

# LEBENS- LANGES LERNEN

Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung  
und Employability IBE und Hays

# INHALT

**Management Summary > S. 4**

## 01

**Studiensteckbrief > S. 6**

- 1.1** Hintergrund und Aufbau der Studie > S. 6
- 1.2** Methodik und Statistik > S. 7

## 02

**Schwerpunktthema Lebenslanges Lernen > S. 8**

- 2.1** Stellenwert des lebenslangen Lernens in den Unternehmen > S. 11
- 2.2** Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung > S. 13
- 2.3** Aktuelle Situation in den Unternehmen > S. 17
- 2.4** Lernen heute und in Zukunft > S. 19

## 03

**Themen der Langzeitbetrachtung > S. 23**

- 3.1** Zentrale HR-Trends > S. 24
- 3.2** Exkurs Nachhaltigkeit > S. 28
- 3.3** Mitarbeitergewinnung > S. 29
- 3.4** Mitarbeiterbindung > S. 31
- 3.5** Unternehmenskultur > S. 34
- 3.6** Führung > S. 36

**Schlussfolgerung > S. 38**

# Liebe Leserinnen und Leser,

die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter<sup>1</sup> zu sichern – dieses Thema hat sich auf der HR-Agenda in den letzten Jahren immer weiter nach oben bewegt. Kein Wunder: Durch das hohe Tempo, das die Digitalisierung anschlägt, müssen Mitarbeiter in ihren Kompetenzen mitwachsen und sich auf dem neuesten Stand halten. Umso wichtiger wird lebenslanges Lernen. Dazu bedarf es nicht nur der Fähigkeit, lernen zu können. Genauso wichtig ist die grundsätzliche Bereitschaft von Menschen, sich beim Lernen vom Bewährten zu verabschieden und Neues zu erschließen.

In unserem diesjährigen HR-Report haben wir das lebenslange Lernen als Schwerpunktthema gewählt. Dies spiegelt nicht nur die hohe Bedeutung des Themas wider, sondern schließt gleichzeitig nahtlos an unseren letztjährigen Bericht an. In ihm ging es um die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt. Hierbei trat der Punkt, dass Kompetenzen ständig weiterentwickelt werden müssen, deutlich zutage. Im Rahmen unseres aktuellen Schwerpunktthemas wollten wir deshalb genauer empirisch erfragen, über welchen Stellenwert lebenslanges Lernen in Unternehmen verfügt. Wie ist es organisatorisch geregelt und welche konkreten Lernmaßnahmen stehen im Mittelpunkt?

Unsere empirischen Ergebnisse bestätigen: Lebenslanges Lernen hat in Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert. Dafür verantwortlich sind vor allem die Mitarbeiter selbst. Doch verfügen sie nicht über die Budgets. Diese liegen stattdessen aufseiten der Geschäftsleitung und der direkten Führungskräfte.

Es stellt sich die Frage, ob diese Unwucht, diese Diskrepanz künftig so bestehen bleibt? Da Teams immer agiler und autonomer handeln, sollte dies auch für das Lernen gelten.

Ein Blick in die Tiefen der empirischen Daten zeigt übrigens: Mitarbeiter über 50 Jahre haben an einigen Stellen einen deutlich anderen Blick auf lebenslanges Lernen als die jüngeren Generationen. Angesichts ihrer langjährigen Berufserfahrung und der erlebten Veränderungen scheint ihnen die Dimension des Lernens noch wichtiger zu sein. Dies dokumentieren wir an einigen Stellen.

Jenseits unseres Schwerpunktthemas haben wir auch in diesem HR-Report zu den Themen unserer Langzeitbetrachtung gefragt. Bei den zentralen HR-Handlungsfeldern bleibt die Mitarbeiterbindung das wichtigste Thema für die Unternehmen. Um Mitarbeiter zu halten, ist ein gutes Betriebsklima, wie auch in den letzten Jahren, das A und O. Bewegt hat sich dagegen etwas bei der Unternehmenskultur. Dass Mitarbeiter Verantwortung übernehmen (sollen), ist jetzt zum ersten Mal der wichtigste Punkt. Dies passt zum lebenslangen Lernen.

Uns bleibt folglich jede Menge Spielraum für das Lernen. Wichtig ist dabei, dass wir uns offen halten – uns selbst wie unsere Unternehmenskultur. Wir wünschen Ihnen daher eine hoffentlich erkenntnisreiche Lektüre und freuen uns, wenn Sie unser neuer HR-Report anregt, über Ihre eigene berufliche Praxis nachzudenken.



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



**Klaus Breitschopf**  
Vorstandsvorsitzender  
der Hays AG

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

# MANAGEMENT SUMMARY



■ Das Thema lebenslanges Lernen hat in den befragten Unternehmen einen hohen Stellenwert. Je höher die Position, umso höher die Bedeutung. Die Einschätzung der Bereitschaft der Mitarbeiter zu lebenslangem Lernen fällt jedoch deutlich geringer aus – am niedrigsten ist sie bei den Mitarbeitern selbst.

■ Die primäre Verantwortung für das lebenslange Lernen liegt bei den Mitarbeitern. Daher haben sie meist die Initiative zu übernehmen, wenn es um ihren Lernbedarf geht.

■ Doch steht den Mitarbeitern meist kein eigenes Budget zur Verfügung. Entweder liegt die finanzielle Hoheit bei der Geschäftsleitung oder der Führungskraft.

■ Bei der Frage, wie Lernbudgets vereinbart werden, zeigt sich ein diffuses Bild. Es reicht von der Vereinbarung individueller Lernzeitbudgets mit der Führungskraft bis hin zu der Regelung, dass jedem Mitarbeiter ein bestimmtes Zeitbudget für das Lernen eigenverantwortlich zur Verfügung steht.

■ Nach wie vor ist das klassische Learning off the Job die häufigste Lernmethode. Learning on the Job folgt dicht dahinter. In Zukunft werden Online-Lernformate sprunghaft zunehmen und zur vorherrschenden Methode werden. Hierbei stehen vor allem Webinare und Lernvideos im Mittelpunkt.

■ In vielen Unternehmen ist nicht klar bzw. gar nicht geregelt, was sie unter Lernzeit konkret verstehen. Das Spektrum reicht von dem Besuch externer Seminare bis hin zu unternehmensinternen Aktivitäten, wie Learning on the Job.

■ Nur in jedem dritten Unternehmen hat sich das Angebot an betrieblicher Weiterbildung trotz der digitalen Veränderungen in den letzten Jahren erhöht. Hauptgründe sind die schnellere Verfallszeit von Wissen und die Entstehung neuer Tätigkeitsprofile. Die Einschätzung, Budgets hätten sich erhöht, wird von Mitarbeitern ohne Führungsrolle ungleich negativer als von der Geschäftsleitung gesehen.

■ Der positivste Effekt der Digitalisierung auf lebenslanges Lernen besteht in der deutlich schnelleren Verfügbarkeit von Lernangeboten. Besonders kritisch werden dagegen die Kosten für die Programmierung zielgruppenspezifischer Angebote angesehen.



05



# STUDIEN- STECKBRIEF

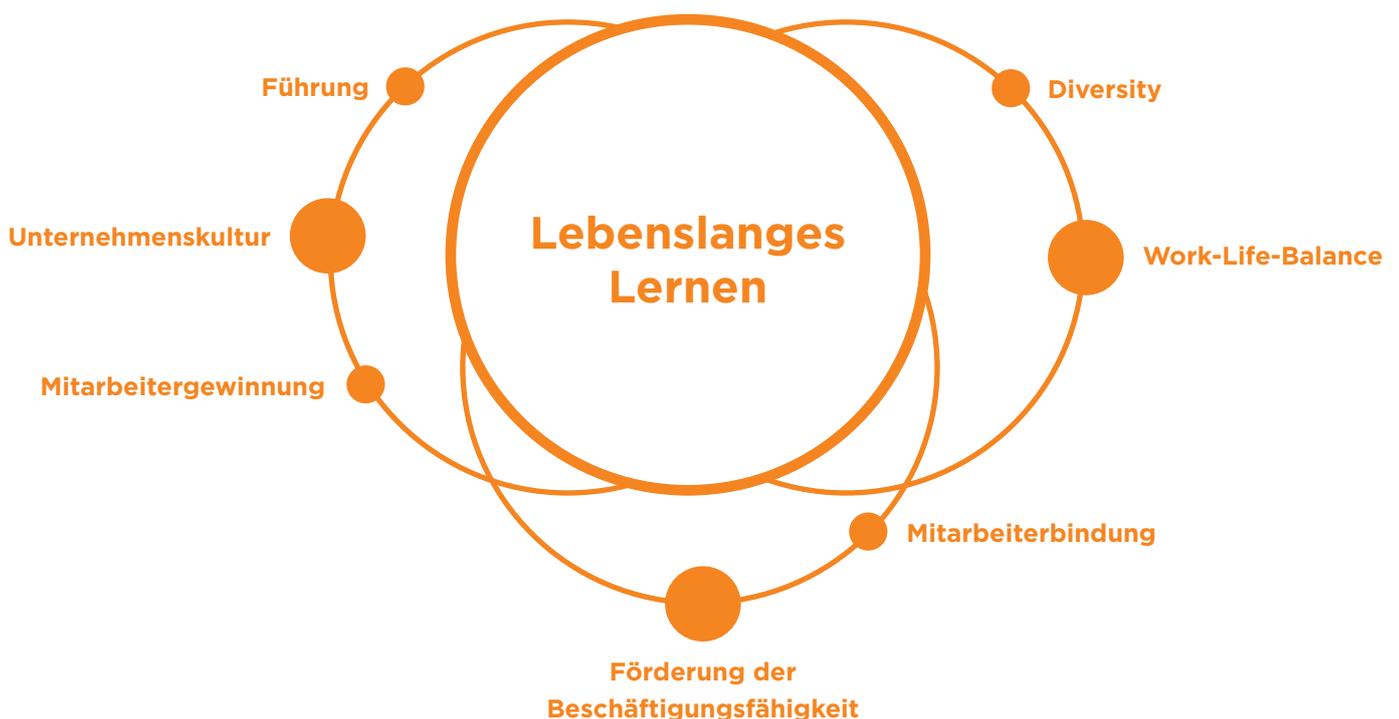
## 1.1 Hintergrund und Aufbau der Studie

Der HR-Report von Hays in Kooperation mit dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE ist eine Studienreihe, die sich jährlich mit aktuellen HR-Themen auseinandersetzt. Das Schwerpunktthema 2020 lautet „Lebenslanges Lernen“. Zusätzlich zu dem Schwerpunktthema behandelt auch der HR-Report 2020 nach wie vor unsere Themen der Langzeitbetrachtung. Dazu gehören:

- **Zentrale HR-Trends**
- **Mitarbeitergewinnung und -bindung**
- **Unternehmenskultur**
- **Führung**

Einen kleinen Exkurs gibt es im aktuellen Report zum Thema Nachhaltigkeit, das derzeit in der öffentlichen Debatte eine hohe Aufmerksamkeit erfährt.

## Bezugsrahmen der Langzeitbetrachtung des HR-Reports



## 1.2 Methodik und Statistik

Insgesamt 997 betriebliche Entscheider haben sich an der Online-Umfrage zum HR-Report 2020 beteiligt. Von ihnen kommen knapp die Hälfte (49%) aus dem Dienstleistungsbereich, 29 Prozent aus der Industrie und 19 Prozent aus dem öffentlichen Sektor. Sie repräsentieren zu 66 Prozent Betriebe mit unter 1.000 Beschäftigten, zu 18 Prozent solche mit 1.000 bis 4.999 Beschäftigten. 16 Prozent entfallen auf Großunternehmen mit 5.000 oder mehr Beschäftigten.<sup>2</sup>

Aus Deutschland stammen 65 Prozent der Befragten, aus Österreich 19 Prozent und aus der Schweiz 16 Prozent. Wie im Vorjahr sind 63 Prozent der Teilnehmer männlich und 37 Prozent weiblich. 39 Prozent von ihnen sind unter 40 Jahre alt, 24 Prozent gehören der Altersgruppe zwischen 40 und 49 Jahren an, und 37 Prozent sind 50 Jahre oder älter.

Bezogen auf die Positionen der Befragten sieht die Verteilung wie folgt aus: 19 Prozent der Befragten sind Vertreter der Unternehmensleitung, 42 Prozent sind Führungskräfte aus Fachabteilungen, 16 Prozent Führungskräfte aus dem HR-Bereich und 24 Prozent sind Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.

Auf das Antwortverhalten der einzelnen Teilnehmergruppen sowie auf Vorjahresstudien nehmen wir bei der nachfolgenden Analyse Bezug, wenn es relevante und aussagekräftige Unterschiede zwischen den einzelnen Teilgruppen gibt.

## Struktur der Befragten

### LAND



**65 % Deutschland**  
**19 % Österreich**  
**16 % Schweiz**

### SEKTOR



**49 % Dienstleistung**  
**29 % Industrie**  
**19 % Öffentlicher Sektor**  
**3 % Sonstige**

### UNTERNEHMENSGRÖSSE



**66 % Unter 1.000 MA**  
**18 % 1.000–4.999 MA**  
**16 % Über 5.000 MA**

### POSITION



**42 % FK Fachabteilung**  
**24 % Mitarbeiter**  
**19 % Geschäftsführung**  
**16 % FK HR-Abteilung**

### ALTER



**39 % Unter 40 Jahre**  
**24 % 40 bis 49 Jahre**  
**37 % 50 Jahre und älter**

### GESCHLECHT



**63 % Männlich**  
**37 % Weiblich**

Basis: n = 997 (alle Befragten)

# 07

<sup>2</sup>Rundungsbedingt kann es zu Abweichungen und damit zu Summenwerten von 99% bzw. 101% kommen.

# 08

» A mindset of agile learning will also be needed on the part of workers as they shift from the routines and limits of today's jobs to new, previously unimagined futures. «

<sup>3</sup> VUCA ist ein Akronym und steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity.

<sup>4</sup> World Economic Forum (2018): The Future of Jobs Report 2018, S. ix.

<sup>5</sup> XING (2018): New Work Trendbook 2018: Die 15 wichtigsten Trends zur Arbeitswelt der Zukunft. In: <https://blog.xing.com/wp-content/uploads/2018/11/XING-New-Work-Trendbook.pdf> [Zugriff: 12.09.2019]



# LEBENS- LANGES LERNEN



**Das Schwerpunktthema Lebenslanges Lernen greift eins der zentralen Erkenntnisse des HR-Reports 2019 auf: Die vielfältigen Herausforderungen in der Arbeitswelt – allen voran die Digitalisierung – machen eine fortlaufende Entwicklung der Kompetenzen immer notwendiger.**

Die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern zu sichern, rückt immer stärker in den Vordergrund. Denn in einer Wirtschafts- und Arbeitswelt, die geprägt ist von Volatilität und Geschwindigkeit, schwindender Stabilität und hoher Unsicherheit, steigender Komplexität sowie zunehmender Ambiguität (VUCA-Welt<sup>3</sup>), lässt sich dem stetigen Wandel nur über Beschäftigungsfähigkeit angemessen begegnen. Die eigenen Kompetenzen werden zum Sicherungsanker und sollten daher auch entsprechend gefördert und entwickelt werden. Das World Economic Forum stellt im Hinblick auf die künftigen Anforderungen an Kompetenzen fest: „A mindset of agile learning will also be needed on the part of workers as they shift from the routines and limits of today’s jobs to new, previously unimagined futures.“<sup>4</sup>

Doch ist dieser Zusammenhang nicht in allen Unternehmen angekommen. In einer XING-Umfrage von 2018 gaben 57 Prozent der Teilnehmer an, sie fühlten sich durch die in ihren Unternehmen angebotenen Trainings und Weiterbildungen nicht ausreichend auf die Herausforderungen der Digitalisierung vorbereitet.<sup>5</sup> Zudem empfindet nicht jeder lebenslanges Lernen als positive Herausforderung und Chance.

Vielmehr löst diese Vorstellung bei vielen Menschen Ängste aus, den Anforderungen nicht gewachsen zu sein oder in eine Überlastungssituation zwischen Beruf, Privatleben und Lernen zu geraten. Sicher können hier neue intelligente Tools unterstützen, um die Lernmodelle und Lernumgebungen stärker als bisher der aktuellen Lebens- und Berufssituation, dem Lernniveau und den individuellen Lernpräferenzen anzupassen.



Für das Schwerpunktthema des diesjährigen HR-Reports, „Lebenslanges Lernen“, haben wir folgende Themen in den Mittelpunkt gestellt, mit deren Hilfe wir unsere empirischen Ergebnisse prüfen:

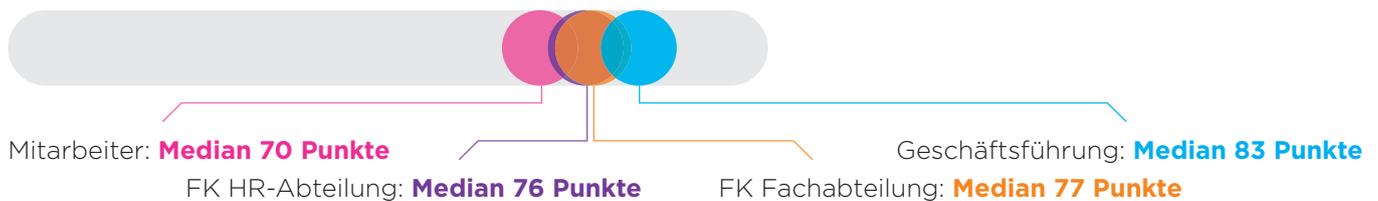
- Der Stellenwert des lebenslangen Lernens in Unternehmen
- Die Bereitschaft der Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen
- Die organisatorische Ausgestaltung
- Instrumente und Maßnahmen, die heute und in Zukunft zentral sind, um lebenslanges Lernen zu unterstützen

Diese Aspekte greifen auf Thesen<sup>6</sup> zurück, die das Institut für Beschäftigung und Employability IBE im Rahmen einer Untersuchung in Kooperation mit anderen Unternehmen zum zukunftsorientierten Lernen entwickelt hat.

## Stellenwert lebenslanges Lernen vs. Bereitschaft der Mitarbeiter



## Stellenwert lebenslanges Lernen in Abhängigkeit von der Position



## Bereitschaft der Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen in Abhängigkeit von der Position



Stellenwert: 0 = keine Bedeutung, 100 = sehr hohe Bedeutung  
 Bereitschaft: 0 = keine Bereitschaft, 100 = sehr hohe Bereitschaft  
 Basis: n = 997 (alle Befragten)

<sup>6</sup> Die Ergebnisse wurden im Springer-Herausgeberband „Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen“ von Jutta Rump und Silke Eilers im Sommer 2019 veröffentlicht. An der Untersuchung beteiligt waren neben dem IBE die Detecon International GmbH, die Humovo Germany GmbH und die InnoFact AG Research & Consulting.

## 2.1 Der Stellenwert des lebenslangen Lernens in den Unternehmen ist hoch, aber die Verantwortung liegt beim einzelnen Mitarbeiter

Das Thema lebenslanges Lernen hat in den befragten Unternehmen durchweg einen hohen Stellenwert. Auf einer Skala von 0 bis 100 vergeben 50 Prozent der Befragten 77 Punkte oder mehr (Median). Geringer hingegen fällt die Einschätzung bezüglich der Bereitschaft der Mitarbeiter zum Thema lebenslanges Lernen aus – hier liegt der Mittelwert lediglich bei 64, der Median bei 66 Punkten.

Die Bedeutung des lebenslangen Lernens wird dabei vom (Top-) Management höher als von Mitarbeitern eingeschätzt. Wenn es um die Bereitschaft der Mitarbeiter geht, spricht die Unternehmensleitung ihren Mitarbeitern eine deutlich höhere Bereitschaft zu als die Mitarbeiter sich selbst.

Die primäre Verantwortung für das lebenslange Lernen liegt beim Mitarbeiter (61%). Nur rund jeder Fünfte sieht die Führungskräfte als primär Verantwortliche an, gefolgt von der Geschäftsleitung (11%) und der Personalabteilung (6%). An zweiter Stelle in Bezug auf die Verantwortung steht nach Ansicht der Teilnehmer eindeutig die Führungskraft (42%), gefolgt von der Geschäftsleitung (20%). Die eher geringen Zustimmungswerte für die Verantwortlichkeit des Personalbereichs lassen sich dadurch erklären, dass lebenslanges Lernen mehr ist als nur Personalentwicklung und damit über den Einflussbereich bzw. die Verantwortlichkeit von HR hinausgeht.

Interessant ist bei dieser Fragestellung das Antwortverhalten nach der Position der Befragten. So sehen 67 Prozent der Mitarbeiter die Verantwortung primär bei sich. Führungskräfte aus der HR-Abteilung nennen ebenfalls den Mitarbeiter an erster Stelle (52%). Deutlich stärker als die anderen Gruppen betonen Letztere jedoch die Verantwortung für lebenslanges Lernen als Aufgabe der Führungskräfte.

Neben der Position zeigen sich je nach Branche Unterschiede. Insbesondere die Teilnehmer aus dem öffentlichen Sektor sehen die Verantwortung für lebenslanges Lernen stärker bei den Mitarbeitern (67%, verglichen mit 60% im Dienstleistungsbereich und 57% in der Industrie).

Als überraschend erweist sich die Einstellung zum lebenslangen Lernen in Abhängigkeit vom Alter der Befragten: So sehen die jüngeren Befragten die (primäre) Verantwortung deutlich seltener beim Mitarbeiter als ältere Teilnehmer (unter 40 Jahre: 53% vs. älter als 50 Jahre: 69%). Vor allem die unter 40-Jährigen nennen deutlich häufiger die Führungskräfte als Verantwortliche bei diesem Thema. Jüngere Beschäftigte lassen sich im Hinblick auf ihr Lernverhalten noch eher leiten bzw. erwarten Orientierung, während sich mit zunehmendem Alter ein höheres Maß an Verantwortlichkeit entwickelt. Zudem zeigt den über 50-Jährigen ihre Erfahrung, dass jeder für sich selbst Verantwortung übernehmen muss.

### Primäre und sekundäre Verantwortung für das lebenslange Lernen

Primär



Sekundär



● Unter 40 Jahre      ● 40 bis 49 Jahre      ● 50 Jahre und älter

## Die Verantwortung für Lernbudgets liegt bei der Führung

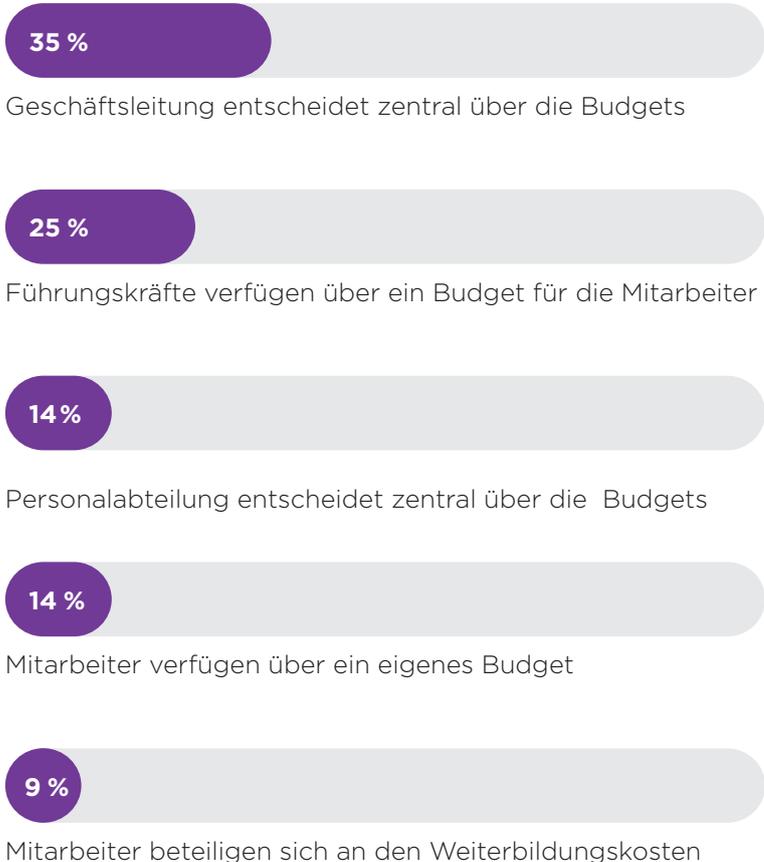
Auch wenn die Verantwortung für lebenslanges Lernen mehrheitlich beim Mitarbeiter angesiedelt wird, steht nur in einer Minderheit der Unternehmen (14%) jedem Mitarbeiter ein bestimmtes Budget zur Verfügung, das er eigenverantwortlich für seine Weiterbildung einsetzen kann. In 35 Prozent der teilnehmenden Unternehmen entscheidet dagegen die Geschäftsleitung zentral über die Weiterbildungsbudgets. In 25 Prozent der Fälle steht der Führungskraft ein bestimmtes Budget zur Verfügung, das sie für ihre Mitarbeiter verwenden kann. In 14 Prozent der Unternehmen wird die Entscheidung über Weiterbildung zentral von der Personalabteilung getroffen. In neun Prozent der Unternehmen gilt, dass sich die Mitarbeiter an den Weiterbildungskosten beteiligen.

Bezogen auf die Unternehmensgröße zeigt sich, dass in kleineren Betrieben eher die Geschäftsleitung über die Budgets entscheidet als in größeren.

Das Antwortverhalten der HR-Führungskräfte weicht bei dieser Fragestellung deutlich von dem der anderen Positionen ab. Für 32 Prozent dieser befragten Gruppen liegt die Verteilung des Budgets bei den Führungskräften. Nur 25 Prozent geben die Geschäftsleitung als zentrale Entscheidungsinstanz an. Interessanterweise geben zudem 21 Prozent der Vertreter der Geschäftsleitung an, jedem Mitarbeiter stehe ein Budget zur Verfügung, über das er eigenverantwortlich verfügen könne, während dies nur zehn Prozent der Mitarbeiter bejahen.

### Umgang mit den finanziellen Weiterbildungsbudgets

# 12

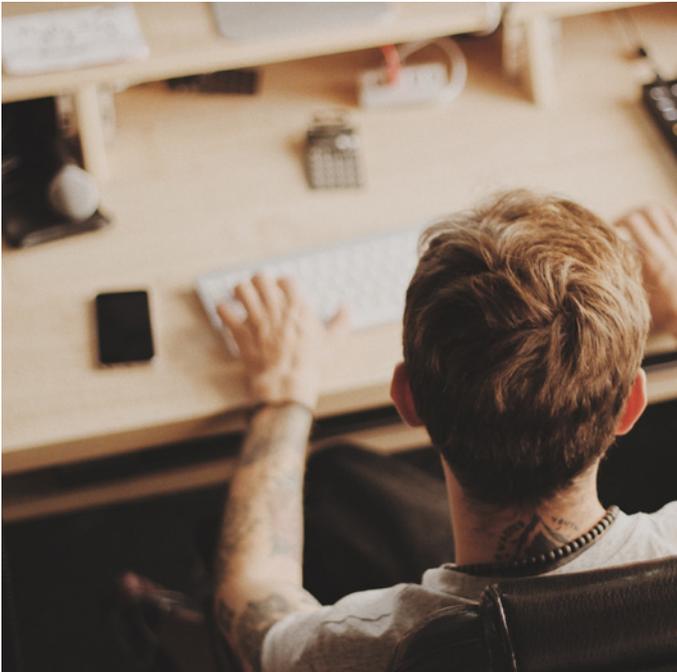


Basis: n = 997 (alle Befragten)

## Kein klares Bild erkennbar, was Lernzeit ist

In etwas mehr als einem Drittel der teilnehmenden Unternehmen gibt es keinerlei Vorgaben oder Richtlinien zur Lernzeit. Ein knappes Drittel definiert Lernzeit ausschließlich über die Teilnahme an Seminaren. Rund ein Viertel der Unternehmen erfasst als Lernzeit die Aktivitäten, die im Unternehmen stattfinden (am Arbeitsplatz, in Austauschformaten, in internen Seminaren etc.).

Auch bei der Frage, wie Lernzeitbudgets vereinbart werden, gibt es ein unklares Bild. Jeweils 25 Prozent der Befragten geben an, dass die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern individuelle Lernzeitbudgets vereinbaren bzw. dass jedem Mitarbeiter ein bestimmtes Zeitbudget für das Lernen eigenverantwortlich zur Verfügung steht.



Dabei ist die Wahrnehmung, wie die Lernzeitbudgets gehandhabt werden, je nach Position unterschiedlich. Während 34 Prozent der befragten Geschäftsleiter berichten, jede Führungskraft vereinbare mit ihren Mitarbeitern individuelle Lernzeitbudgets, bestätigen dies umgekehrt nur 17 Prozent der Mitarbeiter. Ähnlich ist die Situation bei den Zeitbudgets, über die Mitarbeiter eigenverantwortlich entscheiden können. Dies sehen nur 17 Prozent der Mitarbeiter als gegeben an, aber 30 Prozent der Vertreter der Geschäftsleitung und 32 Prozent der HR-Führungskräfte.

Bei den über 50-jährigen Befragten geben 45 Prozent an, dass es keinerlei Vorgaben zur Lernzeit gibt. Dies sehen hingegen nur 31 Prozent der unter 40-Jährigen und 36 Prozent der 40- bis 49-Jährigen so. Hier stellt sich die Frage, ob die Freiheitsgrade mit zunehmendem Alter steigen oder bestimmte Seminare eher jüngeren Mitarbeitern verpflichtend angeboten werden.



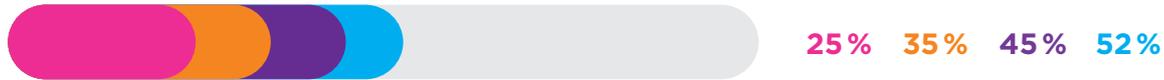
## 2.2 Die Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung wird nur in einem Teil der Unternehmen forciert

Angesichts der steigenden Bedeutung vom Lernen im Berufsleben drängt sich die Frage auf, inwieweit sich das Angebot betrieblicher Weiterbildung verändert. Knapp die Hälfte (48 %) der Teilnehmer berichtet, das Angebot in ihren Unternehmen sei in den letzten Jahren gleichgeblieben, in 37 Prozent der Fälle sei es erhöht, nur acht Prozent der Befragten geben an, es sei reduziert worden (für 7 % ist keine Aussage möglich).

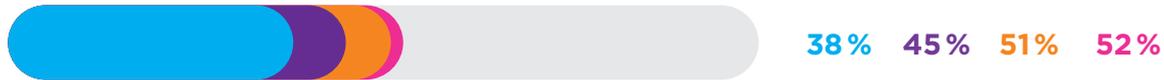
Gravierende Unterschiede in der Einschätzung ergeben sich je nach Position der Befragten. Dass sich das Angebot erhöht hat, ist sowohl bei den Führungskräften aus den Fachabteilungen als auch bei den Mitarbeitern nicht in ausreichendem Maße angekommen. Während Geschäftsführer zu mehr als der Hälfte von einem Angebotsausbau berichten, ist es bei den Führungskräften aus den Fachabteilungen jeder Dritte, bei den Mitarbeitern nur jeder Vierte.

## Veränderung des Angebots betrieblicher Weiterbildung

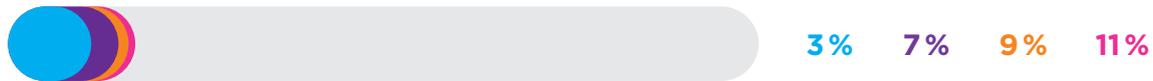
Das Angebot ...



... wurde erhöht



... ist gleich geblieben



... wurde reduziert

● Geschäftsführung ● FK HR-Abteilung ● FK Fachabteilung ● Mitarbeiter

Basis: n=997 (alle Befragten)

Die schnelle Verfallszeit des erforderlichen Wissens und die Entstehung neuer Tätigkeitsprofile sind die beiden Hauptgründe für eine Ausweitung des Weiterbildungsangebots in Unternehmen (50% bzw. 47%). Aber auch durch die Einstellung neuer Mitarbeiter sowie organisatorische Veränderungen weitet sich das Angebot aus (43% bzw. 39%).

Je nach Position werden die einzelnen Gründe unterschiedlich gewichtet. Für die teilnehmenden Mitarbeiter liegt die Hauptursache für die Erhöhung des Angebots in organisatorischen Veränderungen (56%), gefolgt von der Entstehung neuer Tätigkeitsprofile (54%) und Neueinstellungen (46%).

Für die übrigen drei Gruppen sind die drei Hauptgründe das Veralten des erforderlichen Wissens, Neueinstellungen und die Entstehung neuer Tätigkeitsprofile. Diese rücken insbesondere die HR-Führungskräfte in den Fokus.

Auch sektorenbezogen, in den verschiedenen Unternehmensgrößen und in den Altersgruppen differieren die Antworten vergleichsweise stark. Im öffentlichen Sektor und in Großunternehmen sind offenbar stärker neue Tätigkeitsprofile entstanden. Darüber hinaus fanden gerade im öffentlichen Sektor organisatorische Veränderungen statt.

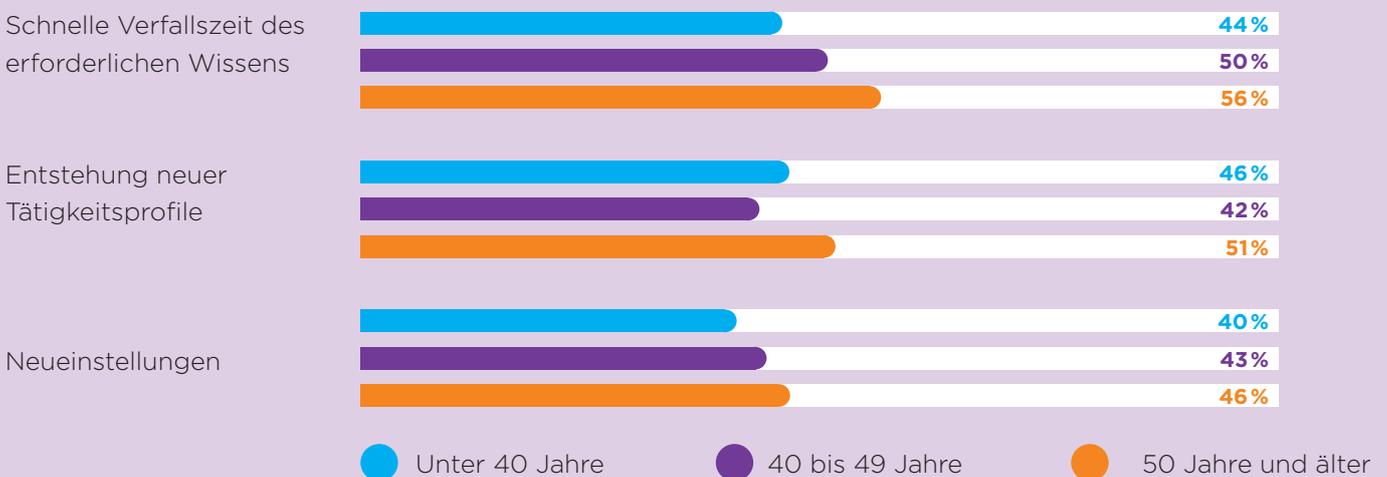
## Hauptgründe für die Ausweitung des Angebots betrieblicher Weiterbildung nach Sektor



## Hauptgründe für die Ausweitung des Angebots betrieblicher Weiterbildung nach Unternehmensgröße



## Hauptgründe für die Ausweitung des Angebots betrieblicher Weiterbildung nach Alter



## Die Digitalisierung treibt die Weiterbildung voran

### Positive Effekte der Digitalisierung auf lebenslanges Lernen



Basis: n=997 (alle Befragten)

### Negative Effekte der Digitalisierung auf lebenslanges Lernen

Die Digitalisierung und die mit ihr verbundenen Beschäftigungseffekte sind ein entscheidender Treiber für den Zuwachs der Bedeutung des lebenslangen Lernens. Berufsbilder verschwinden oder verändern sich, neue entstehen, und Jobprofile werden zunehmend komplex und scheinen im ständigen Wandel begriffen.

Effekte der Digitalisierung auf lebenslanges Lernen gibt es sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht. Die deutlich schnellere Verfügbarkeit von Lernangeboten wird von den Entscheidern als ausgesprochen positiv empfunden.

So fallen beispielsweise Wartezeiten für Präsenzseminare weg, wenn alternativ ein E-Learning-Angebot existiert. Doch auch reduzierte Kosten, ein Methodenmix aus alten und neuen Instrumenten sowie die Erweiterung des Angebots schätzt je knapp die Hälfte der Befragten als vorteilhaft ein.

Auf der Negativseite werden die Kosten für die Programmierung zielgruppenspezifischer Angebote besonders kritisch gesehen. Zudem schlagen eine erschwerte Erfassung des Lernerfolgs und ein höherer Bearbeitungsaufwand aus Sicht der Entscheider negativ zu Buche.

## 2.3 Aktuelle Situation in den Unternehmen

### Ermittlung der Lernbedarfe erfolgt häufig ad hoc

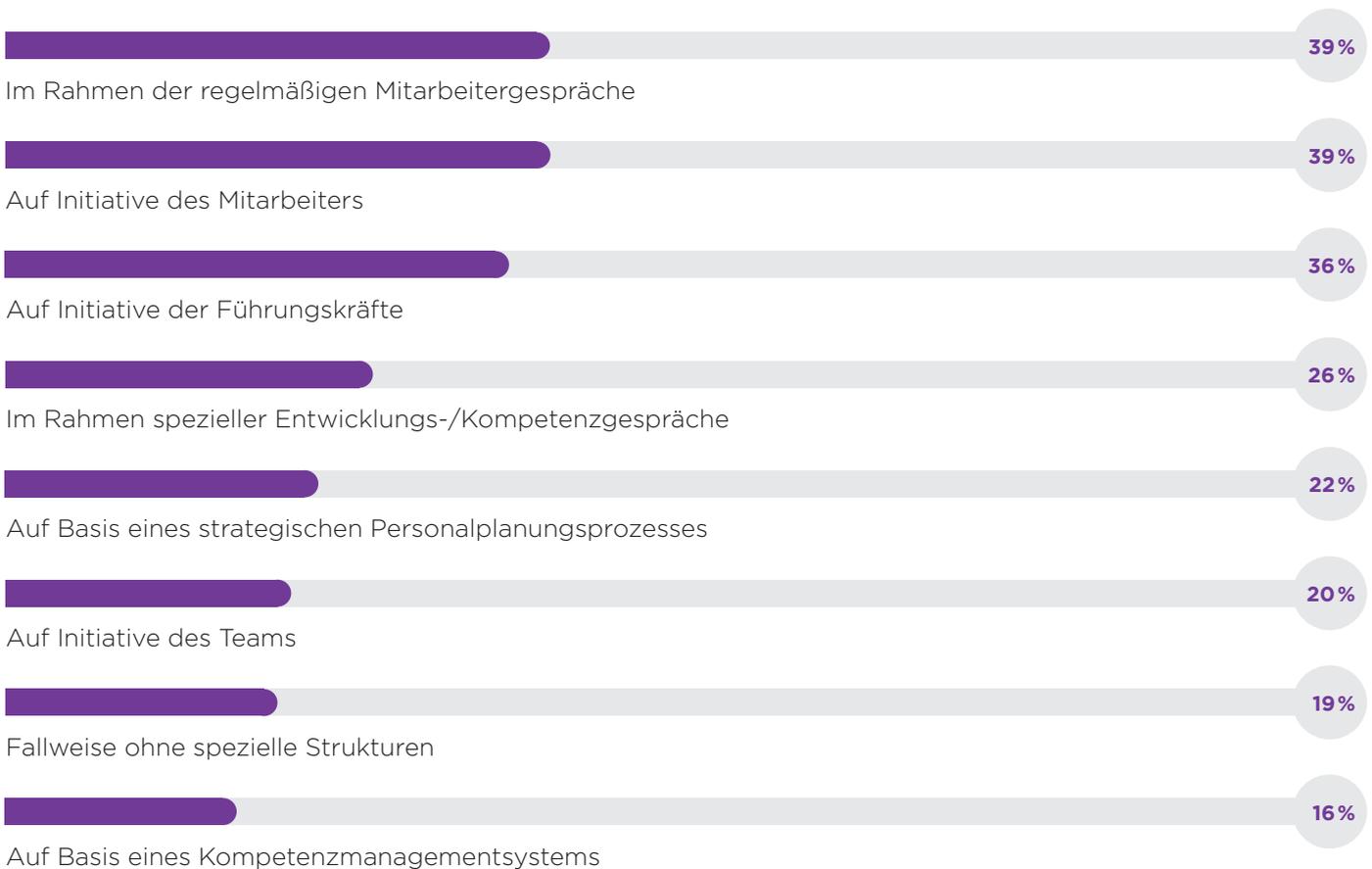
Es gibt nicht den einen Königsweg, wie Unternehmen die Bedarfe rund um das Thema lebenslanges Lernen erfassen. Dies geschieht gleichermaßen vor allem auf Initiative des Mitarbeiters und im Rahmen von Mitarbeitergesprächen (jeweils 39%) werden diese mehrheitlich festgestellt. An dritter Stelle geht das lebenslange Lernen auf die Initiative der Führungskräfte (36%) zurück.

HR-Führungskräfte betonen, dass die Lernbedarfe zu gleichen Teilen (je 41%) im Rahmen von regelmäßigen

Mitarbeitergesprächen und auf Initiative der Führungskräfte erfolgen. Spezielle Entwicklungs-/Kompetenzgespräche spielen aus Sicht der HR-Führungskräfte dagegen eine untergeordnete Rolle.

Erwartungsgemäß finden in kleineren Betrieben (unter 1.000 Mitarbeiter) seltener spezielle Entwicklungs-/Kompetenzgespräche und strategische Personalplanungsprozesse als in größeren Unternehmen statt. Hier wird stärker auf Mitarbeitergespräche und die Initiative des Mitarbeiters gesetzt.

### Erhebung der Bedarfe für Aktivitäten rund um lebenslanges Lernen



Basis: n = 997 (alle Befragten)

# 18



## **Fachthemen stehen im Mittelpunkt beim Thema lebenslanges Lernen**

Fachbezogene Themen im Kontext des lebenslangen Lernens stehen ganz oben auf der Agenda. 60 Prozent der Unternehmen geben an, dass die meisten Aktivitäten auf sie entfallen. Soziale Kompetenzen (z. B. Selbstmanagement, Resilienz, Frustrationstoleranz, Veränderungsbereitschaft) zu fördern, nennt knapp die Hälfte der Befragten an zweiter Stelle.

Weitere Aktivitäten umfassen: IT-Themen (36%), die Entwicklung von Methoden- oder Führungskompetenzen (jeweils 28%) sowie Sprachen (19%). Mit Blick auf die Ergebnisse des letztjährigen HR-Reports fällt die Betonung der Fachthemen auf. Im letztjährigen HR-Report hatten wir einen Aufwind für soziale und methodische Kompetenzen beobachtet.

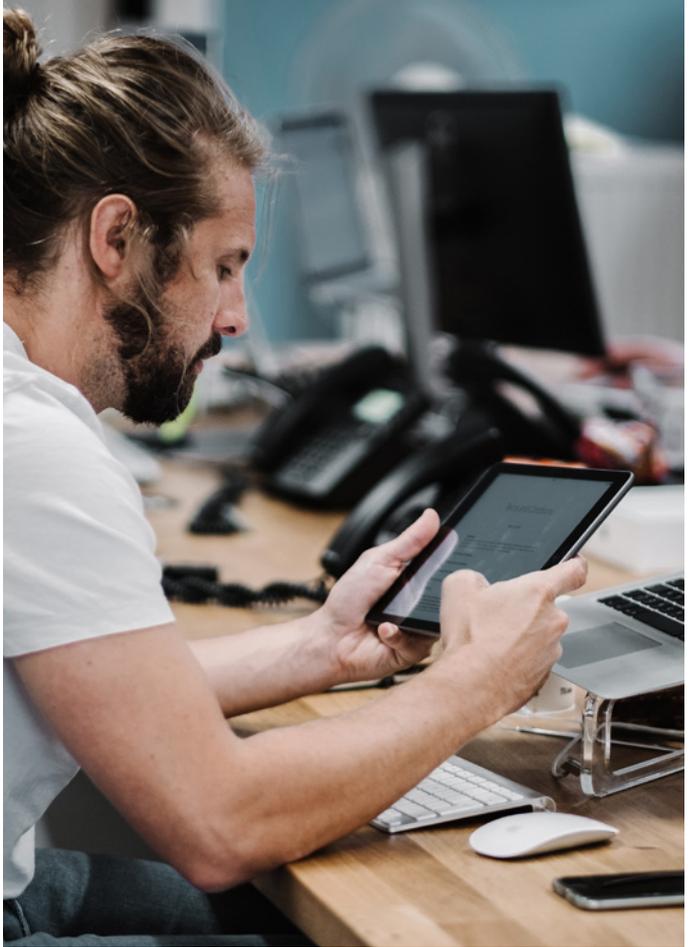
Am ehesten werden die sozialen Kompetenzen im öffentlichen Sektor gefördert (53%, verglichen mit 47% im Dienstleistungsbereich und 39% in der Industrie) – und auch etwas häufiger in den großen Unternehmen ab 5.000 Beschäftigten. Für die Befragten ab 50 Jahren spielen Fachthemen die größte Rolle (70%), während dies gerade für die unter 40-Jährigen (49%) in deutlich geringerem Maße der Fall ist.

## **Lernen ist de facto überall möglich**

An welchen Orten findet Lernen statt? Das klassische Learning off the Job – der Besuch von Seminaren oder Tagungen – ist mit 53 Prozent die häufigste Nennung. Learning on the Job folgt dicht dahinter (47%). Auf das Online-Lernen am Arbeitsplatz entfallen 35 Prozent der Nennungen. Gleichauf liegen das Lernen im privaten Kontext, das mobile Online-Lernen sowie das Learning near the Job.

Große Unterschiede in den Lernorten weisen die länderbezogenen Auswertungen auf. So spielt Learning off the Job in der Schweiz eine sehr viel geringere Rolle (39%) als in Österreich (54%) und Deutschland (56%). Hier wird im Umkehrschluss stärker das Lernen im privaten Kontext gefördert und gefordert (33% im Vergleich zu 28% in Österreich und nur 23% in Deutschland).

Online-Lernen am Arbeitsplatz scheint eher ein Thema für Führungskräfte zu sein. So geben je 37 bzw. 38 Prozent der Vertreter von Geschäftsleitung, Fach- und HR-Führungskräften diesen Lernort an, im Gegensatz zu nur 27 Prozent der Mitarbeiter. Ähnlich verhält es sich beim mobilen Online-Lernen, das von 32 Prozent



der HR-Führungskräfte und 31 Prozent der Geschäftsleitungsvertreter, allerdings nur von 21 Prozent der Führungskräfte in Fachabteilungen und von 18 Prozent der Mitarbeiter genutzt wird.

Sehr traditionell in Bezug auf den Lernort ist der öffentliche Sektor aufgestellt. Hier findet noch für zwei Drittel das Lernen off the Job statt (verglichen mit je 49% in der Industrie und im Dienstleistungsbereich). Online-Lernen am Arbeitsplatz wird insbesondere im Dienstleistungsbereich (40%, verglichen mit 32% in der Industrie und 26% im öffentlichen Sektor) praktiziert.

Der Blick auf die Unternehmensgrößen zeigt, dass kleinere Betriebe in geringerem Umfang (50%) Learning off the Job anbieten als größere (jeweils 60% in den beiden größeren Clustern). Auch die Altersgruppen zeigen eine differenzierte Nutzung von Lernorten. Während die ab 50-Jährigen insbesondere das Learning off the Job in den Vordergrund rücken (60%), gilt dies seltener für die 40- bis 49-Jährigen (51%) und die unter 40-Jährigen (48%). Gleichzeitig nutzen die ab 50-Jährigen häufiger als ihre jüngeren Kollegen das Learning on the Job und das Online-Lernen am Arbeitsplatz. Lediglich beim mobilen Online-Lernen haben die unter 40-Jährigen deutlich die Nase vorn.

## 2.4 Lernen heute und in Zukunft

### Traditionelle Lernmethoden überwiegen

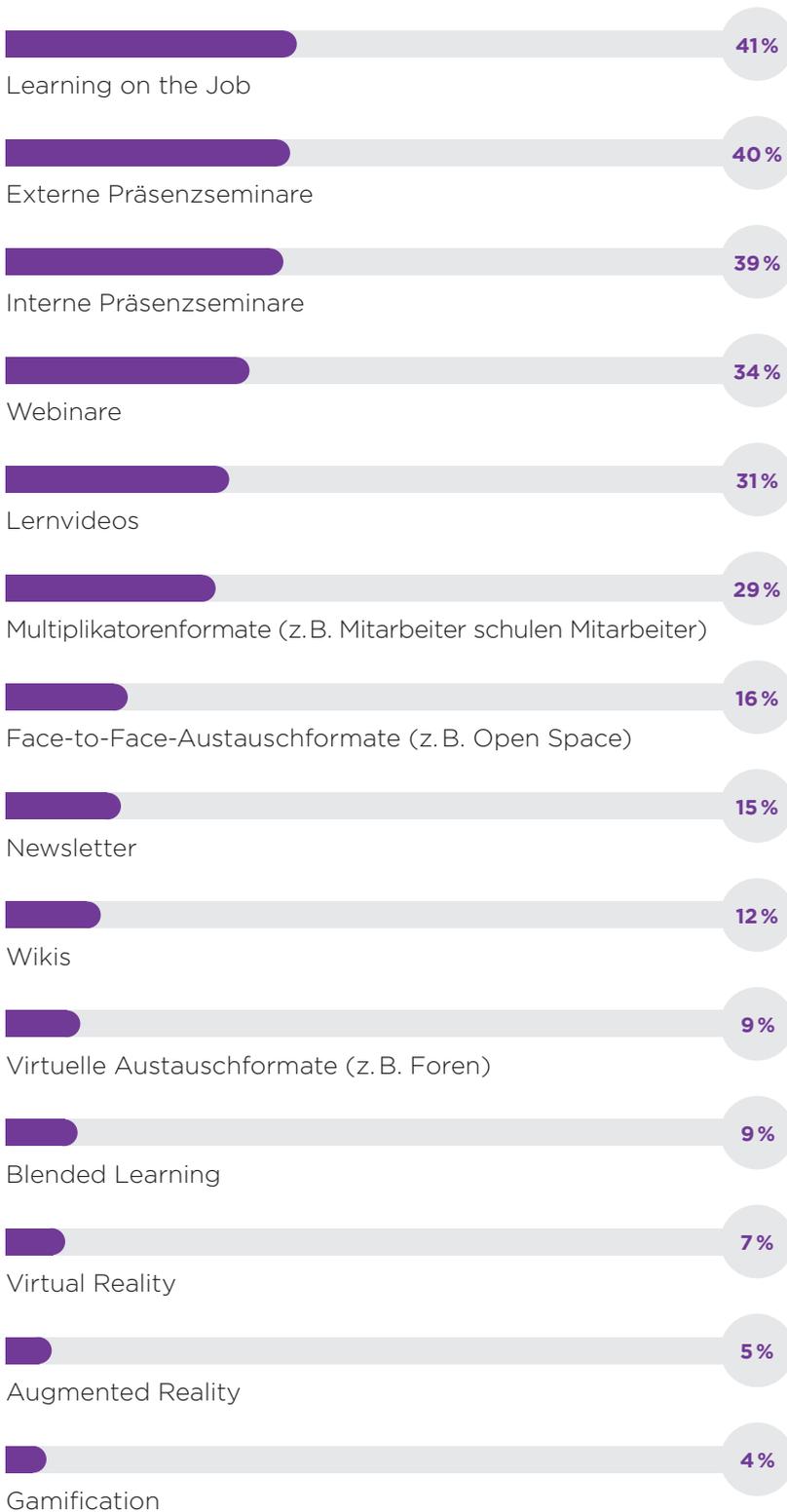
Für Lernen und Weiterbildung nutzen Unternehmen unterschiedliche Instrumente und Methoden. Bewährte und etablierte Formen wie Learning on the Job, externe und interne Präsenzseminare sind die Formate mit der höchsten Nutzung (39 bis 41%).

Darüber hinaus sind Webinare, Lernvideos und Multiplikatorenformate weit verbreitet (jeweils rund 30% Nennungen). Dagegen nehmen neue Formate wie Gamification, Augmented oder Virtual Reality noch keinen großen Raum ein.

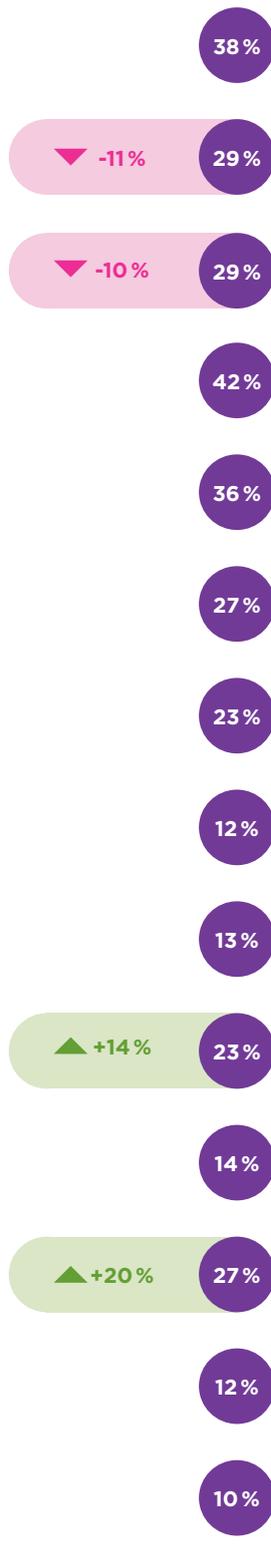
Traditionelle Formate finden sich sehr viel häufiger im öffentlichen Sektor, Webinare und Lernvideos hingegen eher in der Dienstleistungsbranche und in der Industrie. Deutlich unterschiedlich stellt sich die Nutzung der Instrumente und Maßnahmen nach Alter dar. So nutzen die ab 50-Jährigen deutlich häufiger Learning on the Job, externe und interne Präsenzseminare, während die unter 40-Jährigen stärker virtuelle Austauschformate, Augmented und Virtual Reality nutzen.

## Eingesetzte Lerninstrumente und -methoden (heute und in Zukunft)

### Heute



### In 5 Jahren



Basis: n = 997 (alle Befragten)

# 20



## Zukünftige Lernformate werden digital(er)

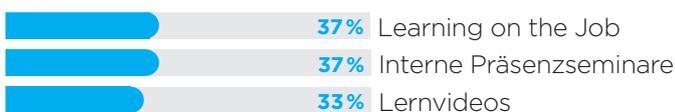
Welche Lerninstrumente und Methoden künftig genutzt werden, wird sich nach Einschätzung der Teilnehmer deutlich ändern. Webinare und Lernvideos werden Präsenzseminare ablösen. Zudem werden virtuelle Formate sprunghaft zunehmen. Bezogen auf die einzelnen Teilgruppen zeigen sich zum Teil deutliche Unterschiede. Der öffentliche Sektor geht stärker als die anderen Bereiche von einer weiterhin hohen Nutzung interner und externer Präsenzseminare aus. Große Betriebe ab 5.000 Beschäftigten werden auch zukünftig weiterhin in hohem Maße interne Präsenzseminare anbieten (39% im Vergleich zu 29% bei den mittleren und 27% bei den kleineren Betrieben). Knapp die Hälfte der über 50-Jährigen sieht auch zukünftig eine sehr hohe Bedeutung von Learning on the Job, bei den unter 50-Jährigen nimmt das nur jeder Dritte an.

Bei Learning on the Job scheiden sich ohnehin die Geister. HR-Führungskräfte setzen im Gegensatz zu den anderen Positionsgruppen in Zukunft viel weniger auf dieses Instrument (30% im Vergleich zu 38% der Führungskräfte aus Fachabteilungen, 41% der Mitarbeiter und 42% der Vertreter der Geschäftsleitung).

## Eingesetzte Lerninstrumente und -methoden nach Alter

### Top 3-Nennungen (heute)

#### Unter 40 Jahre



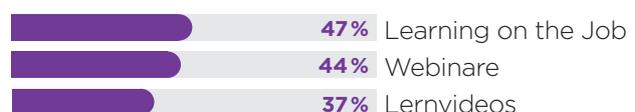
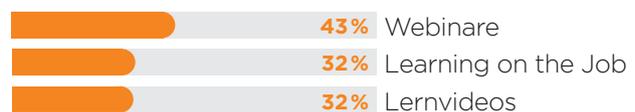
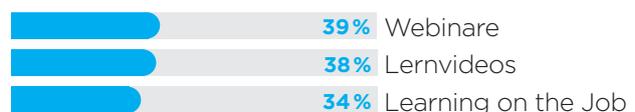
#### 40 bis 49 Jahre



#### 50 Jahre und älter



### Top 3-Nennungen (in 5 Jahren)



22



# THEMEN DER LANGZEIT-BETRACHTUNG



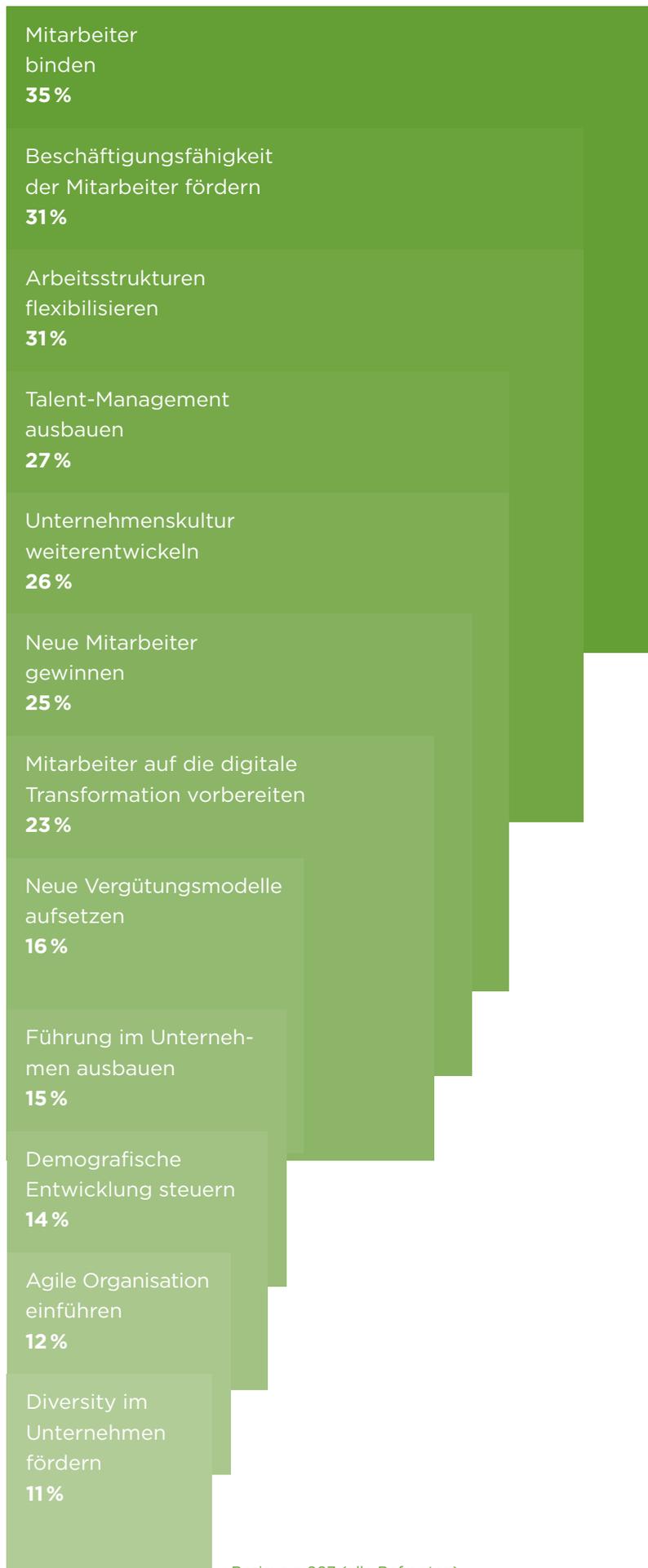
■ Mitarbeiterbindung, Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen sind weiterhin die Top-HR-Themen für Unternehmen. Dagegen finden sich die öffentlich breit diskutierten Themen demografische Entwicklung, Agilität und Diversität auf den letzten Plätzen.

■ Die steigende Nutzung von Jobportalen im Internet bei der Rekrutierung setzt sich fort. Sie sind der wichtigste Kanal, gefolgt von den eigenen Unternehmenskanälen. Während die Empfehlung von Kandidaten durch Mitarbeiter weiter zunimmt, nehmen Social Media einen ähnlichen Stellenwert wie im Vorjahr ein.

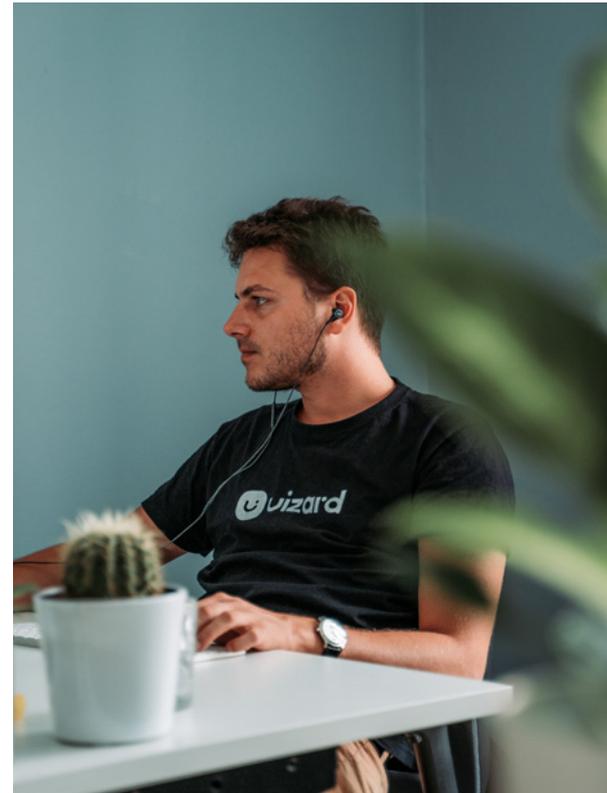
■ Für die Bindung der Mitarbeiter ist ein gutes Betriebsklima der mit Abstand wichtigste Faktor. Zu den weiteren Top-Instrumenten zählen eine marktgerechte Entlohnung, interessante Aufgaben, flexible Arbeitszeiten und Beschäftigungssicherheit.

■ Bei den zentralen Elementen einer Unternehmenskultur ist die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter vom vierten auf den ersten Rang vorgerückt. Der offene Umgang mit kritischen Themen, der im Vorjahr noch auf Platz 1 stand, nehmen nun den dritten Rang ein, nach dem aktiven Umgang mit Veränderungen.

## Die wichtigsten HR-Themen für Unternehmen



Basis: n = 997 (alle Befragten)



### 3.1 Zentrale HR-Trends unverändert

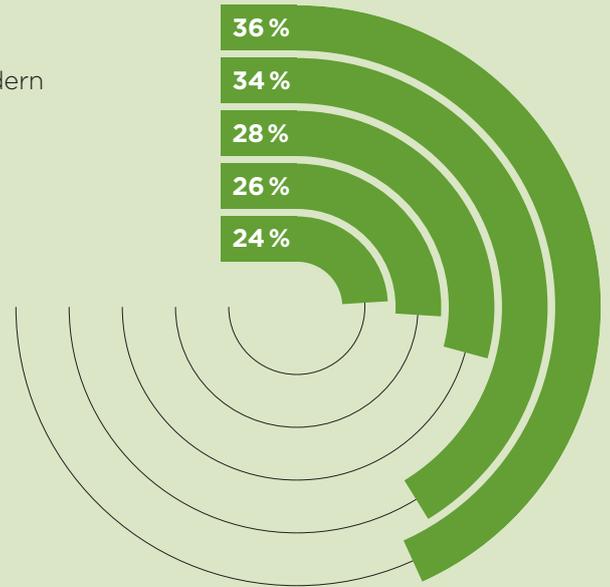
Der Hauptfokus der Unternehmen bei den zentralen HR-Trends liegt wie in den Vorjahren bei der Mitarbeiterbindung, der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und der Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen. In Analogie zu den vorherigen Jahren finden sich zudem die großen und breit diskutierten Themen demografische Entwicklung, Agilität und Diversität nach wie vor auf den letzten Plätzen. Deutliche Unterschiede in der Gewichtung der einzelnen Themen zeigen sich bei einzelnen Teilgruppen.



25

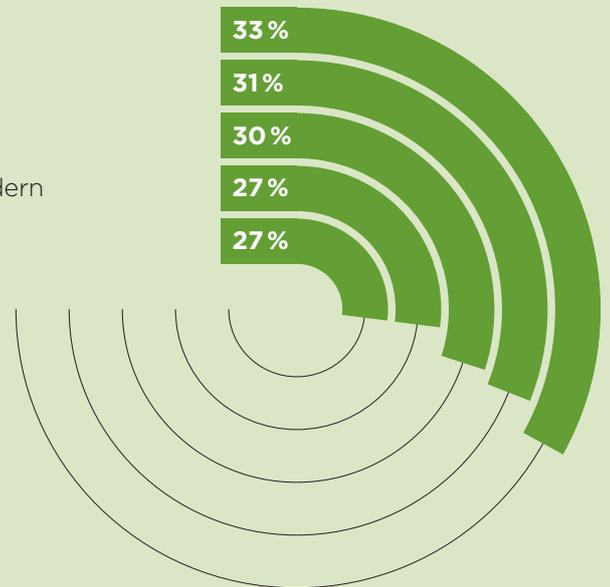
## Industrie

- Mitarbeiter binden
- Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern
- Neue Mitarbeiter gewinnen
- Talent-Management ausbauen
- Arbeitsstrukturen flexibilisieren



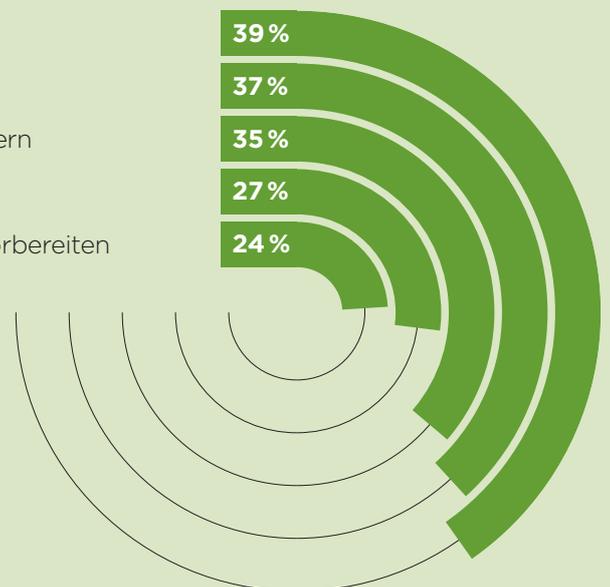
## Dienstleistung

- Mitarbeiter binden
- Arbeitsstrukturen flexibilisieren
- Talent-Management ausbauen
- Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern
- Unternehmenskultur weiterentwickeln



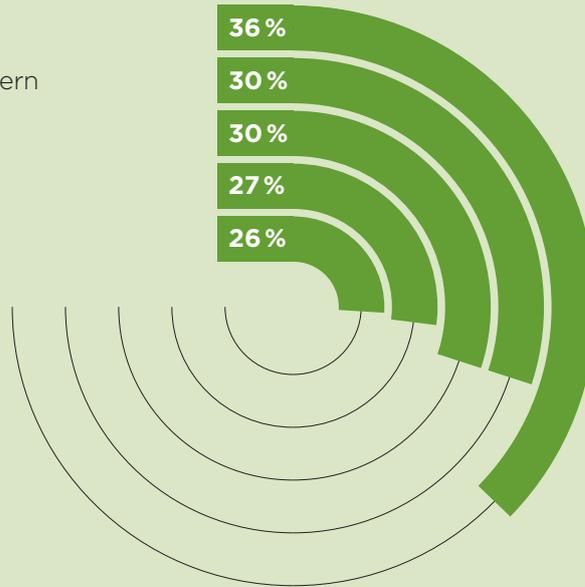
## Öffentlicher Sektor

- Arbeitsstrukturen flexibilisieren
- Mitarbeiter binden
- Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern
- Unternehmenskultur weiterentwickeln
- Mitarbeiter auf die digitale Transformation vorbereiten



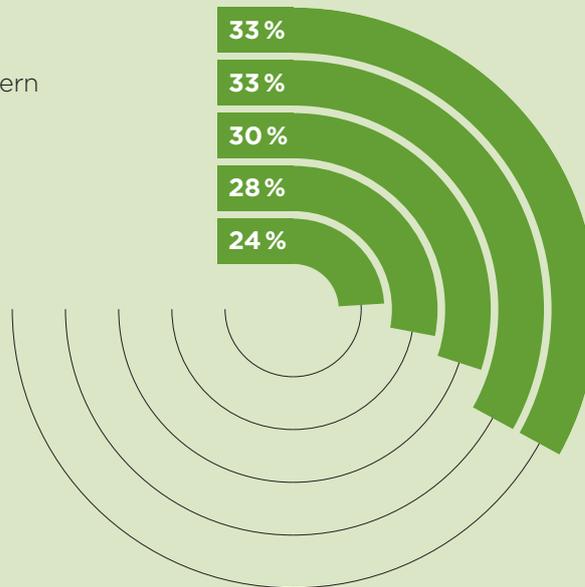
## Unter 1.000 MA

- Mitarbeiter binden
- Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern
- Arbeitsstrukturen flexibilisieren
- Neue Mitarbeiter gewinnen
- Talent-Management ausbauen



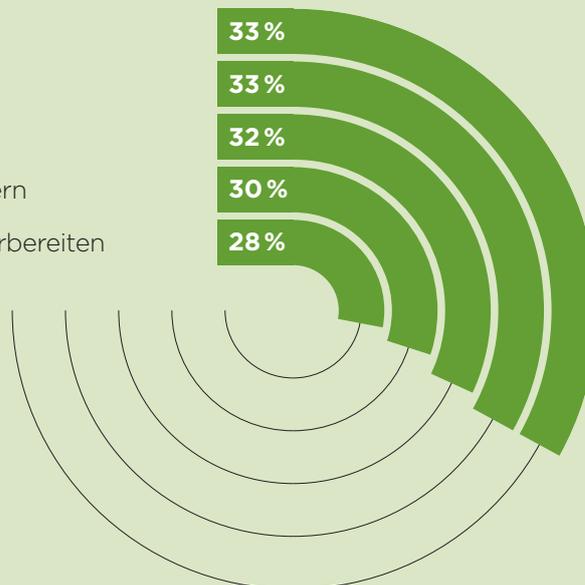
## 1.000-4.999 MA

- Mitarbeiter binden
- Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern
- Arbeitsstrukturen flexibilisieren
- Unternehmenskultur weiterentwickeln
- Neue Mitarbeiter gewinnen



## Über 5.000 MA

- Talent-Management ausbauen
- Arbeitsstrukturen flexibilisieren
- Mitarbeiter binden
- Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern
- Mitarbeiter auf die digitale Transformation vorbereiten



Die wichtigsten HR-Themen für Unternehmen nach

# UNTERNEHMENSGRÖSSE

### 3.2 Exkurs Nachhaltigkeit

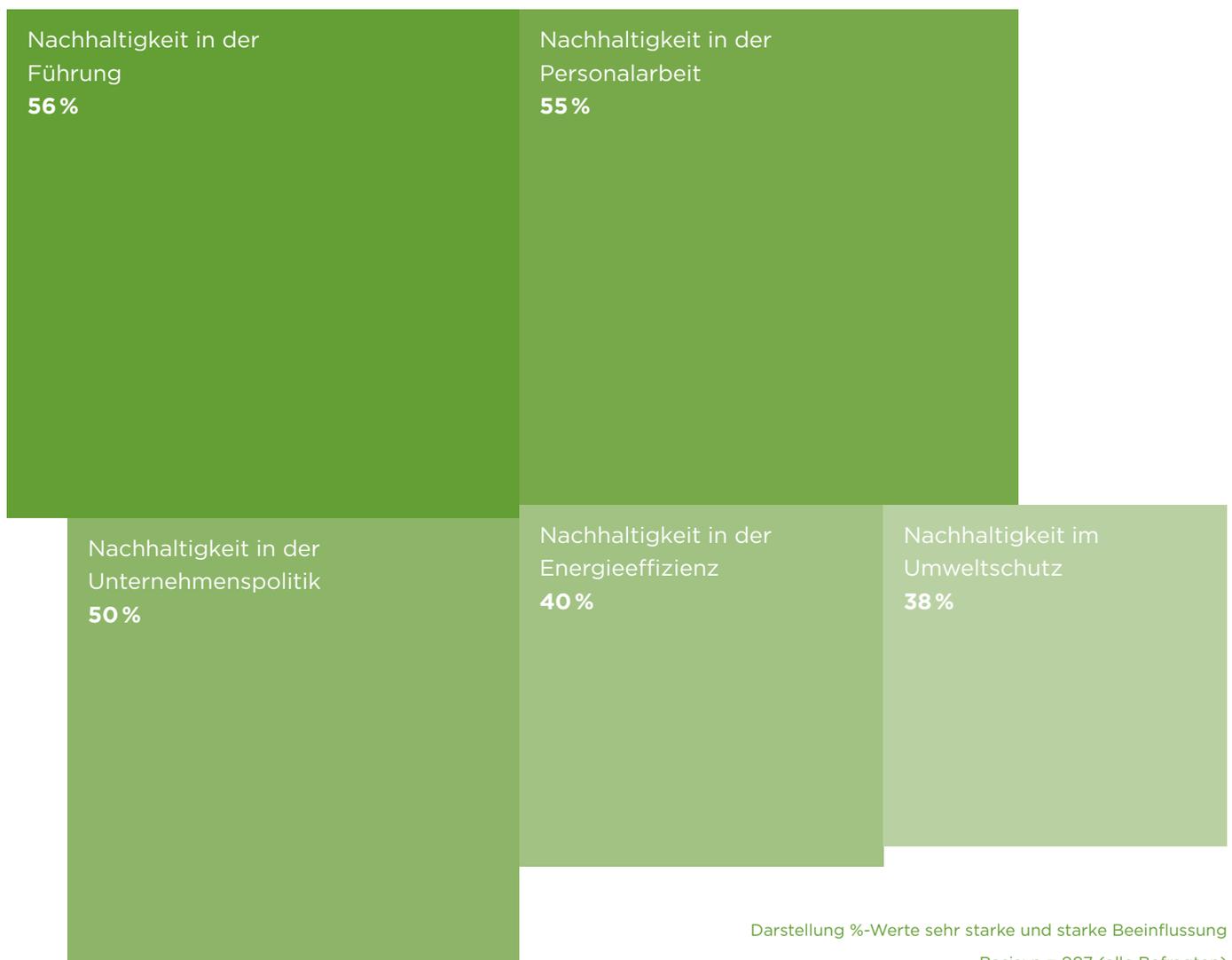
In diesem HR-Report greifen wir in einem Exkurs das Thema Nachhaltigkeit auf, das in der aktuellen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Debatte hohe Aufmerksamkeit genießt. Im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit liegt der mediale Fokus hauptsächlich auf Klima- und Umweltschutz. So zeigt der akzente Trendmonitor Nachhaltigkeit<sup>7</sup>, dass das beherrschende Nachhaltigkeitsthema des Jahres 2018 der Umweltschutz war. Laut dem Trendmonitor stellt nachhaltiges Agieren einen Wettbewerbs- und Standortvorteil für die Wirtschaft, für Regionen und auch für die Qualität der Gesellschaft dar.

In der Arbeitswelt von morgen bedeutet Nachhaltigkeit mit Blick auf die soziale Komponente zudem Verlässlichkeit (bis hin zur Beschäftigungssicherung)

und Beschäftigungsfähigkeit. Diese Themen berühren sowohl die Unternehmenspolitik als auch die Personalarbeit und die Rolle von Führung. Nachhaltigkeit im Umweltschutz und Energieeffizienz beeinflussen zu rund 40 Prozent der Befragten die Unternehmens- und Personalpolitik stark oder sehr stark. Einen deutlich höheren Einfluss haben aber für die teilnehmenden Unternehmen eine nachhaltige Personalarbeit und Führung (55 bzw. 56%).

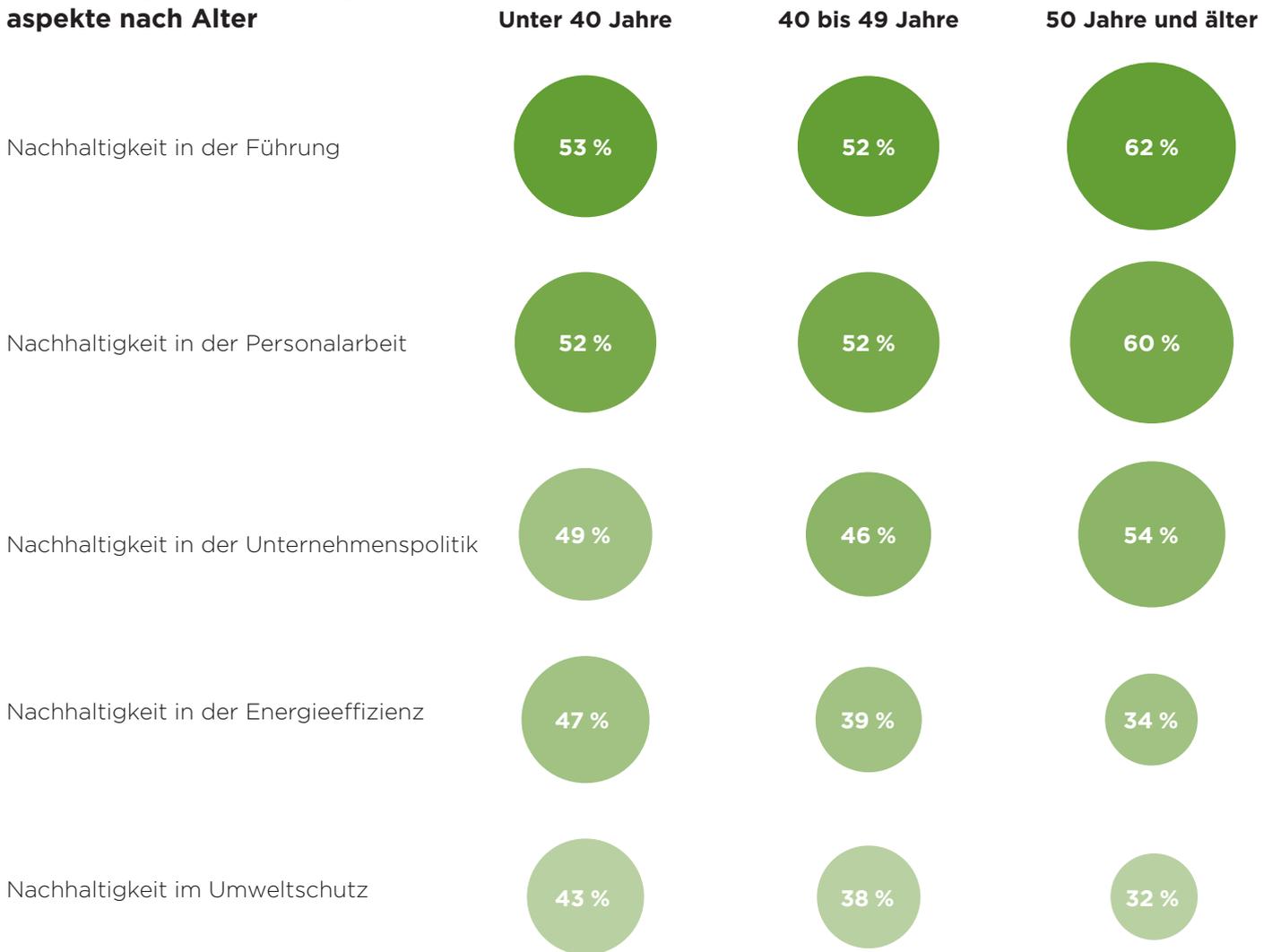
Bezogen auf die einzelnen Altersgruppen lässt sich konstatieren: Umweltschutz und Energieeffizienz sind eher bedeutsame Themen für die jüngere Generation. Für die über 50-Jährigen ist dagegen Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext deutlich wichtiger.

#### Einfluss einzelner Nachhaltigkeitsaspekte auf die Unternehmens- und Personalpolitik



<sup>7</sup>Seit 2014 erfasst der akzente Trendmonitor halbjährlich den Stellenwert bestimmter Themen im Kontext von Nachhaltigkeit und unternehmerischer Verantwortung. Dazu werden die Nennungen der Themen in deutschsprachigen Medien und damit die öffentliche Aufmerksamkeit für diese Themen anhand einer selbst definierten Operatorenkette gemessen.

## Bedeutung der Nachhaltigkeitsaspekte nach Alter



Basis: n = 997 (alle Befragten)

### 3.3 Mitarbeitergewinnung ist und bleibt Dauerthema

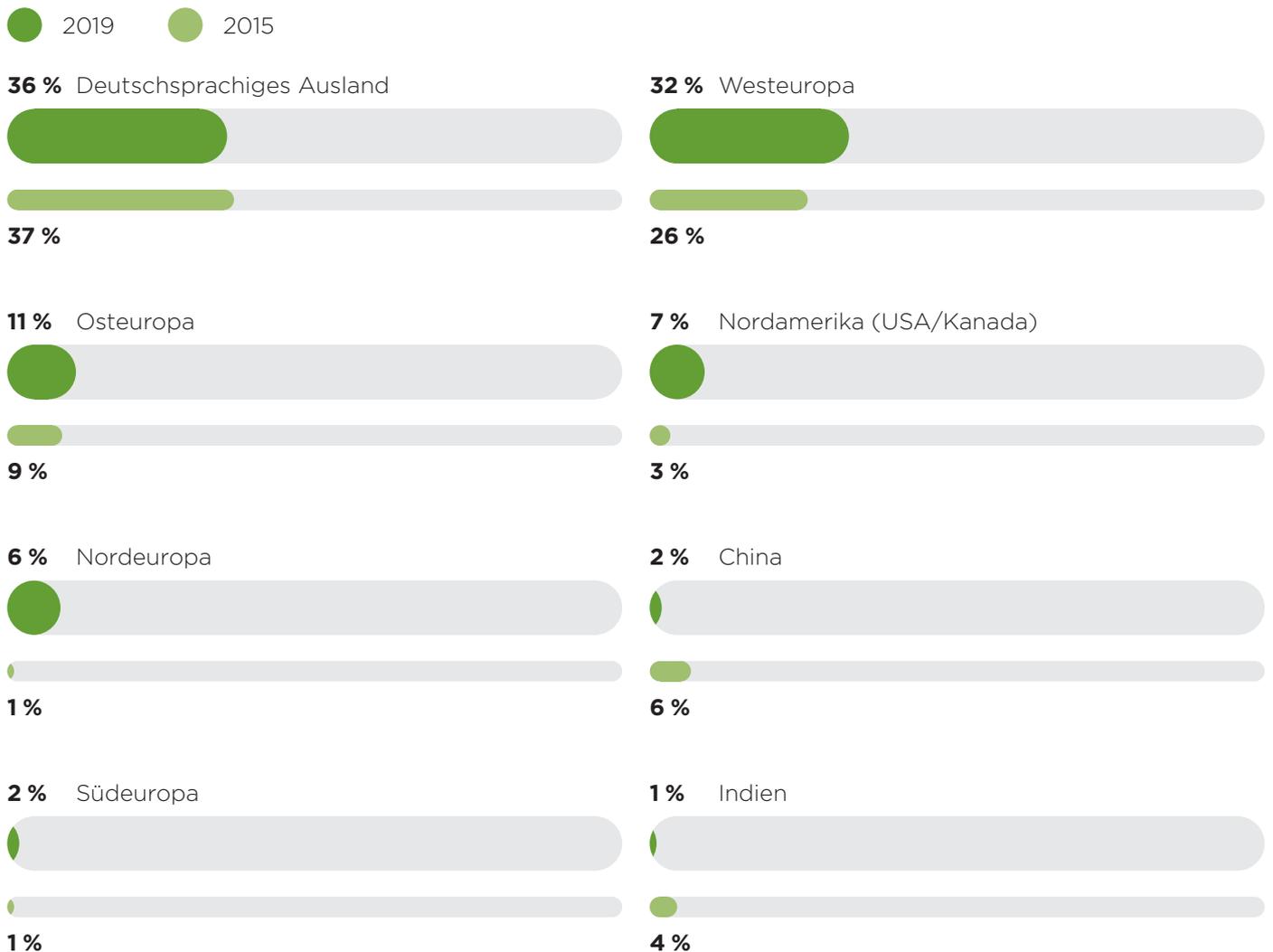
48 Prozent der teilnehmenden Betriebe – und damit nahezu gleich viele wie im Vorjahr – stellen neue Mitarbeiter ein. 28 Prozent der befragten Unternehmen planen dies. Dabei finden besonders viele Neueinstellungen im öffentlichen Sektor (59%) und in den Unternehmen mit 5.000 und mehr Mitarbeitern (60%) statt. Auch hier bestätigt sich der Trend aus den Vorjahren.

Die steigende Nutzung von Jobportalen im Internet setzt sich auch in diesem Jahr fort. Nach 59 Prozent im HR-Report 2019 sind es nun 63 Prozent, die hierüber ihre Mitarbeiter rekrutieren. 53 Prozent setzen auf eigene Unternehmenskanäle wie ihre Website, 47 Prozent auf die Werbung durch eigene Mitarbeiter. Social-Media-Plattformen sind mit 35 Prozent der Nennungen ähnlich häufig vertreten wie im Vorjahr, externe Dienstleister mit 30 Prozent ebenfalls. Stabil bleiben auch die Printmedien mit 29 Prozent der Nennungen. Dieses letztgenannte Medium findet nach

wie vor überdurchschnittlich häufig im öffentlichen Sektor Anwendung (38% im Vergleich zu 25% in der Industrie und 27% im Dienstleistungsbereich). Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt die Nutzung von Jobportalen im Internet und eigener Unternehmenskanäle – wie schon in den Vorjahren – deutlich an.

54 Prozent der teilnehmenden Betriebe rekrutieren regional, 51 Prozent landesweit, 15 Prozent EU-weit und neun Prozent weltweit. Im Vergleich zum HR-Report 2019 geht der Trend leicht in Richtung einer regionalen Rekrutierung. Diese ist besonders häufig in der Schweiz anzutreffen (63%), während deutsche Betriebe überwiegend landesweit nach neuen Beschäftigten suchen. Konstant über die vergangenen HR-Reports hinweg ist die regionale Rekrutierung darüber hinaus insbesondere ein Thema der kleinen Betriebe bis 1.000 Beschäftigte und im öffentlichen Sektor stärker verbreitet als im Dienstleistungsbereich.

## Wo neue Mitarbeiter international rekrutiert werden



Basis in 2019: n = 164 (Teilgruppe, Unternehmen, die auch im Ausland rekrutieren)

Danach befragt, welche Länder bei der internationalen Rekrutierung im Fokus stehen, zeigt sich weiterhin eine starke Tendenz zum deutschsprachigen Ausland (36%) und zu Westeuropa (32%). Elf Prozent rekrutieren in Osteuropa, sieben Prozent in Nordamerika, sechs Prozent in Nordeuropa, je zwei Prozent in China und Südeuropa und ein Prozent in Indien. Es sind vor allem die österreichischen Unternehmen, die im deutschsprachigen Ausland rekrutieren (46% im Vergleich zu 34% der deutschen und 32% der Schweizer Betriebe). Die deutschen Rekrutierungsbemühungen konzentrieren sich dagegen mehr auf Westeuropa (38%, verglichen mit 28% der Schweizer und nur 15%

der österreichischen Unternehmen). Traditionell rekrutieren österreichische Unternehmen häufiger Menschen aus Osteuropa (27% im Vergleich zu 9% der deutschen und 0% der Schweizer Unternehmen). Die Schweiz setzt stärker auf Nordeuropa (16% im Vergleich zu 5% der deutschen und 3% der österreichischen Betriebe). Für die Betriebe bis zu 5.000 Mitarbeitern ist die Rekrutierung in Westeuropa besonders attraktiv, während die Großunternehmen auch vergleichsweise häufig aus Nordamerika Beschäftigte zu sich holen (18%, verglichen mit 4% in den Betrieben unter 1.000 und 0% in den Betrieben mit 1.000 bis 4.999 Mitarbeitern).

### 3.4 Betriebsklima für Mitarbeiterbindung am wichtigsten

Um Mitarbeiter zu binden, ist ein gutes Betriebsklima nach wie vor der wichtigste Faktor. Zu den weiteren Top-5-Instrumenten zählen wie in den vergangenen Jahren zudem eine marktgerechte Entlohnung, interessante Aufgaben, flexible Arbeitszeiten und Beschäftigungssicherheit.

Auf Landesebene sind deutlichere Unterschiede als in den Vorjahren zu erkennen. Ein gutes Betriebsklima wird von 63 Prozent der Teilnehmer aus Österreich und 60 Prozent aus der Schweiz, allerdings nur von 50 Prozent der deutschen Befragten genannt. Beschäftigungssicherheit ist sehr viel stärker ein Bindungsfaktor in Deutschland und Österreich (je 40%) als in der Schweiz (25%), in der traditionell etwas mehr Wert auf marktgerechte Entlohnung gelegt wird.

Die in den Vorjahren recht markanten Unterschiede in der Wahrnehmung der Bedeutung eines guten Betriebsklimas zwischen den verschiedenen Unternehmensgrößen sind 2020 kaum nennenswert. Unternehmen ab 5.000 Mitarbeitern setzen jedoch stärker auf Beschäftigungssicherheit, gute Karriereperspektiven und betriebliche Zusatzleistungen als die kleineren und mittleren Betriebe.

Wie auch schon in Vorjahren zeigt sich, dass die Vertreter der unterschiedlichen Positionen die Bindungsfaktoren unterschiedlich gewichten. So zeigt sich erneut eine Diskrepanz zwischen den Bindungsfaktoren, die Mitarbeitern wichtig sind, und denjenigen, die die Geschäftsführung und Führungskräfte als wichtig erachten.

Bei der Einschätzung, inwieweit die Instrumente zur Mitarbeiterbindung in den Unternehmen tatsächlich umgesetzt sind bzw. werden, zeigt sich die größte Kluft beim guten Betriebsklima. Hier hinkt die Realität um elf Prozentpunkte im Vergleich zur Bedeutung des Themas hinterher.

Vergleicht man die Umsetzung der Maßnahmen auf Länderebene, so zeigt sich, dass das gute Betriebsklima stärker in Österreich (48%) und der Schweiz (49%) anzutreffen ist als in Deutschland (40%). Betriebliche Zusatzleistungen finden sich überdurchschnittlich häufig in Deutschland (35%) und weniger in Österreich (25%) und in der Schweiz (15%). Das Gleiche gilt für Maßnahmen zur Gesundheitsförderung.

Sektorenbezogen punktet bei den Themen Beschäftigungssicherheit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Gesundheitsförderung ganz klar der öffentliche Sektor, er steht aber bei der marktgerechten Entlohnung zurück.

Die Themen Beschäftigungssicherheit, marktgerechte Entlohnung, betriebliche Zusatzleistungen und Gesundheitsförderung werden mit zunehmender Unternehmensgröße häufiger umgesetzt. Dagegen fallen die Zustimmungswerte in Bezug auf das gute Betriebsklima und die interessanten Aufgaben in den Unternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten besser aus als in den Vergleichsgruppen.

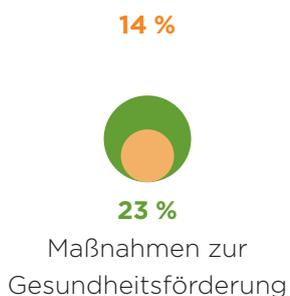
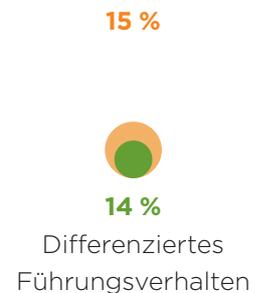
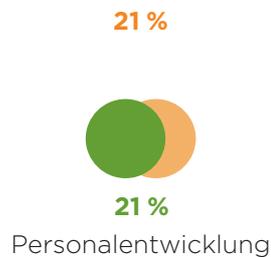
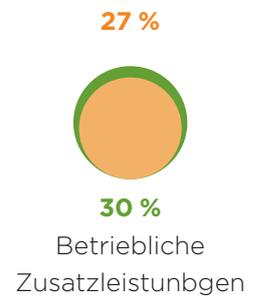
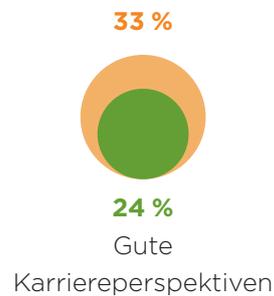
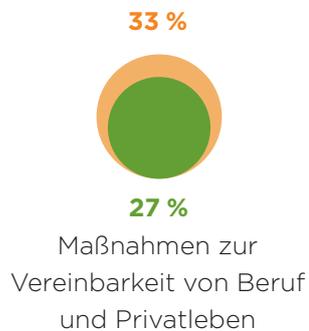
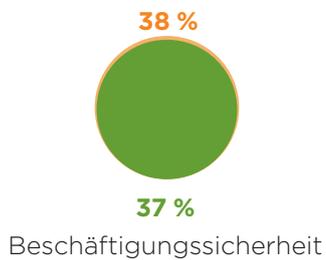
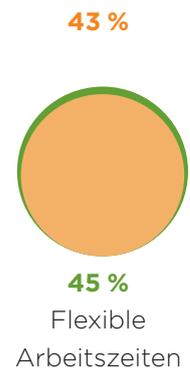
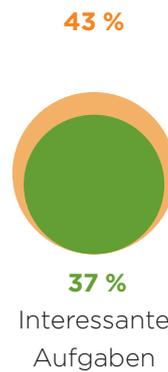
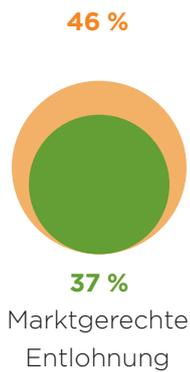
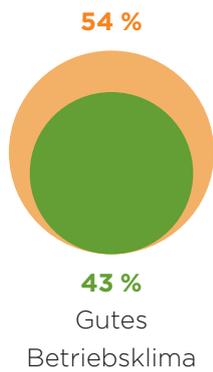
Die Gruppe der ab 50-jährigen Befragten sieht deutlich häufiger flexible Arbeitszeiten und ein gutes Betriebsklima als umgesetzt an als die jüngeren Teilnehmer. Flexible Arbeitszeiten, interessante Aufgaben und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sehen vor allem die jüngeren Befragten noch lange nicht in ausreichendem Maße umgesetzt.

Ähnlich wie schon bei der Bedeutung der Maßnahmen und Instrumente zur Mitarbeiterbindung differieren auch die Einschätzungen zur Umsetzung zwischen den Vertretern der unterschiedlichen Positionen teils erheblich. So glauben beispielsweise je 43 Prozent der Mitarbeiter und HR-Führungskräfte, Beschäftigungssicherheit sei gegeben, wohingegen dies nur 30 Prozent der Vertreter der Geschäftsleitung und 35 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen bejahen.

Die Aufgaben im eigenen Unternehmen halten 47 Prozent der Vertreter der Geschäftsleitung, jedoch nur jeweils zwischen 34 und 36 Prozent der übrigen Gruppen für interessant. Die HR-Führungskräfte heben besonders die guten Karriereperspektiven (31%) und die Personalentwicklung (34%) hervor, wohingegen dies nur 15 Prozent bzw. 13 Prozent der Mitarbeiter ähnlich sehen.

31

## Maßnahmen und Instrumente zur Mitarbeiterbindung



Basis: n = 997 (alle Befragten)

## Wichtigste Maßnahmen und Instrumente zur Mitarbeiterbindung nach Position

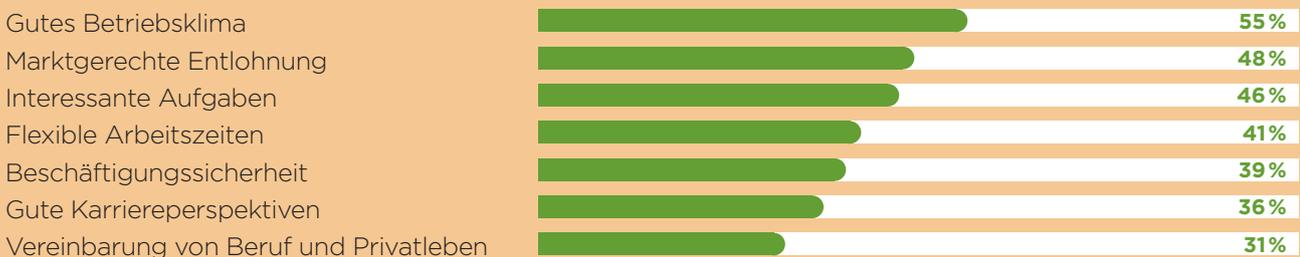
### Geschäftsführung



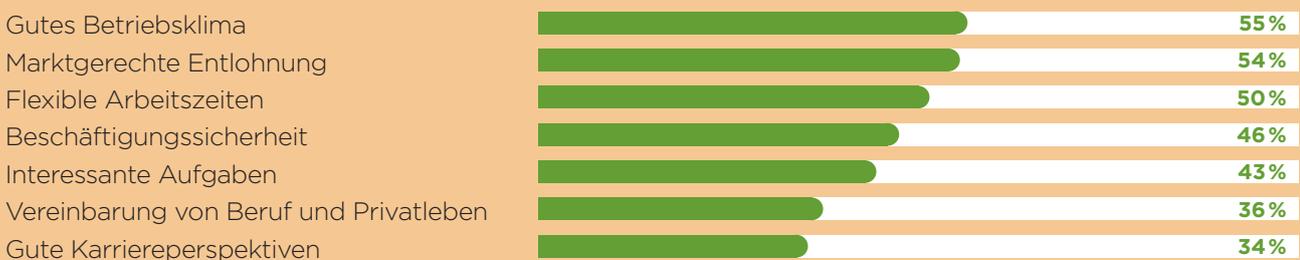
### FK HR-Abteilung



### FK Fachabteilungen



### Mitarbeiter



Basis: n = 997 (alle Befragten)

### 3.5 Unternehmenskultur

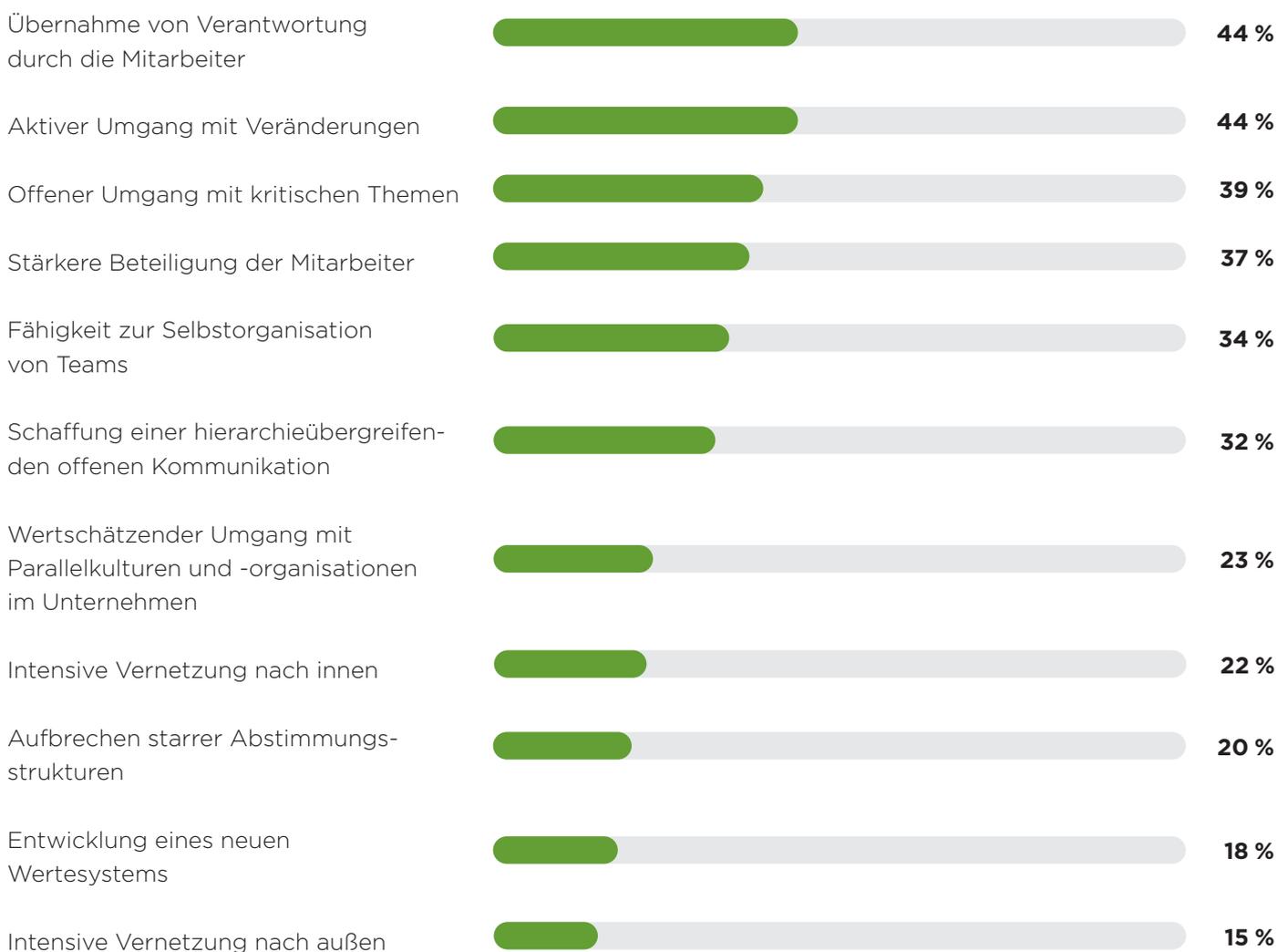
Die Hauptanforderungen an die Unternehmenskultur sind im Vergleich zum letzten Jahr sehr ähnlich. Allerdings haben sich in der Gruppe der Top 5 Verschiebungen ergeben: Die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter ist vom vierten auf den ersten Rang vorgerückt, während der offene Umgang mit kritischen Themen, der im Vorjahr noch auf Platz eins stand, nun den dritten Rang einnimmt.

Deutlich stärker als die Befragten aus den Nachbarländern betonen die Schweizer Teilnehmer die Bedeutung der Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeiter und des aktiven Umgangs mit Verände-

rungen. Sehr unterschiedlich zeigen sich – wie schon in den Vorgängerstudien – die Einschätzungen zum einen nach Position der Befragten, zum anderen nach Alter.

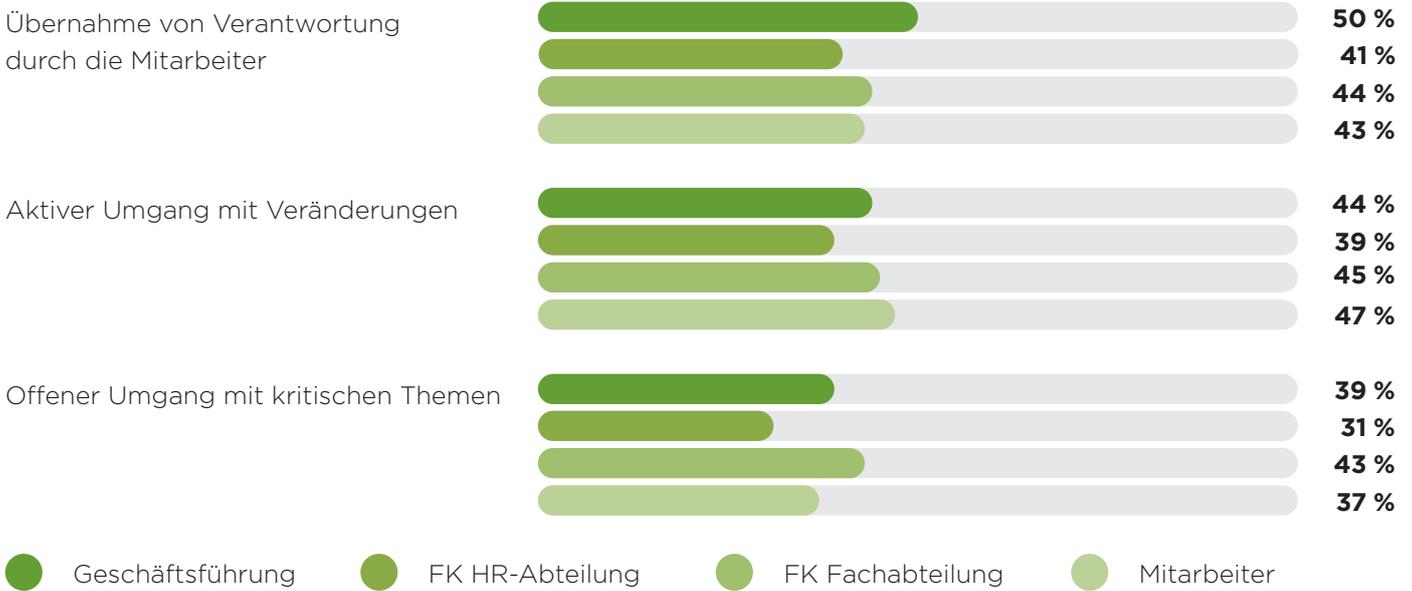
Gerade die über 50-Jährigen wünschen sich deutlich stärker die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter, einen aktiven Umgang mit Veränderungen sowie einen offenen Umgang mit kritischen Themen. Gegenüber den jüngeren Befragten ist es möglicherweise die längere Berufs- und Lebenserfahrung, die sich hier auswirkt und durch die die Themen anders gewichtet werden.

#### Anforderungen an die Unternehmenskultur



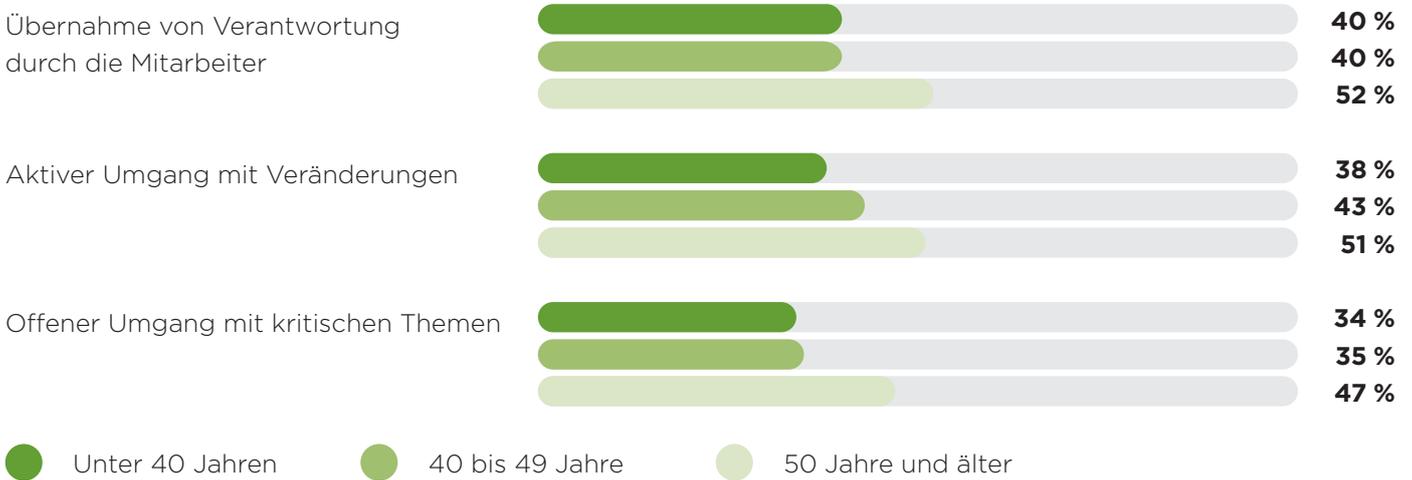
Basis: n = 997 (alle Befragten)

## Anforderungen an die Unternehmenskultur nach Position



Basis: n = 997 (alle Befragten)

## Anforderungen an die Unternehmenskultur nach Alter



Basis: n = 997 (alle Befragten)

# 35

### 3.6 Führung

Die Anforderungen, die aus Sicht der Befragten an Führungskräfte gestellt werden, sind weitgehend vergleichbar mit denen der Vorjahre. Unangefochten an erster Stelle steht, dass Führungskräfte als Coach fungieren sollten. Neu in den Top 5 der Nennungen ist die Anforderung an Führungskräfte, als kontrollierende Instanz zu agieren. Dieses Item stand bislang nicht zur Auswahl, steht jedoch direkt für 34 Prozent der Befragten im Fokus.

Die Rolle von Führungskräften als Coach betonen insbesondere die Befragten aus der Schweiz (62% im Vergleich zu 53% aus Österreich und 51% aus Deutschland). Wie schon in den Vorjahren sind es auch vor allem die über 50-Jährigen, für die Führungskräfte als Coach agieren sollten (63% gegenüber 52% bei den 40- bis 49-Jährigen und 45% bei den unter 40-Jährigen). Ebenso sehen Ältere Führungskräfte deutlich stärker als strategische Partner und als Manager von Diversität als die beiden anderen Gruppen.

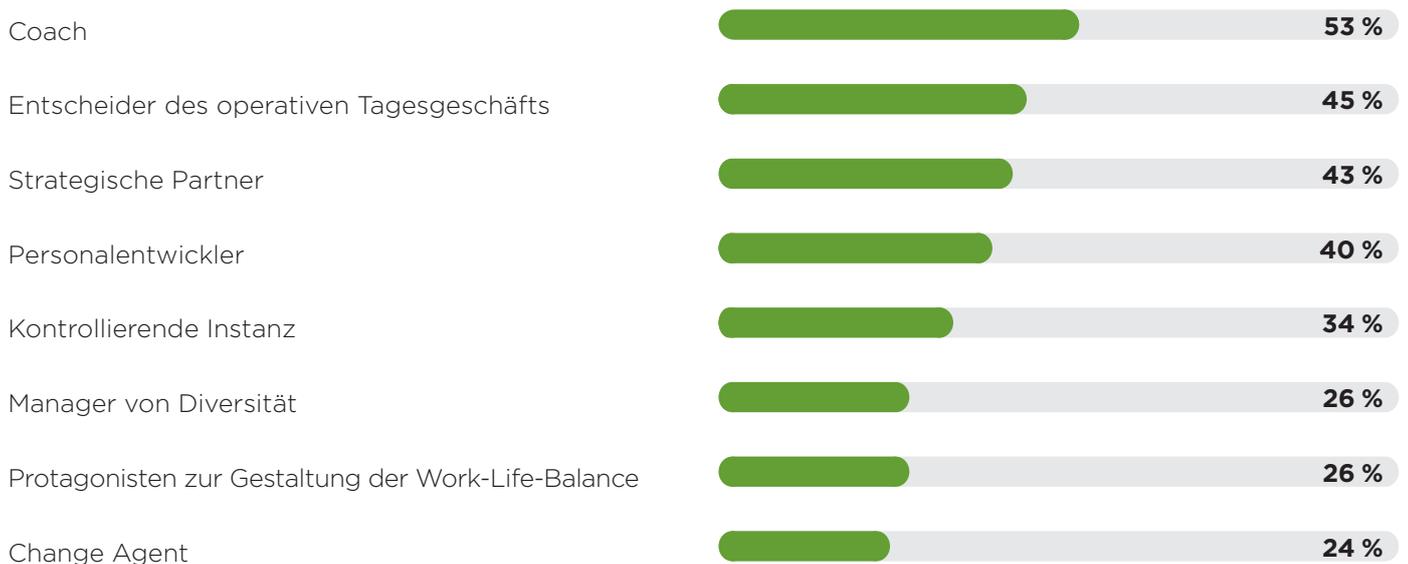
Naturgemäß unterschiedlich fallen die Einschätzungen nach Position der Befragten aus, gerade im Hinblick auf die Führungsrollen Personalentwickler, Manager von Diversität und Change Agent.

Was die Stolpersteine für Führungskräfte angeht, bestätigen die empirischen Ergebnisse die Top 5 der Vorjahre: zu wenig Kommunikation, das mangelnde

„Loslassen“ der Mitarbeiter, zu wenig Zeit für Führungsaufgaben, die Wahl des richtigen Führungsstils sowie zu wenig Unterstützung durch die Unternehmensleitung. Auffällig ist in diesem Jahr, dass sich das Antwortverhalten je nach Position nicht mehr so deutlich unterscheidet wie in den Jahren zuvor. Nicht überraschend gewichten die Mitarbeiter die Stolpersteine stärker als die Führungskräfte und die Geschäftsleitung. Zu wenig Kommunikation wird insbesondere im öffentlichen Sektor bemängelt, zu umfangreiche Regularien werden mit zunehmender Unternehmensgröße immer stärker zum Stolperstein. Wie schon 2019 sind es insbesondere die über 50-Jährigen, die zu wenig Kommunikation, zu wenig Zeit für Führungsaufgaben und die Wahl des richtigen Führungsstils als hinderlich empfinden.

Der Blick darauf, wie Führungskarrieren im Unternehmen gemacht werden, erweist sich im Zeitverlauf ebenfalls als konstant: Neben objektiven Kriterien wie einer strategischen Nachfolgeplanung (40%), Empfehlungen (35%) und systematischem Talent-Management (33%) werden subjektive Faktoren wie Zufall bzw. interne Netzwerke und Seilschaften (jeweils rund 30%) nach wie vor in hohem Maße angenommen. Wie bereits in den Vorjahren – und wenig überraschend – nehmen auch die Mitarbeiter deutlich häufiger Seilschaften und den Zufall als entscheidend wahr.

#### Anforderungen an Führungskräfte



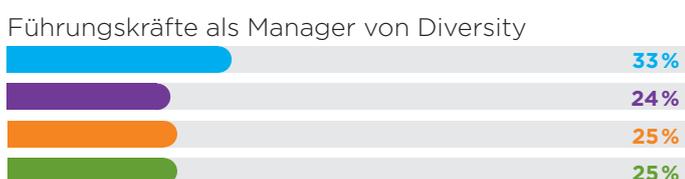
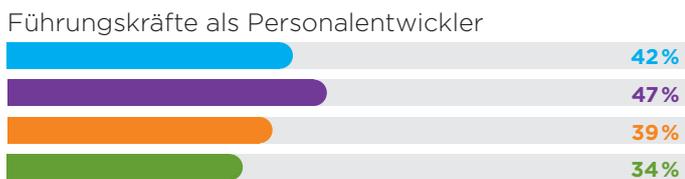
## Der Weg zur Führungskarriere aus Sicht der unterschiedlichen Position



Systematisches Talent-Management wird in der Industrie und im Dienstleistungsbereich (36% bzw. 35% der Nennungen) vergleichsweise häufig eingesetzt, eher weniger im öffentlichen Sektor (23%). Ähnlich verhält es sich bei der strategischen Nachfolgeplanung. Hinsichtlich der Unternehmensgrößen zeigt sich, dass interne Netzwerke und Seilschaften vor allem ein Thema größerer Unternehmen sind (41%, verglichen mit 32% in den Unternehmen mit 1.000 bis 4.999 Beschäftigten und 28% im kleinsten Unternehmenscluster). Empfehlungen und systematisches Talent-Management wiederum finden sich besonders häufig in den mittelgroßen Unternehmen.

Wie bereits im Vorjahr gehen die unter 40-jährigen Befragten deutlich stärker von zufälligen Entscheidungen bei der Auswahl von Führungskräften aus (36%, verglichen mit je 26% in den beiden anderen Altersgruppen), die ältesten Teilnehmer jedoch von einer strategischen Nachfolgeplanung (46%, verglichen mit 37% bei den 40- bis 49-Jährigen und 36% bei den unter 40-Jährigen).

## Anforderungen an Führungskräfte nach Position



Basis: n = 997 (alle Befragten)

Was gibt letztlich den Ausschlag für eine Führungskarriere – eher fachliche oder eher soziale Kompetenzen? Diese Frage haben wir 2019 erstmals gestellt – mit dem überraschenden Ergebnis, dass das Verhältnis nahezu ausgeglichen war. In diesem Jahr allerdings schlägt das Pendel für die fachlichen Kompetenzen aus: 63 Prozent der Befragten sehen sie als vorrangig an. Interessanterweise finden sich hierunter mehr HR-Führungskräfte und Mitarbeiter – eigentlich die beiden Gruppen, die um die Bedeutung sozialer Kompetenzen wissen sollten.

# SCHLUSS- FOLGERUNG

Zentrale Themen gerade im Umfeld des lebenslangen Lernens sind in Unternehmen noch nicht ausreichend diskutiert und geklärt worden. Die Bedeutung des lebenslangen Lernens ist zwar vielen bewusst. Doch noch liegt einiges im Unklaren, wenn es um die konkrete Ausprägung geht. Wir schlagen Unternehmen vor, auf folgenden Feldern aktiv zu werden:

Mitarbeiter erhalten in enger Absprache mit ihren Führungskräften ein eigenes Budget für das Lernen. Es verknüpft die individuellen mit den unternehmensweiten Lernbedarfen. Festgelegt wird das Budget im Austausch zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften.

Unternehmen entwickeln ein gemeinsames Verständnis, was sie konkret unter Lernzeit verstehen und welche Regelungen dafür notwendig sind. Dies gilt für alle Mitarbeiter verbindlich.

Die Form folgt dem Inhalt: Je nach Lernthema gilt es, die am besten passende Methode zu wählen. Verstärkt sollte der Fokus auf interaktiven Formaten liegen, in denen Mitarbeiter mit unterschiedlichen Kompetenzen vertreten sind. Dazu zählen auch das eigeninitiativ getragene Working out loud sowie andere Formen des kollegialen Austauschs.

Für die Unternehmenskultur ist die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter das aktuell wichtigste Thema. Dies zu gewährleisten, bedeutet jedoch, dafür die Strukturen zu etablieren – in Form von flacheren Hierarchien und vernetzteren Kommunikationswegen. Auf diese Weise entfaltet sich Verantwortung.

Um Mitarbeiter zu rekrutieren, sind neue Wege vonnöten. Es gilt, einen passenden Mix von Rekrutierungskanälen zu wählen, der sich an der jeweiligen Zielgruppe ausrichtet. Deshalb sind nicht Schnellschüsse angesagt, sondern ein konzeptionelles Denken über den Punkt, welche Zielgruppe auf welchem Weg am besten erreicht wird.

38



## **Der HR-Report ist eine jährlich durchgeführte Studienreihe von Hays und dem Institut 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

2017: Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt

2018: Schwerpunkt Agile Organisation auf dem Prüfstand

2019: Schwerpunkt Beschäftigungseffekte der Digitalisierung

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

### **Autoren**

Silke Eilers, IBE

Kathrin Möckel, Hays

Prof. Dr. Jutta Rump, IBE

Frank Schabel, Hays

### **Impressum**

Herausgeber: Hays

Institut für Beschäftigung und Employability IBE

Chefredaktion: Frank Schabel, Hays

Gestaltung: ultrabold Kommunikationsdesign GmbH

Druck: printmedias solutions GmbH

Auflage: 2.500

Fotos: <https://unsplash.com>



**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**

Sihlstrasse 37  
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**

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

Unsere Niederlassungen  
finden Sie unter  
[www.hays.at/standorte](http://www.hays.at/standorte)