert.

WICHTIGKEIT DER AKZEPTANZ VON ERWERBSBIOGRAFIEN MIT BRÜCHEN UND DEREN UMSETZUNG

	Deutschland	Schweiz	Österreich
 Wichtigkeit	62%	40%	31%
 Umsetzung	35%	19%	15%

⁷ Nicht alle Items, die im HR-Report 2015/2016 abgefragt werden, sind identisch mit denen der Vorjahresstudie 2014/2015. Zudem gilt es zu beachten, dass in diesem Jahr erstmals die Auswahl der Top Five zwingend vorgegeben wurde. Die Ergebnisse des HR-Reports 2013/2014 sind nur bedingt vergleichbar, da damals als Schwerpunkt „Gender Diversity“ gewählt wurde.

KAPITEL 4

ERFOLGSKRITISCHE HANDLUNGSFELDER

Nahezu identisch zum Vorjahr geben 64 Prozent der teilnehmenden Unternehmen an, neue Mitarbeiter einzustellen. Auf Mitarbeitersuche sind vor allem die Betriebe mit 1.000 bis 4.999 Mitarbeitern (77 %), verglichen mit 69 Prozent der Betriebe ab 5.000 Beschäftigten sowie 57 Prozent der kleineren Unternehmen.



4.1 Mitarbeitergewinnung

Jobportale im Internet sowie die eigenen Unternehmenskanäle sind weiterhin die Hauptrekrutierungskanäle für die Unternehmen. An dritter Stelle stehen externe Dienstleister, erst danach folgen Social-Media-Plattformen. Das heißt, die befragten Unternehmen setzen offenbar weniger als vielfach vermutet auf die einschlägigen sozialen Netzwerke, um Mitarbeiter zu gewinnen. In Deutschland ist die Nutzung noch etwas stärker ausgeprägt (24 %) als in Österreich (11 %) und in der Schweiz (14 %).

Dagegen arbeiten Schweizer und österreichische Unternehmen sehr viel häufiger mit externen Dienstleistern zusammen als ihre deutschen Kollegen (50 % bzw. 52 % im Vergleich zu 31 % in Deutschland). Deutliche Unterschiede zeigen sich auch bei den Sektoren. So werden externe Dienstleister in erster Linie von Unternehmen aus der Industrie (46 %) und dem Dienstleistungsbereich (42 %) nachgefragt. Zudem rekrutieren Dienstleister neue Kollegen sehr viel häufiger als die Industrie und der öffentliche Dienst nach dem Motto „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“. 46 Prozent der Unternehmen, die nach neuen Mitarbeitern suchen, rekrutieren diese landesweit, 42 Prozent regional, 21 Prozent weltweit und 19 Prozent EU-weit.

Insgesamt 63 Prozent der befragten Unternehmensvertreter suchen ihre Fachkräfte nur im Inland. Wie in den Vorjahren wird international vor allem im deutschsprachigen Ausland (37 %) und in Westeuropa (26 %) rekrutiert. Nach wie vor steht Südeuropa trotz der hohen Arbeitslosigkeit nicht im Fokus der Rekrutierungsbemühungen (knapp 1 %). Dem Trend der letzten Jahre folgend, zeigt sich auch 2015, dass mit zunehmender Unternehmensgröße vermehrt im Ausland gesucht wird.

Während in Deutschland die Fachkräfte überwiegend innerhalb der eigenen Landesgrenzen rekrutiert werden, orientierte sich die Mitarbeitergewinnung in Österreich und der Schweiz stärker nach außen. Dabei steht bei der internationalen Rekrutierung das deutschsprachige Ausland wie schon seit 2011 vor allem bei den Schweizer Unternehmen hoch im Kurs (50 %, verglichen mit 27 % der deutschen und 23 % der österreichischen Unternehmen).

Die deutschen Betriebe suchen hingegen sehr viel stärker in Westeuropa (40 %) als ihre Nachbarn, während in Österreich traditionell der nahe gelegene osteuropäische Arbeitsmarkt eine größere Rolle spielt (33 %).

NUTZUNG DER EINZELNEN REKRUTIERUNGSKANÄLE



81 %
Jobportale
im Internet



76 %
Eigene Unter-
nehmenskanäle



40 %
Externe Dienstleister



36 %
Mitarbeiter
werben Mitarbeiter



20 %
Printmedien



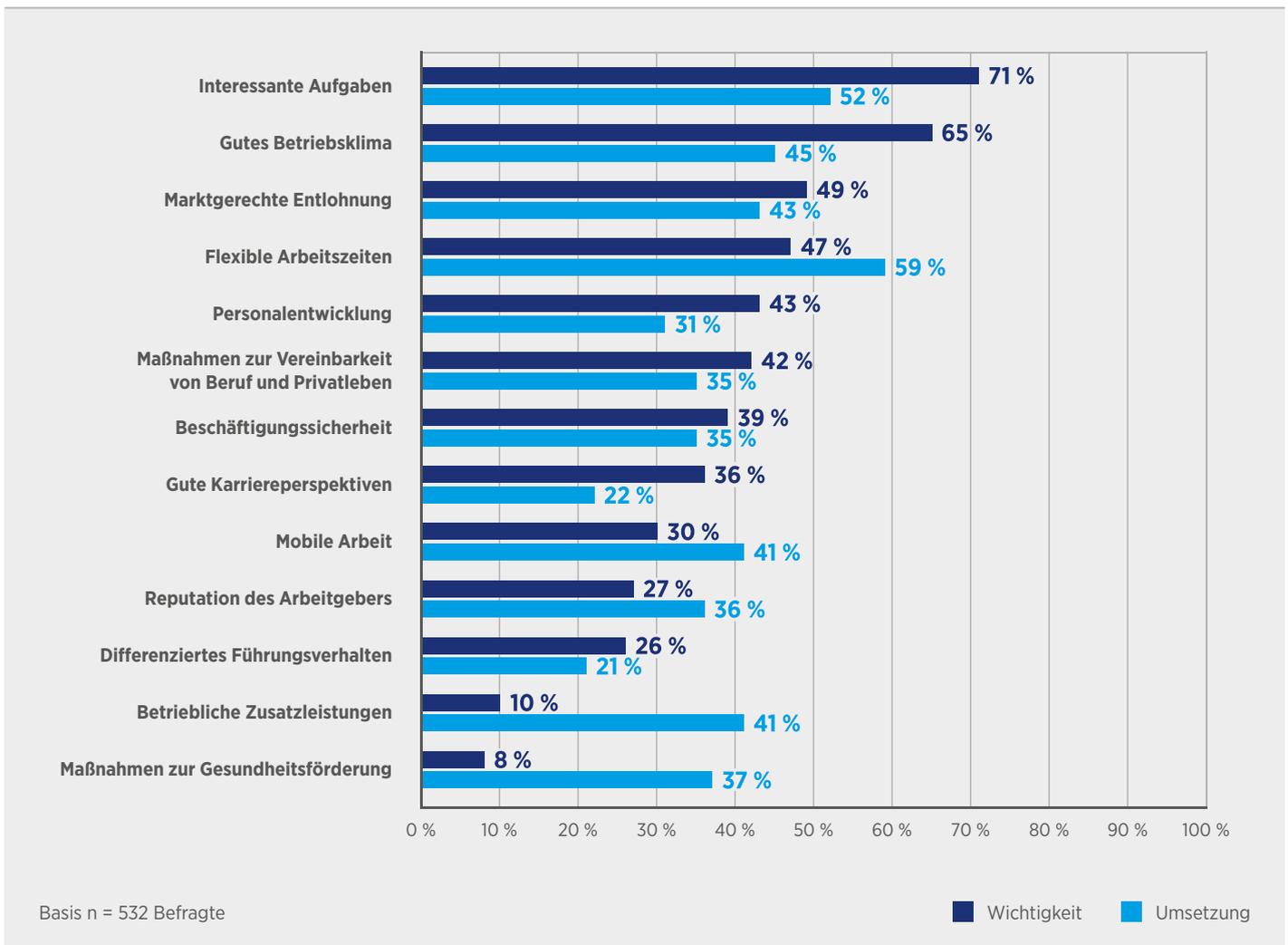
18 %
Social-Media-Plattformen

4.2 Mitarbeiterbindung

In diesem Jahr hat die Bedeutung der Mitarbeiterbindung aus Sicht der Befragten zugenommen (69 %, Vorjahreswert 61 %). Als die am meisten geeigneten Instrumente, um Mitarbeiter zu binden, sehen die Befragten interessante Aufgaben (71 %), ein gutes Betriebsklima (65 %) und eine marktgerechte Entlohnung an (49 %). Als weniger bedeutend angesehen werden dagegen die Themen flexible Arbeitszeiten (47 %), Personalentwicklung (43 %) sowie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (42 %). Im Vergleich zwischen der Bedeutung der einzelnen Bindungsinstrumente und ihrer realen Umsetzung zeigen sich vor

allem zwei Tendenzen: Als je weniger relevant ein Werkzeug angesehen wird, umso eher ist es bereits realisiert. Und zum Zweiten sind harte Themen besser umgesetzt als die sogenannten weichen Themen, die aber wiederum als wichtiger für die Mitarbeiterbindung bewertet werden. Ein Beispiel für diese Tendenz sind betriebliche Zusatzleistungen, die kaum ein Entscheider unter seinen Top Five hat (10 %), die jedoch in 41 Prozent der Unternehmen schon verbreitet sind. Ähnlich verhält es sich mit Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und – wenn auch in geringerem Maße – mit flexiblen

Abbildung 12
Die wichtigsten Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und deren Umsetzung in den Unternehmen



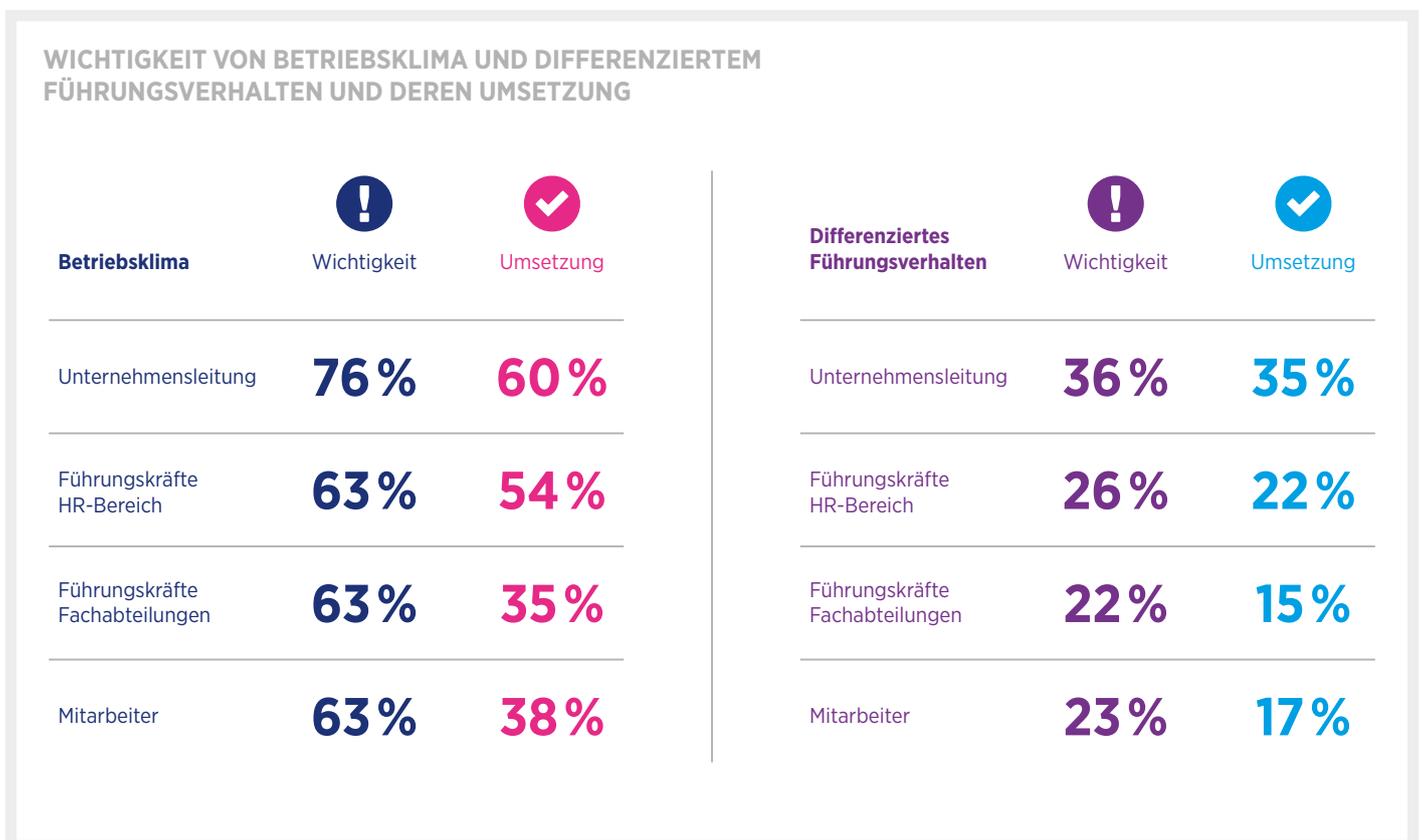
Arbeitszeiten und mobiler Arbeit. Immerhin sind gerade flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit eines Homeoffice in vielen Unternehmen mittlerweile fest verankert. Bei den weichen Themen hapert es dagegen mit der Realisierung. So sind ein gutes Betriebsklima nur in 45 Prozent und interessante Aufgaben in 52 Prozent der befragten Unternehmen umgesetzt (Abbildung 12).

Bei der Betrachtung der Instrumente zeigen sich innerhalb der einzelnen Positionen ebenfalls große Differenzen. Die Personalentwicklung halten beispielsweise 56 Prozent der Führungskräfte aus dem HR-Bereich als Bindungsinstrument, jedoch nur 34 Prozent des Topmanagements und 38 Prozent der Führungskräfte aus den Fachbereichen für geeignet.

Umgesetzt ist die Personalentwicklung laut den HR-Führungskräften bereits zu knapp 50 Prozent, die übrigen Befragten stimmen dem lediglich zu maximal 30 Prozent zu.

Ähnliche Unterschiede zeigen sich bei den Instrumenten gutes Betriebsklima und differenziertes Führungsverhalten. Die befragten Geschäftsführer setzen besonders stark auf beide Themen und bewerten deren Umsetzung positiv – im deutlichen Gegensatz zu den Mitarbeitern und Führungskräften aus den Fachabteilungen.

Von den drei beteiligten Ländern wird in Österreich und der Schweiz bei der Mitarbeiterbindung ein sehr viel stärkeres Gewicht auf eine marktgerechte Entlohnung und auf interessante Aufgaben gelegt als in Deutschland. Dagegen ist die Personalentwicklung in Österreich ein nicht so entscheidendes Thema (31 %) wie in Deutschland (48 %) und der Schweiz (42 %). Wie in den Vorjahren legen die deutschen Entscheider zudem mehr Gewicht (48 %) auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als ihre österreichischen (41 %) und Schweizer (32 %) Kollegen. Die Work-Life-Balance ist in deutschen Unternehmen auch wesentlich stärker umgesetzt (45 %) als in Österreich (27 %) und in der Schweiz (23 %).



SCHLUSSFOLGERUNGEN

Organisationen sind kulturell noch kaum auf die digitale Transformation eingestellt

Um den derzeit stattfindenden digitalen Wandel mental in der eigenen Organisation zu verankern, fehlt vielen Unternehmen die kulturelle Disposition. Der Weg in die neue digitale Welt wird aber nur erfolgreich beschritten werden können, wenn Unternehmen nicht nur neue technologische Lösungen und integrierte Prozesse einführen, sondern eine (lern-)offene Kultur entwickeln. Denn digitale Transformation bedeutet nicht nur technologische Veränderung, sondern vor allem einen Kulturwandel, der soziale Innovationen ermöglicht. Der Dreiklang lautet daher in dieser Reihenfolge: technische Innovation, Prozessinnovation und soziale Innovation.

Erfolgsentscheidende Themen werden noch zu wenig umgesetzt

Der HR-Report zeigt: In den sogenannten weichen Themen – wie Kultur, Führung, Betriebsklima und Veränderungsbereitschaft – spielt die Musik. Ihnen wird die höchste Bedeutung bei den mitarbeiterbezogenen Themen zugesprochen. Aber gerade auf diesen Feldern handeln Unternehmen noch zu wenig; hier zeigt sich nach wie vor ein hohes Talking-Action-Gap. Die als nicht so bedeutend angesehenen harten Themen werden besser umgesetzt, weil sie schneller zu realisieren sind.

Organisationen sind in ihrer Kommunikation noch nicht offen und kritisch genug

Dokumentieren lässt sich diese Diskrepanz an den die Unternehmenskultur am stärksten prägenden Themen Kommunikation, Führung und Veränderungsbereitschaft. In der Kommunikation wird zu selten ein offener Umgang mit kritischen Themen gelebt, eine Feedbackkultur ist noch nicht etabliert und über Hierarchien hinweg findet keine offene Kommunikation statt. Diese drei kommunikativen Aspekte bilden jedoch die Basis für einen erfolgreichen unternehmerischen Wandel hin zu einer digitalen Welt.

Führung ist noch immer in alten Mustern verfangen

Führung bewegt sich in einem immer schwierigeren Umfeld, gekennzeichnet durch das ständige Steuern von Veränderungen und zunehmender Komplexität. Um gut zu führen, fehlt es vielen Führungskräften an der notwendigen Zeit für ihre Führungsaufgaben. Hier tragen die Führungskräfte ihren Anteil selbst bei: Zu wenige lassen ihre Mitarbeiter los und geben ihnen mehr Eigenverantwortung.

Organisationen bilden intern die Geschwindigkeit der Märkte nicht ab

An vielen Stellen sind die Unternehmen nach wie vor durch mangelnde Flexibilität und geringe Veränderungsbereitschaft bestimmt. Mit Veränderungen aktiv und positiv umzugehen, ist in vielen Unternehmen noch nicht Realität. Dadurch fehlt es an der erforderlichen Geschwindigkeit, um Veränderungen zügig zu realisieren.

HANDLUNGSFELDER

Digitale Transformation muss mit kulturellem Wandel verknüpft sein

Die digitale Transformation funktioniert nur, wenn sie mit einem kulturellen Wandel einhergeht. Denn digitale Vernetzung bedeutet gleichzeitig, sich sozial-kulturell zu vernetzen: Soziale Innovation lautet hier das Gebot der Stunde. Dies klar und offen zu kommunizieren und als auch nachhaltig vorzuleben, ist eine zentrale Aufgabe des Seniormanagements.

Roadmap für die weichen Themen erstellen

Nicht alle dieser als wichtig erkannten Punkte können Unternehmen gleich umsetzen, gerade wenn es sich um weiche Themen handelt. Hier sind alle Führungskräfte gefragt, in ihrem eigenen Bereich anzufangen und in enger Absprache mit der HR-Abteilung eine gemeinsame Roadmap mit entsprechenden Meilensteinen zu entwickeln. Wenn die Talking-Action-Gaps nicht angegangen werden, wirkt sich dies negativ auf den künftigen Unternehmenserfolg aus.

Interaktive und offene Kommunikation im Sinne der Generation Y

Die jüngeren Generationen leben eine offene und kritische Kommunikation vor, verbunden mit einer starken Feedbackkultur und der Nutzung neuer sozialer Medien. Diese Ressourcen sollten Unternehmen stärker einbinden, um endlich interaktiver und hierarchieübergreifend zu kommunizieren.

Führungskräfte sollen Mitarbeiter führen, nicht Aufgaben kontrollieren

Führung sollte neu aufgesetzt werden: Führungskräfte müssten noch wesentlich mehr von ihren operativen Aufgaben befreit werden, um dadurch mehr Zeit für ihre Führungsaufgaben zu haben – bei entsprechend passenden Führungsspannen. Im Gegenzug benötigen viele Führungskräfte Coaching und Austausch, um ihren Mitarbeitern endlich mehr Freiräume und Verantwortung zu eröffnen.

Change bedeutet, alle (wandlungsbereiten) Mitarbeiter einzubinden

Die Blockaden aufzulösen und einen Wandel einzuleiten, ist in vielen Unternehmen eine Kärneraufgabe. Das Topmanagement wie auch die Führungskräfte in den Fachbereichen sollten regelmäßig klar aufzeigen (und kommunizieren), dass Change stets Chancen bietet, und diese Chancen dann sehr konkret benennen. Hierzu gilt es, die Mitarbeiter einzubinden und von passiv Betroffenen zu aktiv Beteiligten zu machen. Die zentrale Aufgabe eines Change Managements ist es daher, nicht nur top-down zu agieren, sondern möglichst viele Mitarbeiter ins gemeinsame Boot zu holen.

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

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

Hays Österreich GmbH

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

© Hays plc, 2016. 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.