



Klaus Breitschopf
Vorstandsvorsitzender
der Hays AG



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

VORWORT

Bereits zum dritten Mal veröffentlichen wir nun unseren jährlichen HR-Report. Unser Ziel war und ist es, über einen längeren Zeitraum zu analysieren, wie Unternehmen und Organisationen aktuelle HR-Themen bewerten und welche Maßnahmen sie hierzu umsetzen. Dabei betrachten wir nicht nur rein HR-zentrierte Fragestellungen, sondern untersuchen auch, wie Unternehmen auf gesellschaftliche Trends und die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter reagieren.

Zum Beispiel, wie sich Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereiten und wie sie der Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft begegnen. In Bezug auf die Mitarbeiter stehen nach wie vor die Felder Mitarbeiterbindung und -gewinnung, Work-Life-Balance und Förderung einer lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit im Zentrum. Als Schwerpunktthema des diesjährigen HR-Reports haben wir aufgrund der anhaltenden gesellschaftlichen Diskussion um die „neue“ Rolle von Frauen in Unternehmen und Organisationen das Thema Frauenförderung gewählt – mit teils überraschenden, teils erwartbaren Ergebnissen.

Ohnehin ist der neue HR-Report auf unterschiedlichen Ebenen von Divergenzen geprägt. So weisen die empirischen Ergebnisse erhebliche Unterschiede auf, je nachdem, ob die Befragten aus Deutschland, Österreich oder der Schweiz stammen. Signifikante Unterschiede zeigen auch die Antworten der Befragten aus unterschiedlich großen Organisationen oder aus öffentlichen Verwaltungen. Viele Themen bzw. Trends werden von HR-Verantwortlichen darüber hinaus zum Teil viel unterschiedlicher bewertet als von Geschäftsführern.

Wie ein roter Faden zieht sich zudem ein weiteres Thema durch die Ergebnisse: Unternehmen verfügen auf vielen Feldern über ein gutes Gespür für die Auswirkungen gesellschaftlicher Trends auf ihre Organisationen. Gleichwohl ergreifen sie zu wenig konkrete Maßnahmen, um sie aktiv aufzugreifen und ihre Strukturen darauf auszurichten. Talking action gap lautet der anglizistisch-wissenschaftliche Begriff für diese Diskrepanz. Und er gibt gerade den HR-Verantwortlichen mit auf den Weg, sich noch wesentlich intensiver innerhalb ihrer Organisation mit anderen Einheiten zu vernetzen und ihre Modelle und Ansätze im operativen Bereich wie auch im Topmanagement zu kommunizieren.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre des neuen HR-Reports. Und wir freuen uns, wenn Sie mit uns über die Ergebnisse in den Dialog treten. Daher freuen wir uns auf Ihre Kommentare und Anregungen.

Prof. Dr. Jutta Rump und Klaus Breitschopf

AUTOREN

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

INHALT

Management Summary	3
1 Hintergrund und Methodik	4
1.1 Hintergrund und Aufbau der Studie	4
1.2 Methodik und Statistik	5
2 Wichtigste HR-Themen	6
3 Relevante Trends	8
3.1 Grundsätzliches	8
3.2 Die Trends im Detail	8
4 Erfolgskritische Handlungsfelder	11
4.1 Förderung der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit	12
4.2 Mitarbeitergewinnung	14
4.3 Mitarbeiterbindung	18
4.4 Führung	20
4.5 Work-Life-Balance	22
5 Schwerpunktthema Frauenförderung	25
5.1 Diversität in Unternehmen	26
5.2 Zur Einführung einer Frauenquote	27
5.3 Im Fokus: Frauenförderung	28
6 Zentrale Thesen	31

MANAGEMENT SUMMARY

Die beiden wichtigsten Top-HR-Themen für die Befragten bleiben die Förderung einer nachhaltigen Unternehmenskultur und die Mitarbeiterbindung. Während das Thema Ausbau der Führung weiter an Boden verliert, haben die Aspekte Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen und Etablierung eines Talentmanagements an Bedeutung gewonnen.

Um die Beschäftigungsfähigkeit zu fördern, sind den befragten Unternehmen lebenslanges Lernen und Maßnahmen zum Erhalt der Work-Life-Balance am wichtigsten. Hier, wie auch bei anderen abgefragten Instrumenten zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, zeigt sich eine hohe Diskrepanz zwischen der Bedeutung, die einzelnen Themen zugeschrieben wird, und den Maßnahmen, die dazu jeweils umgesetzt werden.

In Sachen Mitarbeitergewinnung suchen die Befragten vor allem Fachkräfte (an erster Stelle: IT-Experten) und Hochschulabsolventen. Nach wie vor gestaltet sich ihre Rekrutierung aber schwierig, stimmen mehr als drei Viertel der Befragten überein. Bei der Mitarbeitersuche nutzen Unternehmen immer stärker neue Medien. Dagegen verliert die internationale Rekrutierung weiter an Bedeutung; gesucht wird überwiegend regional bzw. landesweit.

In puncto Mitarbeiterbindung betrachten die Befragten eine wertschätzende Unternehmenskultur und ein gutes Betriebsklima sowie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation als die drei wichtigsten Instrumente. Eine marktgerechte Entlohnung folgt erst auf Platz 4. Auch bei der Mitarbeiterbindung zeigen sich erhebliche Differenzen zwischen der Bedeutung des Themas und dem tatsächlichen Einsatz der Instrumente.

Die Qualität der von ihnen erlebten Führung schätzen männliche Befragte und Vertreter aus dem Dienstleistungsbereich positiver ein als Frauen und Befragte aus Industrieunternehmen und dem öffentlichen Sektor. Je kleiner ein Unternehmen, umso positiver werden die Führungskräfte gesehen.

Für 53% der befragten Entscheider hat das Thema Work-Life-Balance eine große bzw. sehr große Bedeutung. Als zentral erachten sie dabei vor allem die Sensibilisierung der Führungskräfte sowie flexible Arbeitszeitmodelle und eine offene Unternehmenskultur. Bei der Frage, inwieweit diese Maßnahmen tatsächlich in Unternehmen umgesetzt sind, zeigt sich mit Ausnahme von den flexiblen Arbeitsmodellen ebenfalls eine immense Lücke.

Das Thema Frauenförderung hat wie im Vorjahr nur für 41% der Befragten eine sehr große bzw. große Bedeutung (2012: 39%). Um Frauen zu fördern, messen nur 17% der Befragten einer fixen Quote Bedeutung bei.

Als zentrale Instrumente zur Frauenförderung betrachten die Befragten dagegen die Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation, flexible Arbeitszeitmodelle und die Verankerung der Thematik in der Geschäftsleitung. Der Einsatz der Instrumente geht jedoch auch hier nur schleppend voran – vor allem, was das Thema Work-Life-Balance betrifft. Zudem hindern aus Sicht der Befragten klassische Rollenbilder, fehlende Kinderbetreuungsmöglichkeiten und mangelnde Unterstützung im Unternehmen Frauen daran, mehr Fach- und Führungspositionen einzunehmen.

KAPITEL 1

HINTERGRUND UND METHODIK

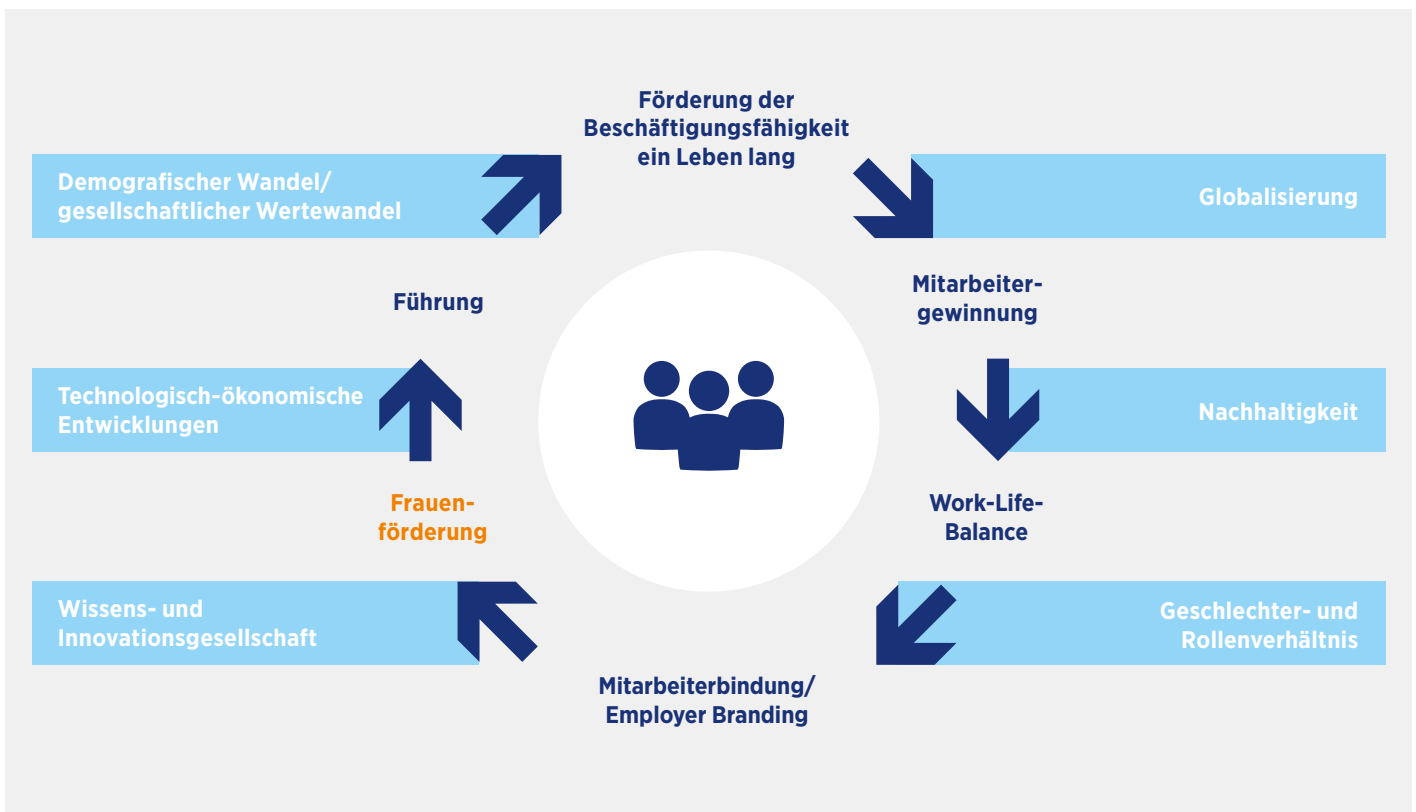
1.1 Hintergrund und Aufbau der Studie

Auch im Jahr 2013 haben die Hays AG und das Institut für Beschäftigung und Employability IBE Entscheider nach ihrer Einschätzung zu zentralen Fragestellungen in Bezug auf die Unternehmens- und Personalpolitik befragt. Der daraus entstandene HR-Report ist bereits der dritte in Folge, wobei jeweils sechs Handlungsfelder in die Zeitreihenbetrachtung eingehen (Abbildung 1).

Von den sechs Handlungsfeldern bildet ein Thema jeweils das Schwerpunktthema des jährlichen HR-Reports, das intensiver beleuchtet wird – in diesem Jahr die Frauenförderung. Auch wenn sie bereits seit Jahren auf der Agenda zukunftsorientierter Unternehmen steht, erhält das Thema durch die jüngste Fachkräftedebatte eine neue Brisanz. Auf das Schwerpunktthema geht der HR-Report in Kapitel 5 ein.



Abbildung 1
Bezugsrahmen der Langzeitbetrachtung der „HR-Reports“



1.2 Methodik und Statistik

2013 konnten 550 Entscheider¹ für die Online-Befragung zum HR-Report gewonnen werden. Dabei stammen 60% der Befragten aus Deutschland, 16% aus Österreich, 22% aus der Schweiz und 2% aus sonstigen Ländern (Abbildung 2).

Unter den Befragten sind 23% Vertreter der Unternehmensleitung, 29% sind Führungskräfte aus dem HR-Bereich, 28% sind Führungskräfte aus Fachabteilungen und 20% der Teilnehmer sind Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.

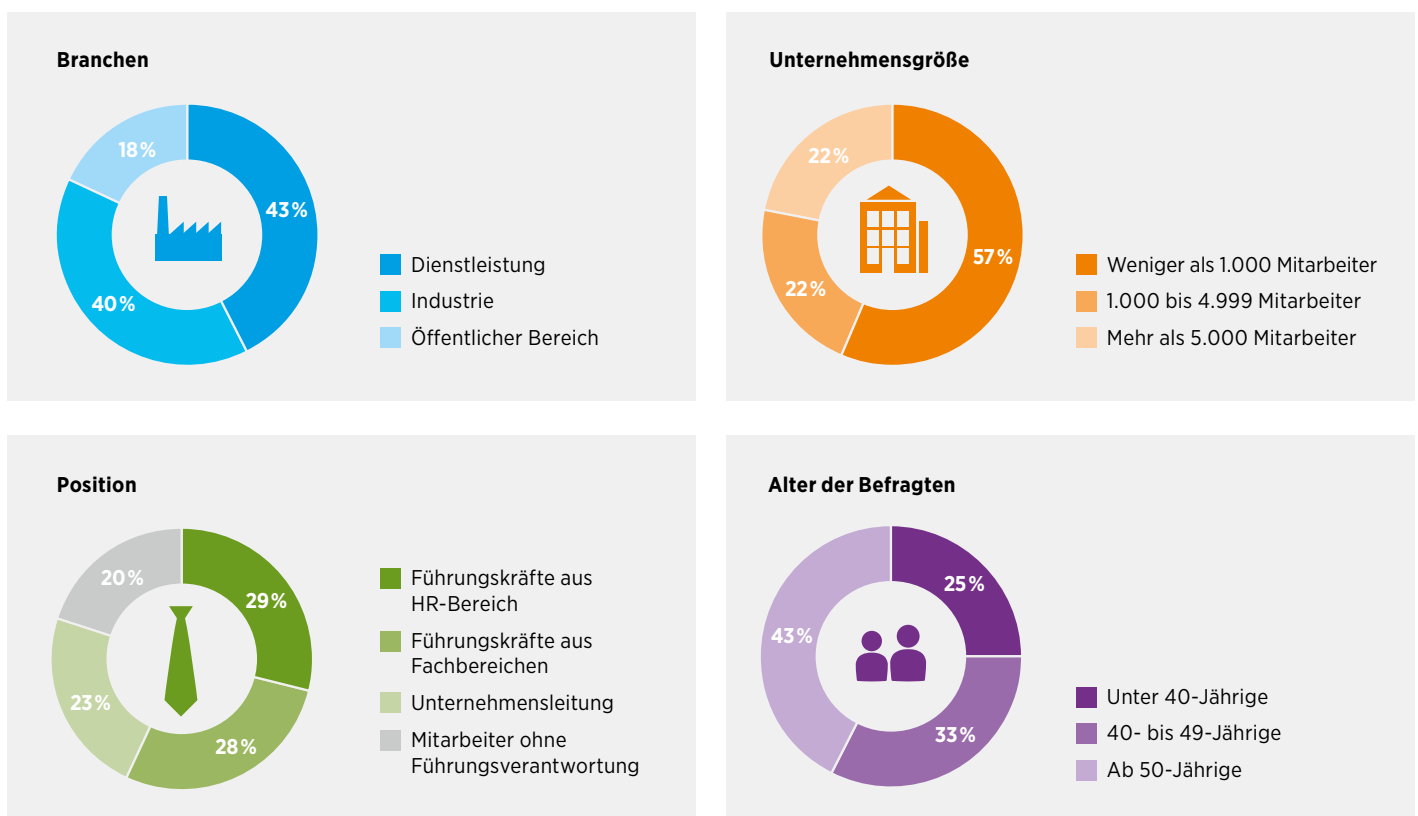
Bezogen auf die Branchen sind 43% der befragten Entscheider dem Dienstleistungsbereich zuzuordnen, 40% kommen aus Industrieunternehmen und 18% aus dem Öffentlichen Bereich. 57% der Teilnehmer des HR-Reports

2013/2014 vertreten Unternehmen und Institutionen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern, jeweils 22% solche mit 1.000–4.999 bzw. 5.000 und mehr Beschäftigten.

Ebenso wie im Vorjahr nahmen etwas mehr männliche (54%) als weibliche Befragte (45%) am HR-Report teil. Die am stärksten vertretene Altersgruppe sind die ab 50-Jährigen mit 43%, gefolgt von den 40- bis 49-Jährigen mit 33% und den unter 40-Jährigen mit 25%.²

Die Darstellung der Ergebnisse zeigt die Auswertung auf Basis aller Befragten. Bei signifikanten Unterschieden im Antwortverhalten der unterschiedlichen Teilgruppen werden sie hervorgehoben. Darüber hinaus erfolgt an einigen Stellen der Vergleich des HR-Reports 2013/2014 mit den beiden Vorgängerstudien.

Abbildung 2
Struktur der Befragung



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

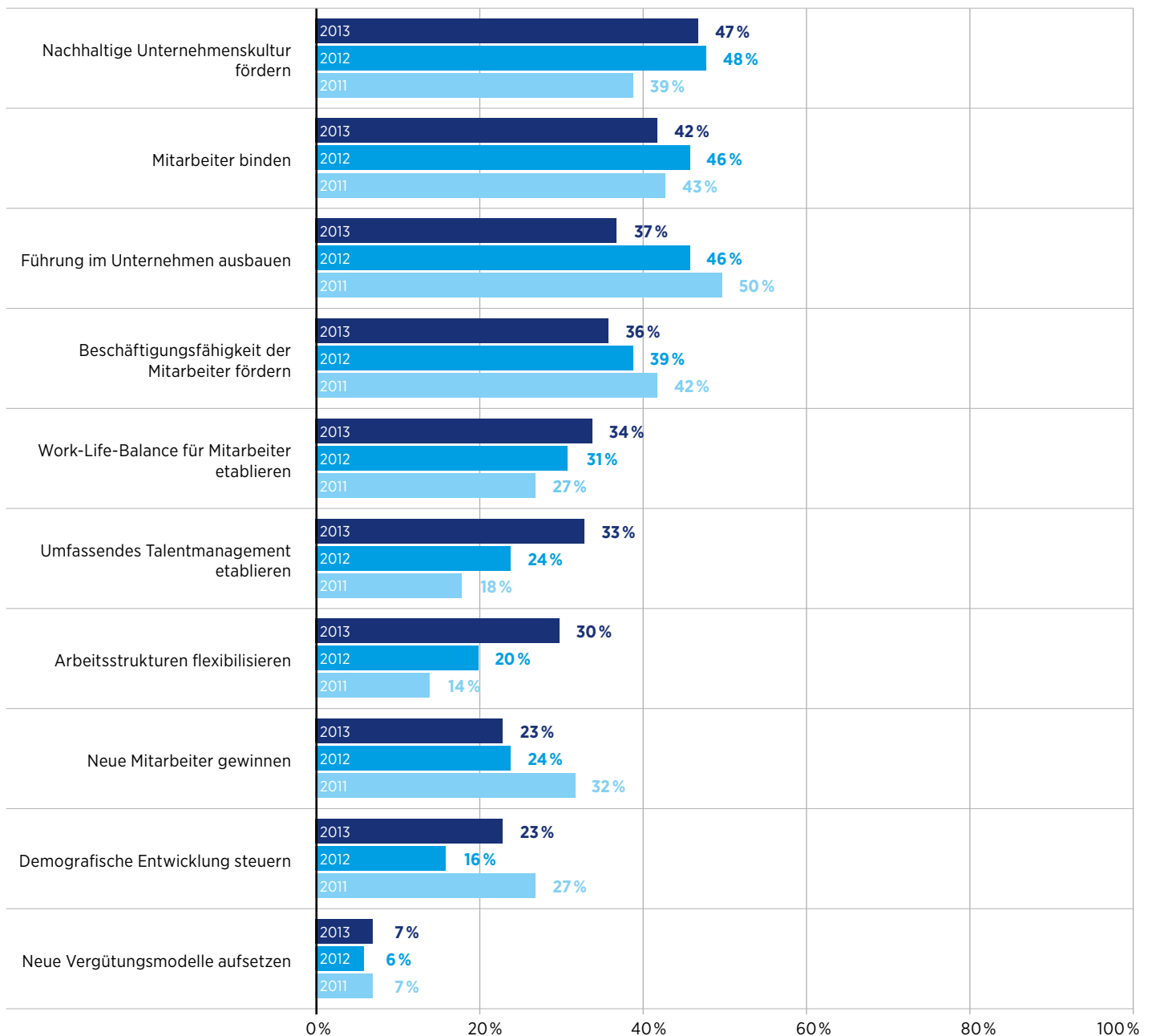
² Rundungsbedingt kann die Summe der einzelnen Prozentwerte auch 99% bzw. 101% betragen.

KAPITEL 2

WICHTIGSTE HR-THEMEN

Welche HR-Themen halten die betrieblichen Entscheider für die wichtigsten? Der Vergleich der Jahre 2011, 2012 und 2013 zeigt, dass sich einige Verschiebungen ergeben haben (Abbildung 3).

Abbildung 3
Wichtigste HR-Themen/Handlungsfelder



Basis: n (2013) = 550 Befragte, n (2012) = 714 Befragte, n (2011) = 439 Befragte

Unverändert an der Spitze stehen die Förderung einer nachhaltigen Unternehmenskultur und die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter. Der Ausbau der Führung im Unternehmen erfährt nach einer bereits rückläufigen Einstufung im Vergleich der Jahre 2011 und 2012 noch einmal einen deutlichen Bedeutungsverlust bei den operativen Entscheidern. Signifikant zugelegt haben hingegen die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen und die Etablierung eines Talentmanagements. Nach einer etwas geringeren Gewichtung im vorigen Jahr kommt auch der Steuerung der demografischen Entwicklung wieder eine stärkere Bedeutung zu.

Erhebliche Unterschiede zeigen sich auf Länderebene. So sind die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und die Steuerung der demografischen Entwicklung Themen, die in sehr viel stärkerem Maße die deutschen Entscheider bewegen als ihre Kollegen aus Österreich und der Schweiz. Diese wiederum sprechen sich deutlich häufiger für die Mitarbeiterbindung als Top-Thema aus und betonen auch das umfassende Talentmanagement etwas mehr. Vergleicht man die Ergebnisse nach Unternehmensgrößen, so sind Mitarbeitergewinnung und -bindung die HR-Themen, mit denen sich vor allem die mittelständischen Betriebe mit bis zu 1.000 Mitarbeitern beschäftigen.

Der öffentliche Sektor setzt sehr viel expliziter auf die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und die Steuerung der demografischen Entwicklung als Industriebetriebe und Dienstleister, bleibt hingegen beim Talentmanagement weit zurück. Positionsbezogen sprechen sich die Vertreter der Unternehmensleitung vor allem für die Mitarbeiterbindung aus, während die Führungskräfte aus dem HR-Bereich weiterhin auf den Ausbau der Führung und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit setzen. Den Führungskräften aus den Fachabteilungen ist ebenso wie den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung insbesondere die Förderung einer nachhaltigen Unternehmenskultur wichtig. Auch die unterschiedlichen Altersgruppen der befragten Entscheider differieren in ihren Einschätzungen der Top-Themen. So sehen die unter 40-Jährigen mit großer Mehrheit die Mitarbeiterbindung als besonders relevant an, gefolgt von umfassendem Talentmanagement, während die beiden älteren Gruppen sich vermehrt für den Ausbau der Führung, die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen und die Steuerung der demografischen Entwicklung aussprechen. Geschlechtsbezogene Spezifika hingegen lassen sich nicht feststellen.



KAPITEL 3

RELEVANTE TRENDS

3.1 Grundsätzliches

Auch 2013 stehen die zentralen Trends im Fokus, die mit Bezug zur Unternehmens- und Personalpolitik besonders relevant sind. Dieser Teil ist jedoch im Vergleich zu den Vorjahren etwas gestraffter und beinhaltet die Themen:

- demografischer Wandel/gesellschaftlicher Wertewandel
- ökonomische Entwicklungen

3.2 Die Trends im Detail

Demografischer Wandel/gesellschaftlicher Wertewandel

Die Herausforderungen, denen sich Unternehmen im Zuge des demografischen und gesellschaftlichen Wandels gegenübersehen, sind immens. Es gilt, die Wettbewerbsfähigkeit unter der Prämisse einer Alterung der Belegschaft, eines sinkenden Anteils von Nachwuchskräften und bestimmter Fachkräfteengpässe aufrechtzuerhalten. Zudem bedarf es in Anbetracht einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit neuer Modelle und Konzepte, um auch ältere Beschäftigte motiviert, qualifiziert und gesund zu erhalten. Eine in diesem Zusammenhang immer mehr an Bedeutung gewinnende Thematik ist eine ausgewogene Work-Life-Balance. Sie soll es ermöglichen, mit der zuneh-

Zudem wird die Thematik der Veränderung des Geschlechter- und Rollenverhältnisses aufgrund des diesjährigen Schwerpunktthemas Frauenförderung in Kapitel 5 ausführlicher betrachtet.

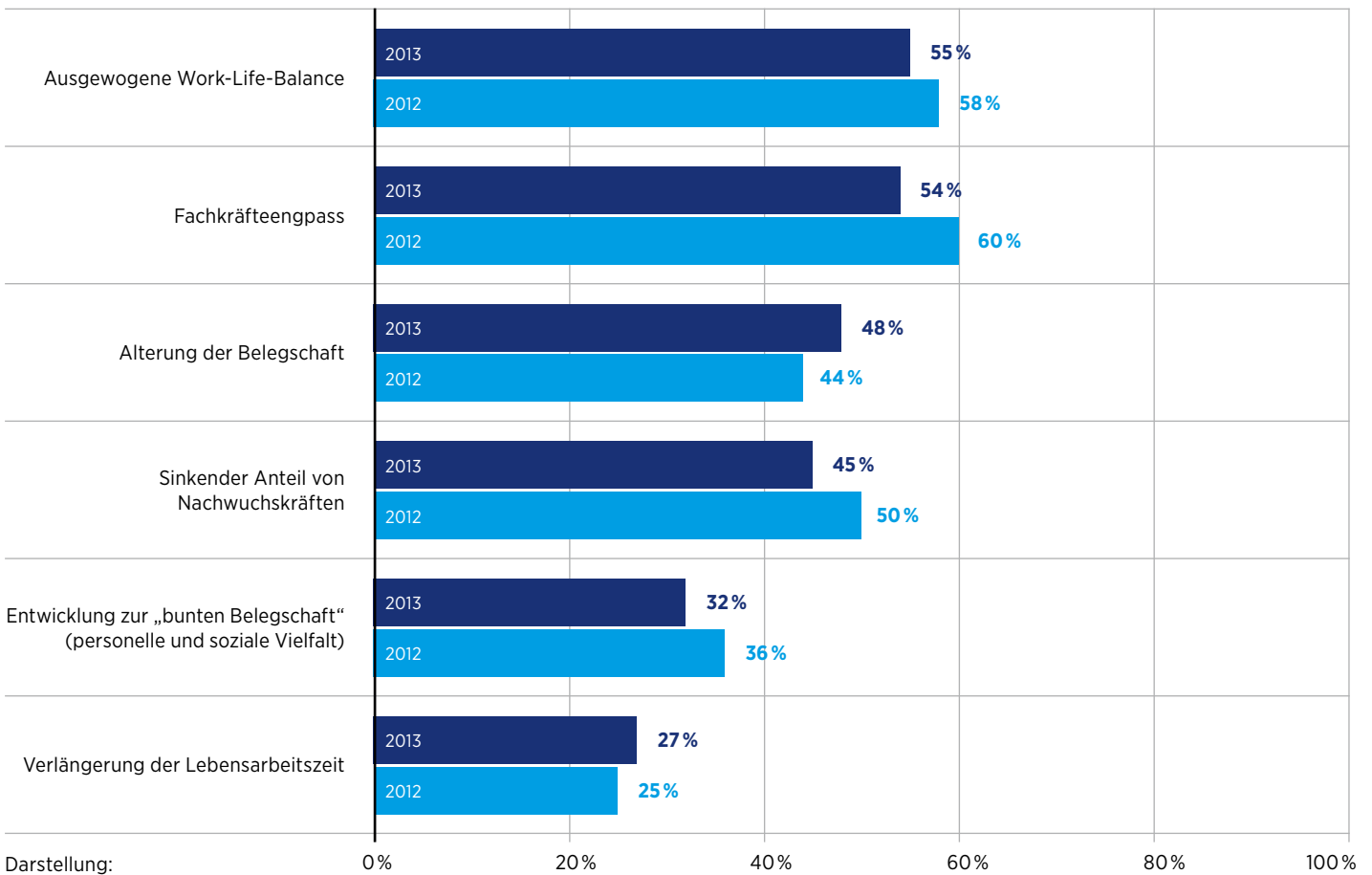
menden Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit in der Arbeitswelt Schritt zu halten, ohne dabei schon in vergleichsweise jungen Jahren „auszubrennen“. Immer mehr Arbeitnehmer erkennen diese Notwendigkeit und fordern sie auch selbstbewusst ein – gerade wenn sie gut qualifiziert sind. Schließlich ist es die Entwicklung hin zu immer „bunteren“ Belegschaften im Hinblick auf die personelle und soziale Vielfalt, der Unternehmen Rechnung tragen müssen.

Abbildung 4 zeigt auf, wie sich die Wahrnehmung dieser Trends im Zeitverlauf zwischen 2012 und 2013 entwickelt hat.



Abbildung 4

Einfluss des demografischen Wandels bzw. gesellschaftlichen Wertewandels auf die Unternehmens- und Personalpolitik



Darstellung: Sehr starker/starker Einfluss

Basis: n (2013) = 550 Befragte, n (2012) = 714 Befragte

Im Vergleich zum Vorjahr ergibt sich eine leichte Verschiebung der drei am stärksten empfundenen Aspekte des demografischen bzw. gesellschaftlichen Wandels. So beeinflusst nun für 55 % der Entscheider eine ausgewogene Work-Life-Balance die Unternehmens- und Personalpolitik sehr stark bzw. stark und liegt damit nahezu gleichauf mit dem Fachkräfteengpass, der 2012 noch etwas stärker bewertet wurde. Auf dem dritten Rang findet sich in diesem Jahr die Alterung der Belegschaft.

Bei der Gegenüberstellung der Ergebnisse von 2013 zu 2011 zeigt sich der Bedeutungszuwachs des Themas Work-Life-Balance. Waren es 2011 noch 40 % der Befragten, die diesem Thema einen hohen Einfluss auf die Unternehmens- und Personalpolitik beimessen, sind es inzwischen 55 %.

Differenziert nach Branchen zeigen sich die Entscheider aus dem Öffentlichen Bereich stärker sensibilisiert für die Alterung der Belegschaft und den sinkenden Anteil von Nachwuchskräften als der privatwirtschaftliche Bereich. Im Vergleich der teilnehmenden Länder werden die Alterung der Belegschaft und die Verlängerung der Lebensarbeitszeit sehr viel eher in Deutschland als stark bzw. sehr stark beeinflussend wahrgenommen, während der Fachkräfteengpass die Teilnehmer aus Österreich und vor allem aus der Schweiz mehr beschäftigt. Was die Unternehmensgröße anbelangt, so scheinen die Alterung der Belegschaft, die ausgewogene Work-Life-Balance und die Entwicklung zu „bunten Belegschaften“ eher Themen der Unternehmen mit 5.000 und mehr Beschäftigten als der kleineren Betriebe zu sein.

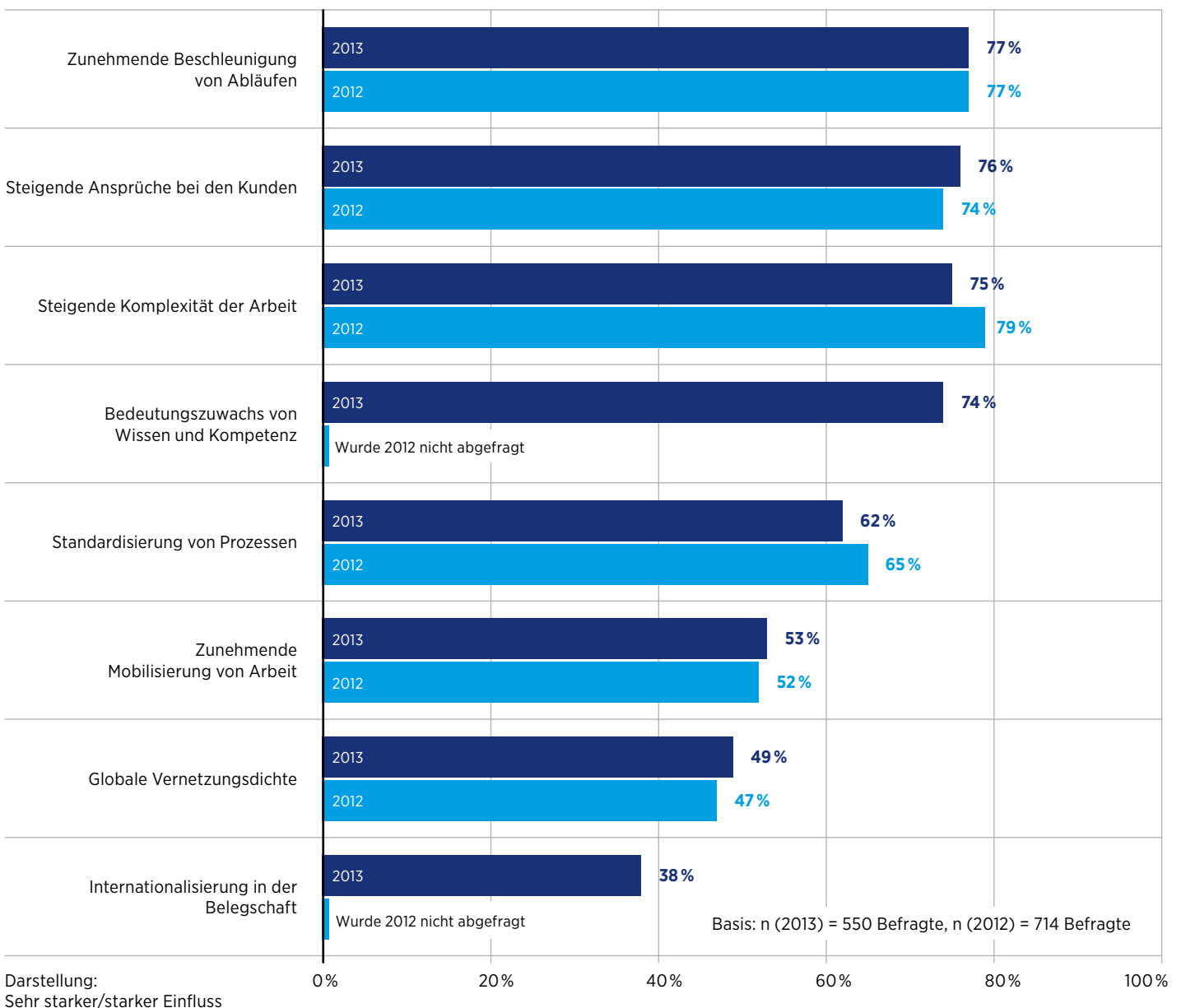
Ökonomische Entwicklungen

Im ökonomischen Bereich sind es die zunehmende Mobilisierung und steigende Komplexität von Arbeit sowie die zunehmende Beschleunigung von Abläufen und Standardisierung von Prozessen, die Unternehmen umtreiben. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass Wissen und Kompetenz beständig an Bedeutung gewinnen und zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor werden. Steigende Ansprüche

bei den immer besser informierten und selbstbewussten Kunden bringen weitere Herausforderungen mit sich.

Abbildung 5 zeigt die Einschätzungen im Zeitverlauf für die Trendbereiche auf, die in gleicher oder ähnlicher Form in den Jahren 2012 und 2013 Gegenstand der Befragung waren. Dabei zeigen sich nur geringfügige Verschiebungen:

Abbildung 5
Einfluss der ökonomischen Entwicklungen auf die Unternehmens- und Personalpolitik



Wie bereits im Vorjahr sind für die österreichischen Entscheider die globale Vernetzungsdichte und die Internationalisierung der Belegschaft in sehr viel stärkerem Maße Einflussfaktoren auf ihre Unternehmens- und Personalpolitik als für die deutschen und schweizerischen Teilnehmer,

während die Einschätzung der übrigen ökonomischen Trends keine signifikanten Unterschiede aufweist. Bezogen auf die Unternehmensgröße weisen beide Trends mit steigender Mitarbeiterzahl der Unternehmen eine höhere Relevanz auf.

KAPITEL 4

ERFOLGSKRITISCHE HANDLUNGSFELDER

Wie in den Vorjahren greift auch der aktuelle HR-Report erfolgskritische Handlungsfelder einer zukunftsorientierten Unternehmens- und Personalpolitik auf.

Dabei handelt es sich um:

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



4.1 Förderung der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit

73 % der Befragten geben an, dass die Beschäftigungsfähigkeit in ihren Unternehmen gefördert wird.

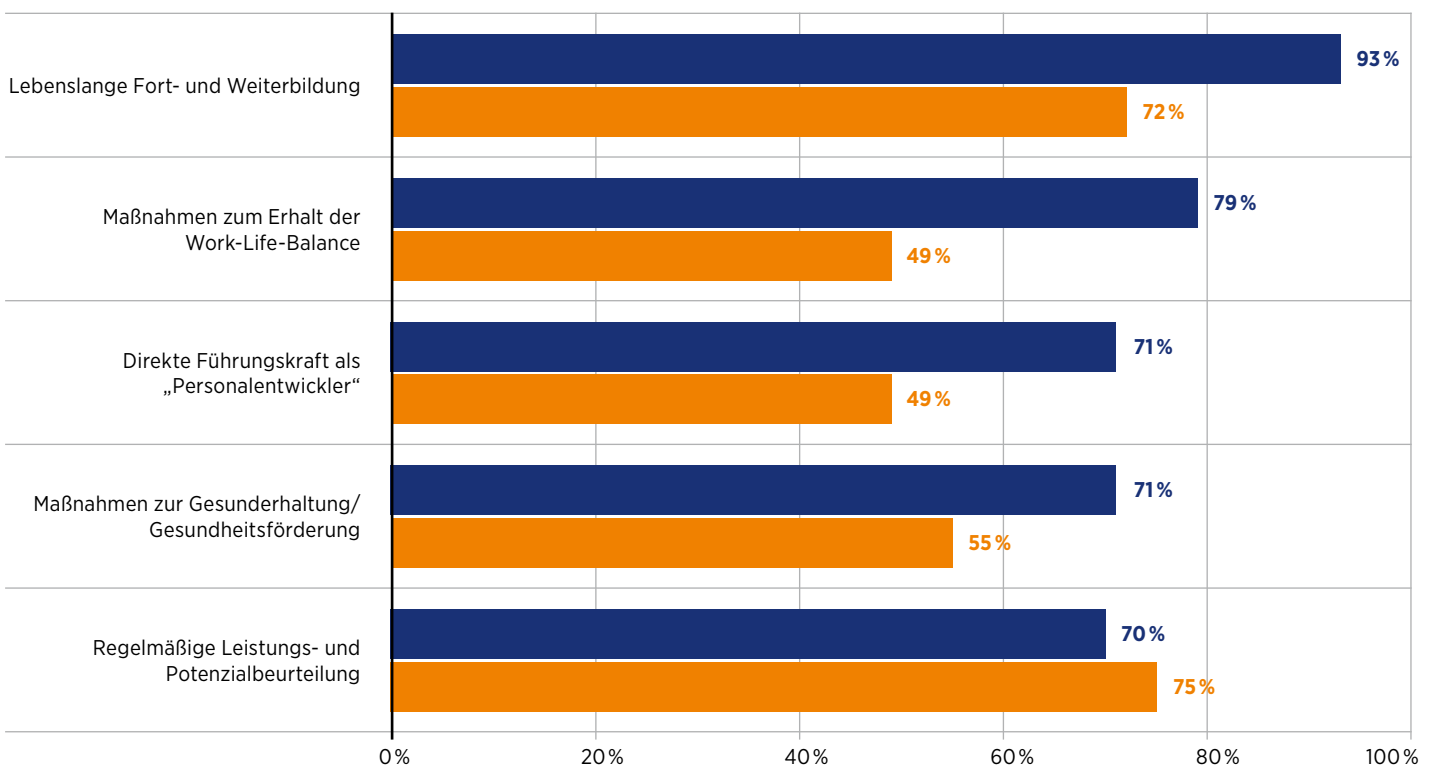
Lebenslange Beschäftigungsfähigkeit wird dabei vor allem in Deutschland und besonders stark im Öffentlichen Sektor großgeschrieben. Ebenso wird deutlich, dass die Fördermaßnahmen mit der Unternehmensgröße ansteigen.

Der HR-Report 2012 zeigte, dass den Instrumenten, die die Mitarbeiter „in Bezug auf ihre fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen in Bewegung halten“, eine hohe Bedeutung beigemessen wurde. Gleichzeitig wurde schon in den Vorjahren deutlich, dass Maßnahmen zum Erhalt der Work-Life-Balance und zur Gesunderhaltung bzw. Gesundheitsförderung zunehmend als sehr wichtig

oder wichtig erachtet werden. Diese Tendenz bestätigt sich auch in diesem Jahr, denn zu den „Top 5“ der Entscheider auf die Frage, welche Instrumente dazu dienen, Beschäftigte eines Unternehmens langfristig fit und leistungsfähig zu halten, finden sich neben der lebenslangen Fort- und Weiterbildung sowie regelmäßigen Leistungs- und Potenzialbeurteilungen und der Rolle von Führungskräften als „direkten Personalentwicklern“ auch Maßnahmen zur Gesunderhaltung bzw. Gesundheitsförderung und zum Erhalt der Work-Life-Balance.

Sehr interessant sind allerdings die Ergebnisse, wie die Entscheider die tatsächliche Umsetzung dieser „Top 5-Maßnahmen“ in ihren Unternehmen einschätzen. Hier ist in den meisten Fällen eine deutliche Diskrepanz zu erkennen (Abbildung 6).

Abbildung 6
Instrumente, um Beschäftigte langfristig leistungsfähig und fit zu halten, und ihre tatsächliche Umsetzung



Basis: n = 550 Befragte

■ Sehr wichtig/wichtig ■ Bereits umgesetzt

Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie solche zur Gesunderhaltung und zum Erhalt der Work-Life-Balance kommen am stärksten im Öffentlichen Sektor zum Einsatz, während der Dienstleistungsbereich insbesondere auf die direkten Führungskräfte als Personalentwickler setzt. Standortbezogen lässt sich erkennen, dass Gesunderhaltung und Work-Life-Balance in Deutschland einen sehr viel höheren Stellenwert einnehmen und in der Umsetzung die Schweiz bei der Durchführung regelmäßiger Leistungs- und Potenzialbeurteilungen einen deutlichen Vorsprung vor den beiden anderen Ländern hat. Vergleicht man die Ergebnisse nach Unternehmensgröße, so überrascht nicht, dass in den

größeren Betrieben die Instrumente zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit – wie auch schon in den Vorjahren – eher zum Standardrepertoire gehören als in kleineren Unternehmen. In der Einschätzung der Bedeutung der Instrumente hingegen unterscheiden sich die kleinen, mittelständischen und großen Betriebe kaum. Ebenfalls bestätigt werden kann die Beobachtung aus den Vorjahren, dass Führungskräfte aus dem HR-Bereich den zur Auswahl stehenden Instrumenten in der Regel eine höhere Bedeutung beisehen, da sie viel intensiver in Entwicklungs- und Fördermaßnahmen einbezogen sind bzw. diese strategisch mitgestalten.





4.2 Mitarbeitergewinnung

Im Jahr 2013 stellen nach Aussagen der Entscheider etwas mehr als 60 % der teilnehmenden Betriebe neue Mitarbeiter ein, in knapp 15 % sind Neueinstellungen geplant.

Entsprechend der aktuellen wirtschaftlichen Situation hat sich die Anzahl der Neueinstellungen im Vergleich zum Vorjahr etwas verringert. Dabei sind es insbesondere die Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern, die derzeit einstellen. Am intensivsten nach Mitarbeitern suchen 2013 die Unternehmen aus der Schweiz. Hier geben 71% der Entscheider an, Mitarbeiter einzustellen, verglichen mit 58% in Deutschland und 57% in Österreich.

Wie bereits in den Vorjahren suchen die Unternehmen überwiegend Fachkräfte/Experten (87%) und Hochschulabsolventen (66%), aber auch Führungskräfte (44%) und Auszubildende (42%). Letztere werden vor allem in Deutschland vermehrt gesucht (54% der Nennungen im Vergleich zu 26 bzw. 24% aus Österreich und der Schweiz), während die österreichischen und schweizerischen Teilnehmer die Suche nach Fachkräften und Experten hervorheben.

Ähnlich wie 2011 und 2012 gestaltet sich insbesondere die Rekrutierung von Fachkräften und Experten (78% der Nennungen) und Führungskräften (67% der Nennungen) schwierig. Diese Problematik betonen für die Fachkräfte und Experten vor allem die Befragten aus Österreich und der Schweiz. Bei den Auszubildenden sind es vermehrt die Dienstleistungsbetriebe und der Öffentliche Sektor, die die Rekrutierung als schwierig bzw. sehr schwierig empfinden. Durchgängig scheinen kleinere Unternehmen die Rekrutierung der gewünschten Arbeitskräfte als schwieriger zu empfinden als die Großbetriebe.

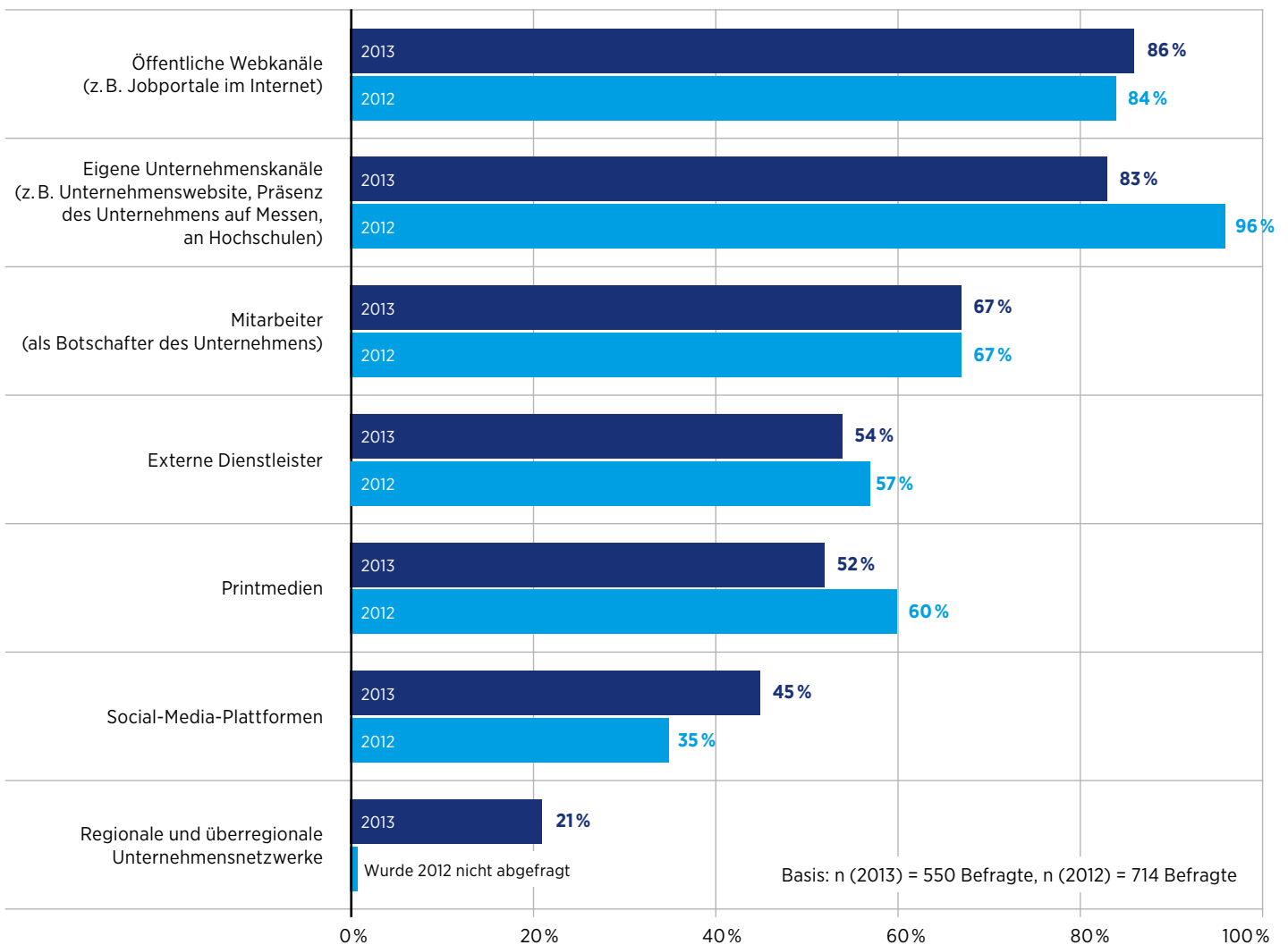
Die meisten Mitarbeiter werden wie in den Vorjahren für den IT/EDV-Bereich (44%), für den kaufmännischen Bereich (36%) sowie für Vertrieb und Marketing (35%) gesucht. Nach wie vor mangelt es vor allem in Österreich und der Schweiz an IT-Experten sowie an Mitarbeitern für Forschung, Entwicklung und Konstruktion. Signifikant sind die Unterschiede nach Unternehmensgröße: Für alle Unternehmensbereiche zeigt sich eine deutliche Steigerung des Mitarbeiterbedarfs ab einer Unternehmensgröße von mehr als 1.000 Beschäftigten.

Bereits im Vergleich des HR-Reports aus den Jahren 2011 und 2012 konnte gezeigt werden, dass Unternehmen immer stärker neue Medien nutzen, um Mitarbeiter zu rekrutieren. Diese Tendenz setzt sich auch 2013 fort (Abbildung 7). Hierbei gilt anzumerken, dass die Frage nach den eigenen Unternehmenskanälen im Vorjahr getrennt nach der eigenen Karrierewebsite (61% der Nennungen) sowie der Präsenz auf Kongressen/Tagungen (35%) gestellt wurde.

Die einzelnen Rekrutierungskanäle werden je nach Bereich unterschiedlich genutzt. Während der Öffentliche Bereich noch deutlich häufiger Anzeigen in Printmedien schaltet, setzt der Dienstleistungsbereich stärker als die beiden anderen Sektoren auf Social-Media-Plattformen. Industrieunternehmen nutzen dagegen vermehrt externe Dienstleister sowie Unternehmensnetzwerke. Länderbezogen bleibt die Bedeutung der Printmedien in der Schweiz schon deutlich hinter der in Deutschland und Österreich zurück. Anders als in Deutschland arbeiten die österreichischen und schweizerischen Betriebe intensiv mit externen Dienstleistern zusammen und setzen Mitarbeiter als Botschafter des Unternehmens ein. Social-Media-Plattformen erfreuen sich besonders großer Beliebtheit in Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern.



Abbildung 7
Rekrutierungswege und -methoden (2012/2013)



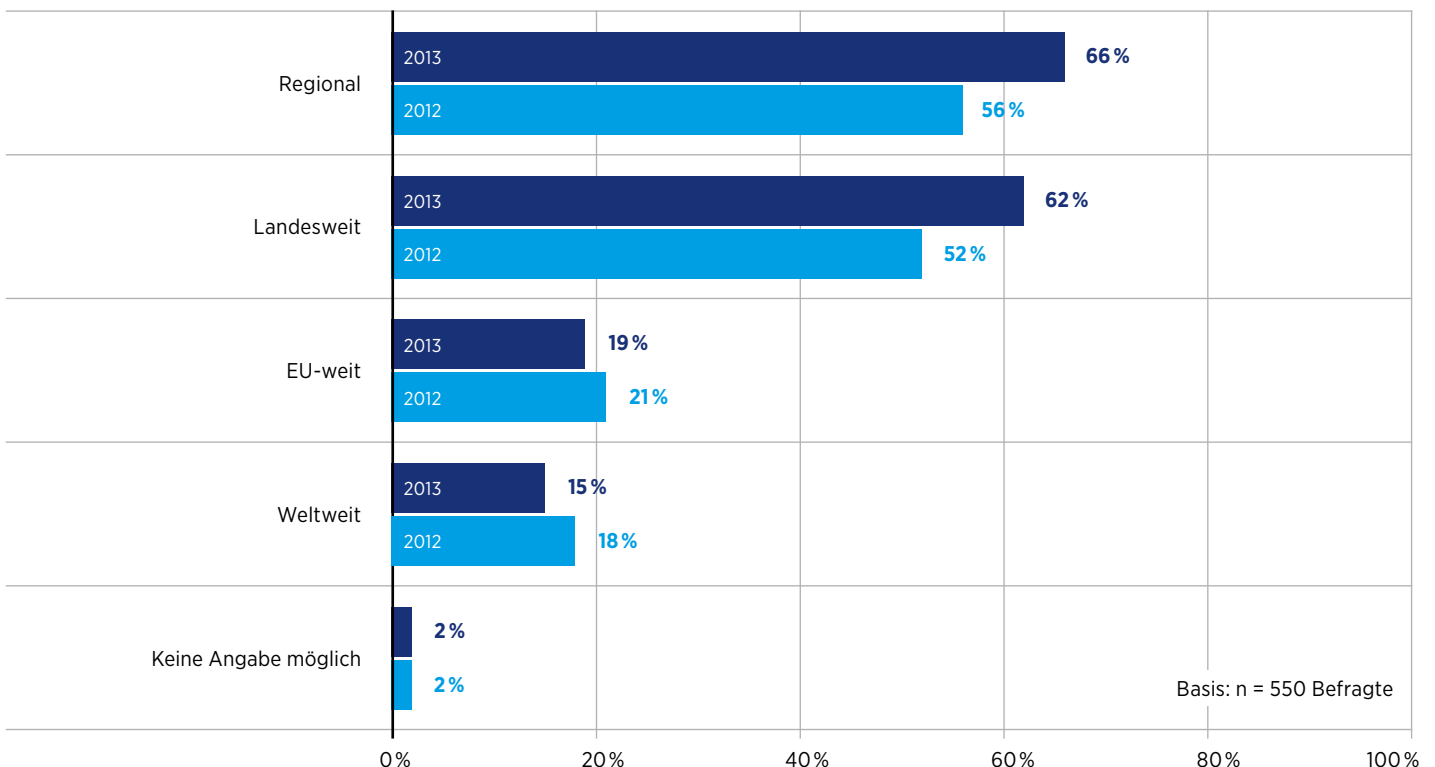
Unternehmen rekrutieren ihre Mitarbeiter überwiegend regional bzw. landesweit, wie der Vergleich zu 2012 verdeutlicht (Abbildung 8).

EU- und weltweite Rekrutierung ist in überwiegender Maße ein Thema der Industriebetriebe (30 % bzw. 26 %). Dagegen rekrutieren nur knapp 14 % der Dienstleister EU-weit und 9 % weltweit. Dabei greifen die Unternehmen, die international rekrutieren, vor allem auf Mitarbeiter aus dem deutschsprachigen Raum und aus Westeuropa zurück. Für Industriebetriebe und Großunternehmen sind – wenn auch in vergleichsweise geringem Umfang – noch Beschäftigte aus China von Interesse, während der Dienstleistungs-

bereich und der öffentliche Sektor ebenso wie die Betriebe mit weniger als 5.000 Beschäftigten auch auf Mitarbeiter aus Osteuropa zurückgreifen. Grundsätzlich allerdings lässt sich auch 2013 der Trend aus den Jahren 2008, 2011 und 2012 fortschreiben, wonach die Rekrutierung aus osteuropäischen Ländern immer weiter zurückgeht: Nach 41 % im Jahr 2008 sind es nunmehr nur noch 7 %.

Schweizerische Unternehmen rekrutieren ihre internationalen Mitarbeiter überwiegend aus dem deutschsprachigen Ausland, während in Österreich die Rekrutierung aus Süd- und Osteuropa noch eine etwas stärkere Rolle spielt.

Abbildung 8
Regionen, in denen rekrutiert wird





4.3 Mitarbeiterbindung

Auch im Jahr 2013 geben mehr als 70 % der Entscheider an, Mitarbeiterbindung habe eine große bzw. sehr große Bedeutung in ihrem Unternehmen.

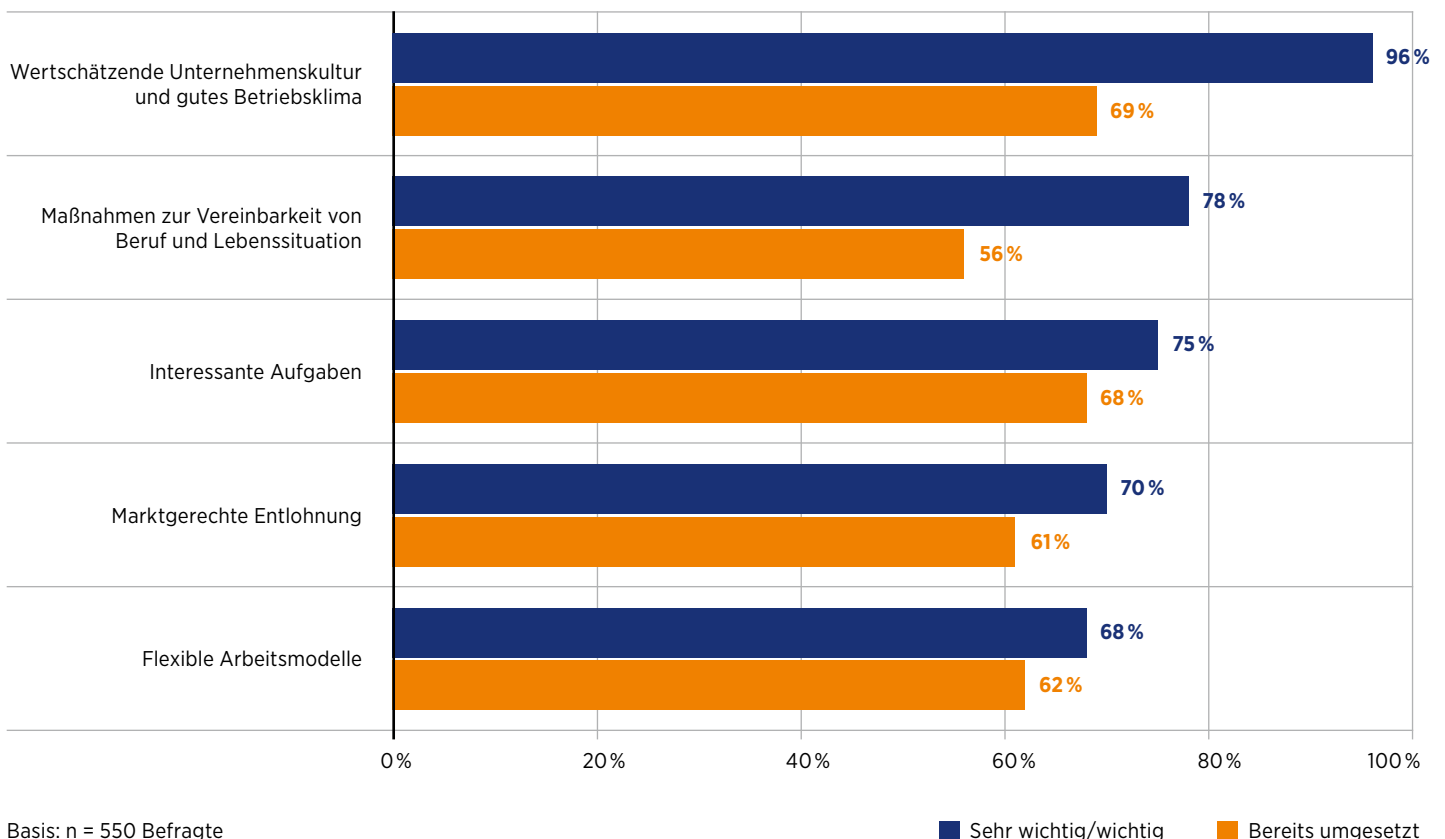
Wie im Vorjahr sind es vor allem die Vertreter der Unternehmensleitung und die Führungskräfte aus dem HR-Bereich, die die Bedeutung der Mitarbeiterbindung als hoch bzw. sehr hoch einstufen. Befragte aus Industrie- und Dienstleistungsunternehmen betonen das Thema stärker als ihre Kollegen aus dem Öffentlichen Sektor, während sich bezogen auf die Unternehmensgröße kaum Unterschiede zeigen. In Deutschland und Österreich steht das Thema Mitarbeiterbindung wie im Vorjahr eher auf der Agenda als in der Schweiz.

Die Bandbreite der Instrumente, die sich dazu eignen, Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden, ist immens.

Im Einzelnen wurden den Entscheidern neben einer wertschätzenden Unternehmenskultur und einem guten Betriebsklima sowie einem differenzierten Führungsverhalten je nach Mitarbeiter und Situation auch Aspekte wie die Reputation des Arbeitgebers oder Beschäftigungssicherheit zur Auswahl gestellt. Hinzu kamen Instrumente wie marktgerechte Entlohnung, betriebliche Zusatzleistungen, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation sowie zur Gesundheitsförderung, flexible Arbeitsmodelle, (Karriere-)Perspektiven, eine stärkenorientierte Personalentwicklung und interessante Aufgaben.

Die HR-Reporte der Jahre 2011 und 2012 zeigen, dass das Bewusstsein für die Notwendigkeit ausgewählter Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung steigt. Allerdings haben im Vergleich zum Vorjahr die Reputation des Arbeitgebers und die Beschäftigungssicherheit, die unter den „Top 5“

Abbildung 9
Instrumente, die als besonders geeignet zur Mitarbeiterbindung erachtet werden (Top 5), und ihre tatsächliche Umsetzung



rangierten, deutlich an Zustimmung verloren, während die Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation erheblich zulegte. Unverändert unter den fünf als besonders bedeutsam erachteten Instrumenten finden sich ein gutes Betriebsklima, eine marktgerechte Entlohnung und flexible Arbeits(zeit)modelle.

Was die tatsächliche Umsetzung der Instrumente, die als wichtig für die Mitarbeiterbindung angesehen werden, in den teilnehmenden Unternehmen anbelangt, so zeigt sich nahezu ausnahmslos eine erhebliche Differenz (Abb. 9).

Wie im Vorjahr bewegt sich diese Differenz auf einem ähnlichen Niveau. Dies bedeutet: Es wurden seither keine wesentlichen Fortschritte erzielt. Deutlich geringer als 2012 wird die Umsetzung von (Karriere-)Perspektiven im Unternehmen empfunden. Hier gaben im Vorjahr noch 53 % der Entscheider an, sie seien gegeben, 2013 sind es nur noch 34 %.

Der Blick auf die Position der Befragten bringt sehr unterschiedliche Einschätzungen zutage. So messen die Führungskräfte aus dem HR-Bereich insbesondere dem differenzierten Führungsverhalten, der Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation, flexiblen Arbeitsmodellen und der Reputation des Arbeitgebers eine deutlich höhere Bedeutung bei als die übrigen Befragten. Ebenso äußern sie sich wesentlich zurückhaltender als die Vertreter der Unternehmensleitung, wenn es um die tatsächlich gelebte wertschätzende Unternehmenskultur bzw. das gute Betriebsklima und um das differenzierte Führungsverhalten geht. Signifikant geringer sind bei diesem Punkt auch die Zustimmungswerte der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Bei den konkreten Maßnahmen, beispielsweise zur Entlohnung, Zusatzleistungen oder Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sowie Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation liegen die Angaben der HR-Führungskräfte hingegen höher als bei ihren Kollegen, da sie hierüber gewöhnlich besser informiert sind.

Im Ländervergleich wird einmal mehr deutlich, dass Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation sowie zur Gesundheitsförderung und flexible Arbeitsmodelle vor allem in Deutschland als bedeutsam erachtet und angewendet werden. Es fällt weiterhin auf, dass in Österreich und der Schweiz die Bedeutung einer marktgerechten Entlohnung und interessanter Aufgaben um einiges höher eingeschätzt und insbesondere der letzte Aspekt in der Schweiz auch konsequent umgesetzt wird. Dagegen spielt Beschäftigungssicherheit nach Einschätzung der Entscheider aus der Schweiz dort eher eine untergeordnete Rolle.

Bezogen auf die Unternehmensgröße zeigt sich mit steigender Mitarbeiterzahl eine zunehmende Bedeutung von marktgerechter Entlohnung, (Karriere-)Perspektiven, Personalentwicklung und Reputation des Arbeitgebers, während die Betriebe mit weniger als 5.000 Beschäftigten stärker ihre Mitarbeiter mit interessanten Aufgaben binden möchten. Bei der tatsächlichen Umsetzung der Instrumente zur Mitarbeiterbindung zeigt sich, dass in Bezug auf die wertschätzende Unternehmenskultur bzw. das gute Betriebsklima und das differenzierte Führungsverhalten die kleineren Betriebe „die Nase vorn“ haben, während naturgemäß die größeren Unternehmen bei den institutionalisierten Maßnahmen, z. B. zur Gesundheitsförderung, sowie bei den Themen Entlohnung und Zusatzleistungen punkten.

Die Betrachtung nach Sektoren zeigt wie schon in den Vorjahren, dass in der Regel die Bindungsinstrumente, die in einem bestimmten Sektor eher weniger umgesetzt werden (können) – im Öffentlichen Sektor z. B. eine marktgerechte Entlohnung –, von den Vertretern dieses Sektors als sehr bedeutsam erachtet werden; umgekehrt werden die Instrumente, die in ihrem Bereich nahezu selbstverständlich sind – im Öffentlichen Sektor die Beschäftigungssicherheit –, als eher gering in ihrer Wirkung eingeschätzt. So ist die Beschäftigungssicherheit nur für 35 % der Vertreter des Öffentlichen Sektors ein wichtiges Bindungsinstrument, jedoch für 51 % bzw. 56 % ihrer Kollegen aus dem Industrie- und Dienstleistungsbereich. Umgekehrt halten diese die marktgerechte Entlohnung nur zu 25 % bzw. 31 % für stark bindungsfördernd, verglichen mit 42 % Zustimmung aus dem Öffentlichen Sektor. Bezogen auf die in Abbildung 9 dargestellten „Top 5“ wird die wertschätzende Unternehmenskultur bzw. das gute Betriebsklima insbesondere im Dienstleistungsbereich (78 %) umgesetzt, die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation vor allem im Öffentlichen Sektor (75 %). Interessante Aufgaben finden sich gleichermaßen häufig in Industriebetrieben (72 %) und im Dienstleistungsbereich (71 %), die marktgerechte Entlohnung eher im industriellen Sektor (72 %), die flexiblen Arbeitsmodelle wiederum primär im Öffentlichen Sektor (71 %).

4.4 Führung

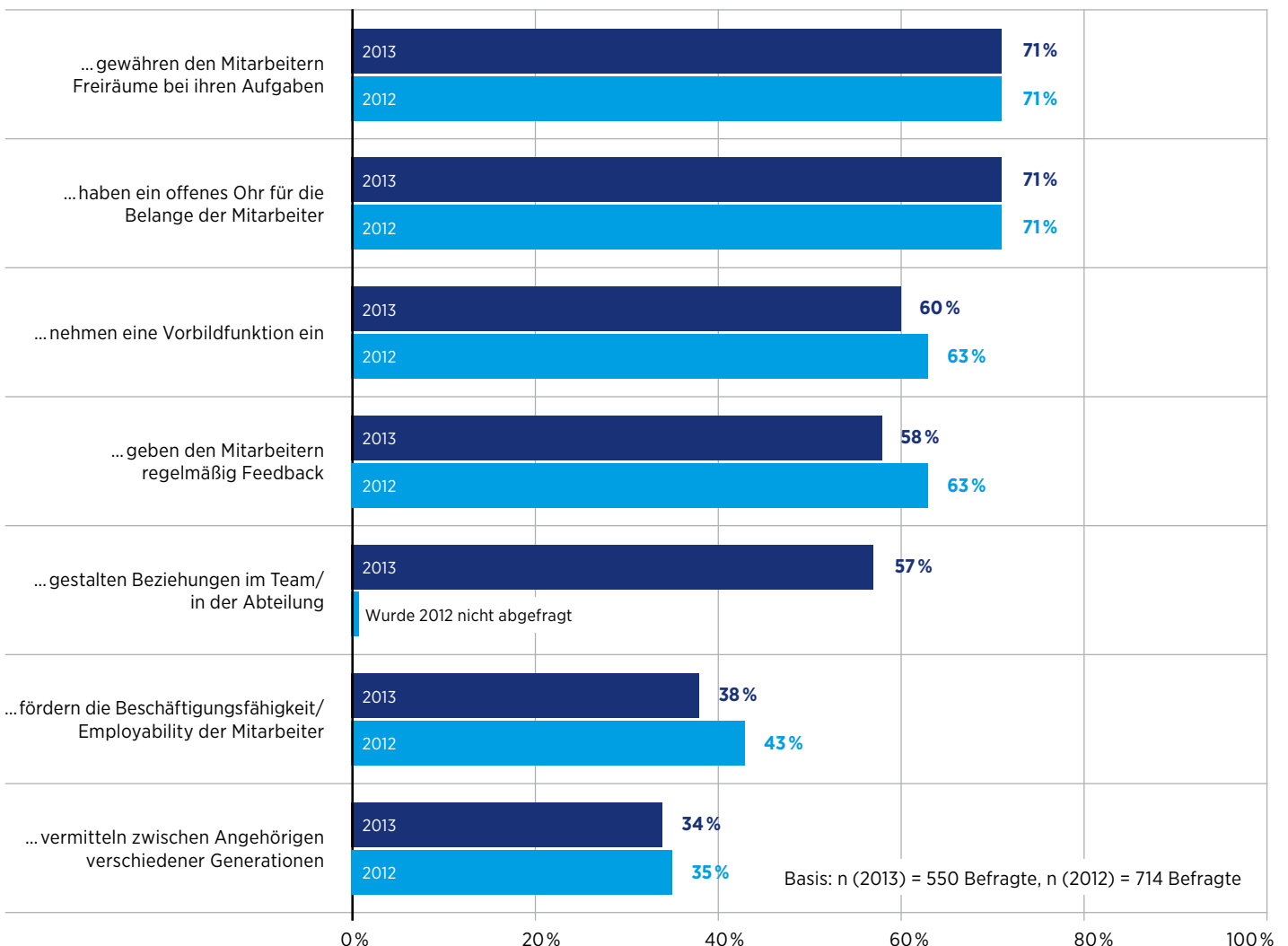
Die HR-Reporte der Jahre 2011 und 2012 zeigten, dass die Anforderungen an Führungskräfte hoch sind, doch in weiten Teilen auch erfüllt werden.

Dabei wurde deutlich, dass sich ein regelmäßiges Feedback und ein „offenes Ohr“ für die Belange der Mitarbeiter zunehmend durchsetzen, genauso wie die Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion weitgehend gerecht werden und den Mitarbeitern Freiräume gewähren. Geringer stimmten die Befragten in den Vorjahren den Aussagen zu, dass Führungskräfte die Beschäftigungsfähigkeit/Employability ihrer Mitarbeiter fördern und/oder zwischen Angehörigen unterschiedlicher Generationen vermitteln.

Auch 2013 wurden die Entscheider nach diesen Aspekten zukunftsorientierter Führung gefragt. Neu hinzugekommen ist eine Führungsaufgabe, die immer mehr an Relevanz gewinnt: Die Gestaltung von Beziehungen im Team bzw. in der Abteilung in einer Zeit, in der zum einen die Belegschaften immer vielfältiger werden und zum anderen Arbeitsorte und Arbeitszeiten der einzelnen Teammitglieder im Zuge zunehmender Flexibilisierung immer stärker auseinanderdriften.

Der Vergleich zum Vorjahr zeigt, dass die Einschätzungen der Entscheider vergleichsweise stabil geblieben sind und die neu hinzugekommene Maßnahme bereits eine große Zustimmung findet (Abbildung 10).

Abbildung 10
Die Führungskräfte in unserem Unternehmen ...



Die Einschätzung der männlichen Befragten zur Qualität der Führung ist fast durchweg etwas positiver als die ihrer weiblichen Kollegen. Differenziert nach Bereichen zeigt sich, dass Vertreter aus dem Dienstleistungsbereich ihre Führungskräfte durchweg positiver einschätzen als Befragte aus Industrieunternehmen und dem Öffentlichen Sektor. Die Teilnehmer aus dem Öffentlichen Sektor sehen einen Mangel vor allem in Bezug auf die Gewährung von Freiräumen und das regelmäßige Feedback. Für die verschiedenen Unternehmensgrößen zeigt sich, dass die Führungskräfte umso positiver beurteilt werden, je kleiner das Unternehmen ist.

Dies gilt insbesondere im Hinblick auf das Wahrnehmen der Vorbildfunktion, die Gewährung von Freiräumen und das „offene Ohr“ für die Belange der Mitarbeiter. Wie schon im Vorjahr kann ein signifikant unterschiedliches Antwortverhalten nach der Position im Unternehmen festgestellt werden: Nahezu in Form einer Treppe verringert sich die Zustimmung zur Umsetzung der genannten Aspekte zukunftsorientierter Führung von der Unternehmensleitung über die HR-Führungskräfte und die Führungskräfte aus den Fachabteilungen bis hin zu den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung.

Die Führungskräfte in unserem Unternehmen gewähren den Mitarbeitern Freiräume bei ihren Aufgaben, sagen

84%

GESCHÄFTSFÜHRER

76%

FÜHRUNGSKRÄFTE
HR-BEREICH

68%

FÜHRUNGSKRÄFTE
FACHABTEILUNGEN

56%

MITARBEITER OHNE
FÜHRUNGS-
VERANTWORTUNG

Die Führungskräfte in unserem Unternehmen haben ein offenes Ohr für die Belange der Mitarbeiter, sagen

85%

GESCHÄFTSFÜHRER

81%

FÜHRUNGSKRÄFTE
HR-BEREICH

69%

FÜHRUNGSKRÄFTE
FACHABTEILUNGEN

52%

MITARBEITER OHNE
FÜHRUNGS-
VERANTWORTUNG

4.5 Work-Life-Balance

53% der Entscheider geben an, das Thema Work-Life-Balance habe eine große bzw. sehr große Bedeutung in ihren Unternehmen.

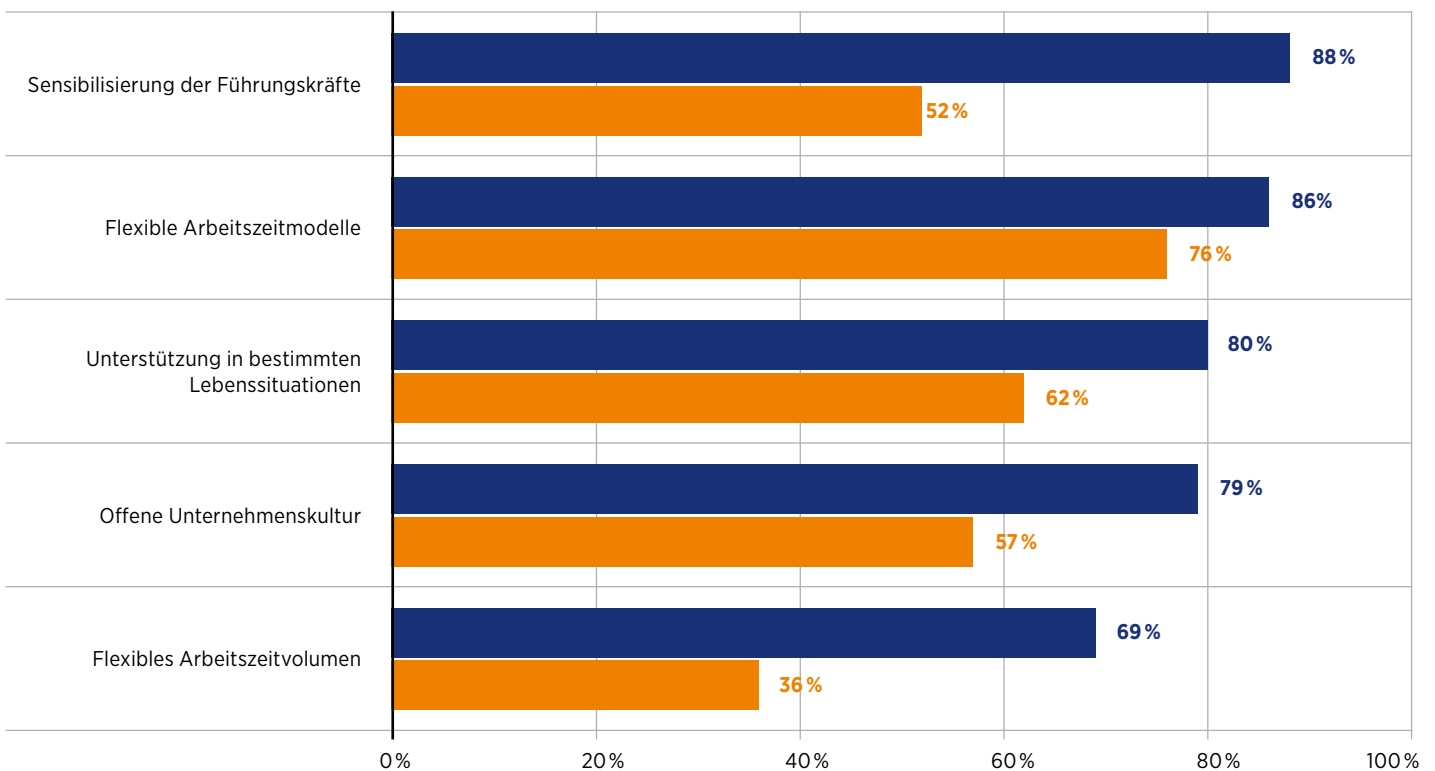
Damit zeigt sich nahezu keine Veränderung zum Vorjahr (52%). Work-Life-Balance ist ein Thema, dessen Bedeutung geschlechts- und generationenübergreifend gesehen wird. So lassen sich auch keine Unterschiede bei den Befragten nach Alter oder Geschlecht finden, ebenso wenig wie Divergenzen zwischen den Einschätzungen aus den unterschiedlichen Sektoren und Ländern.

Deutliche Unterschiede ergeben sich allerdings bei der Position der Befragten: Führungskräfte aus dem HR-Bereich sind diejenigen, die die Bedeutung der Work-Life-Balance höher einstufen.

Grundsätzlich gehören zur Etablierung einer Work-Life-Balance im Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle und ein flexibles Arbeitszeitvolumen ebenso wie Möglichkeiten zur mobilen Arbeit, gesundheitsfördernde Maßnahmen und die Unterstützung in bestimmten Lebenssituationen. Nicht vergessen werden sollte jedoch, dass eine offene Unternehmenskultur und eine entsprechende Sensibilisierung der Führungskräfte unerlässliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung konkreter Maßnahmen sind.

Dies erkennen auch die Entscheider und benennen als ihre „Top 5“ sowohl konkrete Ansätze als auch förderliche Rahmenbedingungen. Wenn es jedoch um die Frage geht, inwieweit im Unternehmen schon eine Umsetzung erfolgt, klafft mit Ausnahme der flexiblen Arbeitszeitmodelle eine immense Lücke in den Einschätzungen (Abbildung 11).

Abbildung 11
Instrumente für eine ausgeglichene Work-Life-Balance (Top 5) und ihre tatsächliche Umsetzung



Basis: n = 550 Befragte

■ Sehr wichtig/wichtig ■ Bereits umgesetzt



Differenziert man nach Unternehmensgrößen, so zeigt sich erwartungsgemäß, dass größere Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern mehr gesundheitsfördernde Maßnahmen anbieten und auch in Bezug auf die mobile Arbeit sowie flexible Arbeitszeitmodelle einen gewissen Vorsprung haben. Geht es jedoch um ein flexibles Arbeitszeitvolumen, die Unterstützung in bestimmten Lebenssituationen sowie die Sensibilisierung der Führungskräfte, liegen Unternehmen aller Größenordnungen gleichauf. In Bezug auf eine offene Unternehmenskultur ziehen die Betriebe mit weniger als 1.000 Beschäftigten mit 62 % der Nennungen den beiden anderen Größenklassen mit jeweils rund 50 % der Nennungen gar davon. Im Ländervergleich wird deutlich, dass die ausgeglichene Work-Life-Balance eher ein deutsches Thema ist. Bei den Sektoren zeigt sich der Öffentliche Sektor besonders engagiert in Bezug auf flexible Arbeitszeitmodelle, gesundheitsförderliche Maßnahmen und die Sensibilisierung der Führungskräfte – vor allem im Vergleich zu den Industriebetrieben –, während die Möglichkeiten für mobile Arbeit im Industrie- und Dienstleistungsbereich eher gegeben sind und dort auch nach Einschätzung der Entscheider eine sehr viel offenerere Unternehmenskultur herrscht (65 % Zustimmung im Dienstleistungssektor, 56 % im Industriesektor, jedoch nur 41 % im Öffentlichen Sektor).

Zum wiederholten Male im Vergleich zu den Vorjahresstudien sind es die Führungskräfte aus dem HR-Bereich, welche die meisten Maßnahmen benennen, die im Unternehmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance angewendet werden, da sie offenbar sehr viel besser um sie wissen als Mitarbeiter und Fachkräfte aus den Fachabteilungen. Was die Einstufung der Bedeutung entsprechender Maßnahmen angeht, liegen allerdings die Einschätzungen der HR-Führungskräfte nahezu gleichauf mit denen der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, während die Werte der Vertreter der Unternehmensleitung sowie der Führungskräfte aus Fachabteilungen dahinter zurückbleiben.

Nahezu alle aufgeführten Maßnahmen für eine ausgeglichene Work-Life-Balance werden von den weiblichen Entscheidern als bedeutsamer eingeschätzt als von ihren männlichen Kollegen. Ihre Aussagen zur tatsächlichen Umsetzung im Unternehmen hingegen ähneln sich wiederum sehr stark. Für alle Altersgruppen scheint Work-Life-Balance ein gleichermaßen bedeutsames Thema zu sein, wenngleich die tatsächliche Umsetzung im Unternehmen von den 40- bis 49-Jährigen sowie von den ab 50-Jährigen über alle Instrumente hinweg positiver eingeschätzt wird als von den unter 40-Jährigen. Diese sehen insbesondere die Sensibilisierung der Führungskräfte nicht im gleichen Umfang umgesetzt (44 %) wie ihre älteren Kollegen (52 % in der mittleren bzw. 57 % in der ältesten Gruppe).



KAPITEL 5

SCHWERPUNKTTHEMA

FRAUENFÖRDERUNG

Das Schwerpunktthema des diesjährigen HR-Reports ist ein Thema von hoher gesellschaftspolitischer und wirtschaftlicher Relevanz. Für Unternehmen und Institutionen stellt sich die Frage, ob sie es sich angesichts der demografischen Entwicklung leisten können, (gut ausgebildeten) Frauen nicht die gleichen Entwicklungs- und Karriereperspektiven wie männlichen Kollegen zu bieten. Nachdem sich die Erwerbstätigkeit von Frauen in den letzten beiden Jahrzehnten stark entwickelt hat, geht es verstärkt um das Thema Chancengerechtigkeit von Frauen im Beruf.

Der Frauenanteil in Führungspositionen in der Privatwirtschaft liegt derzeit zwischen 27 und 30 % – ein Wert, der sich in den vergangenen Jahren nur leicht erhöht hat.³ Frauen befinden sich dabei überwiegend in den niedrigen Managementebenen in der Vorgesetztenrolle, während Toppositionen in den Vorständen der großen Unternehmen nur zu rund 5 % weiblich besetzt sind. Ebenfalls zeigt sich, dass Frauen nach der Vollendung des 35. Lebensjahres deutlich seltener Führungsaufgaben wahrnehmen.⁴ Und dies obgleich der Zeitvergleich innerhalb einer Studienreihe des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) ergibt, dass heute 72 % der befragten 21- bis 34-jährigen befragten Frauen glauben, Frauen sei eine Karriere wichtig – verglichen mit nur 46 % im Jahr 2007.⁵

Um die Ursachen für den noch immer vergleichsweise geringen Anteil von Frauen an Fach- und Führungspositionen zu ergründen und damit die Basis für eine zukunftsgerichtete Chancengleichheit zu legen, ist ein Blick auf die betrieblichen Rahmenbedingungen notwendig.

³ Da bislang keine einheitliche Definition von Führungskräften existiert und eine Vergleichbarkeit unterschiedlicher Datenbasen und Populationen nur bedingt gegeben ist, kann es in unterschiedlichen Studien zu divergierenden Ergebnissen bezüglich des Anteils von Frauen in Führungspositionen kommen. Vgl.: Holst, E./Busch, A./Kröger, L. (2012), S. 75; 84.

⁴ Vgl.: Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung/Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e. V. (2011), S. 9; 107; 113; Psychologie Heute (2010), S. 29f.; Holst, E./Busch, A./Kröger, L. (2012), S. i.

⁵ Vgl.: Allmendinger, J./Haarbrücker, J. (2013), S. 13.

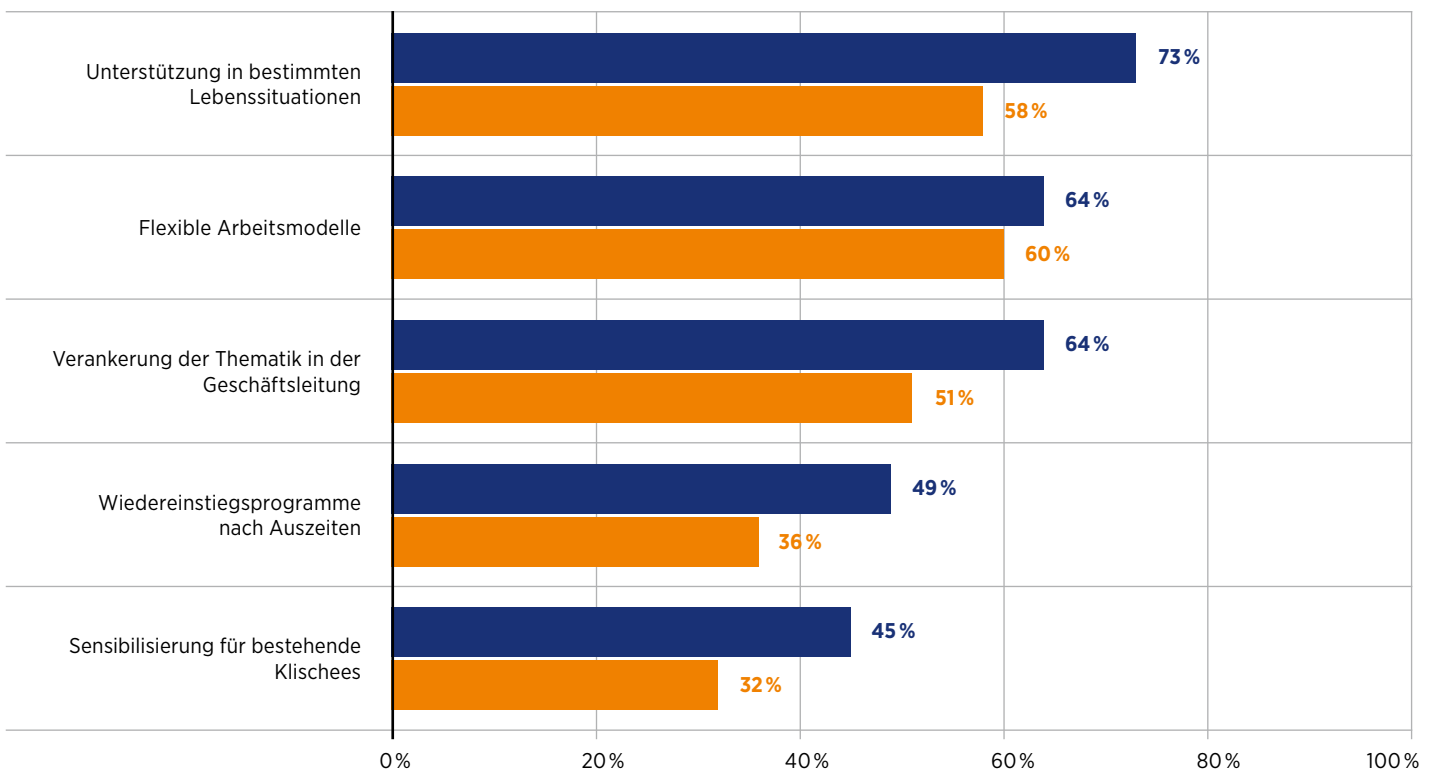
5.1 Diversität in Unternehmen

Frauenförderung wird gerade in größeren Unternehmen nicht selten im Zusammenhang mit dem sogenannten Diversity Management thematisiert. Daher interessiert im Zusammenhang mit dem Schwerpunktthema des diesjährigen HR-Reports zunächst, inwieweit das Thema Diversität bereits in deutschen Unternehmen angekommen ist. Dabei zeigt sich, dass etwas mehr als 40 % der Entscheider angeben, Diversität habe eine große bzw. sehr große Bedeutung in ihrer Organisation. Die Bedeutung steigt dabei mit der Unternehmensgröße signifikant an. Bei differenzierter Befragung stellt sich heraus, dass sich die Arbeitgeber im deutschsprachigen Raum – im Gegensatz zu US-amerikanischen Firmen – überwiegend mit Gender- und Age-Diversität beschäftigen.

Bezogen auf die Gender-Diversität kommt es darauf an, einen breiten Ansatz zu wählen, um Frauen und Männern gleichermaßen Chancen und Perspektiven zu eröffnen. Dazu gehören neben der Verankerung der Thematik in der

Geschäftsleitung und der Sensibilisierung für bestehende Klischees auch die Förderung der Akzeptanz aktiver Vaterschaft und einer Zunahme von Erwerbsbiografien mit Brüchen. Zudem bedarf es der Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation und einer langfristig angelegten Karriereplanung und -entwicklung. Auf organisatorischer Ebene tragen zur Förderung der Gender-Diversität flexible Arbeitsmodelle ebenso bei wie Führungspositionen in (vollzeitnaher) Teilzeit und damit verbunden eine Abkehr von der Präsenzkultur am Arbeitsplatz. Weitere konkrete Maßnahmen sind Wiedereinstiegsprogramme nach Auszeiten und die Unterstützung von Frauen zur Erlangung von Führungspositionen durch Mentorenprogramme. Abbildung 12 zeigt auf, welche fünf ausgewählten Instrumente zur Förderung der Gender-Diversität die betrieblichen Entscheider als besonders relevant erachten, und stellt erneut die ebenfalls von den Entscheidern bewertete tatsächliche Umsetzung im Unternehmen gegenüber.

Abbildung 12
Instrumente zur Förderung der Gender-Diversität (Top 5) und ihre tatsächliche Umsetzung



Basis: n = 550 Befragte

■ Besonders geeignet ■ Bereits umgesetzt

Es fällt auf, dass lediglich bei den flexiblen Arbeitsmodellen eine annähernd zufriedenstellende Umsetzung in den Unternehmen erfolgt. Gerade bei der Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation halten die Befragten offenbar deutlich mehr Unterstützung für erforderlich. Im Altersvergleich erstaunt, dass mit zunehmendem Alter der Entscheider die Wahrnehmung der im Unternehmen umgesetzten Instrumente nicht unerheblich ansteigt. Auch zeigt sich, dass sich Unternehmen mit zunehmender Größe, vor allem aus Deutschland und im Öffentlichen Sektor, intensiver mit Diversität auseinandersetzen bzw. deutlich mehr Instrumente einsetzen als die jeweiligen Vergleichsgruppen.

Betrachtet man das Antwortverhalten von Männern und Frauen, so lässt sich erkennen, dass die weiblichen Befragten ausnahmslos allen zur Auswahl gestellten Instrumenten zur Förderung der Gender-Diversität eine höhere Bedeutung beimessen (durchschnittlich 49% Zustimmung) als ihre männlichen Kollegen (durchschnittlich 40% Zustimmung). Die tatsächliche Umsetzung im Unternehmen hingegen bewerten beide Gruppen recht ähnlich, wobei auffällt, dass Frauen eine deutlich höhere Akzeptanz aktiver Vaterschaft im Unternehmen erkennen als Männer.

5.2 Zur Einführung einer Frauenquote

Die seit einiger Zeit leidenschaftlich geführte Debatte um die Einführung einer fixen Quote für den Frauenanteil in Führungspositionen ist auch Gegenstand des diesjährigen HR-Reports. So wurden die Entscheider befragt, ob sie sie für ein adäquates Instrument zur Erlangung von Chancengleichheit halten.

Insgesamt fällt das Votum eindeutig gegen eine Quote aus: Nur knapp 17% der Befragten messen einer fixen Quote eine große oder sehr große Bedeutung bei, wohingegen 63% angeben, sie habe eine geringe bzw. gar keine Bedeutung.

Differenziert betrachtet zeigt sich, dass die Vertreter des Öffentlichen Sektors einer Quote etwas positiver gegenüberstehen als die Befragten aus dem Industrie- und Dienstleistungsbereich. Ebenso finden sich unter den deutschen Befragten etwas mehr Befürworter als bei den Entscheidern aus Österreich und vor allem aus der Schweiz.

Nach Unternehmensgrößen und Position der Entscheider zeigen sich kaum unterschiedliche Einschätzungen, wohingegen die Geschlechter sich sehr konträr äußern: 26% der Frauen, aber nur 9% der Männer halten eine fixe Quote für wichtig bzw. sehr wichtig.



5.3 Im Fokus: Frauenförderung

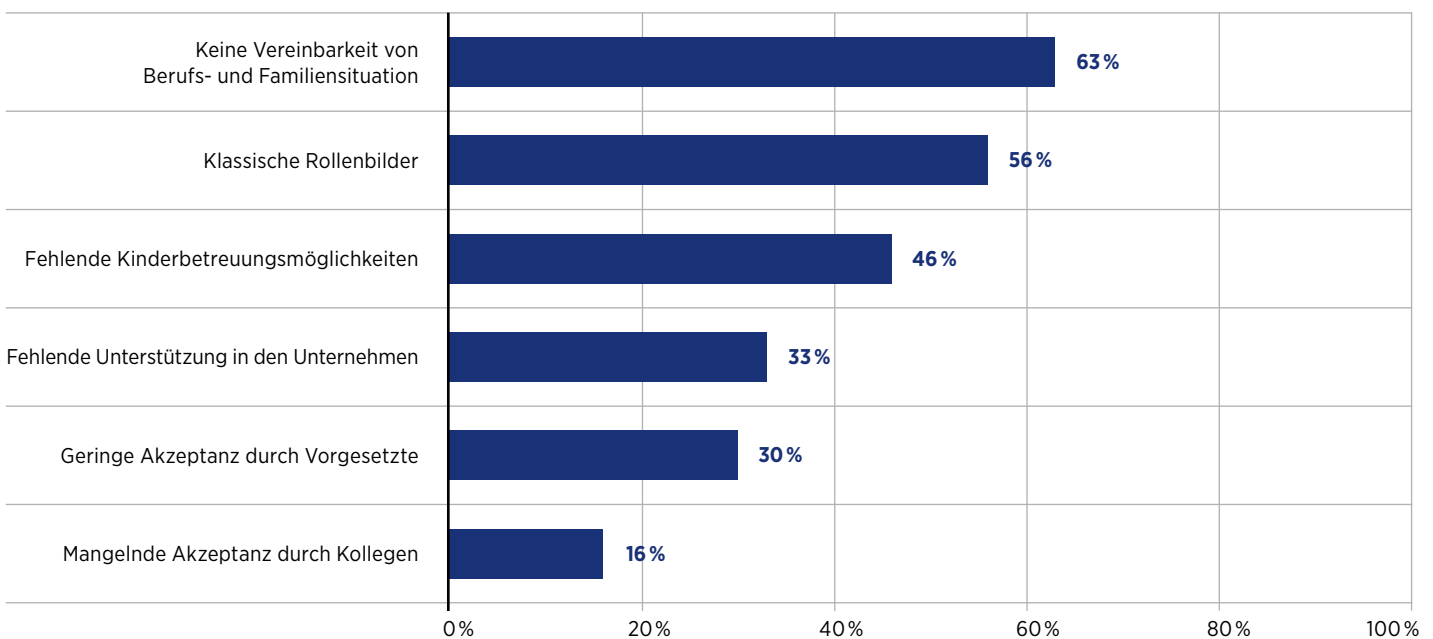
Das Thema Frauenförderung hat für 41% der Befragten eine sehr große bzw. große Bedeutung. Ein Ergebnis, welches nahezu unverändert den Vorjahreswert (39%) widerspiegelt. Geschlechtsspezifische Unterschiede im Antwortverhalten sind nicht zu erkennen. Mit steigender Unternehmensgröße nimmt wie auch schon 2012 die Einschätzung der Bedeutung sprunghaft zu. Ebenso zeigt sich erneut, dass die Frauenförderung in Deutschland ein sehr viel stärkeres Gewicht hat als in Österreich und der Schweiz. Dies spiegelt sich auch bei der Frage danach wider, ob geplant ist, den Anteil an Frauen in Führungspositionen zu steigern. Hier liegt der Zustimmungswert der deutschen Befragten bei 63%, während für Österreich und die Schweiz nur jeweils 39% der Entscheider mit „Ja“ antworten.

Während es keine unterschiedliche Einschätzung bei den Antworten der männlichen und weiblichen Befragten gibt, differiert das Antwortverhalten sehr stark nach den verschiedenen Altersgruppen: Während die unter 40-Jährigen

nur zu 40% angeben, es sei geplant, den Anteil an Frauen in Führungspositionen zu steigern, sind es unter den 40- bis 49-Jährigen 53% und unter den über 50-Jährigen gar 62%. Im Öffentlichen Sektor ist das Bemühen für mehr Frauen in Führungspositionen deutlich stärker ausgeprägt als im Industrie- und Dienstleistungsbereich, ebenso steigt es mit der Unternehmensgröße erheblich an (von 41% in Betrieben mit weniger als 1.000 Beschäftigten über 64% in Unternehmen mit 1.000 bis 4.999 Mitarbeitern bis hin zu 77% in Großunternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten). Es erstaunt zudem, dass nur 43% der Vertreter der Unternehmensleitung die aktive Frauenförderung bejahen, jedoch 66% der Führungskräfte aus dem HR-Bereich und immerhin jeweils mehr als 50% der Führungskräfte aus Fachabteilungen sowie der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.

Welche Hindernisse identifizieren die Entscheider nun konkret für Frauen auf dem Weg in Fach- und Führungspositionen? Abbildung 13 gibt einen Überblick.

Abbildung 13
Hindernisse, die Frauen in Fach- und Führungspositionen entgegenstehen



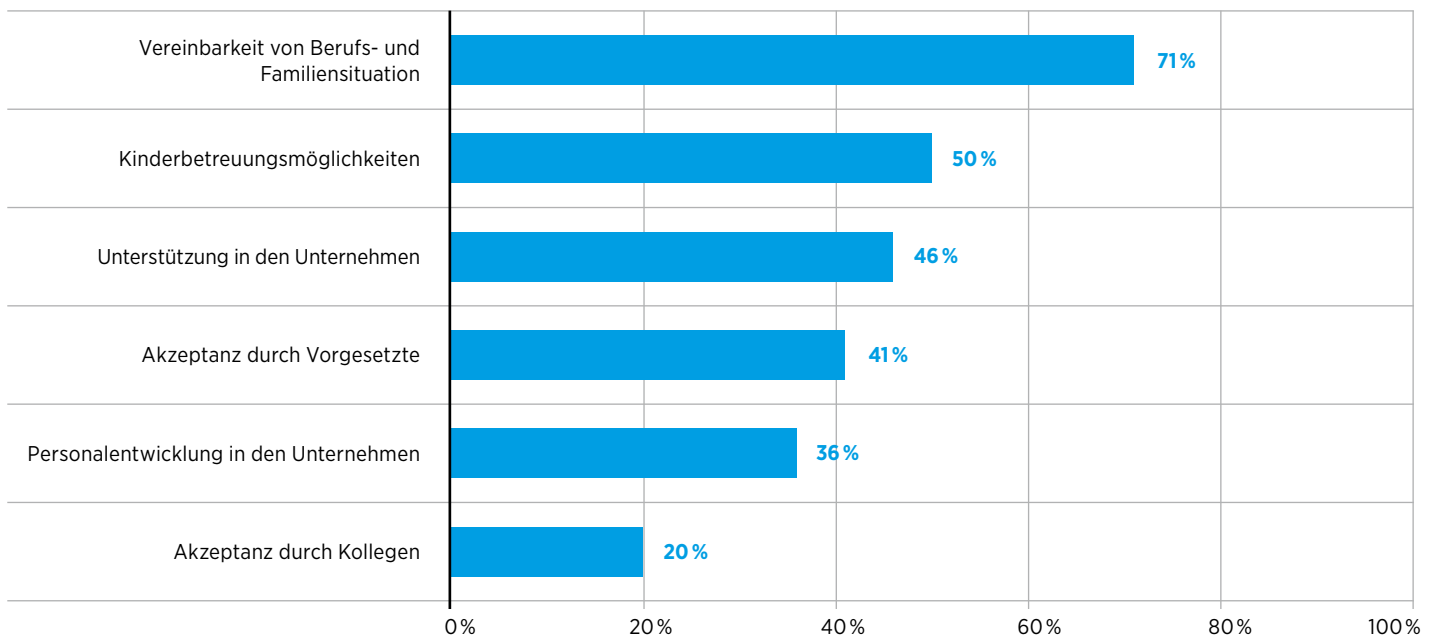
Basis: n = 550 Führungskräfte

Auch wenn Frauenförderung in deutschen Unternehmen sehr viel stärker betont wird, wissen die Entscheider aus Österreich und der Schweiz durchaus, welche Hindernisse einem höheren Anteil von Frauen in Fach- und Führungspositionen entgegenstehen. Die mangelnde Vereinbarkeit von Berufs- und Familiensituation wird etwas stärker von den Entscheidern aus Industriebetrieben sowie aus Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern wahrgenommen. Sie beklagen auch deutlich häufiger die geringe Akzeptanz durch Vorgesetzte und insgesamt fehlende Unterstützung in den Unternehmen. Um die Probleme, mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen zu bringen, wissen naturgemäß am ehesten die Führungskräfte aus dem HR-Bereich sowie die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Altersbezogen zeigen sich nur geringfügige Unterschiede. Bei den Geschlechtern jedoch berichten die Frauen nahezu doppelt so oft wie ihre männlichen Kollegen von geringer Akzeptanz durch Vorgesetzte und Kollegen sowie fehlende Unterstützung in den Unternehmen. Ebenfalls deutlich

häufiger geben sie klassische Rollenbilder und fehlende Kinderbetreuungsmöglichkeiten als Hindernisse an.

Dieses Bild verändert sich auch nicht, wenn es um die Frage geht, was am stärksten zur Steigerung des Frauenanteils in Fach- und Führungspositionen beitragen könnte. Wiederum sind es die Frauen, die sich vor allem mehr Unterstützung, Akzeptanz und Verständnis wünschen, während beide Geschlechter gleichermaßen die Verbesserung der Kinderbetreuungsmöglichkeiten und der Vereinbarkeit der Berufs- und Familiensituation einfordern. In der Gesamtbetrachtung sind es auch diese beiden Bereiche, die die meisten Entscheider für relevant halten (Abbildung 14).

Abbildung 14
Instrumente zur Steigerung des Frauenanteils in Fach- und Führungspositionen



Basis: n = 550 Führungskräfte



HR-Report 2013/2014. Im Anschluss an die Betrachtung von Hindernissen und förderlichen Instrumenten stellt sich die Frage, ob die bereits umgesetzten Maßnahmen zur Frauenförderung zum gewünschten Ergebnis geführt haben. 52% und damit eine knappe Mehrheit der Entscheider bejahen diese Frage. Darunter finden sich mehr Männer (55%) als Frauen (47%), mehr Befragte aus dem Öffentlichen Sektor (60%) als aus dem Dienstleistungsbereich (55%) und dem Industriesektor (44%) sowie mehr Deutsche (67%) als Österreicher (48%) und Schweizer (40%). Interessanterweise bewerten die unter 40-jährigen und 40- bis 49-jährigen Entscheider mit einer Zustimmung von 40% bzw. 48% die bisherigen Maßnahmen ihrer Unternehmen deutlich skeptischer als die über 50-Jährigen, die zu 59% vom Erfolg der Maßnahmen überzeugt sind. Vertreter aus Betrieben mit weniger als 1.000 Mitarbeitern, bei denen – wie gesehen – Frauenförderung eine eher untergeordnete Rolle spielt, sind dennoch zu 57% davon überzeugt, dass das gewünschte bzw. geplante Ergebnis bislang erreicht wurde – diese Meinung teilen nur 42% der Entscheider aus Unternehmen mit 1.000 bis 4.999 und 47% der Vertreter großer Betriebe mit mehr als 5.000 Beschäftigten.

Äußerst aufschlussreich sind auch die umfangreichen offenen Anmerkungen und Kommentare zum Thema im Rahmen des HR-Reports 2013/2014. Darunter finden sich wiederholt folgende Aspekte:

- vorherrschende traditionelle Rollenbilder
- subtile Benachteiligungen, die schwer greifbar und infolgedessen schwer abstellbar sind
- zu geringe Sanktionsmöglichkeiten bzw. inkonsequentes Verhalten bei Nichteinhalten im Unternehmen definierter Gleichstellungsvorgaben
- mangelndes Interesse der Frauen an Führungspositionen
- Inkompatibilität von Führungspositionen mit Familienverpflichtungen
- zu geringe Akzeptanz von Führungspositionen in Teilzeit

Ebenso wird mehrfach angeführt, die Entwicklung hin zu einer gleichberechtigteren Teilhabe von Frauen an Fach- und Führungspositionen sei ein langwieriger Prozess, der in vielen Unternehmen erst vor nicht allzu langer Zeit angestoßen wurde, sodass noch keine abschließende Bewertung möglich sei.

AUSGEWÄHLTE ZITATE

„Es gibt zu viele subtile Möglichkeiten, die Frauenförderung auszuhebeln. Es gibt momentan keine Konsequenzen, wenn die Frauenförderung nicht umgesetzt wird.“

„Zudem hatten wir in den letzten Jahren immer wieder Frauen mit entsprechender Befähigung, die entweder nach zwei bis drei Jahren in der Position von sich aus entschieden haben: Das ist mir zu viel, ich trete freiwillig wieder zurück, oder Kandidatinnen, die konkrete Angebote ausgeschlagen haben, weil sie andere Prioritäten gesetzt haben. Das wird auch in Zukunft mehr von Frauen als von Männern zu erwarten sein.“

„Wichtig ist, dass das Vorurteil abgebaut wird, Teilzeitarbeitsstellen mit einer Kompetenzverminderung gleichzusetzen.“

„Auch wenn es flexible Arbeitszeitmodelle gibt, sind diese immer noch zu starr. Darüber hinaus gibt es immer noch Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter gerne ‚im Zugriff‘ haben möchten, also am besten den ganzen Tag im Büro, um kurzfristige Arbeiten verteilen zu können.“

„Frauen in Führungspositionen mit vollzeithäufiger Teilzeit [...] sind [...] häufig mangels Zeit für Karriereplanung und Netzwerke auch als Konkurrenz für die weitergehende Karriere keine wirkliche Gefahr mehr.“

KAPITEL 6

ZENTRALE THESEN

Über die gesamten empirischen Ergebnisse hinweg zeigt sich nach wie vor:
In den weichen Themen spielt die HR-Musik.

Eine nachhaltige und wertschätzende Unternehmenskultur zu fördern und zu entwickeln, wird von den Befragten als entscheidender Faktor für die Zukunft ihrer Organisation angesehen. Die harten Themen, wie Entlohnung oder Unternehmensstruktur, stehen dagegen unten auf der Agenda.

Auf der Prioritätenliste ganz oben zu stehen heißt jedoch nicht, dass alles bestens ist. Die Empirie zeigt, dass die hohe Bedeutung der weichen Themen nicht mit ihrer Umsetzung korreliert. In vielen Unternehmen gibt es noch zu wenige konkrete Aktivitäten, die auf eine wertschätzende Unternehmenskultur einzahlen. Zu sehr verharren Organisationen in ihren standardisierten Strukturen und Abläufen, sodass dem Bedürfnis nach einer individuell verhandelbaren Vereinbarkeit von Familie und Beruf noch nicht wirklich entsprochen wird.

Trotz der gesellschaftlichen Diskussion um die neue berufliche Rolle von Frauen und des Drucks der demografischen Entwicklung behindern noch zu viele kulturelle und mentale Blockaden die Frauenförderung in Organisationen. Zudem fehlt es an entsprechenden Maßnahmen, Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung vielfältig zu unterstützen.

Positiv ist, dass die Themen Beschäftigungsfähigkeit und demografischer Wandel von den Befragten verknüpft werden. Lebenslanges Lernen wird hier als zentraler Schlüssel angesehen. Aber es gibt auch in diesem Kontext noch zu wenige konkrete Schritte, um Mitarbeitern ein lebenslanges Lernen zu ermöglichen.

Der Fachkräftemangel ist virulent. Spezialisten werden nach wie vor in hohem Maße gesucht, aber die Befragten betonen, dass sie große Schwierigkeiten haben, sie auch zu finden. Ihre naheliegende Antwort darauf lautet, immer mehr Rekrutierungswege zu nutzen. Ob dies die Lösung ist, bleibt abzuwarten.

Nach wie vor zeigen sich in der Wahrnehmung wichtiger Themen erhebliche Diskrepanzen zwischen HR-Führungskräften und den Fachbereichsmanagern sowie der Geschäftsleitung. Dies zeugt entweder von einem unzureichenden Dialog über HR-Themen innerhalb des Unternehmens oder von einer zu geringen Akzeptanz der Personalabteilung. Die von den HR-Verantwortlichen angestrebte Rolle als anerkannter Business Partner auf Augenhöhe scheint jedenfalls noch nicht gängige Praxis zu sein.

Hays

Willy-Brandt-Platz 1–3
68161 Mannheim
T: +49 621 1788 0
F: +49 621 1788 1299
info@hays.de
www.hays.de

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

Hays (Schweiz) AG

Nüscherstrasse 32
8001 Zürich
T: +41 44 2255 000
F: +41 44 2255 299
info@hays.ch
www.hays.ch

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

Hays Österreich GmbH

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