



**HR-Report 2019**  
**Schwerpunkt**  
**Beschäftigungseffekte**  
**der Digitalisierung**

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



**Klaus Breitschopf**  
Vorstandsvorsitzender  
der Hays AG

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

## AUTOREN

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

# VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

die Digitalisierung treibt uns alle an. In sehr vielen Unternehmen laufen derzeit Großprojekte mit der Aufgabe, Abläufe und Geschäftsmodelle zu digitalisieren. Mit dem HR-Report ist es unser Anspruch, Themen aufzugreifen, die Organisationen bewegen. So hatten wir im letzten Jahr die agile Organisation auf den Prüfstand gestellt. Nun steht im Zentrum des neuen HR-Reports 2019, wie sich die Digitalisierung auf die Arbeitsmärkte auswirkt und wie Menschen beschäftigungsfähig bleiben.

Seit einigen Jahren diskutieren wir diese Frage in unserer Gesellschaft: Entstehen durch den digitalen Wandel unter dem Strich mehr Jobs oder steht ein massiver Schwund an? Das bisher gezeichnete Bild ist uneinheitlich und dokumentiert, wie schwierig es ist, in dieser schnelllebigen Zeit valide Prognosen abzuleiten.

Zu dieser Diskussion möchten wir nun mit dem aktuellen HR-Report beitragen und sie mit empirischen Daten anreichern. Über 800 Führungskräfte haben wir daher sowohl zu den quantitativen als auch zu den qualitativen Beschäftigungsaspekten befragt. Und waren über das Ergebnis überrascht: Die Mehrheit ist positiv gestimmt und rechnet damit, dass die Zahl der Stellen eher steigt denn sinkt. Übrigens in fast allen Unternehmensbereichen, denn wir hatten nachgefragt, wie sich die Digitalisierung en détail auswirken wird. Das Schreckensszenario, das einige Forscher in den Anfängen der Digitalisierung gemalt haben, scheint sich also nicht zu bewahrheiten. Dies deckt sich mit den positiven Stimmen, die in letzter Zeit immer stärker geworden sind.

Das enthebt uns – Unternehmen wie Mitarbeiter und die Gesellschaft – keineswegs von der Aufgabe, uns ständig auf den neuesten Stand von Kompetenzen und Fähigkeiten zu bringen. Im Gegenteil: Beschäftigungsfähigkeit ist heute wichtiger denn je, wollen wir doch die Digitalisierung gemeinsam aktiv gestalten und nicht einfach geschehen lassen. Idealerweise synchronisieren wir das Tempo der Wirtschaft mit nachhaltigen Ansätzen zur beruflichen Weiterentwicklung von Menschen.

Vor allem zwei Themen betonen die Befragten, die auf die Beschäftigungsfähigkeit einzahlen: Zum einen sei lebenslanges Lernen für Berufstätige ein zentrales Gebot und zum anderen müsse das Teamwork in gemischten Teams noch stärker ausgebaut werden. Dagegen sind die Führungskräfte als Coaches, die Mitarbeiter voranbringen, immer weniger gefragt. Wie überhaupt die Rolle von Führung in unseren Erhebungen seit einigen Jahren nach unten gerutscht ist. Die Zeichen stehen eher auf Eigenverantwortung und Selbstorganisation – in agileren Strukturen.

Genauere Daten finden Sie auf den folgenden Seiten. Wir freuen uns, wenn Sie unser HR-Report 2019 für Ihre eigene berufliche Praxis anregt.

Prof. Dr. Jutta Rump, Klaus Breitschopf

# INHALT

<b>Management Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Hintergrund und Methodik</b> .....	<b>4</b>
1.1 Hintergrund und Aufbau der Studie .....	4
1.2 Methodik und Statistik .....	5
<b>2 Schwerpunktthema Beschäftigungseffekte</b> .....	<b>6</b>
2.1 Qualitative Beschäftigungseffekte in verschiedenen Funktionsbereichen .....	6
2.2 Quantitative Beschäftigungseffekte in verschiedenen Funktionsbereichen .....	14
2.3 Einstellungskriterien vor dem Hinter- grund der Beschäftigungseffekte .....	18
2.4 Anforderungen an Führungskräfte vor dem Hintergrund der Beschäftigungs- effekte .....	20
2.5 Anforderungen an die Unterneh- menskultur vor dem Hintergrund der Beschäftigungseffekte .....	26
<b>3 Themen der Langzeitbetrachtung</b> ..	<b>28</b>
3.1 Zentrale HR-Trends .....	28
3.2 Mitarbeitergewinnung .....	30
3.3 Mitarbeiterbindung .....	32

<b>Schlussfolgerungen</b> .....	<b>35</b>
---------------------------------	-----------

# IMPRESSUM

**Herausgeber:** Hays AG  
Institut für Beschäftigung  
und Employability IBE

**Chefredaktion:** Frank Schabel, Hays

**Gestaltung:** mahagoni.net

**Druck:** creios GmbH  
Ludgerstraße 13  
59379 Selm

**Auflage:** 5.000

**Fotos:** Hays

Der HR-Report 2019 bestätigt die zentralen HR-Trends des Vorjahres: **Mitarbeiterbindung, Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen** stehen weiterhin ganz oben auf der Agenda. Diese Themen reflektieren sowohl den Fachkräftemangel als auch die **ständig wachsenden Anforderungen an Arbeit**.

## MANAGEMENT SUMMARY

---



### Um Mitarbeiter zu binden,

sind laut den Befragten in erster Linie ein gutes Betriebsklima, eine marktgerechte Entlohnung und flexible Arbeitszeiten ausschlaggebend. Für ein gutes Betriebsklima ist der offene Umgang mit kritischen Themen der zentrale Punkt.



### In der Digitalisierung

rechnen Unternehmen eher mit positiven statt mit negativen quantitativen Beschäftigungseffekten. Neue Berufsbilder entstehen nach Ansicht der Befragten insbesondere in den Bereichen Forschung und Entwicklung, IT und Marketing. In Vertrieb, Kundenservice, Forschung und Entwicklung sowie in der Produktion prognostizieren die Befragten zudem einen Personalzuwachs in bestehenden Berufsbildern.



### Bei den qualitativen Beschäftigungseffekten

geht es um den Erwerb neuer Kompetenzen, um mit den digitalen Entwicklungen Schritt zu halten. Hier erwarten die Befragten vor allem Effekte in der IT, im Vertrieb und im Personalwesen.



### Um die Beschäftigungsfähigkeit zu fördern,

setzen die Befragten zuallererst auf lebenslange Fort- und Weiterbildung. Die Work-Life-Balance zu erhalten, folgt als Instrument direkt danach. Dagegen wird die Rolle der direkten Führungskraft bei der Work-Life-Balance als gering eingeschätzt.



### Bei der Auswahl neuer Fachkräfte für den digitalen Wandel

sind die Führungskräfte unentschieden, ob eher die Hard Skills oder die Soft Skills den Ausschlag geben sollen. Gefragt sind in jedem Fall eher Generalisten mit themenübergreifenden Erfahrungen und erfahrene Experten statt Absolventen. Kreative Köpfe erhalten überdies eher den Vorzug vor umsetzungsorientierten Mitarbeitern.



### Für die Rekrutierung

bilden die Jobportale und die eigenen Unternehmenskanäle die wichtigsten Instrumente. Social-Media-Plattformen nutzen dagegen nur ein Drittel der Befragten. Die Zahl der Unternehmen, die EU-weit nach Mitarbeitenden suchen, hat im Vergleich zum Vorjahr zugenommen.

# HINTERGRUND UND METHODIK

## 1.1

### Hintergrund und Aufbau der Studie

Der HR-Report von Hays in Kooperation mit dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE analysiert im achten Jahr in Folge zentrale HR-Trends und aktuelle Schwerpunktthemen. Der diesjährige Report legt seinen Fokus auf die Beschäftigungseffekte, die sich aus den Entwicklungen in der Arbeitswelt und hier insbesondere aus der Digitalisierung ergeben. Diese Beschäftigungseffekte werden sowohl aus der qualitativen als auch aus der quantitativen Perspektive einer detaillierten Betrachtung unterzogen.

Zusätzlich zu diesem Schwerpunkt finden sich auch im HR-Report 2019 wieder Langzeitbetrachtungen und spezifische Analysen zu den bereits etablierten Themenbereichen HR-Trends, Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung.

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**

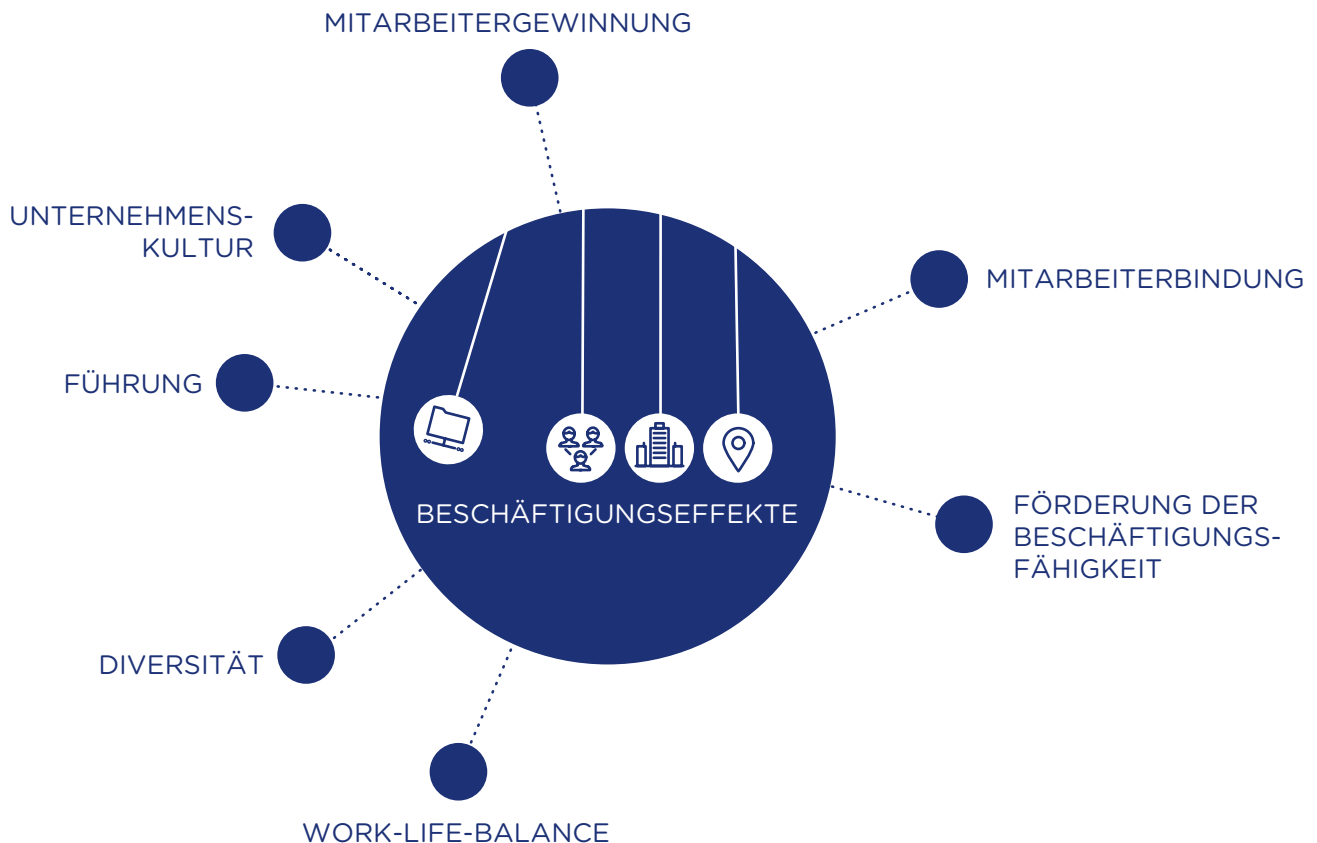
**2015/2016:** Schwerpunkt **Unternehmenskultur**

**2017:** Schwerpunkt **Kompetenzen für eine digitale Welt**

**2018:** Schwerpunkt **Agile Organisation auf dem Prüfstand**

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.

### Bezugsrahmen der Langzeitbetrachtung des HR-Reports



# 1.2

## Methodik und Statistik

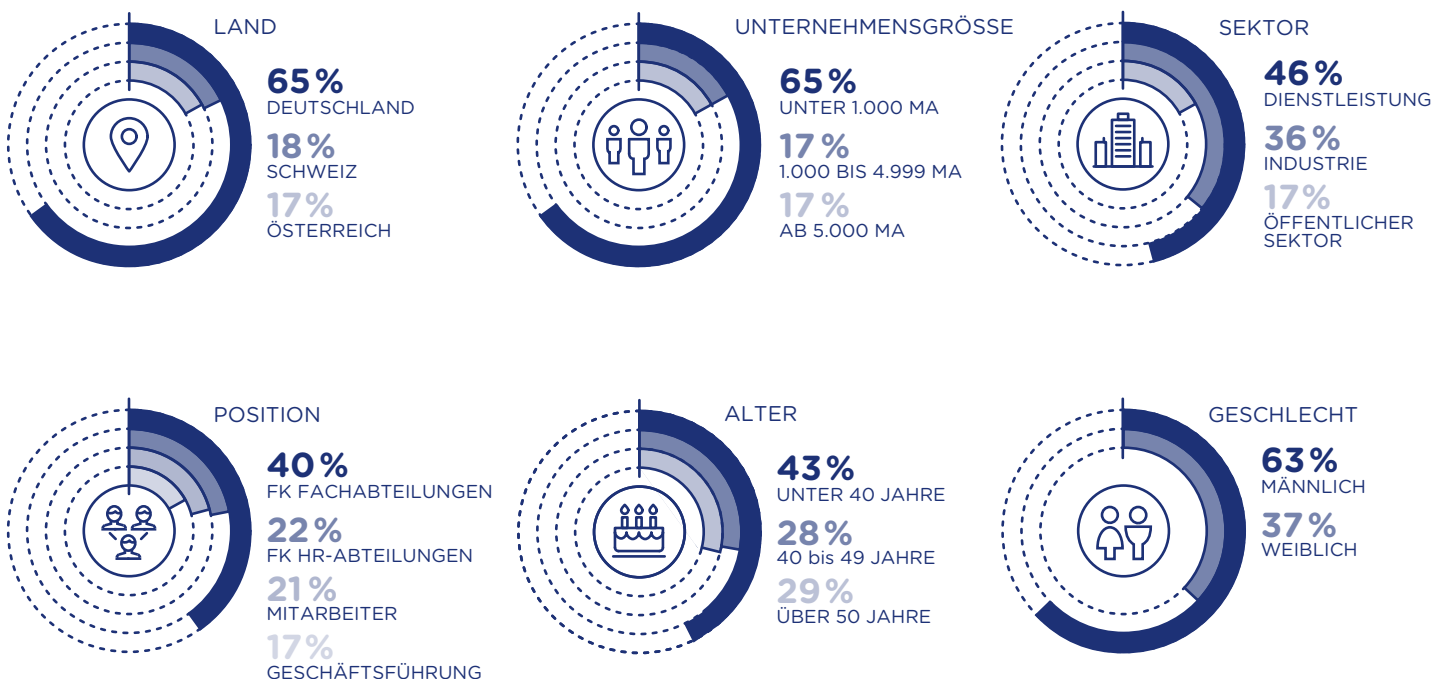
An der Online-Befragung zum HR-Report 2019 beteiligten sich insgesamt 868 Entscheider<sup>1</sup>, davon 65 Prozent aus Deutschland, 18 Prozent aus der Schweiz und 17 Prozent aus Österreich. Bezogen auf die Unternehmensgröße kommen 65 Prozent der Teilnehmer aus Betrieben mit unter 1.000 Mitarbeitern (MA) und jeweils 17 Prozent vertreten Betriebe mit 1.000 bis 4.999 sowie ab 5.000 Beschäftigten.<sup>2</sup> 46 Prozent der Befragten repräsentieren den Dienstleistungssektor, 36 Prozent die Industrie und 17 Prozent den öffentlichen Sektor.

43 Prozent der Teilnehmer sind jünger als 40, 28 Prozent sind zwischen 40 und 49 und 29 Prozent über 50 Jahre alt. Von den Befragten

sind 63 Prozent männlich und 37 Prozent weiblich. Es handelt sich bei den Entscheidern zu 17 Prozent um Vertreter der Unternehmensleitung, 40 Prozent sind Führungskräfte (FK) in Fachabteilungen, 22 Prozent Führungskräfte in HR-Abteilungen. Zu 21 Prozent sind Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung vertreten.

Diese statistischen Daten finden in den folgenden Ausführungen immer dann besondere Erwähnung, wenn sich dezidierte Unterschiede im Antwortverhalten zeigen. Ebenso werden an passenden Stellen Bezüge zu den Vorjahresstudien hergestellt.

### Struktur der Befragten



Basis: n = 868 (alle Befragten)

<sup>1</sup> Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet. Angesprochen sind jedoch stets beide Geschlechter.  
<sup>2</sup> Rundungsbedingt kann es zu Abweichungen und damit zu Summenwerten von 99 % bzw. 101 % kommen.

# SCHWERPUNKTTHEMA BESCHÄFTIGUNGSEFFEKTE

---

Die Trends und Entwicklungen in der Arbeitswelt, darunter vor allem die zunehmende Digitalisierung, bringen vielfältige Beschäftigungseffekte mit sich und stellen für viele Menschen eine große Herausforderung dar. Daher bedarf es einer differenzierten Betrachtung der potenziellen positiven und negativen Effekte sowie einer Unterscheidung in qualitative und quantitative Beschäftigungseffekte:

- ▶ **Die qualitative Perspektive** bezieht sich auf die Notwendigkeit für Menschen, ihre Beschäftigungsfähigkeit ein Erwerbsleben lang aufrechtzuerhalten. Dazu gehört nicht zuletzt, den Kompetenzanforderungen gerecht zu werden, die sich aus den Veränderungen in der Arbeitswelt ergeben.
- ▶ **Quantitative Beschäftigungseffekte** ergeben sich im positiven Sinn durch die Entstehung neuer Arbeitsplätze, Berufsfelder und Jobprofile. Dies kann auch eine Erweiterung von Aufgaben und Tätigkeiten im Sinne des Job Enlargement bzw. Job Enrichment bedeuten. Im gegenteiligen Fall, also bei negativen quantitativen Beschäftigungseffekten, fallen Arbeitsplätze, Berufsfelder und Jobprofile weg.

Bereits vor zwei Jahren befragte der HR-Report 2017 mit dem Schwerpunktthema „Kompetenzen für eine digitale Welt“ Entscheider dazu, welche Beschäftigungseffekte ihrer Ansicht nach als Resultat der Digitalisierung entstehen können. Hierauf geht Kapitel 2.2 noch einmal näher ein.

Der HR-Report 2019 greift nun das Thema in einer sehr differenzierten Weise nochmals auf. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, in welchen Unternehmensbereichen Beschäftigungseffekte vermutet werden und wie diese sich äußern. Nicht zuletzt interessiert, wie Unternehmenskultur und Führung vor dem Hintergrund der Beschäftigungseffekte gestaltet werden sollten.

## 2.1 Qualitative Beschäftigungseffekte in verschiedenen Funktionsbereichen

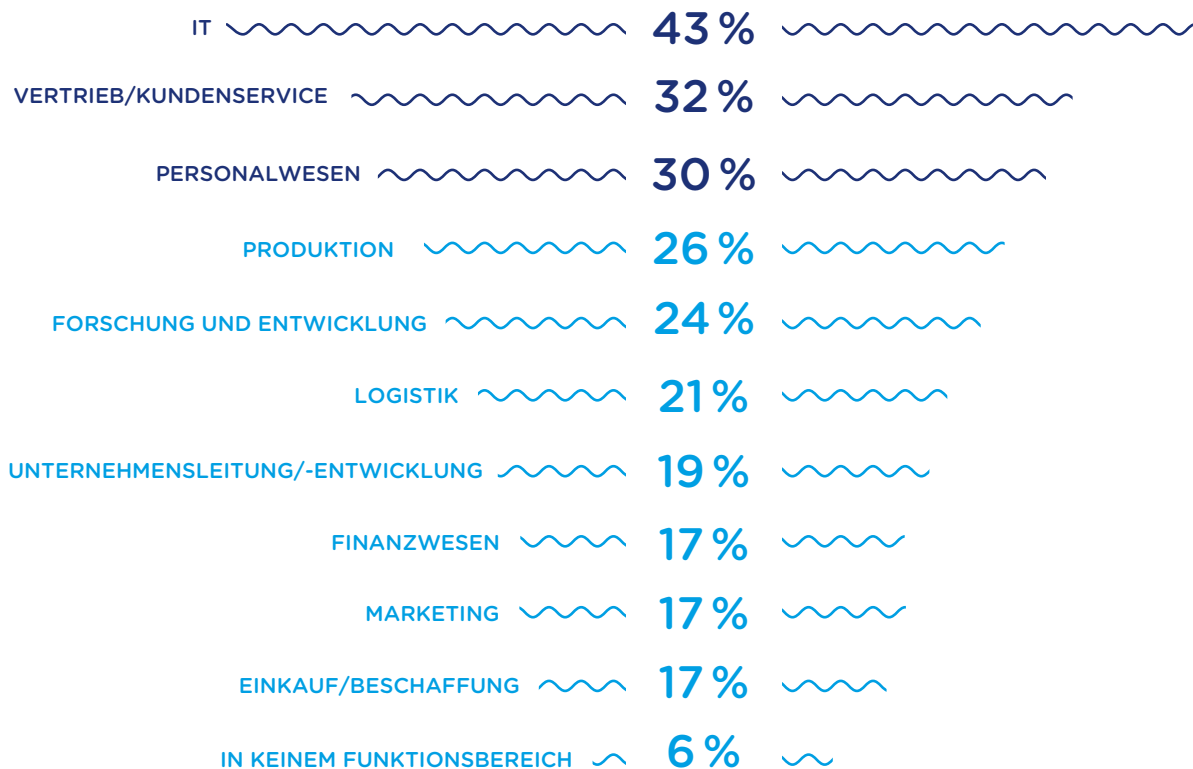
Bei den qualitativen Beschäftigungseffekten geht es vor allem um die Frage, welche Kompetenzen erforderlich sind bzw. sein werden, um mit den Entwicklungen in der Arbeitswelt Schritt zu halten. Welche Instrumente und Maßnahmen werden hier gebraucht, um Mitarbeiter adäquat auf Änderungen vorzubereiten?

Dabei ist ein Wechselspiel zwischen Eigen- und Unternehmensverantwortung zu beachten: Es gilt gleichermaßen für jeden Mitarbeiter, auf seine individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu achten,

wie für den Arbeitgeber, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass dies möglich ist.

Der HR-Report 2019 fragt zunächst, in welchen Funktionsbereichen in Unternehmen in den nächsten fünf Jahre qualitative Beschäftigungseffekte erwartet werden. Dabei steht – wenig überraschend – der IT-Bereich mit 43 Prozent an der Spitze, gefolgt von Vertrieb und Kundenservice sowie dem Personalwesen.

## Erwartete qualitative Beschäftigungseffekte in einzelnen Funktionsbereichen



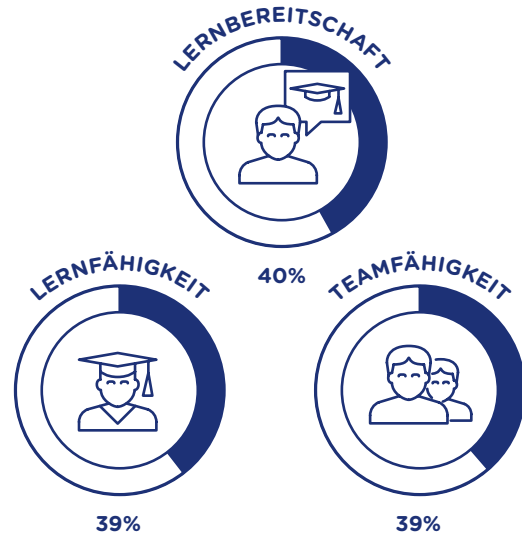
Basis: n = 868 (alle Befragten)

Die Wahrnehmung der qualitativen Beschäftigungseffekte gestaltet sich je nach Herkunft der Befragten teils unterschiedlich. So sind es insbesondere die Teilnehmer aus deutschen Unternehmen, die Effekte im IT-Bereich erwarten (48 %, verglichen mit 38 % bei den Teilnehmern aus Österreich bzw. 30 % aus der Schweiz). Ebenso sind die erwarteten Effekte in Vertrieb und Kundenservice bei den deutschen (33 %) und österreichischen (36 %) Befragten deutlich stärker als bei ihren Schweizer Kollegen (26 %). Bezogen auf die Unternehmensgröße erwarten die Vertreter von Unternehmen mit 1.000 bis 4.999 Beschäftigten mit Abstand die stärksten Effekte im Bereich IT (56 %,

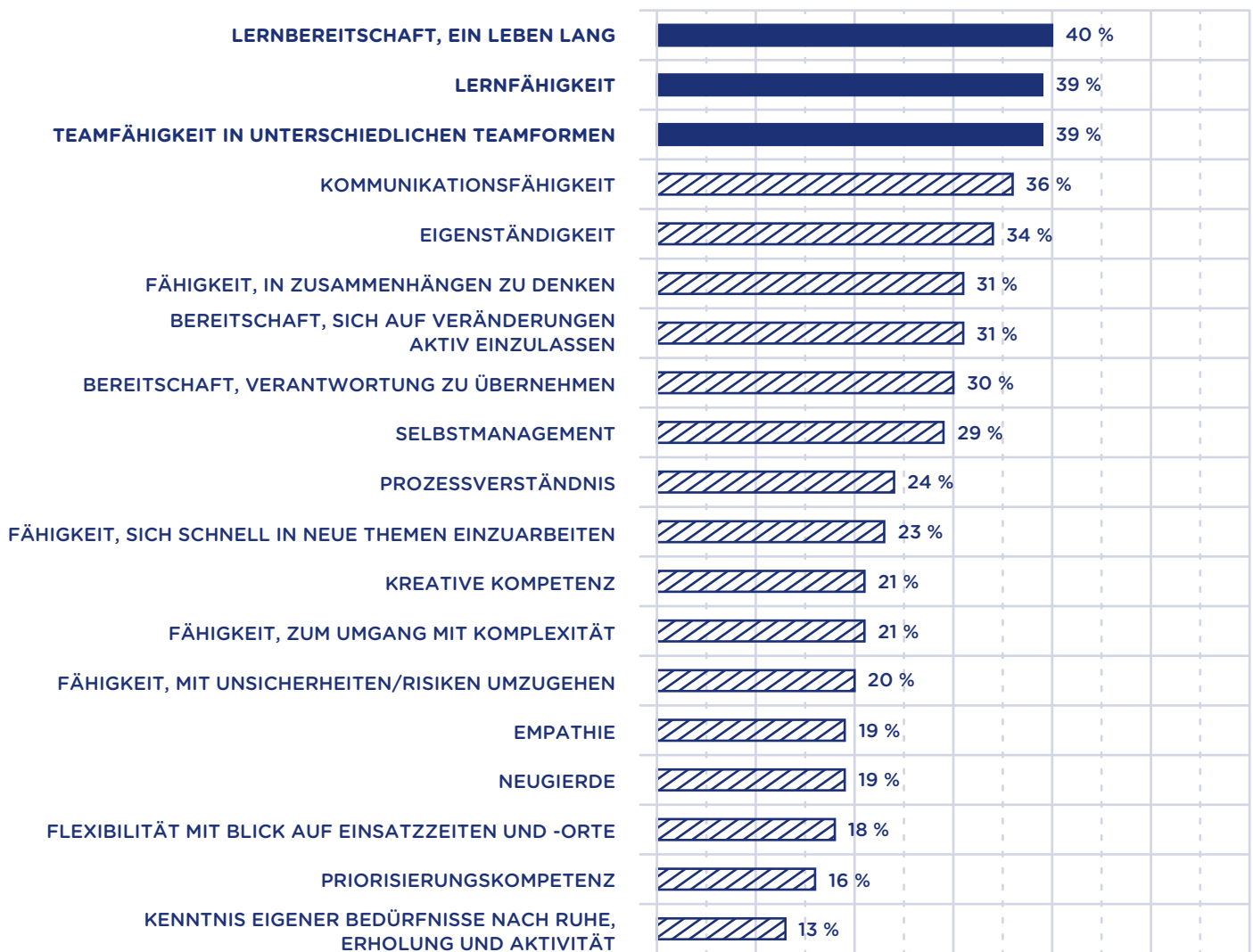
verglichen mit 47 % in Unternehmen mit 5.000 und mehr Mitarbeitern und 39 % in Unternehmen mit unter 1.000 Mitarbeitern). Interessant ist in diesem Punkt auch die Differenzierung nach Alter der Befragten. So rechnet die Gruppe der über 50-Jährigen mit den stärksten qualitativen Beschäftigungseffekten im Kundenservice (Top-Nennung in dieser Altersgruppe mit 42 % Zustimmung im Vergleich zu 31 % bei den 40- bis 49-Jährigen und 26 % bei den unter 40-Jährigen). Hier liegt die Vermutung nahe, dass erfahrungsbedingt ein trotz aller Digitalisierung hoch bleibender Bedarf an hochwertiger persönlicher Beratung erkannt wird.

## KAPITEL 2 – Schwerpunktthema Beschäftigungseffekte

Bei der Fragestellung, welche Kompetenzen der Einzelne mitbringen muss, um auf qualitativer Ebene seine Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, wird zwischen Hard Skills und Soft Skills unterschieden. Bei den Hard Skills dominieren eindeutig die Fachkenntnisse (65 %) vor der IT-Grundkompetenz (48 %) und der Medienkompetenz (28 %). In Bezug auf die Soft Skills stellen die Befragten vor allem Lernbereitschaft und -fähigkeit sowie Teamfähigkeit in den Vordergrund.



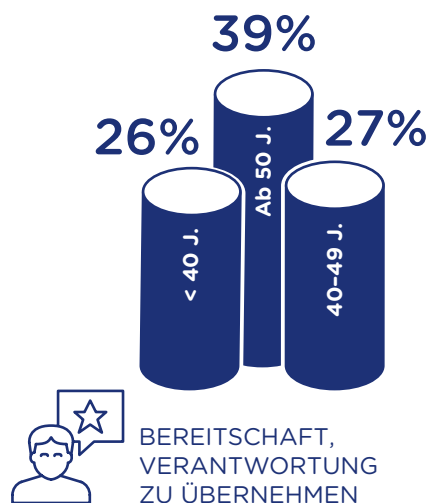
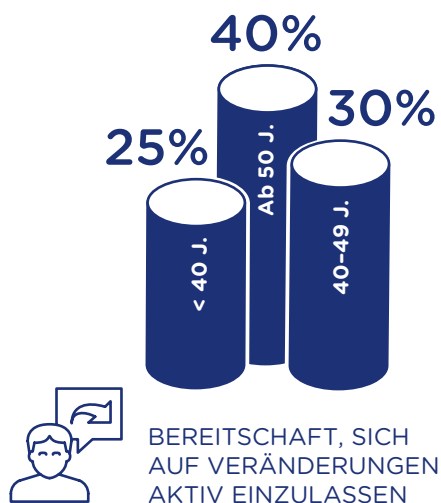
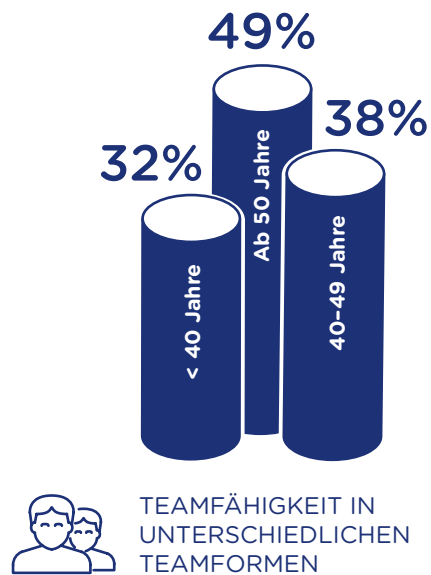
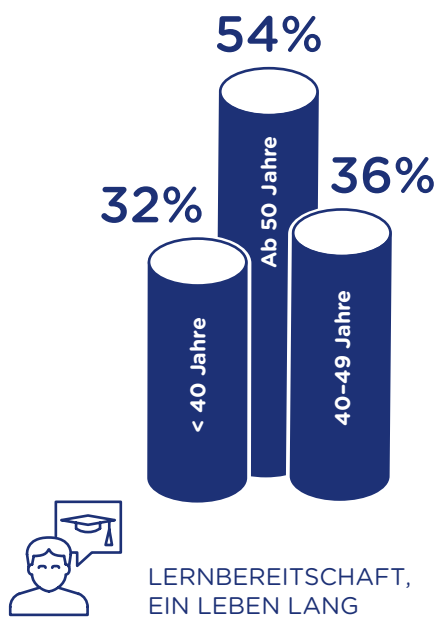
### Notwendige Kompetenzen, um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten



Basis: n = 868 (alle Befragten)



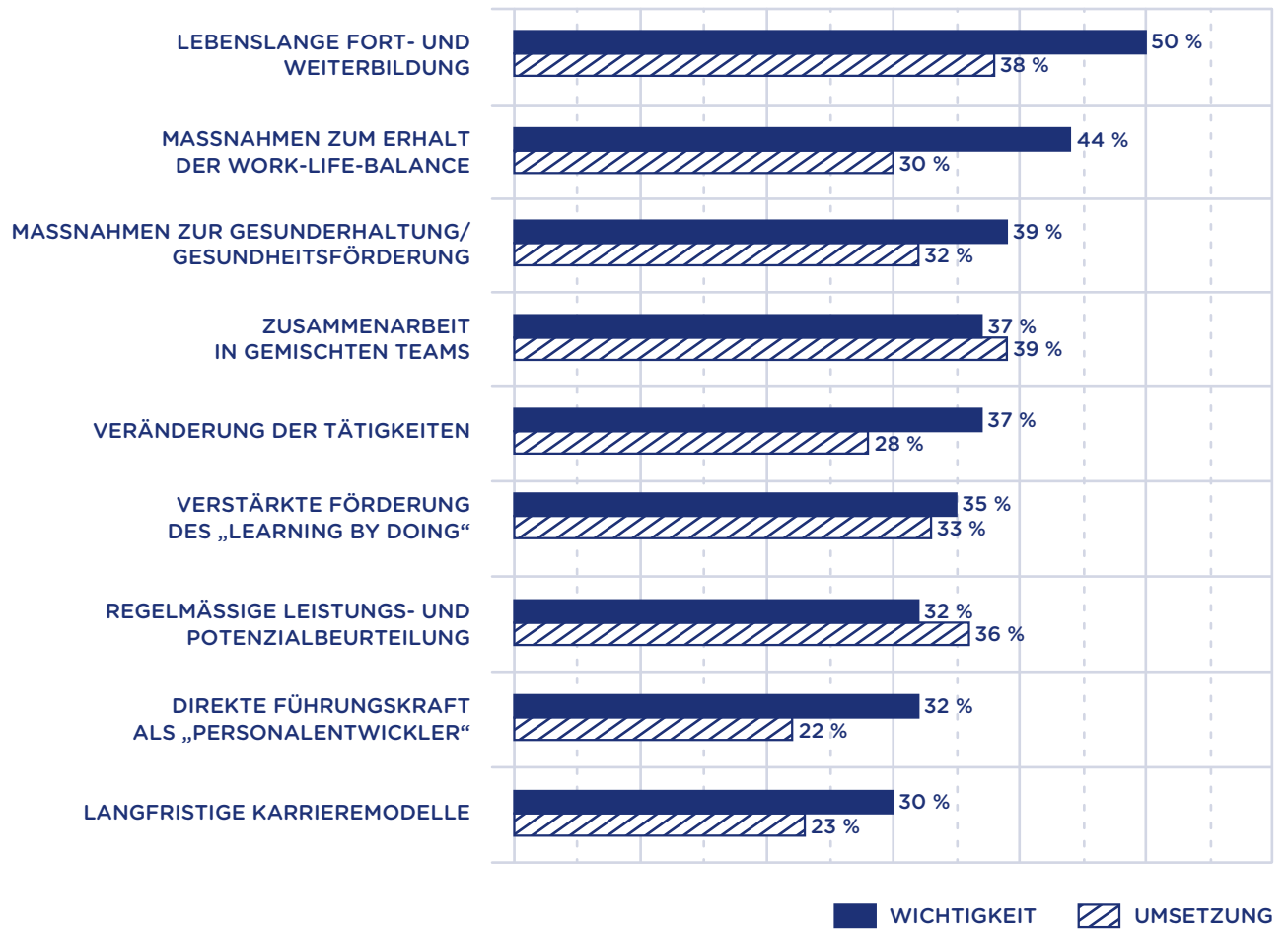
Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede in der Einschätzung durch die verschiedenen Altersgruppen. Für die über 50-Jährigen sind Themen wie Lernbereitschaft, das Einlassen auf Veränderungen, Teamfähigkeit und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, aufgrund ihrer höheren Berufserfahrung sehr viel bedeutsamer als für die jüngeren Vertreter.



Basis: n = 868 (alle Befragten)

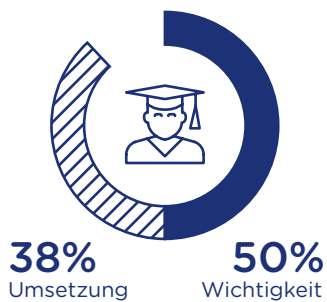
## KAPITEL 2 – Schwerpunktthema Beschäftigungseffekte

### Maßnahmen und Instrumente zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

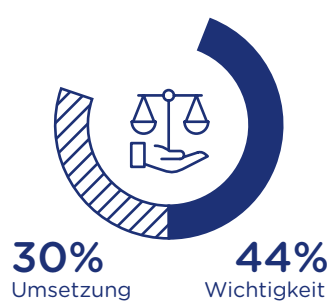


Basis: n = 868 (alle Befragten)

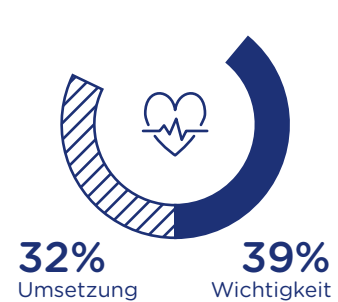
### LEBENS-LANGE FORT- UND WEITERBILDUNG



### MASSNAHMEN ZUM ERHALT DER WORK-LIFE-BALANCE



### MASSNAHMEN ZUR GESUNDERHALTUNG/ GESUNDHEITSFÖRDERUNG



Die Maßnahmen und Instrumente, die Unternehmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit als bedeutsam erachten, konzentrieren sich keineswegs nur auf die Vermittlung fach- und branchenbezogener Kenntnisse oder technischer Fertigkeiten, die für einen spezifischen Tätigkeitsbereich und Arbeitsplatz erforderlich sind. Vielmehr geht es ebenso darum, den Mitarbeitern eine breite Basis an Soft Skills nahezubringen. Beim Blick auf die Ergebnisse des HR-Reports 2019 fällt auf, dass Maßnahmen zum Erhalt der Work-Life-Balance den zweiten Platz bei der Wichtigkeit einnehmen. Vergleicht man dies mit der Betrachtung zentraler Kompetenzen aus der vorangegangenen Fragestellung, landete hier die „Kenntnis eigener Bedürfnisse nach Ruhe und Erholung“ weit abgeschlagen auf dem letzten Platz der Soft Skills. Dieser vermeintliche Widerspruch legt die Vermutung nahe, dass die Mitarbeiter die Verantwortung für die eigene Work-Life-Balance nicht so sehr bei sich selbst sehen, sondern vielmehr auf entsprechende

Maßnahmen seitens des Arbeitgebers hoffen, um Überlastungen zu vermeiden.

Die Detailbetrachtung der Ergebnisse zeigt zudem: Die Bedeutung einer lebenslangen Fort- und Weiterbildung ist für Mitarbeiter (62 %) ungleich wichtiger als für die Vertreter der Unternehmensleitung (49 %), die Führungskräfte aus Fachabteilungen (47 %) und die Führungskräfte aus dem HR-Bereich (42 %).

Im öffentlichen Sektor stehen Maßnahmen zur Gesunderhaltung und Gesundheitsförderung im Fokus. Dagegen legen mittelgroße Unternehmen besonderen Wert auf eine Veränderung der Tätigkeiten (45 % im Vergleich zu 35 % in kleinen und 34 % in großen Unternehmen) und die Zusammenarbeit in gemischten Teams (44 % im Vergleich zu 38 % in kleinen und nur 26 % in großen Unternehmen).

## KAPITEL 2 – Schwerpunktthema Beschäftigungseffekte

Die über 50-jährigen Befragten betrachten die lebenslange Fort- und Weiterbildung als besonders wichtig (63 % im Vergleich zu 48 % bei den 40- bis 49-Jährigen und 42 % bei den unter 40-Jährigen).

Da im Rahmen des HR-Reports in den vergangenen acht Jahren die Bedeutung des Themas Beschäftigungsfähigkeit immer wieder aufgegriffen wurde, ist hier eine Zeitreihenbetrachtung der jeweiligen Top-5-Kriterien möglich.

Augenscheinlich ist die vergleichsweise hohe Konstanz vor allem in Bezug auf die Bedeutung der lebenslangen Fort- und Weiterbildung sowie der Maßnahmen zum Erhalt der Work-Life-Balance und zur Gesunderhaltung/Gesundheitsförderung. Im Vergleich zum HR-Report 2014/2015 erlebte das Thema „Direkte Führungskraft als ‚Personalentwickler‘“ im Report für 2019 einen wahren Einbruch und fiel auf den vorletzten Rang in der Bewertung durch die Teilnehmer zurück.

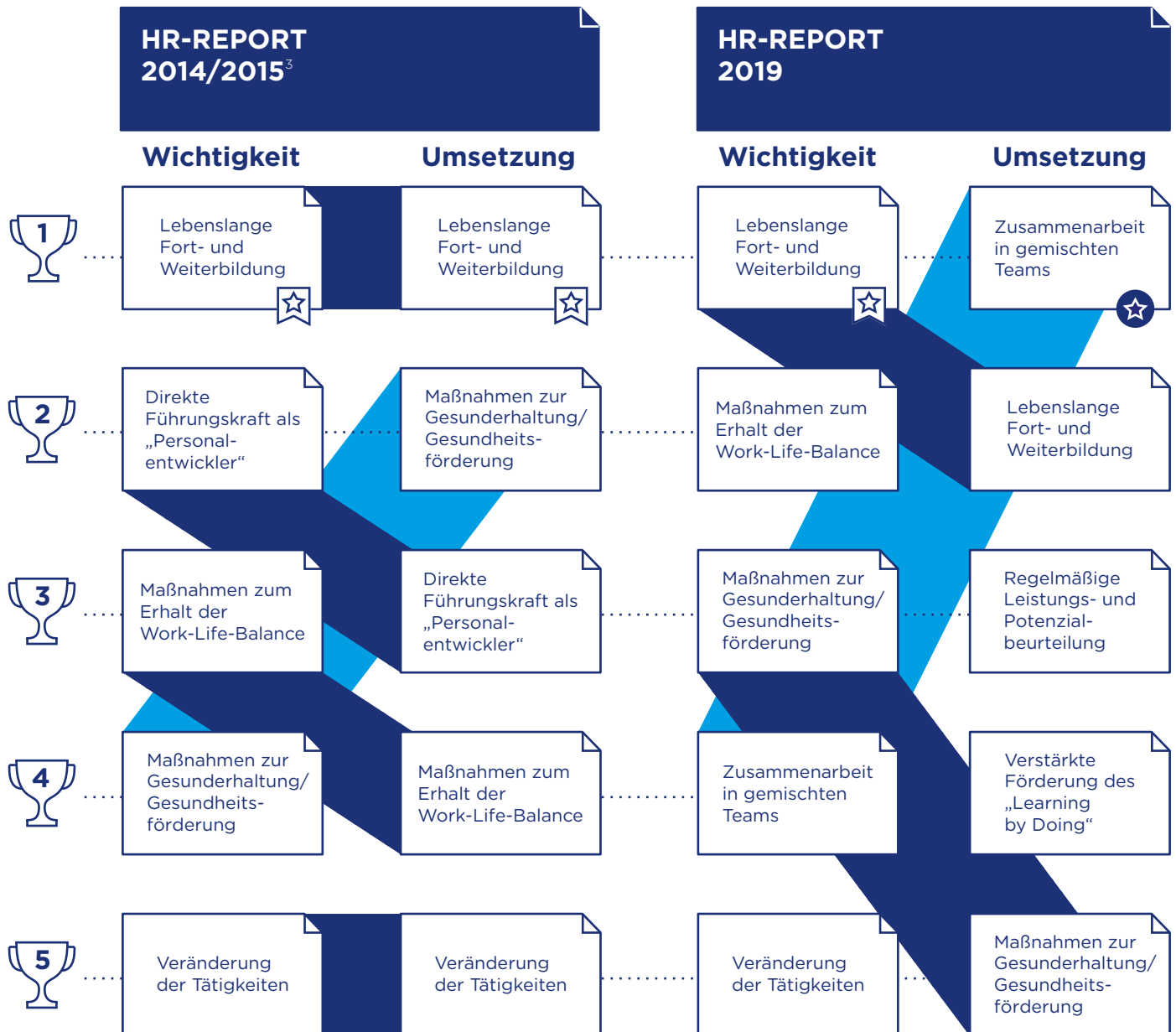
Seit dem HR-Report 2012/2013 wird außerdem gefragt, inwieweit die zur Auswahl gestellten Maßnahmen und Instrumente im eigenen Unternehmen bereits Anwendung finden. Hier lohnt sich ebenfalls der Blick auf die Entwicklung im Zeitverlauf der am häufigsten eingesetzten Maßnahmen und Instrumente. Es zeigt sich, dass Unternehmen

gegenwärtig ihre Aktivitäten zur Beschäftigungsfähigkeit neu ausrichten. So ist das Thema „Zusammenarbeit in gemischten Teams“ erstmals unter den Top-5-Kriterien der Umsetzung zu finden.

Der Ländervergleich zeigt, dass die Umsetzung der regelmäßigen Leistungs- und Potenzialbeurteilung eher ein Thema der Unternehmen aus der Schweiz (39 %) und Deutschland (37 %) als ihrer Kollegen aus Österreich (26 %) ist. Im öffentlichen Sektor wird die lebenslange Fort- und Weiterbildung besonders gefördert (48 % im Vergleich zu 37 % im Dienstleistungsbereich und 33 % in der Industrie), während Maßnahmen zum Erhalt der Work-Life-Balance offenbar seltener umgesetzt werden (22 % im Vergleich zu je 31 % in den beiden anderen Sektoren). „Learning by Doing“ spielt eine besonders große Rolle in den Dienstleistungsunternehmen (38 % im Vergleich zu 30 % in der Industrie und 26 % im öffentlichen Sektor).

Wenig überraschend setzen mittlere und größere Unternehmen mehr Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit um als kleine Betriebe, insbesondere im Bereich der Gesundheitsförderung. Die Zusammenarbeit in gemischten Teams allerdings ist in kleinen (41 %) und großen (40 %) Unternehmen sehr weit verbreitet, während sie in den mittleren Betrieben (27 %) in sehr viel geringerem Maße Anwendung findet.

## Wichtigkeit und Umsetzung einzelner Kriterien zur Beschäftigungsfähigkeit (Top 5)



<sup>3</sup> Von 2011 bis 2015 wurde eine Gewichtung auf einer 5er-Skala von „sehr wichtig“ bis „unwichtig“ vorgenommen. Berücksichtigt sind hier jeweils die Angaben für „sehr wichtig“ und „wichtig“.

# 2.2

## Quantitative Beschäftigungseffekte in verschiedenen Funktionsbereichen

Seit der Studie von Carl Benedikt Frey und Michael A. Osborne, „The Future of Employment: How susceptible are Jobs to Computerisation“, die 2013 für 702 Jobs in den USA die (überwiegend negativen) Auswirkungen der Digitalisierung auf die Anzahl der Beschäftigten aufzeigte, hat es immer wieder Veröffentlichungen mit einem oft negativen Tenor zu diesem Thema gegeben. Derzeit kann jedoch niemand hinreichend prognostizieren, welchen Einfluss die sich verändernde Arbeitswelt auf die Beschäftigung haben wird.

Im Rahmen neuer Geschäftsmodelle, der immer stärkeren Bedeutung von Daten und der zunehmenden Interaktion zwischen Maschine und Mensch sowie Mensch und Maschine entstehen neue Tätigkeits- und Jobprofile, die positive Beschäftigungseffekte nach sich ziehen. Darüber hinaus schaffen junge Unternehmen, die Wertschöpfung über digitale Netzwerke und auf Plattformen generieren, neue Arbeitsplätze.<sup>4</sup>

Demgegenüber ist auch mit negativen Beschäftigungseffekten zu rechnen. So wird derzeit diskutiert, ob sich die Chancen auf dauerhafte Beschäftigung für „durchschnittlich“ Qualifizierte (mittlere Qualifikationsstufen) reduzieren könnten. Dies entspräche auch den Einschätzungen der Entscheider im HR-Report 2017. Unter den Top 3 der möglichen Beschäftigungseffekte wurde damals der zunehmende Ersatz von Routinearbeiten im mittleren Qualifikationsniveau durch Maschinen und Software genannt. Die bisher als selbstverständlich betrachtete Annahme, dass mit der Entwicklung neuer Technologien die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften steigt und die Nachfrage nach Niedrigqualifizierten sinkt, scheint nicht mehr zu gelten. Aktuelle Forschungsergebnisse verweisen auf andere Zusammenhänge. So wird es demnach bei vielen Tätigkeiten, die bisher durch Beschäftigte mit mittlerer Qualifikation ausgeführt worden sind, zu einer Substitution durch Technik kommen. Dies betrifft sowohl manuelle als auch kognitive Routineaufgaben, die teilweise hochkomplex sind.<sup>5, 6, 7, 8, 9</sup>

Auch die aktuelle Studie des Weltwirtschaftsforums zeigt die Möglichkeit auf, dass es durch die Digitalisierung zu einem massiven Rückgang von Stellen kommt. Die Rede ist hier von 75 Millionen Arbeitsplätzen, die weltweit bis zum Jahr 2022 wegfallen bzw. durch Maschinen ersetzt werden könnten. Allerdings wird gleichzeitig auch ein Beschäftigungsaufbau im Umfang von 133 Millionen neuen Stellen prognostiziert.<sup>10</sup> Die zentrale Frage ist, inwieweit Menschen, deren Tätigkeiten wegfallen, neue Tätigkeiten ausfüllen können. In den meisten Fällen wird dies einer umfangreichen Weiter- oder Neuqualifizierung bedürfen.

In einem sind sich die Experten einig: Trotz aller Digitalisierungsbemühungen lassen sich einige Arbeiten nur schwer durch Technik ersetzen. Dazu gehören:

- ▶ Nichttrouinetätigkeiten
- ▶ Tätigkeiten im Umgang mit Menschen
- ▶ Tätigkeiten, die Kreativität und neue Ideen erfordern sowie individuelle Lösungen hervorbringen
- ▶ Tätigkeiten, die Erfahrungswissen und Intuition erfordern
- ▶ Tätigkeiten, die hoch spezialisiert sind

Diese beiden Pole – positive und negative Beschäftigungseffekte – greift der diesjährige HR-Report im Folgenden auf. Die Entscheider wurden gefragt, in welchen zentralen Funktionsbereichen sie in den nächsten fünf Jahren quantitative Beschäftigungseffekte erwarten und ob diese eher positiv oder eher negativ ausfallen. Das Ergebnis überrascht in seiner Eindeutigkeit.

Aus Sicht der Befragten entstehen in allen zur Auswahl gestellten Funktionsbereichen eher positive quantitative Beschäftigungseffekte. Am stärksten ausgeprägt ist dies in den Bereichen IT, Vertrieb/Kundenservice, Forschung und Entwicklung, Marketing und Produktion. Gerade in der Produktion war diese Einschätzung nicht zu erwarten.

4 FAZ (2017): Digitalisierung und Industrie 4.0 verändern schon jetzt den Arbeitsmarkt, Interview mit Hans-Peter Klös, IW, in: FAZ, 24.04.17, S. V4.

5 Brynjolfsson, E. / McAfee, A. (2012): Research Brief - Race against the machine. How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy.

6 Brynjolfsson, E. / McAfee, A. (2014): The Second Machine Age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. New York: W. W. Norton & Company.

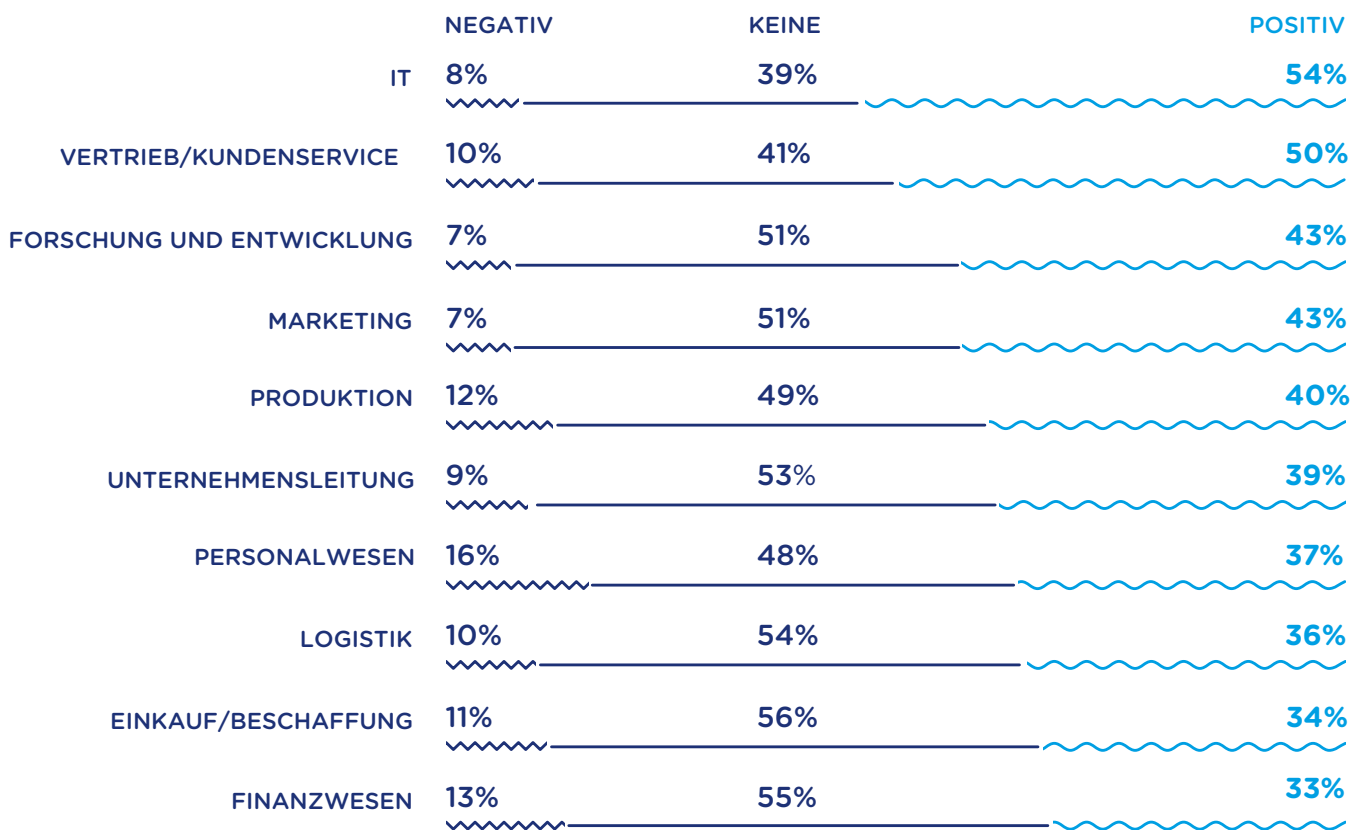
7 Autor, D. H. / Dorn, D. (2013): The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market, American Economic Review 2013, 103(5), S. 1553-1597.

8 Zuboff, S. (2014): Der menschliche Faktor, Feuilleton, 17. Juli 2014, Frankfurter Allgemeine Zeitung.

9 Bonin, H. / Gregory, T. / Zierahn, U. (2015): Forschungsbericht 455, Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland, Endbericht, Kurzexpertise Nr. 57.

10 Jensen, M. (2018): Maschinen verrichten bald mehr Arbeit als Menschen, in: Spiegel Online, 16.09.18.

## Erwartete quantitative Beschäftigungseffekte in einzelnen Funktionsbereichen



Basis: n = 868 (alle Befragten)

## KAPITEL 2 – Schwerpunktthema Beschäftigungseffekte

Im Ländervergleich zeigen sich Unterschiede in der Einschätzung in Bezug auf die positiven Beschäftigungseffekte in den Bereichen Personalwesen, IT sowie Vertrieb/Kundenservice. Diese werden in Deutschland und Österreich deutlich stärker wahrgenommen als in der Schweiz. Sektorbezogen sind naturgemäß einige Funktionsbereiche häufiger von Veränderungen betroffen.

In Betrieben mit 1.000 bis 4.999 Beschäftigten werden die positiven Beschäftigungseffekte im Bereich IT eher vermutet als in kleineren bzw. größeren Unternehmen, während die Wahrnehmung positiver Effekte bezüglich des Marketingbereichs mit steigender Unternehmensgröße absinkt.

Angesichts der Komplexität dieser Fragestellungen und aufgrund der durchaus überraschend positiven Einschätzungen der Entscheider empfiehlt sich eine genauere Analyse, wie sich die quantitativen Beschäftigungseffekte gestalten werden.

Sowohl bei den positiven als auch bei den negativen quantitativen Beschäftigungseffekten werden bestimmte Funktionsbereiche besonders häufig genannt.<sup>11</sup> Bei den positiven Effekten sind dies die IT, Forschung und Entwicklung sowie Vertrieb und Kundenservice.

Die Ergebnisse im Einzelnen: Die Ergänzung bestehender Jobprofile im Sinne von Job Enlargement erwarten die Befragten am ehesten in den Bereichen Forschung und Entwicklung, IT sowie Unternehmensleitung. Mit der Ergänzung bestehender Jobprofile im Sinne von Job Enrichment rechnen sie vor allem im Marketing, in der IT und im Vertrieb/Kundenservice. Neue Berufsbilder entstehen der Ansicht der Entscheider nach insbesondere in der Forschung und Entwicklung, in der IT und im Marketing. Den Bereichen Vertrieb/Kundenservice, Forschung und Entwicklung sowie Produktion wird ein Personalzuwachs in bestehenden Berufsbildern prognostiziert, während neue Tätigkeiten der Einschätzung

### Art der quantitativen Beschäftigungseffekte

#### Positive quantitative Beschäftigungseffekte



Ergänzung bestehender Jobprofile im Sinne von Job Enlargement



Unternehmens-  
leitung IT  
Forschung  
und Entwicklung



Ergänzung bestehender Jobprofile im Sinne von Job Enrichment



Vertrieb und  
Kundenservice IT  
Marketing



Entstehung neuer Berufsbilder



Forschung  
und Entwicklung IT  
Marketing



Personalzuwachs in bestehenden Berufsbildern



Forschung  
und Entwicklung Produktion  
Vertrieb und Kundenservice



Entstehen neuer Tätigkeiten



Forschung  
und Entwicklung IT  
Vertrieb und Kundenservice



Schaffung von Zeitpotenzial, das durch digitale Technologien entsteht



Unternehmens-  
leitung IT  
Einkauf

<sup>11</sup> Bei dieser Betrachtung werden jeweils die Top-3-Werte in Bezug auf die Fragestellung „Wie fallen Ihrer Meinung nach die positiven quantitativen Beschäftigungseffekte in diesem Funktionsbereich aus?“ herangezogen.



nach besonders in der IT, in der Forschung und Entwicklung und im Vertrieb/Kundenservice entstehen.

In Bezug auf die negativen Effekte zeigt sich eine Konzentration auf die Funktionsbereiche Personalwesen, Finanzwesen und Produktion. Sie stellen die am häufigsten genannten Bereiche dar, wenn es um die Verkleinerung der Kernbelegschaften, das Verschwinden bestehender Berufsbilder, die Substitution bestehender Tätigkeiten durch digitale Technologien und das Verschwinden von Tätigkeiten geht.

Auch die Einschätzung der Teilnehmer, ob die aktuellen Trends in der Arbeitswelt und dabei vor allem die Digitalisierung eher zu einer Vernichtung von Arbeitsplätzen führen (0 Punkte) oder eher eine Chance für neue Jobs darstellen (100 Punkte), zeigt: Der Tenor ist (eher) positiv, der Mittelwert liegt bei rund 60 Punkten zugunsten der Chance für neue Jobs.



### JOB ENLARGEMENT

Die Tätigkeit eines Mitarbeiters wird um zusätzliche Aufgaben auf demselben Qualifikationsniveau ergänzt.



### JOB ENRICHMENT

Die Tätigkeit eines Mitarbeiters wird um Aufgaben ergänzt, die ein höheres Qualifikationsniveau erfordern.



## Negative quantitative Beschäftigungseffekten



Verkleinerung der Kernbelegschaften



Verschwinden bestehender Berufsbilder



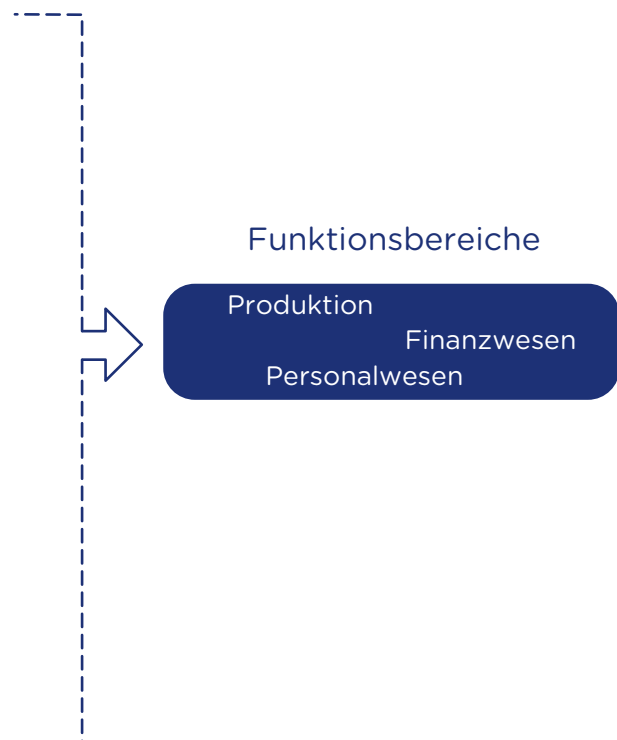
Outsourcing



Substitution bestehender Tätigkeiten durch digitale Technologien



Verschwinden von Tätigkeiten



# 2.3

## Einstellungskriterien vor dem Hintergrund der Beschäftigungseffekte

Gerade mit Blick auf die Aussagen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit interessiert, ob bei der Auswahl neuer Fachkräfte letztendlich eher die Hard Skills oder die Soft Skills den Ausschlag geben. Die Teilnehmer sind unentschieden – jeweils 50 % sprechen sich für Hard Skills bzw. Soft Skills aus. Bei diesem Ergebnis gilt es, sich vor Augen zu führen, dass eine Gleichgewichtung von Hard Skills und Soft Skills noch nicht lange selbstverständlich ist und noch vor einigen Jahren eine ähnliche Befragung zu einer deutlichen Dominanz der Hard Skills geführt hätte.

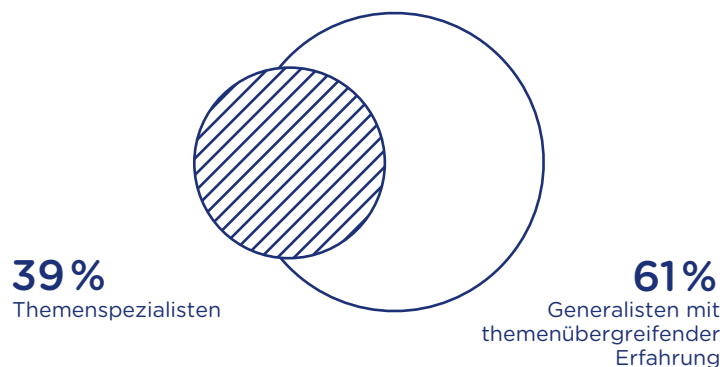
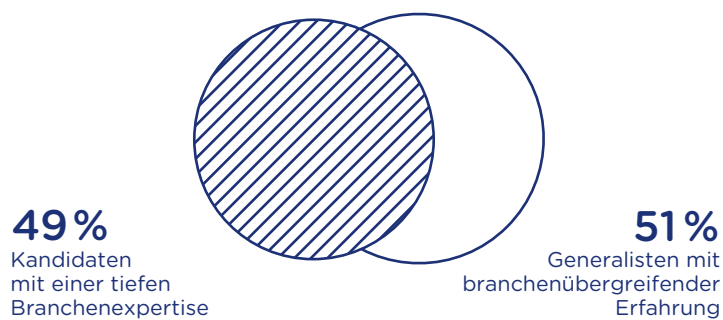
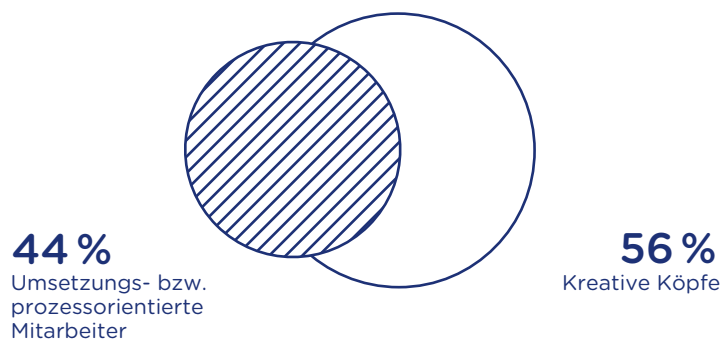
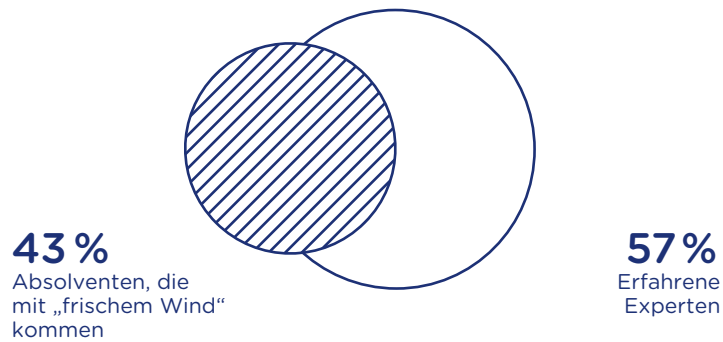
Gesucht werden nach Aussage der Entscheider eher Generalisten mit themenübergreifenden Erfahrungen, erfahrene Experten statt Absolventen. Kreative Köpfe erhalten überdies den Vorzug vor „nur“ umsetzungs- bzw. prozessorientierten Mitarbeitern.

Die Abkehr vom Spezialistentum zeigte sich auch schon in den drei Hays-Studien Automotive, Banken sowie Pharma im digitalen Wandel (2016).

Die Detailanalyse der Daten zeigt, dass es insbesondere die Vertreter aus der Industrie sind, die Erfahrung den Vorzug geben (63 % im Vergleich zu je 54 % in den beiden anderen Sektoren). Kreative Köpfe wünscht sich wiederum vor allem die Dienstleistungsbranche (60 % im Vergleich zu 54 % in der Industrie und 51 % im öffentlichen Sektor). Bezogen auf die Frage nach Themenspezialisten oder Generalisten äußern sich die über 50-jährigen Befragten mit 70 Prozent sehr eindeutig zugunsten der Generalisten, verglichen mit 62 Prozent Zustimmung bei den 40- bis 49-Jährigen und 52 Prozent bei den unter 40-Jährigen. Zudem sind die HR-Führungskräfte Themenspezialisten gegenüber etwas positiver eingestellt (43 %) als die Vertreter der Unternehmensleitung (34 %).

## Präferenzen bei der Suche nach Fachkräften

---



Basis: n = 868 (alle Befragten)

# 2.4

## Anforderungen an Führungskräfte vor dem Hintergrund der Beschäftigungseffekte

Welche Anforderungen stellen die Entwicklungen und die aus ihnen resultierenden Beschäftigungseffekte an Führungskräfte? Nehmen sie einen Einfluss darauf, wie Führungskarrieren gemacht werden? Und was gibt letztlich den Ausschlag bei der Auswahl von Führungskräften?

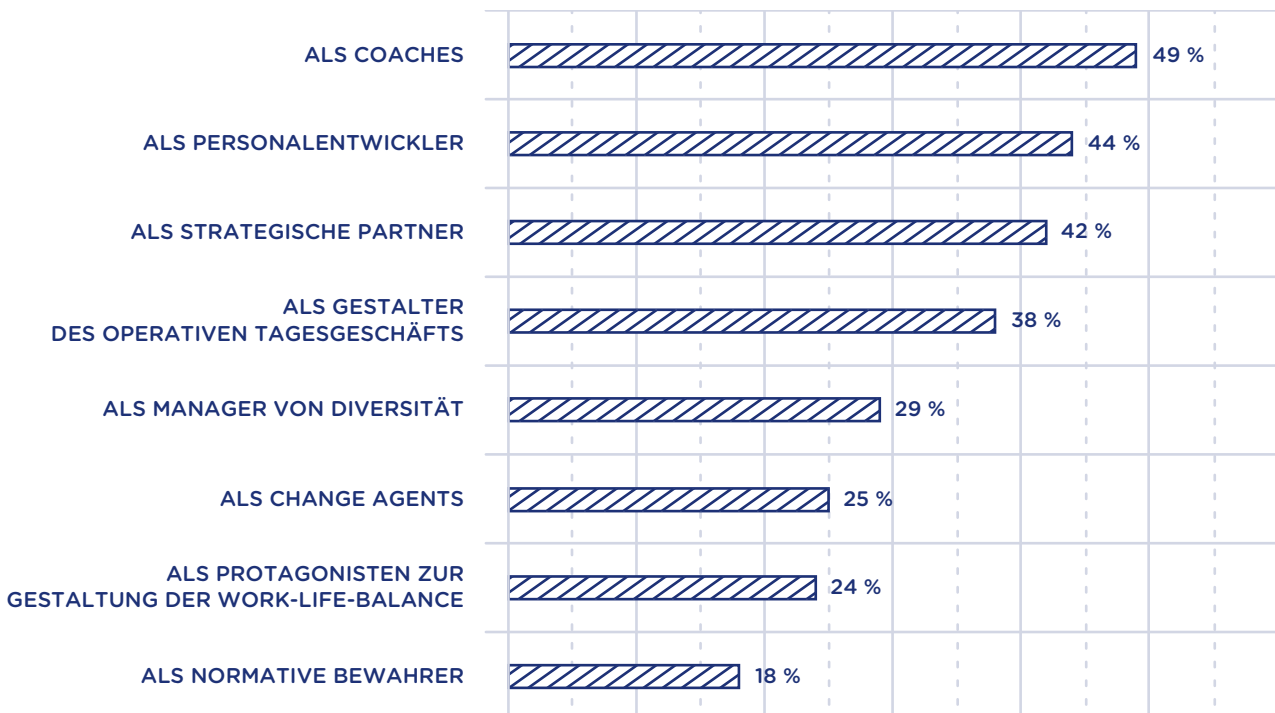
Die befragten Entscheider sehen Führungskräfte eindeutig in der Rolle als Coaches, Personalentwickler und strategische Partner. Hierin zeigt sich jedoch ein deutlicher Widerspruch zur Frage nach der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit – denn dort wurde die Rolle der Führungskraft als Personalentwickler eher als gering eingestuft.

Naturngemäß unterscheiden sich die Antworten auf diese Fragestellung je nach Position der Befragten recht deutlich, wie die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt.

Die Führungskräfte aus den Fachabteilungen sehen sich selbst vor allem in der Rolle als Coach, als strategischer Partner und als Gestalter des operativen Tagesgeschäfts. Dagegen betonen die HR-Führungskräfte stärker die Rolle von Führungskräften als Personalentwickler, Change Agents und Manager von Diversität. Noch deutlicher wird dies bei den Vertretern der Unternehmensleitung.

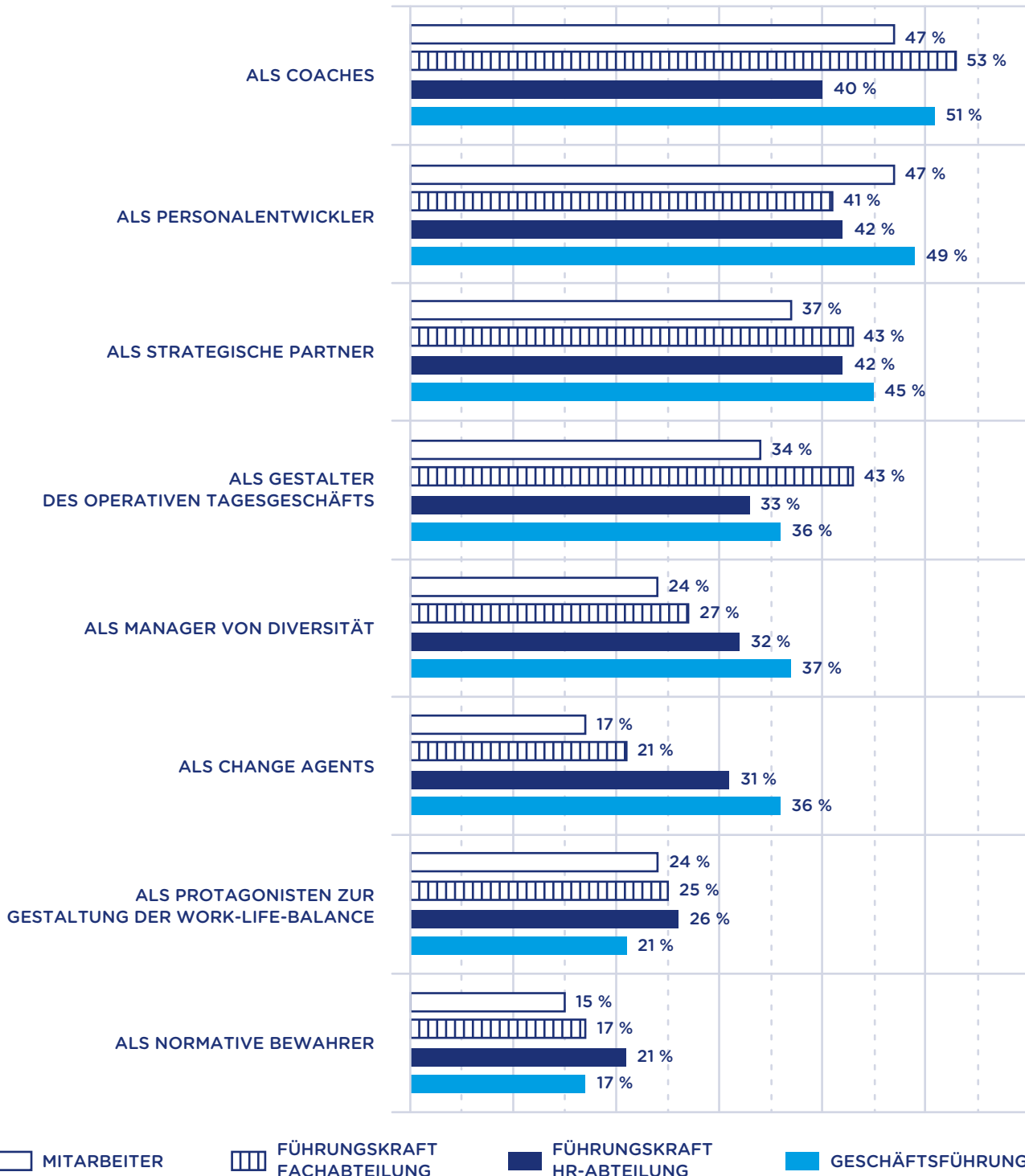
Die unterschiedlichen Altersgruppen nehmen in Bezug auf dieses Thema eine differenzierte Sichtweise ein. So sind es insbesondere die über 50-Jährigen, die als zentrale Anforderung an Führungskräfte die Rolle als Coach formulieren (64 %, verglichen mit 44 % bei den 40- bis 49-Jährigen und 41 % bei den unter 40-Jährigen). Auch betonen sie stärker die Aufgabe als strategischer Partner (51 %, verglichen mit 44 % bei den 40- bis 49-Jährigen und 35 % bei den unter 40-Jährigen).

### Anforderungen an Führungskräfte



Basis: n = 868 (alle Befragten)

## Anforderungen an Führungskräfte nach Positionen



Basis: n = 868 (alle Befragten)

## KAPITEL 2 – Schwerpunktthema Beschäftigungseffekte

Einen Zeitvergleich erlaubt die Frage nach den fünf größten „Stolpersteinen“ für Führungskräfte. Dabei zeigt sich, dass sich die Top 5 seit der ersten Abfrage im HR-Report 2014/2015 nahezu unverändert gehalten haben. Auch in diesem Jahr ist es wieder zu wenig Kommunikation, über die die Befragten klagen (51 %), gefolgt von der Wahl des richtigen Führungsstils (41 %), dem „Loslassen“ der Mitarbeiter (38 %), zu wenig Zeit für Führungsauf-

gaben (34 %) und zu wenig Unterstützung durch die Unternehmensleitung (31 %).

Kommunikation scheint dabei eher ein Problem in der Schweiz (59 %) und in Österreich (58 %) zu sein als in Deutschland (46 %), über zu wenig Unterstützung durch die Unternehmensleitung klagen vor allem die österreichischen Vertreter

### „Stolpersteine“ für Führungskräfte aus unterschiedlicher Sicht

#### MITARBEITER



#### FÜHRUNGSKRAFT FACHABTEILUNG



Basis: n = 868 (alle Befragten)

(40 % im Vergleich zu 32 % aus der Schweiz und 28 % aus Deutschland).

Altersbezogen sind es vor allem die über 50-Jährigen, die zu wenig Kommunikation für den zentralen Stolperstein halten (63 % im Vergleich zu 51 % der 40- bis 49-Jährigen und 42 % der unter 40-Jährigen). Bei den jüngsten Vertretern nimmt der Mangel an Zeit für

Führungsaufgaben den vorletzten Rang in ihrer Einschätzung ein (26 %), während er für die beiden älteren Gruppen mit 41 Prozent bzw. 40 Prozent eine deutlich größere Rolle spielt.

Traditionell empfiehlt sich in dieser Fragestellung der Blick auf die unterschiedlichen Einschätzungen der Mitarbeiter, Führungskräfte und Vertreter der Unternehmensleitung zu ausgewählten Items.

---

## FÜHRUNGSKRAFT HR-ABTEILUNG

38%



ZU WENIG  
KOMMUNIKATION

28%



ZU WENIG  
UNTERSTÜTZUNG DURCH  
DIE UNTERNEHMENSLEITUNG

23%



ZU UMFANGREICHE  
REGULARIEN IM  
UNTERNEHMEN

## GESCHÄFTSFÜHRUNG

50%



ZU WENIG  
KOMMUNIKATION

31%



ZU UMFANGREICHE  
REGULARIEN IM  
UNTERNEHMEN

25%



ZU WENIG  
UNTERSTÜTZUNG DURCH  
DIE UNTERNEHMENSLEITUNG

## KAPITEL 2 – Schwerpunktthema Beschäftigungseffekte

Auch bei der Frage, wie Führungskarrieren gemacht werden, zeigt sich eine große Konstanz im Zeitvergleich. Wie schon im vorigen Jahr liegen die Werte für die zur Auswahl gestellten Wege zur Führungsposition eng beieinander – und es besteht somit in der Wahrnehmung der Entscheider nur ein vergleichsweise geringer Unterschied zwischen einer strategischen Nachfolgeplanung und dem reinen Zufall als Karrierehelfer.

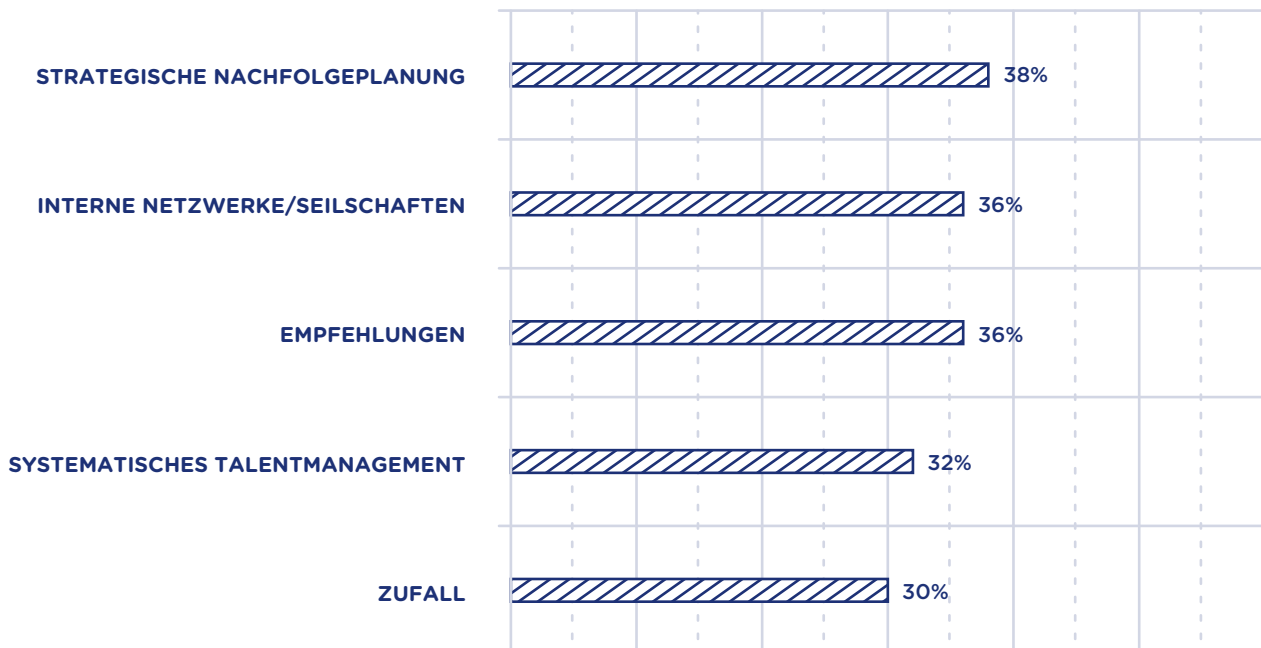
Sehr deutlich unterscheiden sich die Altersgruppen bei dieser Frage in ihrer Bewertung. So sind es vor allem die Jüngeren, die an Seilschaften (42 %) und Zufall (35 %) glauben, während die Älteren auf strategische Nachfolgeplanung (43 %) und systematisches Talentmanagement (35 %) vertrauen. Hier stellt sich die Frage, ob sich ggf. der Weg zur Führungskarriere im Zeitverlauf gewandelt hat oder ob den Jüngeren hier (noch) die eigene Erfahrung fehlt.

Ebenfalls deutlich fallen die Unterschiede hinsichtlich der Position der Befragten aus, so wie dies auch schon in den Vorjahren zu beobachten

war. Mitarbeiter haben hier die Wahrnehmung, dass sehr viel weniger Strategie und Systematik vorliegen als dies die übrigen Befragten-Gruppen bewerten.

Bei der abschließenden Frage danach, was letztlich eher den Ausschlag für eine Führungskarriere gibt – überzeugende fachliche oder aber soziale Kompetenzen –, entscheiden sich zwar 56 Prozent der Teilnehmer für die fachlichen Kompetenzen. Doch sollte hier – ähnlich wie bereits bei der Frage nach den entscheidenden Kompetenzen eines Bewerbers – bedacht werden, dass damit auch nahezu die Hälfte der Befragten soziale Kompetenz als besonders relevant zur Erlangung einer Führungsposition erachtet. Im Vergleich zur Einschätzung, die noch bis vor wenigen Jahren vorherrschte, stellt dies gewissermaßen einen „Quantensprung“ dar. Am ehesten halten die Vertreter aus der Industrie an den fachlichen Kompetenzen fest, die sie zu 60 Prozent als entscheidend ansehen (verglichen mit 55 % im Dienstleistungsbereich und 50 % im öffentlichen Sektor).

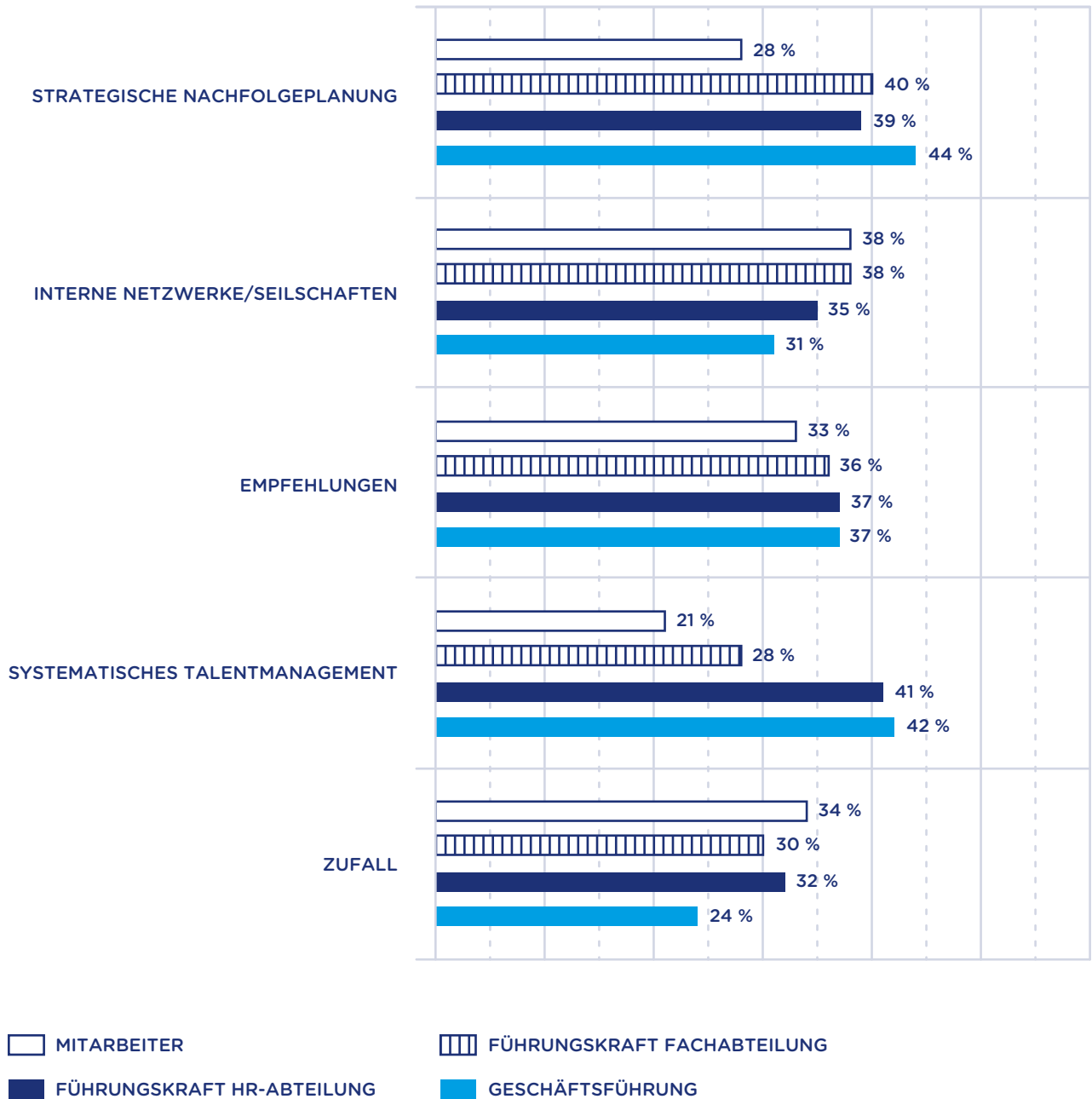
### Wie werden Führungskarrieren gemacht?



Basis: n = 868 (alle Befragten)



## Der Weg zur Führungskarriere aus Sicht der unterschiedlichen Positionen



Basis: n = 868 (alle Befragten)

# 2.5

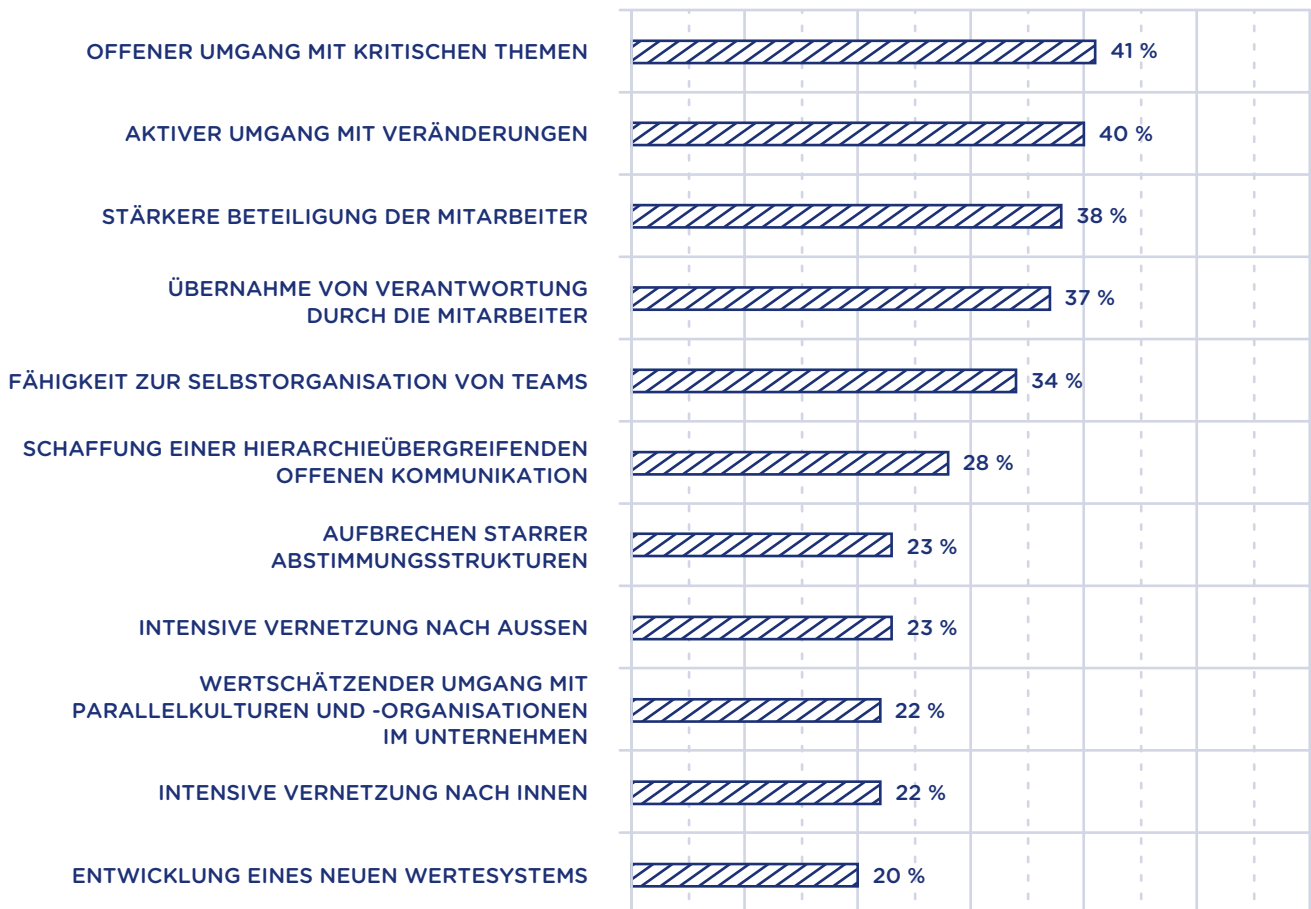
## Anforderungen an die Unternehmenskultur vor dem Hintergrund der Beschäftigungseffekte

Auch die Unternehmenskultur bleibt nicht unbeeinflusst von den qualitativen und quantitativen Beschäftigungseffekten. Für die Befragten sind es vor allem der offene Umgang mit kritischen Themen, der aktive Umgang mit Veränderungen und eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter, die eine Unternehmenskultur vor diesem Hintergrund auszeichnen sollen.

Dabei legen die Teilnehmer aus der Schweiz besonderen Wert auf die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter (47 % im Vergleich zu 38 % in Österreich und 33 % in Deutschland). Die öster-

reichischen Befragten heben den aktiven Umgang mit Veränderungen hervor. In Großunternehmen spielen der aktive Umgang mit Veränderungen und die Fähigkeit zur Selbstorganisation von Teams eine größere Rolle als in den kleinen und mittleren Betrieben. Dagegen betonen letztere sehr viel deutlicher (30 %) als die beiden anderen Gruppen (je 18 %) die Notwendigkeit, ein neues Wertesystem zu entwickeln. Beim offenen Umgang mit kritischen Themen und beim aktiven Umgang mit Veränderungen sehen vor allem die Vertreter des öffentlichen Sektors Nachholbedarf.

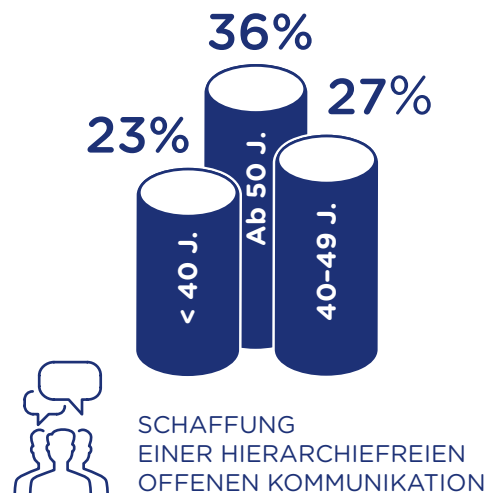
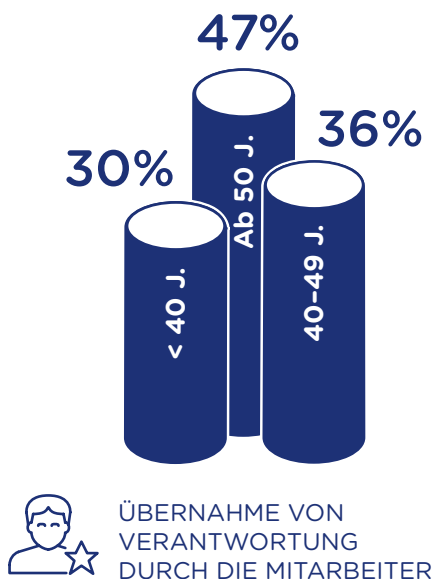
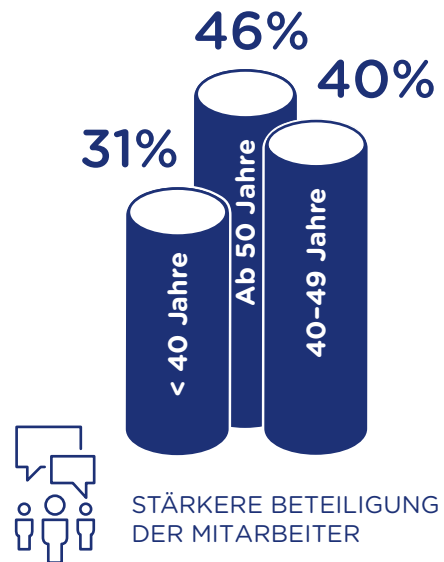
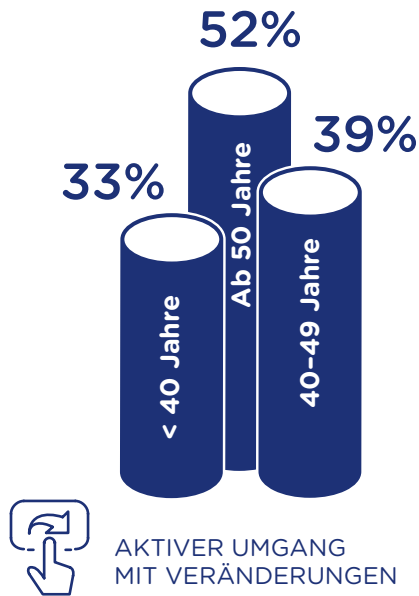
### Anforderungen an die Unternehmenskultur



Basis: n = 868 (alle Befragten)

Bezogen auf die Position der Befragten zeigt sich, dass sich die Mitarbeiter eine stärkere Beteiligung wünschen (47 %) als Führungskräfte aus den Fachabteilungen (40 %), Vertreter der Unternehmensleitung (32 %) und Führungskräfte aus dem HR-Bereich (31 %). Den offenen Umgang mit kritischen Themen, die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter und den aktiven Umgang mit Veränderungen sehen überraschenderweise die HR-Führungskräfte in deutlich geringerem Umfang als wichtig an als die übrigen befragten Gruppen.

Differenziert man die Antworten nach Alter, zeigt sich der größere Erfahrungsschatz der über 50-Jährigen. Sie legen deutlich mehr Wert auf den aktiven Umgang mit Veränderungen, eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter, die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter und eine hierarchiefreie offene Kommunikation.



Basis: n = 868 (alle Befragten)

# THEMEN DER LANGZEITBETRACHTUNG

## 3.1

### Zentrale HR-Trends

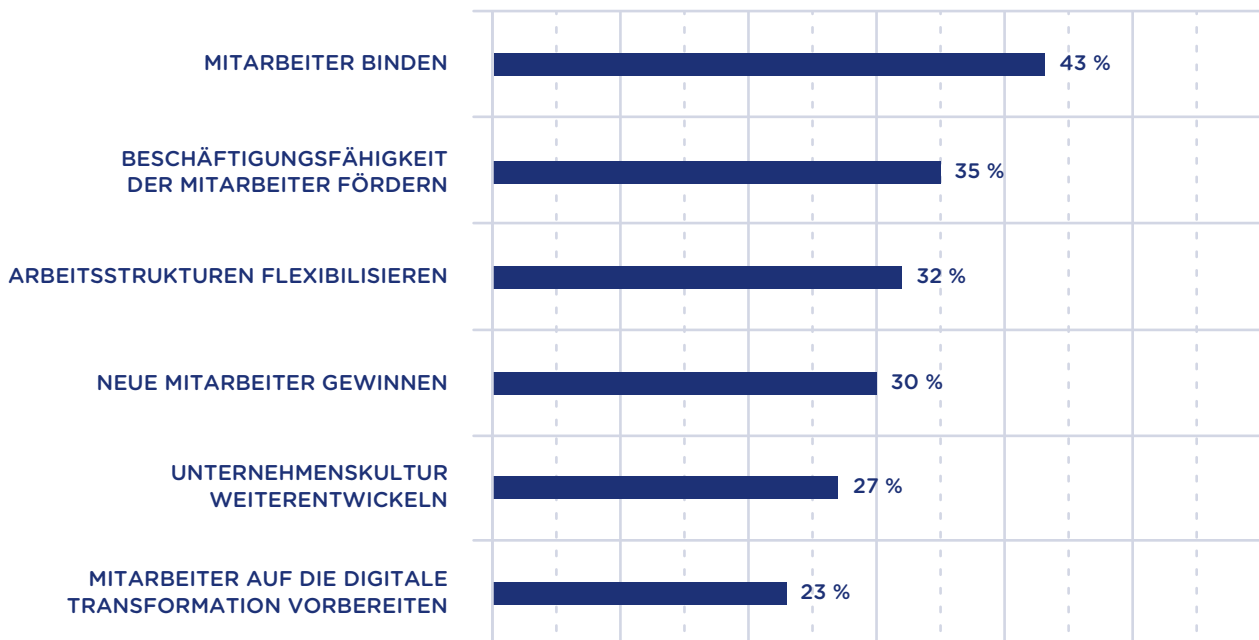
Der HR-Report 2019 bestätigt die HR-Trends des Vorjahres. So finden sich erneut die Mitarbeiterbindung (43 %), die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (35 %) und die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen (32 %) auf den ersten drei Rängen. Weiterhin absteigend in der Bedeutung aus Sicht der Teilnehmer ist das Thema „Ausbau der Führung im Unternehmen“. Dies könnte dem Umstand geschuldet sein, dass Führung in vielen anderen Themen implizit mit verankert ist und daher nicht als separates Handlungsfeld erachtet wird.

In diesen drei Top-Themen spiegeln sich die großen Entwicklungen wider, die Organisationen seit einiger Zeit beschäftigen: Angesichts der demografischen Entwicklung mit dem baldigen Rückzug der Babyboomer in ihre Rente werden Mitarbeiter zu einem sehr kostbaren Gut,

das unbedingt gehalten werden soll. Dass die Beschäftigungsfähigkeit eine so große Rolle einnimmt, verweist auf das Tempo der Veränderungen, das sich durch die Digitalisierung weiter beschleunigt. Hier die Mitarbeiter immer auf den neuesten Stand zu heben, damit sie neue Tätigkeiten und Rollen einnehmen, ist ein Gebot der Stunde. Arbeitsstrukturen zu flexibilisieren dient natürlich der Work-Life-Balance von Mitarbeitern im Spagat zwischen Familie und Beruf. Dies zu ermöglichen, wirkt sich positiv auf die Mitarbeiterbindung aus. Zudem ist Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen vonnöten, um neue Themen agiler und damit schneller zu bearbeiten.

Für die Befragten aus der Schweiz ist die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur eines der drei Top-Themen (39 %). Sie sehen

### Die wichtigsten HR-Themen für Unternehmen

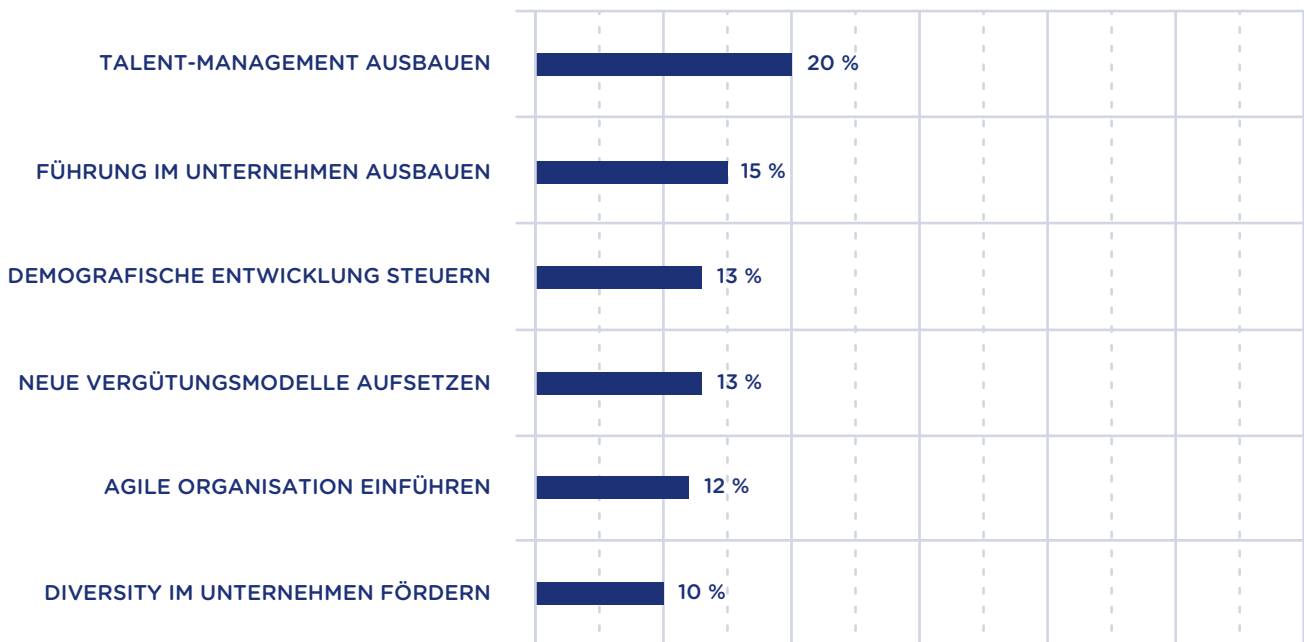


Basis: n = 868 (alle Befragten)

wie die Befragten aus Österreich noch mehr Handlungsbedarf bei der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (42 % bzw. 44 %) als die Vertreter aus Deutschland (31 %). Beim Thema Mitarbeiterbindung hingegen äußern sie sich mit 33 Prozent Zustimmung zurückhaltender (zum Vergleich: 44 % Zustimmung bei Teilnehmern aus Österreich und 45 % aus Deutschland). Fast schon traditionell ist die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit das Top-Thema der Vertreter des öffentlichen Sektors (48 %), während sich nur rund ein Drittel der Entscheider aus der Industrie sowie dem Dienstleistungssektor entsprechend äußert.

Wie schon in den Vorjahren fällt die Bewertung der HR-Trends je nach Position der Befragten sehr unterschiedlich aus. Erneut sind es die Mitarbeiter, die mit 49 Prozent Zustimmung vehement für die Förderung

der Beschäftigungsfähigkeit plädieren. Dies tun immerhin auch 37 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen, jedoch nur 27 Prozent der Vertreter der Unternehmensleitung und 25 Prozent der Führungskräfte aus HR-Abteilungen. Die letztgenannte Gruppe sieht die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation nach der Mitarbeiterbindung und -gewinnung als drittwichtigstes HR-Thema an – eine Ansicht, die die übrigen Vertreter weniger teilen. Dagegen spielt für die HR-Führungskräfte die Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen eine deutlich geringere Rolle. Ihre Bedeutung sank in dieser Gruppe im Vergleich zum Vorjahr von 31 Prozent auf nur noch 23 Prozent. Dies könnte dem Umstand geschuldet sein, dass zu diesem Thema in den vergangenen Jahren viel getan wurde und nun andere Themen – wie die Vorbereitung auf die digitale Transformation – als dringlicher erachtet werden.



# 3.2

## Mitarbeitergewinnung

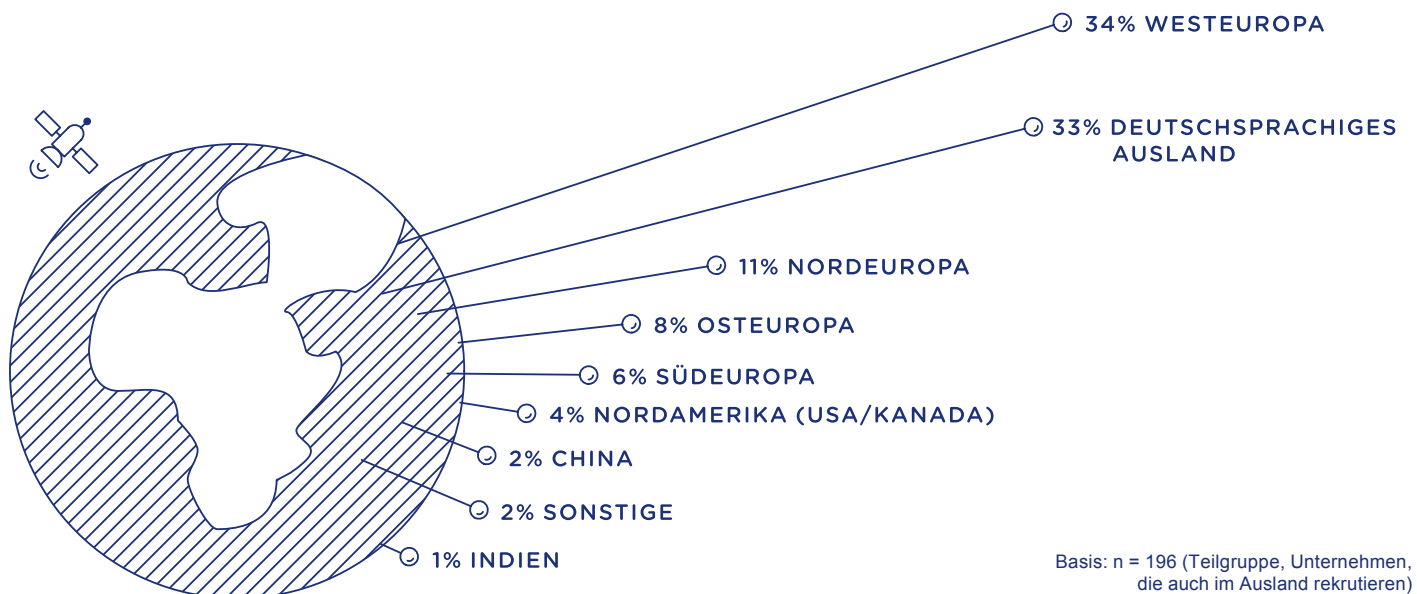
Auch die Einschätzungen in Bezug auf die Mitarbeitergewinnung weisen eine hohe Übereinstimmung mit den Vorjahreswerten auf. So stellen 49 Prozent der Betriebe neue Mitarbeiter ein, 33 Prozent planen es. Der Positivtrend, der sich schon 2018 abzeichnete, hält also an. Dabei sind es wiederum vor allem die deutschen Unternehmen, die Einstellungen vornehmen oder planen. Der öffentliche Sektor gibt etwas häufiger (59 %) an, Einstellungen vorzunehmen, als der Industriebereich (48 %) und der Dienstleistungssektor (47 %).

Bezogen auf die Mitarbeiterzahl sind es wie schon im Vorjahr am ehesten die Großbetriebe mit mindestens 5.000 Beschäftigten, die einstellen (61 %), und am seltensten die Betriebe mit weniger als 1.000 Beschäftigten (45 %). Zurückgegangen ist allerdings die Einstellungsbereitschaft in den mittleren Betrieben – von 63 Prozent im Vorjahr auf 53 Prozent im HR-Report 2019.

Was die Rekrutierungskanäle angeht, so stellen sich diese äußerst vielfältig dar.

Am häufigsten werden demnach Jobportale im Internet oder eigene Unternehmenskanäle genutzt, doch auch die Werbung durch eigene Mitarbeiter nimmt einen sehr hohen Stellenwert ein. Etwa zu gleichen Teilen erfolgt die Rekrutierung über externe Dienstleister, Social Media-Plattformen und Printmedien. Die Detailbetrachtung lässt erkennen, dass externe Dienstleister insbesondere in Deutschland zurate gezogen werden (35 % im Vergleich zu 25 % in der Schweiz und 21 % in Österreich) und in der Industrie deutlich häufiger zum Einsatz kommen (37 %) als im Dienstleistungsbereich (31 %) und im öffentlichen Sektor (18 %).

### Wo neue Mitarbeiter international rekrutiert werden



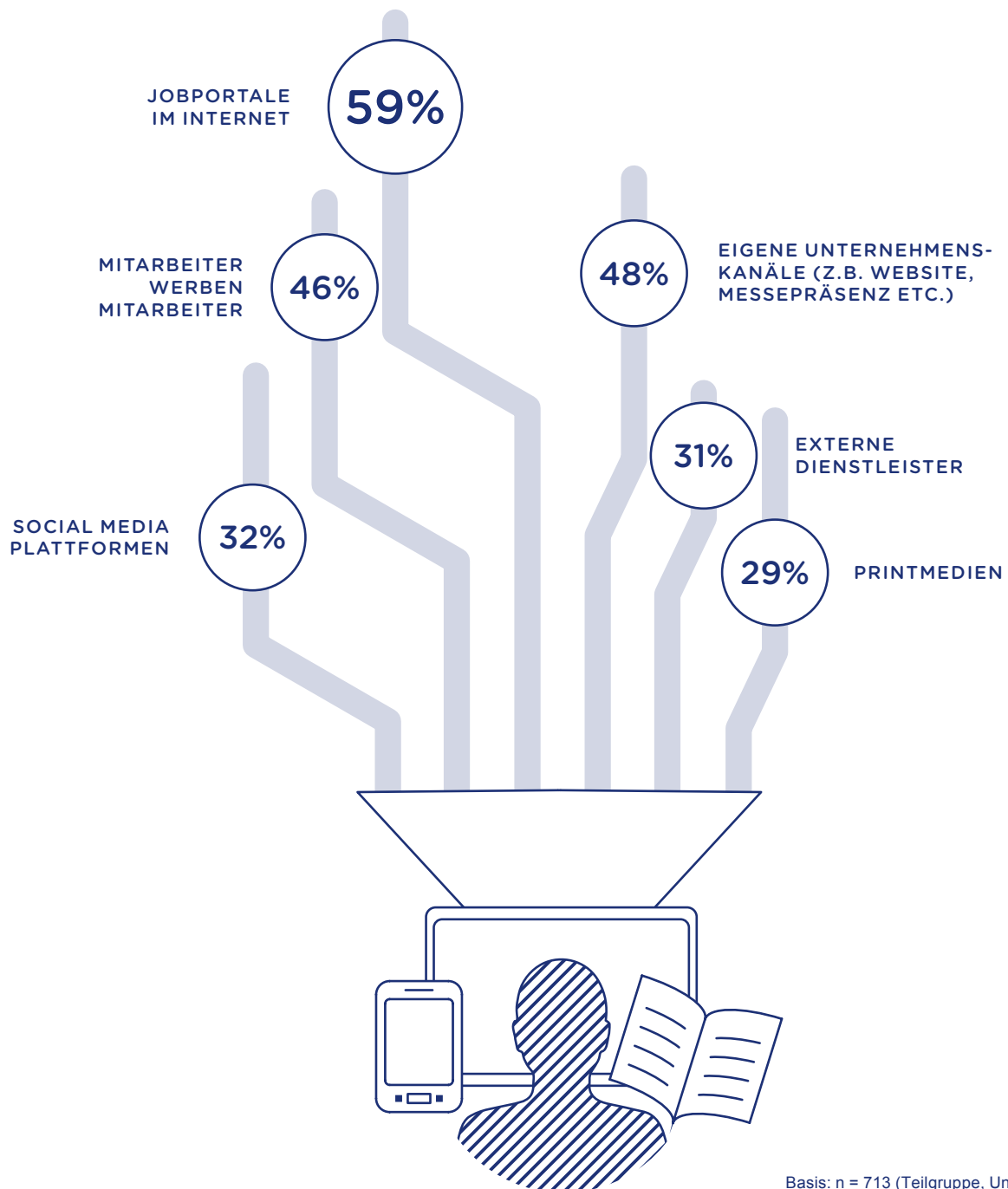
Bei ihren Rekrutierungsbestrebungen blicken Unternehmen ein wenig stärker „über den Tellerrand hinaus“ als noch in den Vorjahren. So rekrutieren 51 Prozent von ihnen regional und 50 Prozent landesweit (4 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr). Die Anwerbung von potenziellen neuen Mitarbeitern auf EU-Ebene liegt in diesem Jahr bei 20 Prozent (im Vorjahr 16 %). Weltweit rekrutieren 11 Prozent der Betriebe. Dabei rekrutieren mittlere und größere Betriebe auch verstärkt EU-weit, ab 5.000 Beschäftigten zudem weltweit. Kleine Betriebe

rekrutieren überwiegend in der Region (60 % im Vergleich zu 37 % bei den mittleren und 36 % bei den großen Betrieben).

Der HR-Report 2018 stellte in einer Zeitreihe dar, woher in den vergangenen fünf Jahren die international rekrutierten Mitarbeiter überwiegend stammten. Die dabei erkennbaren Schwerpunkte auf dem deutschsprachigen Ausland und Westeuropa setzen sich auch in diesem Jahr fort.

## Nutzung der einzelnen Rekrutierungskanäle

---



Basis: n = 713 (Teilgruppe, Unternehmen, die neue Mitarbeiter einstellen bzw. dies planen)

# 3.3

## Mitarbeiterbindung

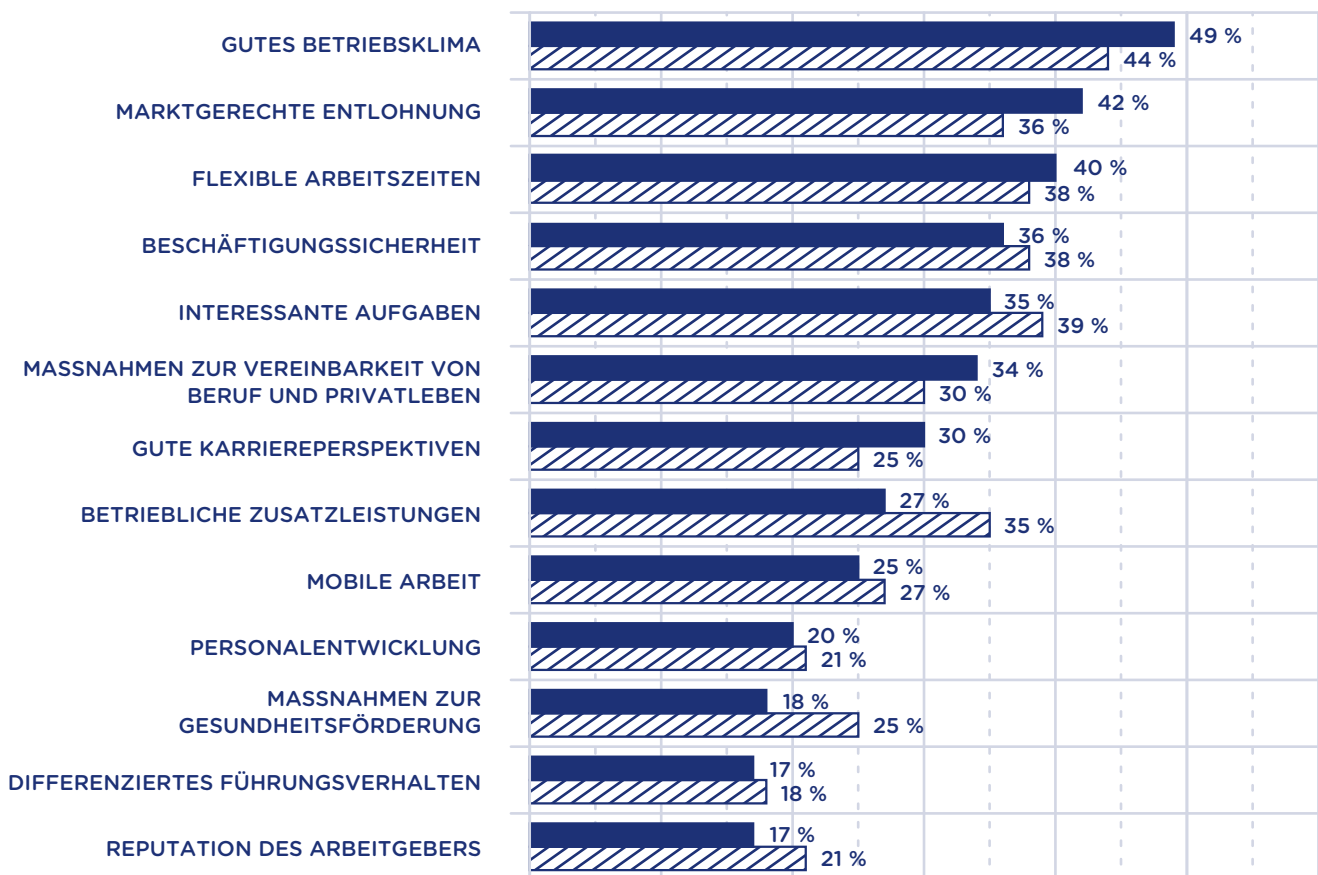
Unter den fünf als besonders wichtig eingestuft Maßnahmen und Instrumenten der Mitarbeiterbindung finden sich im HR-Report 2019 die gleichen wie im Vorjahr: ein gutes Betriebsklima (49 %), eine marktgerechte Entlohnung (42 %) und flexible Arbeitszeiten (40 %) als Top 3, gefolgt von Beschäftigungssicherheit (36 %) und interessanten Aufgaben (35 %).

Auf Landesebene zeigt sich der größte Unterschied in Bezug auf die marktgerechte Entlohnung, die in der Schweiz stärkeren Einfluss nimmt (50 %) als in Österreich (44 %) und Deutschland (39 %). Wie

schon im Vorjahr liegt das gute Betriebsklima gerade den kleinen Betrieben am Herzen (53 % im Vergleich zu 41 % in großen und 40 % in mittleren Betrieben). Flexible Arbeitszeiten werden in Betrieben mit 1.000 bis 4.999 Beschäftigten als weniger bedeutsam eingestuft (30 %) als in kleinen (38 %) und großen (44 %) Unternehmen.

Die Einschätzungen der unterschiedlichen Altersgruppen differieren in diesem Punkt deutlich. So nimmt die Bedeutung eines guten Betriebsklimas mit dem Alter zu (59 % bei den ab 50-Jährigen im Vergleich zu 53 % bei den 40- bis 49-Jährigen, aber nur 39 % bei den unter

### Maßnahmen und Instrumente zur Mitarbeiterbindung



Basis: n = 868 (alle Befragten)

■ WICHTIGKEIT    ▨ UMSETZUNG

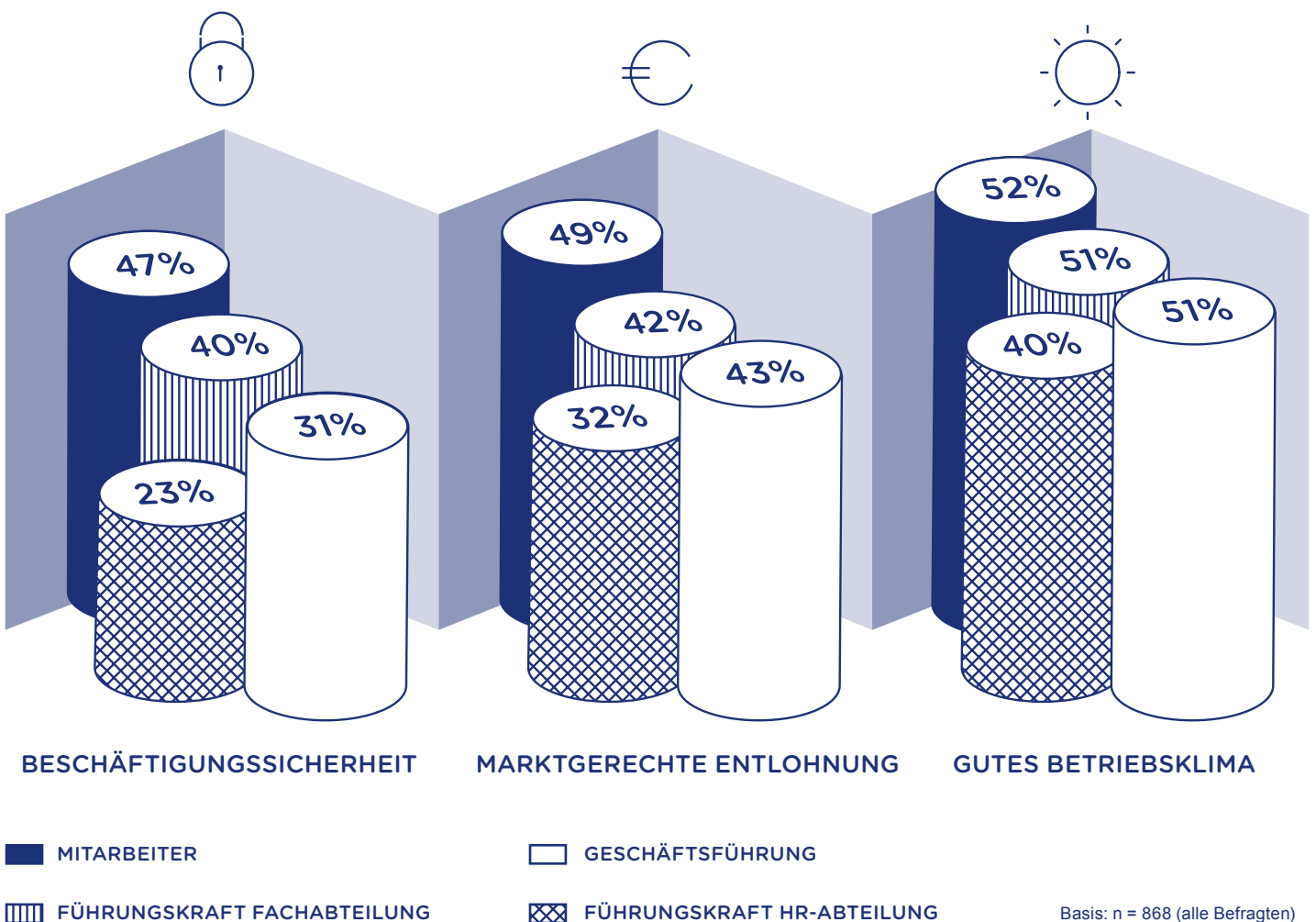


40-Jährigen). Auch eine marktgerechte Entlohnung spielt bei der jüngsten Gruppe eine nicht so gewichtige Rolle (36 %) wie bei den beiden älteren Kohorten (42 % bei den 40- bis 49-Jährigen und 49 % bei den ab 50-Jährigen). Zudem bleibt die Einschätzung der unter 40-Jährigen in Bezug auf die Bedeutung flexibler Arbeitszeiten und interessanter Aufgaben hinter denen ihrer älteren Kollegen zurück. Die Bewertungen bezüglich der Maßnahmen und Instrumente zur Mitarbeiterbindung liegen bei den Vertretern unterschiedlicher Positionen im Unternehmen teilweise weit auseinander. Es überrascht, dass hier insbesondere die Führungskräfte aus dem HR-Bereich Mitarbeiter-

bindungsinstrumente deutlich zurückhaltender bewerten als der Rest der Belegschaft.

Vergleicht man nun die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen und Instrumente in den teilnehmenden Betrieben, so zeigt sich eine Fortsetzung des Trends des vergangenen Jahres – der Talking Action Gap zwischen Wichtigkeit und Umsetzung verringert sich zusehends. Beim Beispiel des guten Betriebsklimas, bei dem der Gap im Jahr 2017 noch bei 22 Prozent und im Vorjahr bei 10 Prozent lag, hat er sich 2019 auf gerade einmal 5 Prozent verringert.

## Wichtigkeit einzelner Maßnahmen nach Positionen



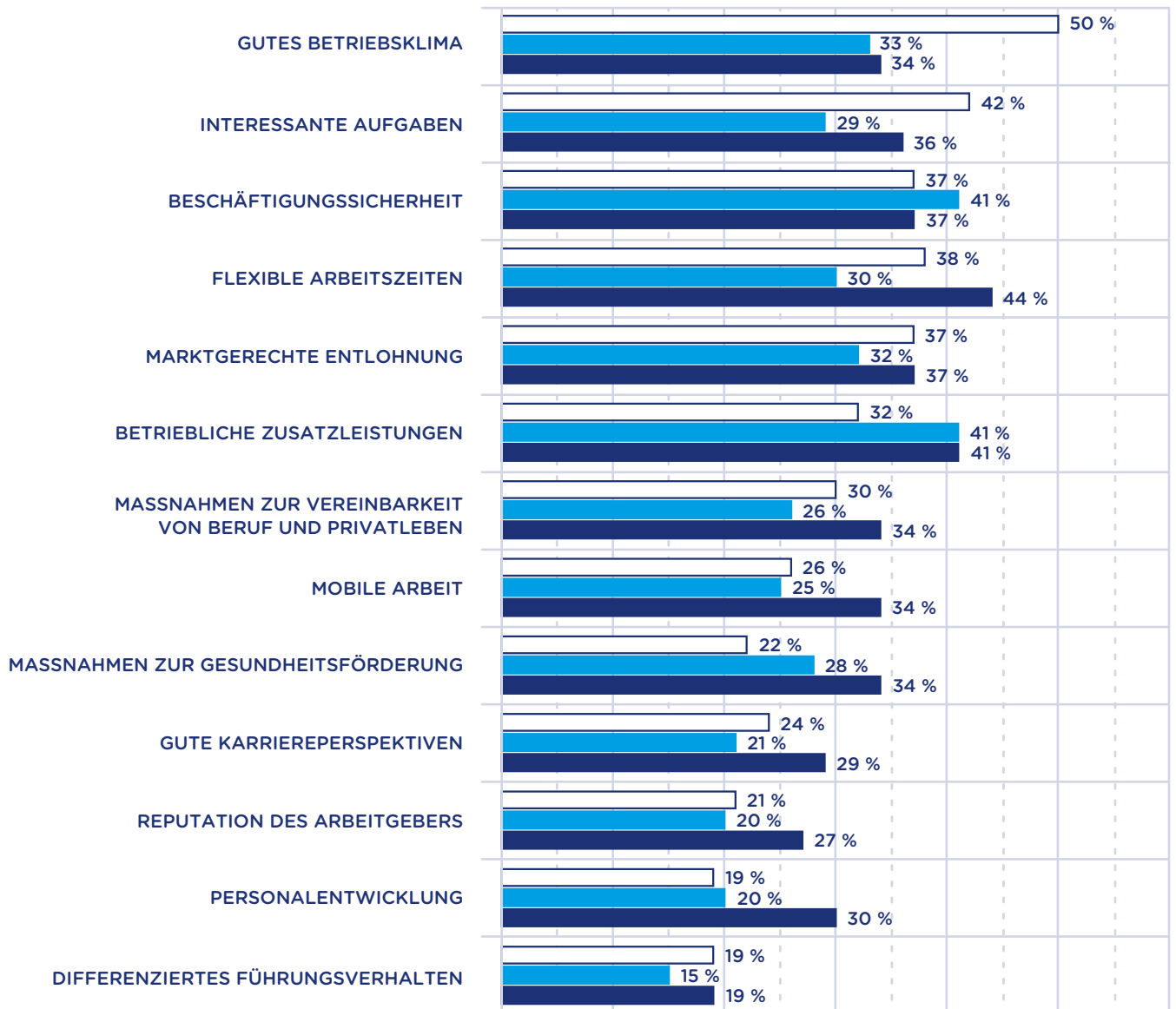
## KAPITEL 3 – Themen der Langzeitbetrachtung

Betriebliche Zusatzleistungen sind vor allem ein Thema in Deutschland (38 %) und Österreich (34 %) und weniger in der Schweiz (25 %). Hier stehen gute Karriereperspektiven und interessante Aufgaben stärker im Fokus (30 % bzw. 46 %) als zum Beispiel in Österreich (17 % bzw. 30 %). Wie bereits in Vorgängerstudien zu sehen, weichen die Wahrnehmungen je nach Position der Befragten teils erheblich voneinander ab. So gehen 52 Prozent der Vertreter von Unternehmensleitungen davon aus, in ihren Betrieben sei das Betriebsklima gut – dies sagen allerdings nur 37 Prozent der Mitarbeiter. In den Bereichen Personalentwicklung und Karriereperspektiven sehen die HR-Führungskräfte ihre Unternehmen deutlich besser aufgestellt als die Mitarbeiter.

Ein differenziertes Führungsverhalten können nur 13 Prozent der Mitarbeiter erkennen, hingegen 22 Prozent der HR-Führungskräfte und 27 Prozent der Vertreter der Unternehmensleitung.

Differenziert man die tatsächlich umgesetzten Instrumente nach Unternehmensgröße, ergeben sich ebenfalls teils erhebliche Unterschiede. Kleinere Unternehmen nehmen für sich in Anspruch, über ein gutes Betriebsklima und interessante Aufgaben zu verfügen. Großunternehmen sind wesentlich stärker in der Umsetzung bei dem Thema Flexibilität der Arbeitswelt (Arbeitszeiten, mobile Arbeit) sowie betriebliche Zusatzleistungen.

### Umgesetzte Maßnahmen und Instrumente zur Mitarbeiterbindung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße



□ WENIGER ALS 1.000 MITARBEITER

■ 1.000 BIS 4.999 MITARBEITER

■ 5.000 UND MEHR MITARBEITER

Basis: n = 868 (alle Befragten)

# SCHLUSSFOLGERUNGEN

Unser aktueller HR-Report zeigt, dass Unternehmen auf vielen Feldern den von uns immer wieder konstatierten Talking Action Gap, die Kluft zwischen Bedeutung und Umsetzung von Themen, geschlossen haben. Gerade bei den zentralen Punkten der HR-Agenda, der Mitarbeiterbindung und der Beschäftigungs-

fähigkeit, hat sich einiges zum Positiven entwickelt. Dies zeigen die empirischen Ergebnisse. Handlungsbedarf sehen wir jedoch weiterhin. Gerade in Bezug auf das hohe Tempo der globalisierten Märkte sollten Unternehmen aus unserer Sicht an den folgenden Themen arbeiten:



## WERTSCHÄTZUNG UND VERTRAUEN

Für die Mitarbeiterbindung sind nicht New-Work-Aktivitäten und architektonische Neuerungen die ausschlaggebenden Punkte, sondern die Dauerbrenner Wertschätzung und Vertrauen. Hier gibt es weiterhin Nachholbedarf – gerade in einer Zeit, in der durch die digitalen Veränderungen ein hohes Maß an Unsicherheit entstanden ist.



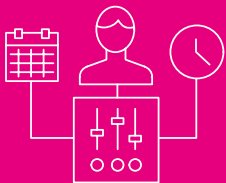
## OFFENER UMGANG MIT KRITISCHEN THEMEN

Ein offener Umgang mit kritischen Themen erzeugt Vertrauen. Hier ist vor allem das Top-Management gefragt, ein solches Verhalten tagtäglich vorzuleben und zu fördern. Sonst verspielen Organisationen die Chance, sich nachhaltig zu verändern.



## LERNEN, EIN LEBEN LANG

In Sachen Arbeitszeit und -ort sowie Karrierewege sind für die eigenen Mitarbeiter keine Gießkannen-, sondern Individuallösungen gefragt. Sie beziehen die jeweiligen Lebensphasen und -situationen der Menschen ein und verknüpfen sie mit den Anforderungen an die Arbeit. Für Führungskräfte und den HR-Bereich heißt es daher, umzudenken und standardisierte Regelungen zu hinterfragen.



## INDIVIDUELLE ARBEITSZEITMODELLE

Lebenslanges Lernen ist ein Schlagwort und muss sinnvoll definiert werden. Mehr denn je wird es dabei wichtig sein, Lernen in den realen Arbeitsalltag zu integrieren und sich von den altbekannten Lernmustern – Seminare, Schulungen, Fortbildungen – zu verabschieden.



## VIELFALT DURCH GEMISCHTE TEAMS

Vielfalt ist die Chance, die Komplexität in der Wirtschaft zu bewältigen. Um die Beschäftigungsfähigkeit zu sichern, ist Teamwork in gemischten Teams ein wichtiger Aspekt. Dies zeigt der HR-Report auf. Daher sollten Organisationen in ihren Projekten bewusst für ein hohes Maß an Pluralität sorgen.



## FAZIT DER DIGITALISIERUNG

Die Digitalisierung der Wirtschaft mit ihren Konsequenzen für die Arbeitswelt geht alle an: Mehr denn je müssen Bildungseinrichtungen, staatliche Instanzen und Unternehmen an einem Strang ziehen. Nur konzertierte Handlungen ermöglichen es Mitarbeitenden, ihre Kompetenzen und Fähigkeiten jederzeit auf dem aktuellen Stand zu halten.

**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)