



**HAYS** Recruiting experts  
worldwide

# HR-REPORT 2011 SCHWERPUNKT MITARBEITERGEWINNUNG

Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung  
und Employability IBE im Auftrag der Hays AG



ACCOUNTANCY &  
MA/CONSTRUCTI  
CONTACT CENTR  
ATIONS/EDUCATI  
NOLOGY/LEGAL  
SAFETY/POLICY &  
OURCES & MINING  
ENGINEERING/HU  
LOGISTICS/FACILITIES MANAGEMENT/FINANCIAL  
CIAL SERVICES/SOCIAL CARE/SALES & MARKETI  
ING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE MANA  
HEALTHCARE/OIL & GAS/ARCHITECTURE/ASSESS  
& DEVELOPMENT/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTAN  
NCY & FINANCE/EDUCATION/PHARMA/CONSTRU  
NSTRUCTION & PROPERTY/RESOURCE MANAGEM  
MENT/MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/I  
INFORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING  
RATEGY/BANKIN  
MARKETING/ENE  
NING/TELECOMS  
HUMAN RESOURC  
TRES/FINANCIAL  
PHARMA/MANUF  
HEALTHCARE/AR  
PROCUREMENT/H  
UCATION/PHARM  
TY/CONTACT CEN  
URING & OPERATI  
ON TECHNOLOGY  
NT/HEALTH & SAF  
NKING/RESOURC  
INSURANCE/ENG  
RESOURCES/LOG  
PUBLIC SERVICES  
RESOURCES & MIN  
ENGINEERING/H  
CONTACT CENTRI  
ES/SOCIAL CARE  
NG/ENERGY/HEA  
OFFICE SUPPORT  
LEGAL/OIL & GAS



**Klaus Breitschopf**  
Vorstandsvorsitzender  
der Hays AG



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

---

## VORWORT

---

Bis vor einigen Jahren war der Personalbereich in Unternehmen noch eher an der Peripherie angesiedelt. Es galt, alles, was es an Services rund um die Mitarbeiter gibt, entsprechend professionell abzuwickeln. Nun ist der Personalbereich mehr und mehr in das Zentrum von Unternehmen gerückt.

Aus guten Gründen: Über kreative und innovative Mitarbeiter zu verfügen, macht in der globalisierten und immer schneller werdenden Wirtschaft den entscheidenden Unterschied aus. Nur wird das Angebot an diesen Mitarbeitern immer knapper, weil der demografische Wandel zwar langsam, aber umso sicherer in den Unternehmen ankommt. Viele Hochqualifizierte gehen ihrem Ruhestand entgegen, während die jüngere Generation abgenommen hat und die Älteren kaum mehr ersetzen kann. Es ist also nicht verwunderlich, dass die Mitarbeiter wieder als das kostbarste Gut in Unternehmen angesehen werden, das es zu hegen und zu pflegen gilt – mit einem starken Personalbereich, der als Drehscheibe zwischen den Interessen des Unternehmens und den Bedürfnissen der Mitarbeiter fungieren soll.

Die Themen, die HR fortan treiben, sind daher nicht mehr die Gehaltsabrechnung oder die Etablierung eines Shared Service Center, sondern das Employer Branding, um die begehrten Hochqualifizierten zu finden. Oder das Talentmanagement, denn es gilt nach der gelungenen Rekrutierung natürlich, diese Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. In diese neue Rolle als Business Partner, der auf Augenhöhe mit dem Topmanagement agiert, muss sich der Personalbereich erst noch einfinden. Dieser Prozess ist noch lange nicht abgeschlossen, verlangt er doch einen kulturellen Wandel sowohl im HR-Bereich selbst als auch im ganzen Unternehmen.

Dies zeigen auch die Ergebnisse des vorliegenden „HR-Reports 2011“ auf. Einige der Themen, die der HR-Bereich als wichtig erachtet hat, werden im Topmanagement und in den Fachbereichen noch anders wahrgenommen. D. h., hier ist noch kein Einklang gefunden und daher Kommunikation nötig, um diesen zu entwickeln.

Mit dem künftig jährlich erscheinenden HR-Report möchten IBE und Hays diesen Wandlungsprozess begleiten. Er soll Ihnen jährlich Momentaufnahmen bieten, in welcher Rolle sich der HR-Bereich im Kontext des Gesamtunternehmens befindet.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und stehen Ihnen persönlich gern zur Verfügung.

Prof. Dr. Jutta Rump, Klaus Breitschopf

---

## AUTOREN

---

Prof. Dr. Jutta Rump, Silke Eilers, Sibylle Groh (alle IBE), Frank Schabel (Hays AG)

---

## INHALT

---

<b>HR-Report 2011 Kompakt</b>	<b>3</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Hintergrund und Methodik</b>	<b>4</b>
1.1 Hintergrund und Aufbau der Studie	<b>5</b>
1.2 Methodik und Statistik	<b>6</b>
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Wichtigste HR-Themen</b>	<b>7</b>
<b>Kapitel 3</b>	
<b>Relevante Trends</b>	<b>9</b>
3.1 Grundsätzliches	<b>9</b>
3.2 Die Trends im Detail	<b>9</b>
3.3 Zusammenfassung	<b>13</b>
<b>Kapitel 4</b>	
<b>Erfolgskritische Handlungsfelder</b>	<b>14</b>
4.1 Führung	<b>16</b>
4.2 Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ein Leben lang	<b>17</b>
4.3 Mitarbeiterbindung/ Employer Branding	<b>18</b>
4.4 Work-Life-Balance	<b>19</b>
4.5 Outsourcing/Insourcing	<b>20</b>
<b>Kapitel 5</b>	
<b>Schwerpunktthema</b>	
<b>Mitarbeitergewinnung</b>	<b>21</b>
5.1 Grundsätzliches zur Mitarbeitergewinnung	<b>21</b>
5.2 Im Fokus: internationale Rekrutierung	<b>23</b>
<b>Kapitel 6</b>	
<b>Zentrale Thesen</b>	<b>26</b>

# HR-REPORT 2011

## KOMPAKT

Die Führung innerhalb ihres Unternehmens zu stärken und auszubauen, ist für die befragten Entscheider das wichtigste HR-Handlungsfeld. Danach folgen die Mitarbeiterbindung und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. Dagegen spielt das „harte“ Thema Vergütungsmodelle keine Rolle.

---

Unternehmen haben nach ihrem eigenen Verständnis bereits ein modernes Führungsbild verankert, das Mitarbeitern Freiräume lässt und ein offenes Ohr für ihre Belange hat.

---

Bei den Megatrends und deren direkten Auswirkungen auf die Arbeitswelt wird die Geschlechterthematik deutlich weniger stark wahrgenommen als die steigende Komplexität der Arbeit, die Globalisierung sowie die Verdichtung von Arbeit. Auch der demografische Wandel hat nicht eine so hohe Bedeutung wie diese drei Themen.

---

Die lebenslange Beschäftigungsfähigkeit ist in der großen Mehrzahl der Unternehmen mittlerweile ein aktiver Part ihrer Personalpolitik.

---

Zur Bindung von Mitarbeitern setzen Unternehmen bei der jüngeren Generation vor allem auf Karriereperspektiven sowie Förder- und Entwicklungsprogramme. Dagegen spielt eine marktgerechte Entlohnung nur eine untergeordnete Rolle.

---

Weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen misst dem Thema „Work-Life-Balance“ eine große Bedeutung bei. Nichtsdestotrotz bieten fast alle Unternehmen hierfür eine Vielzahl an Maßnahmen an. Dabei steht die flexible Gestaltung der Arbeitszeit im Mittelpunkt.

---

Als neue Mitarbeiter suchen Unternehmen vor allem Fachkräfte und Hochschulabsolventen. Bei den Fachkräften ist der Bedarf im Vertrieb am höchsten.

---

Die bevorzugten Rekrutierungswege sind – nach wie vor – die Jobportale im Internet, gefolgt von Stellenanzeigen in Printmedien und der eigenen Karriere-Website. Social Media gewinnen bei der Suche nach jüngeren Mitarbeitern an Bedeutung.

---

Bei ihrer Rekrutierung konzentrieren sich Unternehmen überwiegend auf den regionalen bzw. überregionalen Arbeitsmarkt. Nur eine kleine Minderheit rekrutiert international. Während im Jahr 2008 vor allem in Osteuropa gesucht wurde, ist es nun vorrangig das deutschsprachige Ausland. Die Rekrutierung in Großbritannien und den Benelux-Ländern spielt im Vergleich zu 2008 keine Rolle mehr.

---

Ein knappes Drittel der befragten Unternehmen hat HR-Prozesse ausgelagert. Dies betrifft in allererster Linie das Entgeltmanagement. Etwas mehr als ein Drittel verfügt im HR-Bereich über Shared Service Center – vor allem für die Personalverwaltung.

---

# KAPITEL 1 HINTERGRUND UND METHODIK

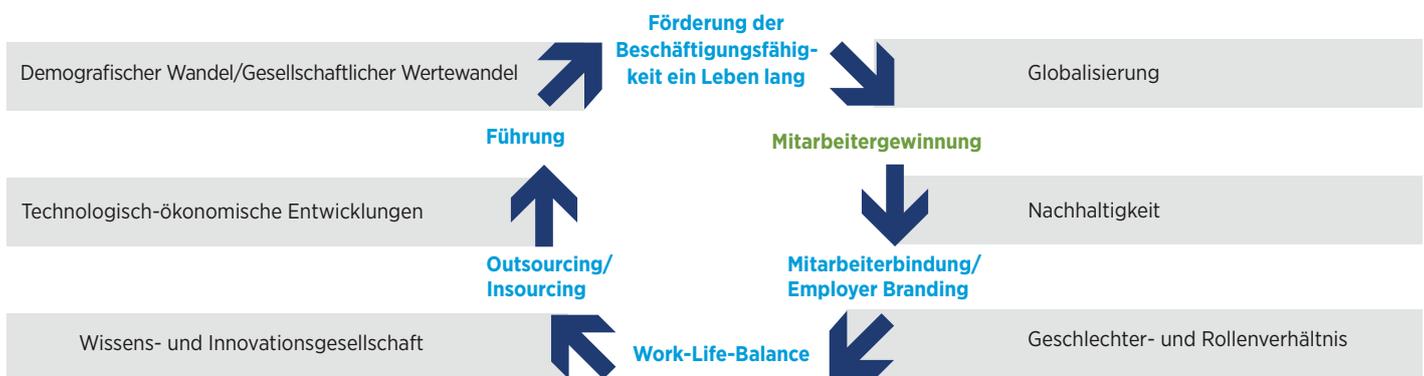


# 1.1 Hintergrund und Aufbau der Studie

Die Arbeitswelt unterliegt einem beständigen Wandel – und mit ihr wandelt sich die Personalarbeit in den Unternehmen, denn diese Entwicklungen beeinflussen die betrieblichen Entscheidungsstrukturen und Prozesse. Dabei stellt sich die Frage, wie konstant oder aber wie veränderbar sich bestimmte Handlungsfelder in Unternehmen erweisen. Mit dem „HR-Report 2011“ gehen wir genau dieser Thematik nach. Künftig wird das Institut für Beschäftigung und

Employability IBE im Auftrag der Hays AG jährlich betrieblichen Entscheidern eine bestimmte Auswahl an Basisfragen stellen, um die Entwicklung über mehrere Jahre hinweg zu verfolgen. Hinzu kommt pro Jahr ein wechselndes Schwerpunktthema, das tiefer gehend analysiert wird. In diesem Jahr ist es die Mitarbeitergewinnung, die aufgrund des evidenten Fachkräftemangels viele Organisationen massiv beschäftigt.

**Abbildung 1**  
**Bezugsrahmen der Langzeitbetrachtung der „HR-Reports“**



Als Bezugsrahmen für den HR-Report haben wir sechs Handlungsfelder definiert, anhand derer wir die Fragestellung nach Konstanz und Wandel im Spannungsfeld HR analysieren (siehe Abbildung 1). Er basiert auf den Erkenntnissen aus zahlreichen Studien und beinhaltet

- die zielgerichtete Mitarbeitergewinnung im Zuge der Nachwuchssicherung und des Fachkräfteengpasses,
- die Bedeutung der Führungskräfte,
- die Förderung der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit,
- ein durchdachtes Employer Branding, nicht zuletzt zur Mitarbeiterbindung,
- die Beachtung einer Work-Life-Balance,
- ein bedarfsorientiertes Outsourcing von HR-Services.

Diese Handlungsfelder „machen den Unterschied“ bei der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen aus, während andere wichtige Bereiche, wie Personalplanung, Aus- und Weiterbildung oder Compensation and Benefits, eher als Grundlage anzusehen sind.

Aufgrund der hohen Bedeutung einer ausreichenden Anzahl qualifizierter Mitarbeiter für Unternehmen haben wir für den „HR-Report 2011“ aus dem Spektrum erfolgskritischer

Handlungsfelder „Mitarbeitergewinnung“ als Schwerpunkt gewählt. Hierbei beziehen wir uns eng auf die Fragestellung der internationalen Rekrutierung, die bereits im Jahr 2008 Gegenstand einer umfassenden Studie der Hays AG in Zusammenarbeit mit dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE war. Diese legte die Hintergründe und Spezifika europa- und weltweiter Rekrutierungsstrategien offen und fragte, wie betriebliche Entscheider die Zukunft der internationalen Rekrutierung beurteilen. Im Rahmen des „HR-Reports 2011“ haben wir die gleichen Kriterien erhoben, die bereits vor drei Jahren zur Sprache kamen – mit teilweise überraschenden Ergebnissen.

Der „HR-Report 2011“ gliedert sich in folgende Teilbereiche: Nach der Vorstellung von Hintergrund und Methodik im ersten Kapitel widmet sich Kapitel 2 den HR-Themen, welche die befragten Unternehmensvertreter für die wichtigsten halten. Kapitel 3 wirft einen Blick darauf, wie Entscheider die relevanten Trends bewerten. Hieran schließt sich in Kapitel 4 die Detailbetrachtung der vorab definierten erfolgskritischen Handlungsfelder an. Die tiefer gehende Analyse des diesjährigen Schwerpunktthemas „Mitarbeitergewinnung“ findet sich in Kapitel 5. Der „HR-Report 2011“ schließt in Kapitel 6 mit sieben zentralen Thesen.

<sup>1</sup> Siehe auch: Rump, J./Schabel, F. (2008): Internationale Rekrutierung – Realität oder Rhetorik? Eine Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays; Mannheim, Ludwigshafen; Link: [www.hays.de/studien](http://www.hays.de/studien).

## 1.2 Methodik und Statistik

An der Studie „HR-Report 2011“, die im Sommer 2011 mithilfe einer anonymisierten, standardisierten Online-Befragung durchgeführt wurde, beteiligten sich 439 Entscheider aus Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen mit Schwerpunkt auf Deutschland. Wie bereits in den vorangegangenen gemeinsamen Studien der Hays AG und des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE war die Rücklaufquote von ca. 10 Prozent vergleichsweise hoch.

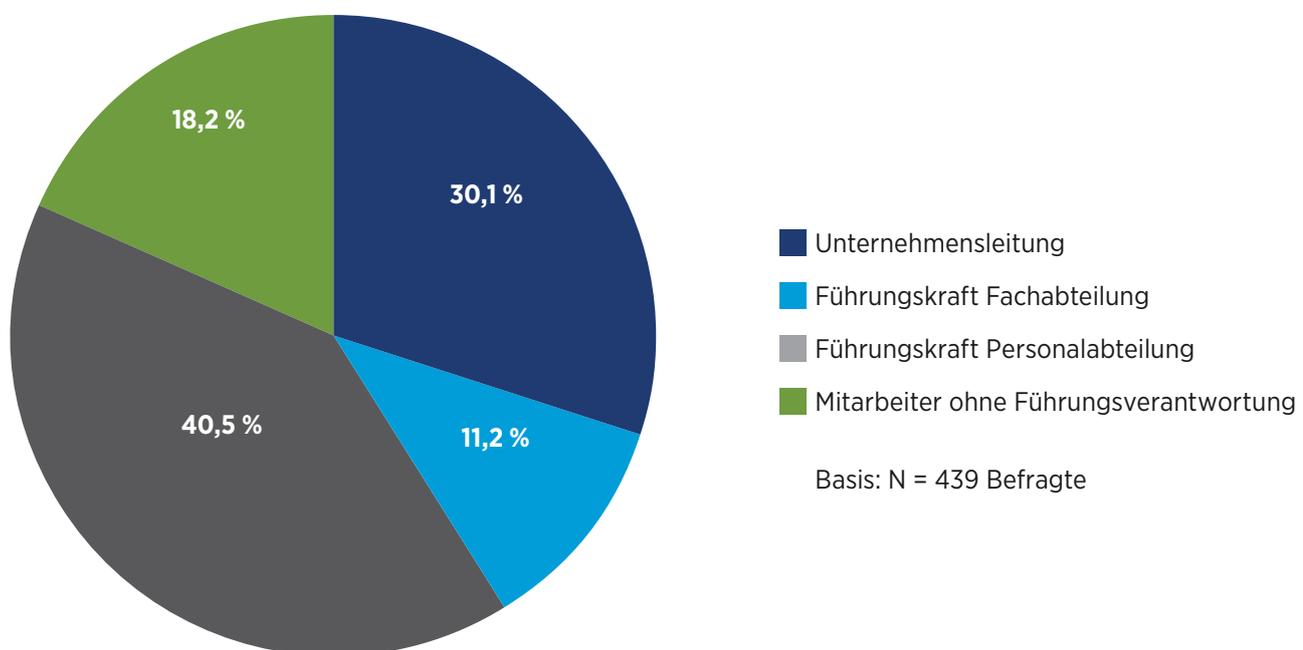
Gesonderte Auswertungen nach Unternehmensgröße und Branche sind aufgrund der repräsentativen Verteilung der Befragten jederzeit möglich. So kamen 61,5 Prozent der befragten Entscheider aus mittelständischen Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern. Die verbleibenden 38,5 Prozent lassen sich Großunternehmen zuordnen.

Auch Branchenspezifika (siehe Tabelle 1) sind angemessen berücksichtigt.

**Tabelle 1**  
**Branchenverteilung der befragten Entscheider**



**Abbildung 2**  
**Position der befragten Entscheider im Unternehmen**



Ebenfalls von Interesse ist die Frage, inwieweit die hierarchische Position der Befragten in ihrer Organisation ihre Antworten beeinflusst. 40,5 Prozent aller Antwortenden sind HR-Führungskräfte, gefolgt von Mitgliedern der Unternehmensleitung mit 30,1 Prozent. Hinzu kommen mit gerin-

geren Anteilswerten Führungskräfte in der Fachabteilung (11,2 Prozent) sowie Mitarbeiter aus Personalabteilung und Fachabteilungen ohne Führungsverantwortung mit insgesamt 18,2 Prozent (Abbildung 2).

## KAPITEL 2

# WICHTIGSTE HR-THEMEN

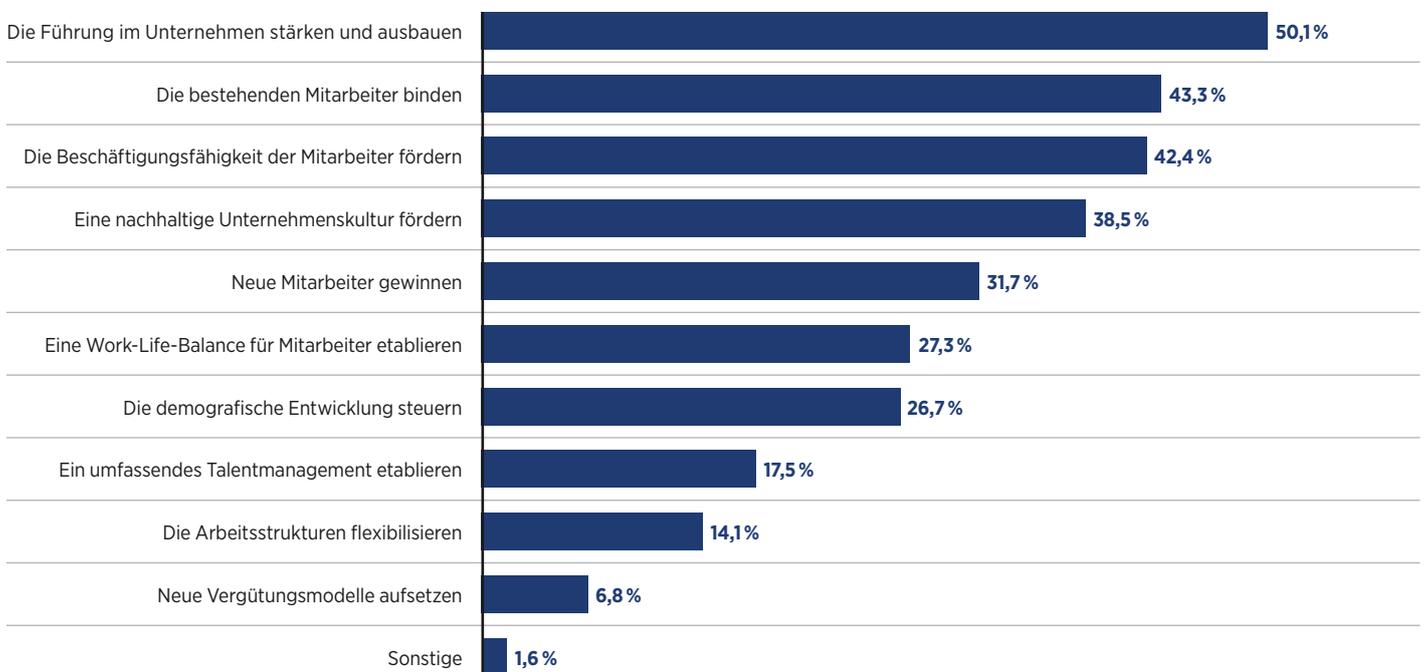
In diesem Kapitel geht es um die Frage, welchen HR-Themen die betrieblichen Entscheider gegenwärtig eine besonders hohe Bedeutung beimessen.



Mehr als die Hälfte der Befragten sieht die Stärkung und den Ausbau der Führung als das wichtigste Handlungsfeld an. Dies zieht sich über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg. Auf Platz 2 der wichtigsten HR-Themen liegt die Mitarbeiterbindung, knapp gefolgt von der Förde-

rung der Beschäftigungsfähigkeit. Auch einer nachhaltigen Unternehmenskultur messen die Befragten eine hohe Bedeutung bei. Dagegen liegt das klassische HR-Thema „Vergütungsmodelle“ mit weitem Abstand auf dem letzten Platz (siehe Abbildung 3).

**Abbildung 3**  
**Wichtigste HR-Themen/Handlungsfelder**



Basis: N = 439 Befragte

Beim Vergleich der Unternehmensgrößen zeigt sich, dass Großunternehmen im Vergleich zu den mittelständischen Betrieben stärker auf strategische Themen wie Nachwuchssicherung, Talentmanagement und Demografiesteuerung setzen.

Die Steuerung der demografischen Entwicklung und die Etablierung einer Work-Life-Balance für die Mitarbeiter sind immerhin für jeweils etwa ein Drittel der Gesamtheit der Befragten ein wichtiges Thema. Es wird bei den folgenden „HR-Reports“ zu beobachten sein, inwieweit die intensive öffentliche Diskussion über diese beiden Themen in den kommenden Jahren auch das Ranking prägt.

Beim Vergleich der Unternehmensgrößen zeigt sich, dass Großunternehmen im Vergleich zu den mittelständischen Betrieben stärker auf strategische Themen wie Nachwuchssicherung, Talentmanagement und Demografiesteuerung setzen. Branchenbezogen sieht der Dienstleistungssektor insbesondere bei der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit sowie bei der Steuerung der demografischen Entwicklung deutlich geringeren Handlungsbedarf als die Industriebetriebe und der öffentliche Sektor. Stattdessen heben Dienstleister besonders die Mitarbeiterbindung und Unternehmenskultur hervor. Dieses empirische Ergebnis überrascht nicht: In der Industrie schieden in den vergangenen Jahren zahlreiche ältere Beschäftigte über Vorruhestandsregelungen aus. Mit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit erhält die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit daher eine bedeutsame Dimension. Bei Dienstleistungsbetrieben ist in der Regel die Wechselbereitschaft höher, so dass es eine strategische Herausforderung darstellt, die Identifikation zu fördern und die Mitarbeiter zu binden. Hinzu kommt der Umstand, dass die Mitarbeiter in gewisser Weise selbst das Produkt darstellen.

# KAPITEL 3 RELEVANTE TRENDS

## 3.1 Grundsätzliches

Für eine Langzeitbetrachtung, wie sie der künftig jährlich erscheinende „HR-Report“ anstrebt, ist es unerlässlich, die Einschätzung der Entscheider zu gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen zu erfragen, die sich auf die Arbeitswelt niederschlagen. Denn sie bestimmen in hohem Maße das betriebliche Handeln. Im Fokus stehen daher folgende zentrale Trends:

- der demografische Wandel und der gesellschaftliche Wertewandel
- technologisch-ökonomische Entwicklungen
- die Wissens- und Innovationsgesellschaft
- die Globalisierung
- der Trend zur Nachhaltigkeit
- das Geschlechter- und Rollenverhältnis



## 3.2 Die Trends im Detail

### Demografischer Wandel/gesellschaftlicher Wertewandel

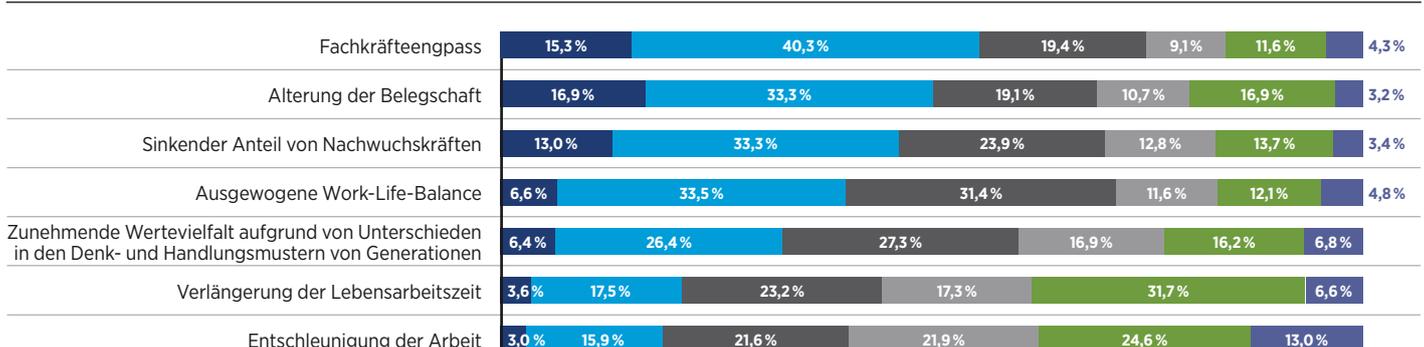
Der demografische Wandel wird mit Bezug zum Arbeitsmarkt als fundamentaler Trend erachtet, da er in vielfältiger Weise die quantitative und qualitative Verfügbarkeit von Menschen determiniert. Er ist eng verwoben mit dem Wertewandel auf gesellschaftlicher Ebene, der nicht zuletzt für die Bindungs- und Motivationsfaktoren der unterschiedlichen Generationen im Erwerbsleben verantwortlich zeichnet.

In Bezug auf den demografischen Wandel beeinflusst laut 55,6 Prozent der Befragten insbesondere der Fachkräfte-

engpass die Unternehmens- und Personalpolitik. Als weitere Trends folgen die Alterung der Belegschaft mit 50,2 Prozent und der sinkende Anteil von Nachwuchskräften mit 46,3 Prozent. Diese „Top 3“ erachten insbesondere die befragten Großunternehmen als relevant (siehe Abbildung 4).

Branchenspezifisch zeigt sich, dass die Teilnehmer aus den Bereichen Industrie und Dienstleistung die größte Beeinflussung durch den Fachkräfteengpass erkennen, während der öffentliche Sektor insbesondere die Alterung der Gesellschaft hervorhebt.

**Abbildung 4**  
Beeinflussung der Unternehmens- und Personalpolitik durch demografischen Wandel bzw. gesellschaftlichen Wertewandel

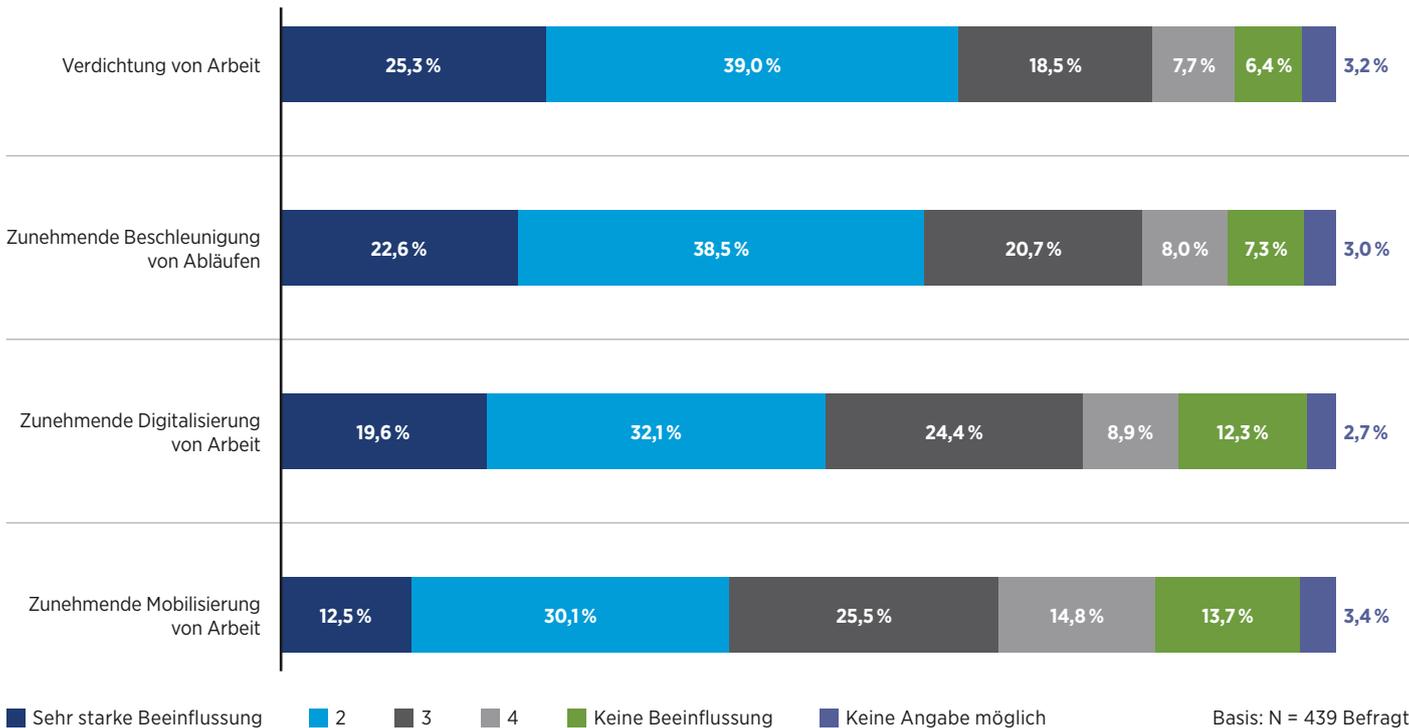


■ Sehr starke Beeinflussung ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ Keine Beeinflussung ■ Keine Angabe möglich

Basis: N = 439 Befragte

## Abbildung 5

### Beeinflussung der Unternehmens- und Personalpolitik durch technologische und ökonomische Entwicklungen



#### Technologisch-ökonomische Entwicklungen

Der Arbeitsmarkt wird massiv von technologischen Entwicklungen geprägt, die sich direkt auf das Denken und Handeln der Akteure auswirken. Zu nennen sind hier beispielsweise die Informations- und Kommunikations- sowie Mobiltechnologien mit ihren Implikationen für die Arbeitsabläufe in Unternehmen.

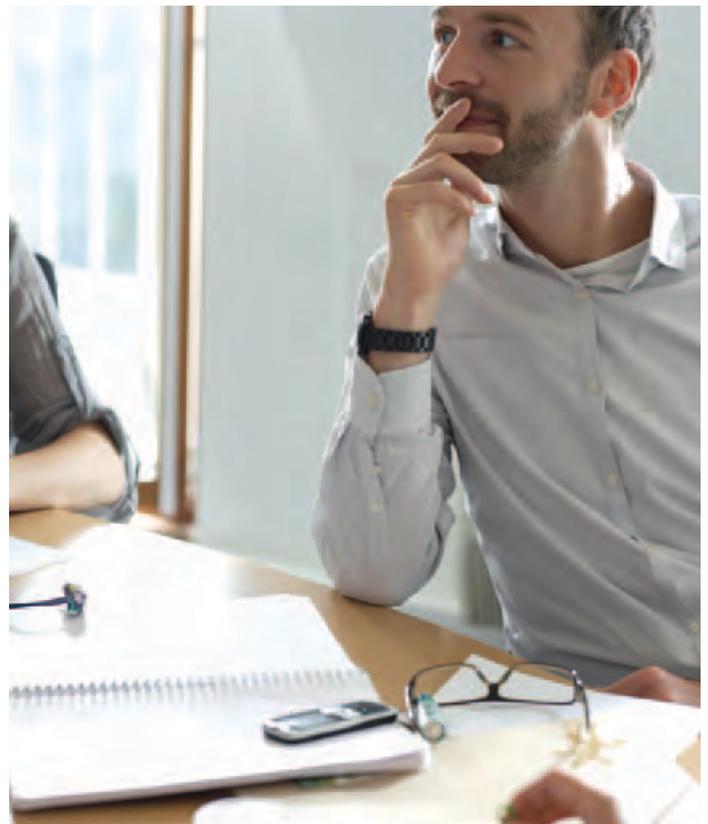
Hierbei ist es laut Aussage von 64,3 Prozent der befragten Entscheider vor allem die Verdichtung von Arbeit, die sich hieraus ergibt. Als weitere relevante Trends werden von 61,1 Prozent die zunehmende Beschleunigung von Abläufen und von 51,7 Prozent die zunehmende Digitalisierung von Arbeit identifiziert (Abbildung 5). Über alle Unternehmensgrößen und Branchen hinweg zeigen sich hier nur geringfügige Divergenzen.

#### Wissens- und Innovationsgesellschaft

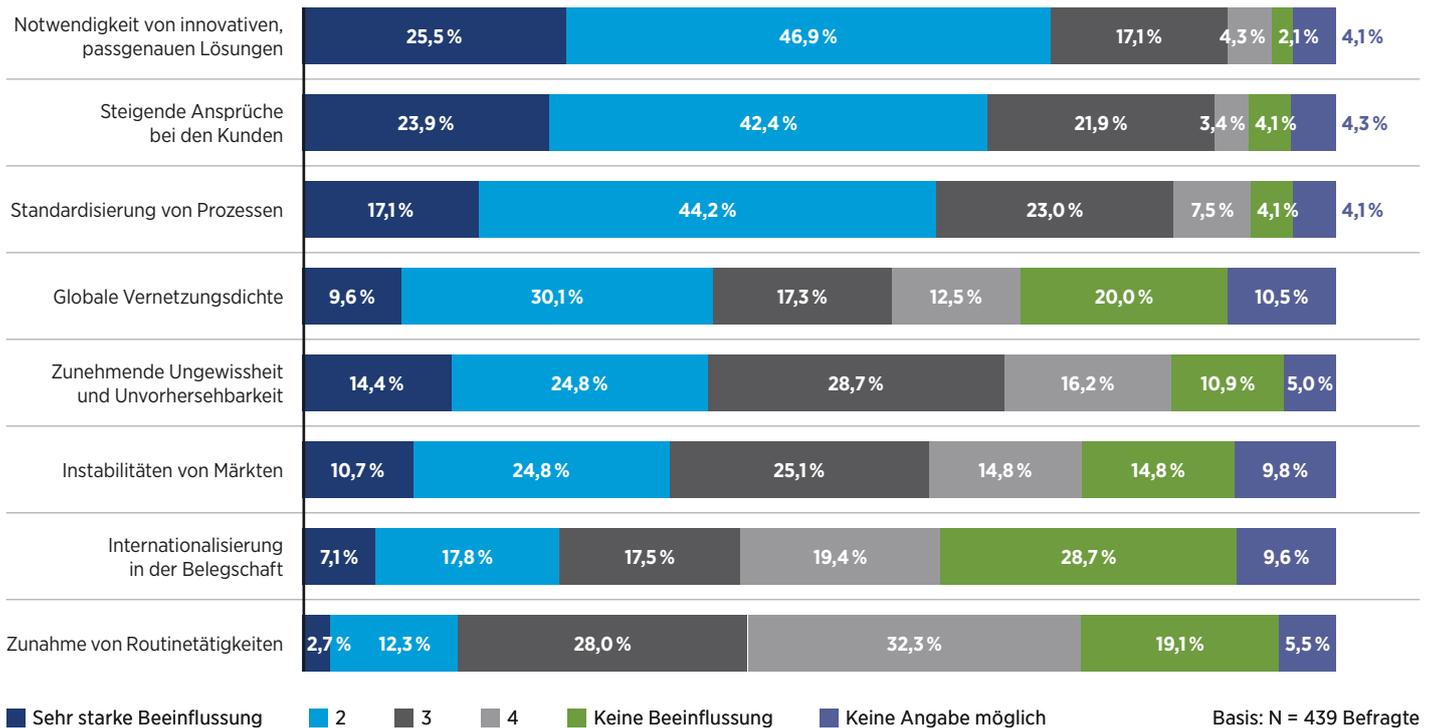
Wissen, Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter – das Humankapital ist die Basis für neue Ideen, die notwendig sind, um als Unternehmen auf einem zunehmend vielfältigeren und komplexeren Markt zu überleben. Sie sind so etwas wie ein Rohstoff für Innovationsfähigkeit und die Beherrschung der zunehmend wissensintensiven Prozesse, Systeme und Strukturen.

Daraus resultiert die steigende Bedeutung von Wissen und Kompetenz als Wettbewerbsfaktor. Dies ist auch den Befragten im Rahmen des „HR-Reports 2011“ sehr wohl bewusst: Alle drei abgefragten Trends aus dem Bereich Wissens- und Innovationsgesellschaft üben bereits heute einen sehr starken bzw. starken Einfluss auf ihre Unternehmens- und Personalpolitik aus.

Die „Steigende Komplexität der Arbeit“ nennen 72,7 Prozent der Entscheider, den „Bedeutungszuwachs von Wissen und Kompetenz“ 72,2 Prozent und die „Steigende Wissensintensität von Arbeit“ 65,0 Prozent. Auch hier weichen die Aussagen der mittelständischen und großen Unternehmen sowie der unterschiedlichen Branchenvertreter nur geringfügig voneinander ab.



**Abbildung 6**  
**Beeinflussung der Unternehmens- und Personalpolitik durch Globalisierung**



**Globalisierung**

Die Globalisierung ist einer der bedeutendsten Megatrends, ein Ende dieser Entwicklung ist nicht abzusehen. Vielmehr wird sie als fortschreitender Prozess angesehen, der Organisationen vor große Herausforderungen stellt.

Nach Meinung der befragten Entscheider stellen die Notwendigkeit von innovativen, passgenauen Lösungen mit 72,4 Prozent, die steigenden Ansprüche bei den Kunden mit 66,3 Prozent sowie die Standardisierung von Prozessen

mit 61,3 Prozent im Bereich Globalisierung die Trends dar, die den höchsten Einfluss auf Unternehmen nehmen. Dies stellt Abbildung 6 dar. Erwartungsgemäß wird der öffentliche Sektor in sehr viel geringerem Umfang von der Globalisierung tangiert als Industrie und Dienstleistungsbereich. Ebenso nehmen die mittelständischen Betriebe einige der aufgeführten Trendbereiche nur in eingeschränktem Umfang wahr, so z. B. die Internationalität in der Belegschaft und die globale Vernetzungsdichte.

**Abbildung 7**  
**Beeinflussung der Unternehmens- und Personalpolitik durch die magischen Dreiecke der Nachhaltigkeit**



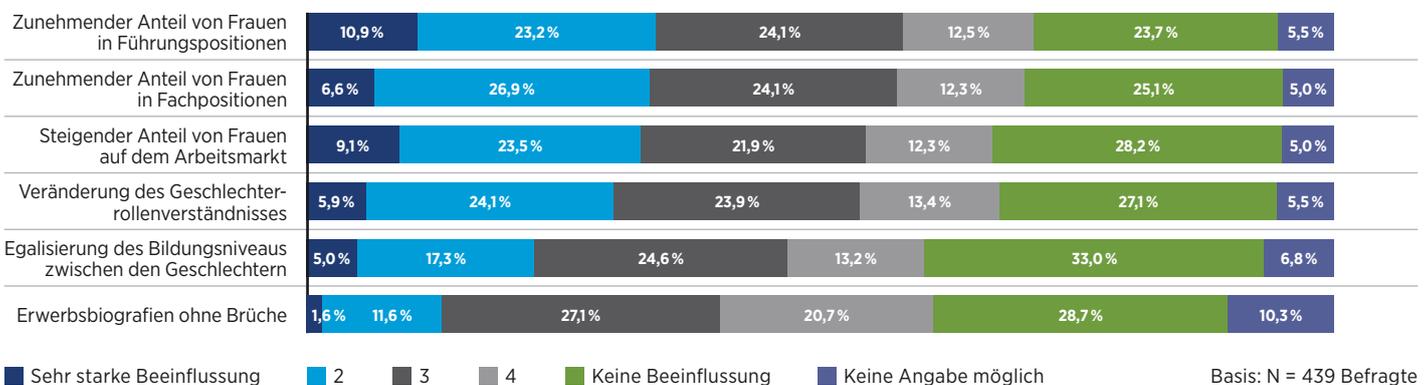
**Nachhaltigkeit**

Derzeit wird im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit der Fokus auf Umweltschutz und erneuerbare Energien gelegt. In der Arbeitswelt bedeutet Nachhaltigkeit deutlich mehr. Es geht um den verantwortlichen Umgang mit den Ressourcen, die das System Arbeit ausmachen. Dazu gehört die Nachhaltigkeit in der Personalarbeit und in der Unternehm-

ensführung. Hierzu lassen sich so genannte „magische Dreiecke“ definieren, welche Unternehmen langfristig umzusetzen haben (Abbildung 7). Das Thema ist in den Unternehmen angekommen: So nimmt Nachhaltigkeit für 67,6 Prozent der Befragten im Bereich Führung, für 61,5 Prozent in der Unternehmenspolitik und für 59,7 Prozent in der Personalarbeit einen sehr starken bzw. starken Einfluss.



**Abbildung 8**  
**Beeinflussung der Unternehmens- und Personalpolitik durch Geschlechter- und Rollenverständnis**



### Geschlechter- und Rollenverständnis

Bereits seit Jahrzehnten zeigen sich eine zunehmende Egalisierung des Bildungsniveaus zwischen den Geschlechtern und ein steigender Anteil von Frauen auf dem Arbeitsmarkt. Doch erst allmählich brechen traditionelle Rollenmuster auf. Dies geht einher mit einem Trend ununterbrochener bzw. nur kurzfristig unterbrochener Erwerbsbiografien von Frauen, aber auch mit Blick auf die Übernahme verantwortungsvoller Positionen.

Etwas mehr als ein Drittel der Befragten sieht eine sehr starke und starke Einflussnahme des zunehmenden Anteils von Frauen in Führungspositionen auf die Unternehmens- und Personalpolitik ihres Unternehmens. Etwa in gleichem

Maße bewerten die Entscheider den steigenden Anteil von Frauen in Fachpositionen. Der Trend „Steigender Anteil von Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ wird ebenfalls von einem knappen Drittel der Unternehmensvertreter als Einflussfaktor identifiziert.

Generell wird jedoch der Trend „Geschlechter- und Rollenverständnis“ weniger stark wahrgenommen als die übrigen Trends. Dies gilt insbesondere für die mittelständischen Betriebe, während sich bei den Großunternehmen der steigende Druck der Politik auf die Umsetzung der Geschlechteregalität bereits niederschlägt. Branchenbezogen zeigt sich hier der öffentliche Sektor besonders sensibel.



### 3.3 Zusammenfassung

Insgesamt lässt sich über alle Trends hinweg feststellen, dass in den Organisationen ein ausgeprägtes Bewusstsein für die entscheidenden Einflussfaktoren auf die Unternehmens- und Personalpolitik besteht.

Die abgefragten Aspekte aus den Bereichen Wissens- und Innovationsgesellschaft, Globalisierung, Nachhaltigkeit und technologisch-ökonomische Entwicklungen erhalten die höchsten Zustimmungswerte. Nur leicht geringer fällt die Wahrnehmung der demografischen bzw. gesellschaftlichen Trends aus, während die Veränderungen im Geschlechter- und Rollenverhältnis die Entscheider (noch) in eher eingeschränktem Umfang beschäftigen. Dies lässt sich aus den oben genannten Gründen insbesondere für die mittelständischen Betriebe feststellen. Bezugnehmend auf die erstgenannten Trendbereiche sind keine signifikanten Unterschiede zwischen den Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen auszumachen, wobei die Auswirkungen der Globalisierung sowie Nachhaltigkeit in Umweltschutz und Energieeffizienz eher Themen der Großunternehmen sind.

Differenziert man die Ergebnisse nach der Position der befragten Entscheider, so wird deutlich, dass die HR-Führungskräfte in den Unternehmen die relevanten Trends am stärksten wahrnehmen. Offenbar wird dieses Wissen aller-

dings nicht in ausreichendem Maße in die Unternehmensleitung und an die Führungskräfte transportiert, da diese ein erheblich geringeres Bewusstsein aufweisen. So sehen beispielsweise nur 37,1 Prozent der befragten Mitglieder der Unternehmensleitung ihr Unternehmen von der Alterung der Gesellschaft beeinflusst.

Der Branchenvergleich zeigt, dass der Dienstleistungsbereich bei nahezu allen abgefragten Trendbereichen geringere Zustimmungswerte aufweist als die Befragten aus der Industrie sowie aus dem öffentlichen Sektor. Eine Ausnahme bildet die Globalisierung, bei der der öffentliche Sektor erwartungsgemäß einen sehr geringen Einfluss wahrnimmt. Die technologisch-ökonomischen Entwicklungen, die Trends im Kontext der Wissens- und Innovationsgesellschaft sowie das sich verändernde Geschlechter- und Rollenverhältnis thematisiert der öffentliche Sektor besonders stark, während die Themen Globalisierung und Nachhaltigkeit am stärksten die Industriebetriebe bewegen.

## **KAPITEL 4**

# **ERFOLGSKRITISCHE HANDLUNGSFELDER**

Wie bereits dargestellt, lassen sich bestimmte Handlungsfelder identifizieren, die sich als besonders erfolgskritisch für eine zukunftsorientierte Unternehmens- und Personalpolitik erweisen. Dabei handelt es sich neben der Beachtung der in Kapitel 3 analysierten relevanten Trends um die folgenden Handlungsfelder:

- Führung
- Förderung der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit
- Mitarbeiterbindung/Employer Branding
- Work-Life-Balance
- Outsourcing/Insourcing sowie
- Mitarbeitergewinnung (als Schwerpunktthema)



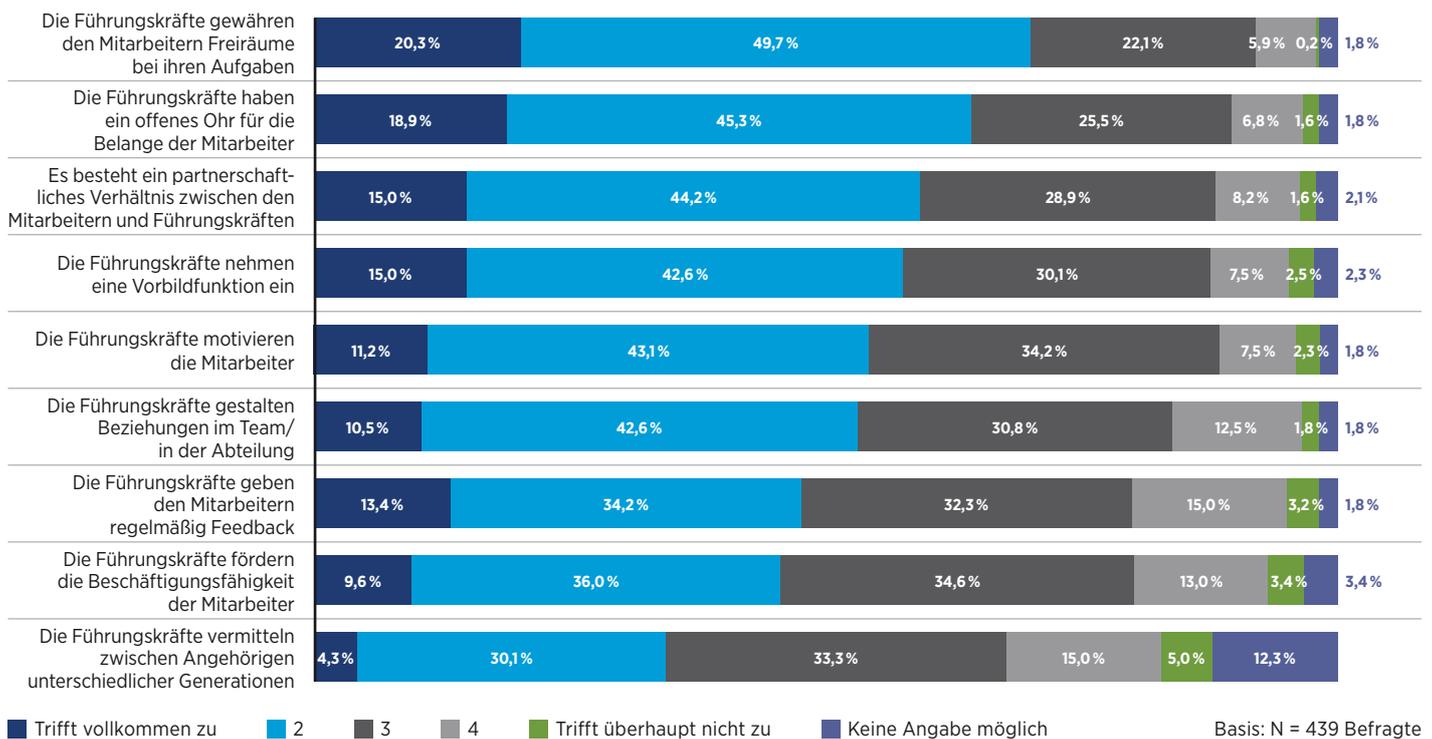
## 4.1 Führung

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle bei der Umsetzung einer zukunftsorientierten Personalpolitik. Dies liegt darin begründet, dass sie aufgrund des täglichen und praxisnahen Kontakts zu ihren Mitarbeitern einen sehr viel besseren Überblick über deren Fähigkeiten sowie über Bedarfe an Wissens- und Kompetenzentwicklung haben als die Personalabteilung. Hinzu kommt ihre Funktion als Schnittstelle und Mittler zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern, mit der sie über die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen die strategischen Ziele umsetzen.

Im Hinblick auf die zunehmende Generationen- und Wertevielfalt am Arbeitsplatz und das steigende Streben nach Eigenverantwortung und Selbstbestimmung nimmt das Führungsverhalten erheblichen Einfluss darauf, wie die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen über den gesamten

Erwerbszyklus hinweg motiviert, qualifiziert und gesund neue Herausforderungen meistern. Bei ihrem Führungsverständnis sind Organisationen in ihrer Ausrichtung laut empirischem Befund schon recht weit. 70 Prozent geben an, dass die Führungskräfte in ihrem Unternehmen den Mitarbeitern Freiräume bei ihren Aufgaben gewähren. Zwei Drittel sind der Meinung, dass die Führungskräfte in ihrem Unternehmen ein „offenes Ohr“ für die Belange der Mitarbeiter haben, und knapp 60 Prozent sehen ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften ihres Unternehmens. Ebenfalls mehr als die Hälfte der Befragten stimmen zudem den Aussagen zu, dass die Führungskräfte in ihrem Unternehmen eine Vorbildfunktion einnehmen und/oder die Mitarbeiter motivieren. Abbildung 9 veranschaulicht diese Zustimmungswerte.

**Abbildung 9**  
**Führungsverhalten in den befragten Unternehmen**



Es scheint also, dass die Unternehmen bereits über eine moderne Führung verfügen. Bei genauerem Hinsehen wird jedoch deutlich, dass die befragten Teilnehmer aus der Unternehmensleitung ein sehr viel positiveres Bild vom Verhalten ihrer Führungskräfte haben, als dies offenbar in der Praxis von den Mitarbeitern, HR-Verantwortlichen und Führungskräften selbst erlebt wird. In Relation zu den HR-Topthemen (siehe Kapitel 2), unter denen die Führung als 1. Thema von den Befragten gesetzt wurde, ist also davon auszugehen, dass zwischen Anspruch und Wirklichkeit noch eine höhere Lücke besteht.

Branchenbezogen ist zu erkennen, dass im öffentlichen Sektor zwar die Freiräume geringer sind, die den Mitarbeitern gewährt werden. Dafür ist die Nähe zu den Mitarbeitern größer. Dies lässt sich auch für die befragten, mittelständischen Betriebe feststellen, die neben der Gewährung von Freiräumen noch stärker das „offene Ohr“ ihrer Führungskräfte und das partnerschaftliche Verhältnis betonen als die Großunternehmen.

## 4.2 Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ein Leben lang

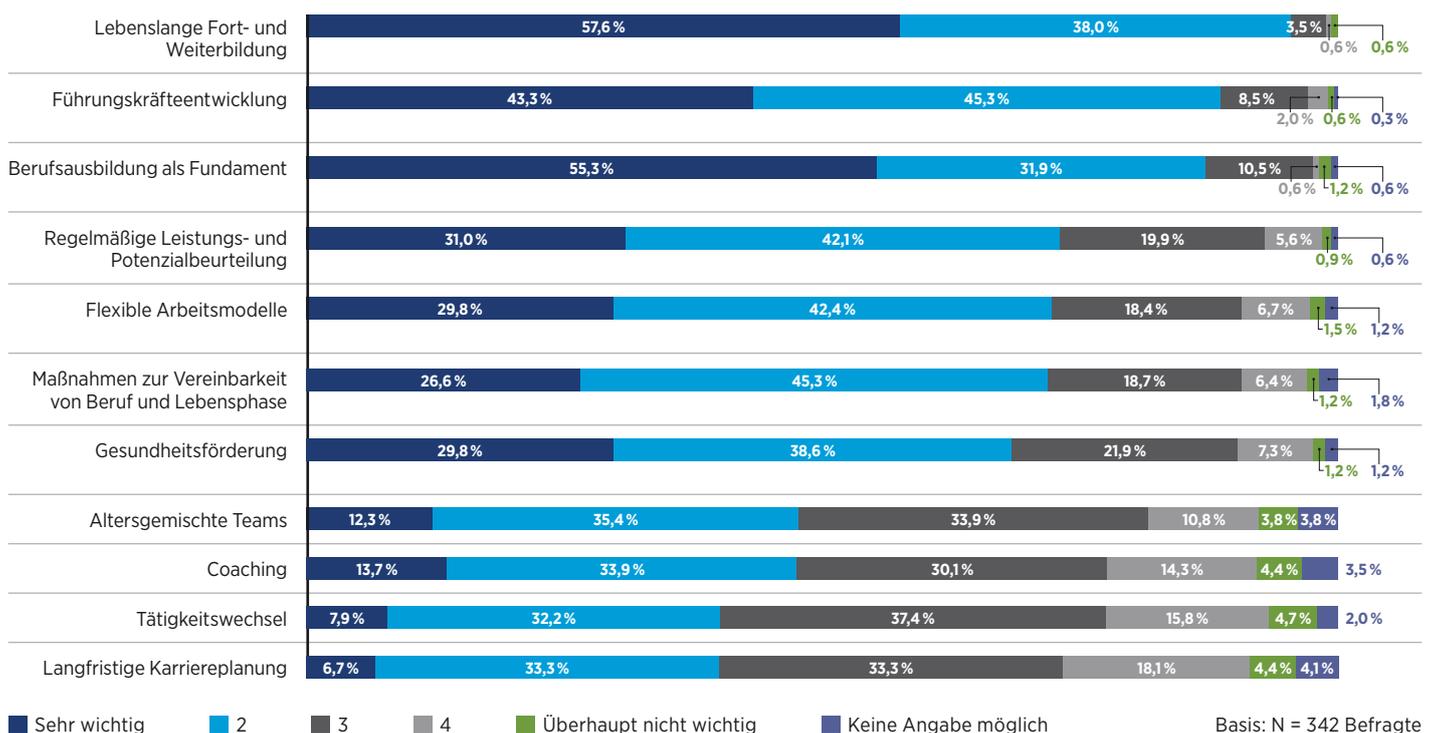
In einer Arbeitswelt, die sich schnell und beständig wandelt, spielt Beschäftigungsfähigkeit, auch als Employability bezeichnet, eine wichtige Rolle. Dieses Anforderungsprofil gilt über die gesamte Lebensarbeitszeit hinweg für alle Arbeitsbereiche im Unternehmen. Unbestritten ist die fachliche Kompetenz das Fundament der Beschäftigungsfähigkeit/Employability. Die Methoden- und Sozialkompetenzen – auch vielfach als überfachliche Kompetenzen bezeichnet – sowie die persönlichen Kompetenzen, die nicht selten mit Einstellung und grundlegender Haltung verbunden werden, stellen darüber hinaus tragende Säulen dar und werden häufig unter dem Begriff der Schlüsselkompetenzen zusammengefasst. Die Verantwortung für die nachhaltige Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit obliegt erst einmal dem Einzelnen. Allerdings sind Arbeitgeber, die das Profil der Beschäftigungsfähigkeit fordern, auch in der Pflicht, dieses zu fördern.

Dies tun von den Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, immerhin 77,9 Prozent bereits heute aktiv im Rahmen ihrer Personalpolitik. Der Blick auf die unterschiedlichen Branchen zeigt allerdings, dass Industrie und öffentlicher Sektor hier einen nicht unerheblichen Vorsprung vor dem Dienstleistungsbereich haben. Wie bereits angedeutet, besteht hier in besonderem Maße die Herausforderung darin, sich nach jahrelangen Vorruhestandsregelungen auf eine verlängerte Lebensarbeitszeit einzustellen, während die Dienstleistungsbetriebe ihren Schwerpunkt eher auf Themen wie Mitarbeiterbindung legen.

Was die Maßnahmen zur langfristigen Erhaltung der Leistungsfähigkeit und der Fitness der Beschäftigten des Unternehmens anbelangt, halten nahezu alle Befragten (95,6 Prozent) lebenslange Fort- und Weiterbildung für sehr wichtig und wichtig. Knapp 90 Prozent der Befragten nennen die Führungskräfteentwicklung und 87,2 Prozent die Berufsausbildung als entscheidende Handlungsfelder. Die Einschätzung der Entscheider zeigt Abbildung 10. Der öffentliche Sektor setzt andere Schwerpunkte als Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. So stehen hier flexible Arbeitsmodelle sowie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphase mit Zustimmungswerten von 100 bzw. 96,8 Prozent an den ersten beiden Stellen. In Großunternehmen kommen erwartungsgemäß deutlich mehr institutionalisierte Maßnahmen zum Einsatz als im Mittelstand, wo bestimmte Programme, wie z. B. Mentorenprogramme, sich eher schwer realisieren lassen und vornehmlich Einzelfalllösungen gesucht werden.

Eine hohe Bedeutung in der altersgerechten Förderung von Beschäftigungsfähigkeit nehmen laut den Befragten mit 74,9 Prozent flexible Arbeitsmodelle, mit 72,6 Prozent die Gesundheitsförderung sowie mit 60,8 Prozent eine regelmäßige Leistungs- und Potenzialbeurteilung ein. Großunternehmen sind in diesem Bereich deutlich aktiver als der Mittelstand, der öffentliche Sektor erweist sich auch bei dieser spezielleren Fragestellung als sensibler als Industrie und Dienstleistungsunternehmen.

**Abbildung 10**  
Instrumente in Unternehmen, um Beschäftigte langfristig leistungsfähig zu halten



## 4.3 Mitarbeiterbindung/Employer Branding

In den nächsten Jahren wird sich der Fachkräftebedarf aufgrund zunehmender Wissensintensität, Veränderungs- und Innovationsgeschwindigkeit sowie steigender Flexibilitätserfordernisse und Kundenansprüche beständig erhöhen – zumindest in bestimmten Berufsgruppen, Branchen und Regionen. Es liegt auf der Hand, dass Unternehmen vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ein profundes Interesse daran haben, ihren Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern heute und in Zukunft zu sichern, um so ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Um dieses Ziel zu erreichen und die Mitarbeiter mit den erfolgskritischen Kompetenzen an sich zu binden, müssen neben den betrieblichen Notwendigkeiten die Interessen, Ziele und Werte der Mitarbeiter in Kombination mit ihrer individuellen Lebenssituation Beachtung finden. Dabei sollte angesichts des Wertewandels in der Gesellschaft differenziert vorgegangen werden.

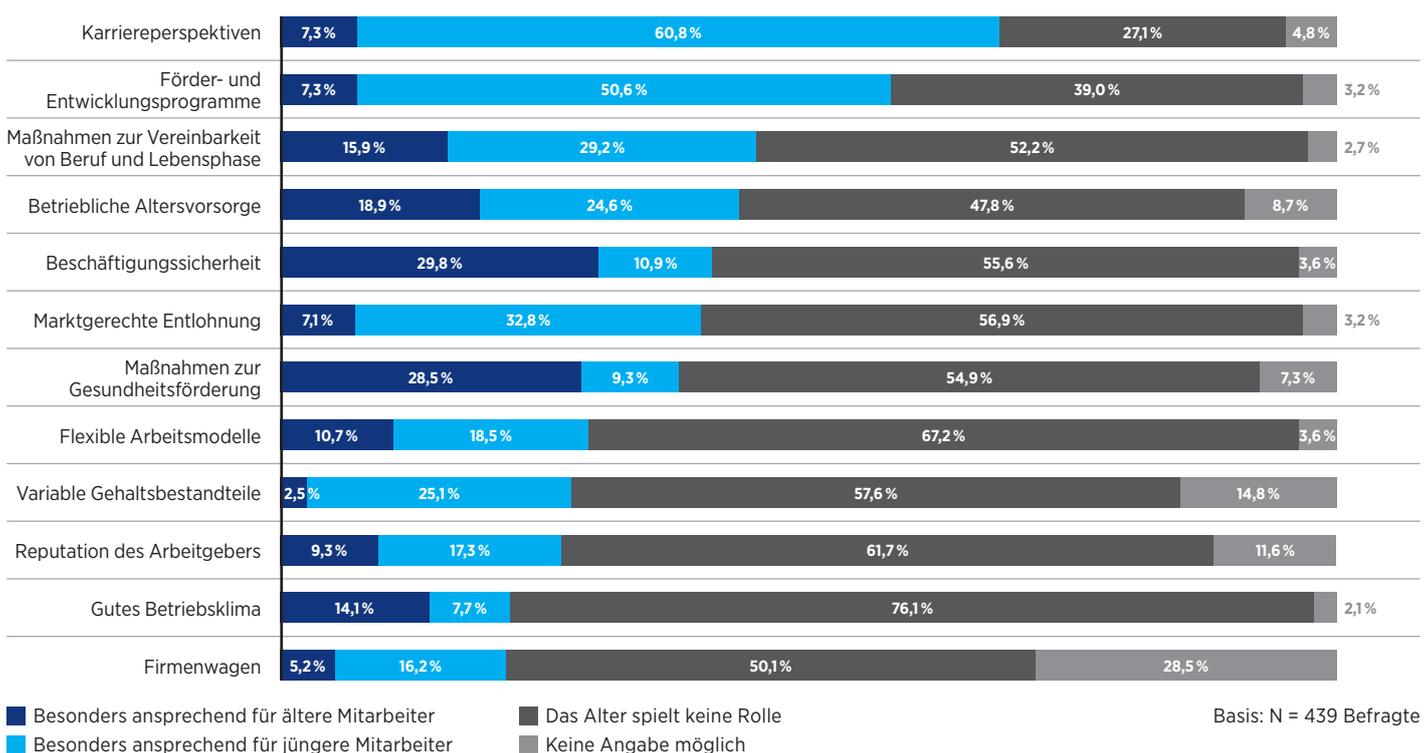
Diese Notwendigkeit einer differenzierten Ansprache unterschiedlicher Generationen in bestimmten Themenfeldern erkennen auch die Entscheider im „HR-Report 2011“. Allerdings sehen sie deutlich mehr Handlungsoptionen in Bezug auf die jüngere Generation. So erreichen die zur Bindung von älteren Mitarbeitern am besten geeigneten Anreiz- und Motivationsinstrumente – namentlich die Beschäftigungssicherheit mit 29,8 Prozent, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung mit 28,5 Prozent, die betriebliche Altersvorsorge mit 18,9 Prozent, die Sozialbetreuung mit 18,2 Prozent sowie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Lebensphase mit 15,9 Prozent – nur vergleichsweise geringe Zustimmungswerte. Zur Bindung von jüngeren Mitarbeitern hingegen

erscheinen für 60,8 Prozent der Unternehmensvertreter Karriereperspektiven sowie für 50,6 Prozent Förder- und Entwicklungsprogramme besonders geeignet. Hinzu kommen mit 32,8 Prozent der Nennungen eine marktgerechte Entlohnung, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Lebensphase mit 29,2 Prozent und variable Gehaltsbestandteile mit 25,1 Prozent.

Die Vertreter des öffentlichen Sektors, die im Wettbewerb um Nachwuchskräfte nicht mit attraktiven Einstiegsgehältern punkten können, sehen hierin häufiger als Industriebetriebe eine Möglichkeit, jüngere Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Eine ähnliche Tendenz zeigt sich im Dienstleistungsbereich. Dass für die jüngere Generation neben rein monetären Anreizen deutlich mehr Aspekte für die Bindung an einen Arbeitgeber relevant sind, haben die befragten Unternehmen bereits erkannt. Lediglich die Work-Life-Balance wird in diesem Kontext noch gering eingeschätzt (siehe hierzu auch das folgende Kapitel 4.4). Sie hat gerade für Jüngere, denen bewusst ist, dass sie in Anbetracht einer verlängerten Lebensarbeitszeit „in Balance“ sein müssen, um leistungsfähig zu bleiben, eine enorme Bedeutung.

Altersunabhängig dienen nach Ansicht der befragten Entscheider folgende Anreiz- und Motivationsinstrumente besonders gut der Mitarbeiterbindung: ein gutes Betriebsklima (76,1 Prozent), flexible Arbeitsmodelle (67,2 Prozent), Reputation des Arbeitgebers (61,7 Prozent), variable Gehaltsbestandteile (57,6 Prozent) sowie eine marktgerechte Entlohnung (56,9 Prozent). Abbildung 11 gibt einen Überblick.

**Abbildung 11**  
**Anreiz- und Motivationsinstrumente zur Mitarbeiterbindung**



## 4.4 Work-Life-Balance

Noch bis vor wenigen Jahrzehnten waren die beiden entscheidenden Sphären im Leben vieler Menschen – Beruf und Privatleben – klar voneinander abgegrenzt. Dieses Bild existiert für die Mehrzahl der heutigen Arbeitnehmer nicht mehr: Die alte Balance kippt im Zuge einer zunehmend gleichberechtigten Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern und einer „Entgrenzung“ von Arbeit und Freizeit. Heute ist in der Regel nicht mehr ohne weiteres auszumachen, inwieweit „Work“ oder „Life“ den Einzelnen be- oder entlasten. Wo, wann und in welchem Maße der Einzelne Belastung empfindet und im Gegenzug „auftankt“, hängt in hohem Maße von der persönlichen Situation in Beruf und Privatleben, von Neigungen und individuellen Einschätzungen ab. Das Hinwirken auf eine in dieser Form definierte Work-Life-Balance ist angesichts zentraler Trends und Entwicklungen in der Arbeitswelt ein Muss auf der Agenda zukunftsgerichteter Unternehmen.

Allerdings sind nur 42,6 Prozent der Befragten im „HR-Report 2011“ der Ansicht, dass dem Thema „Work-Life-Balance“ in ihrem Unternehmen eine sehr große bzw. große Bedeutung beigemessen wird, d. h. hier besteht ein nicht unerheblicher Nachholbedarf. Dies gilt insbesondere in der Industrie und im Dienstleistungsbereich, während der öffentliche Sektor deutlich höhere Zustimmungswerte aufweist.

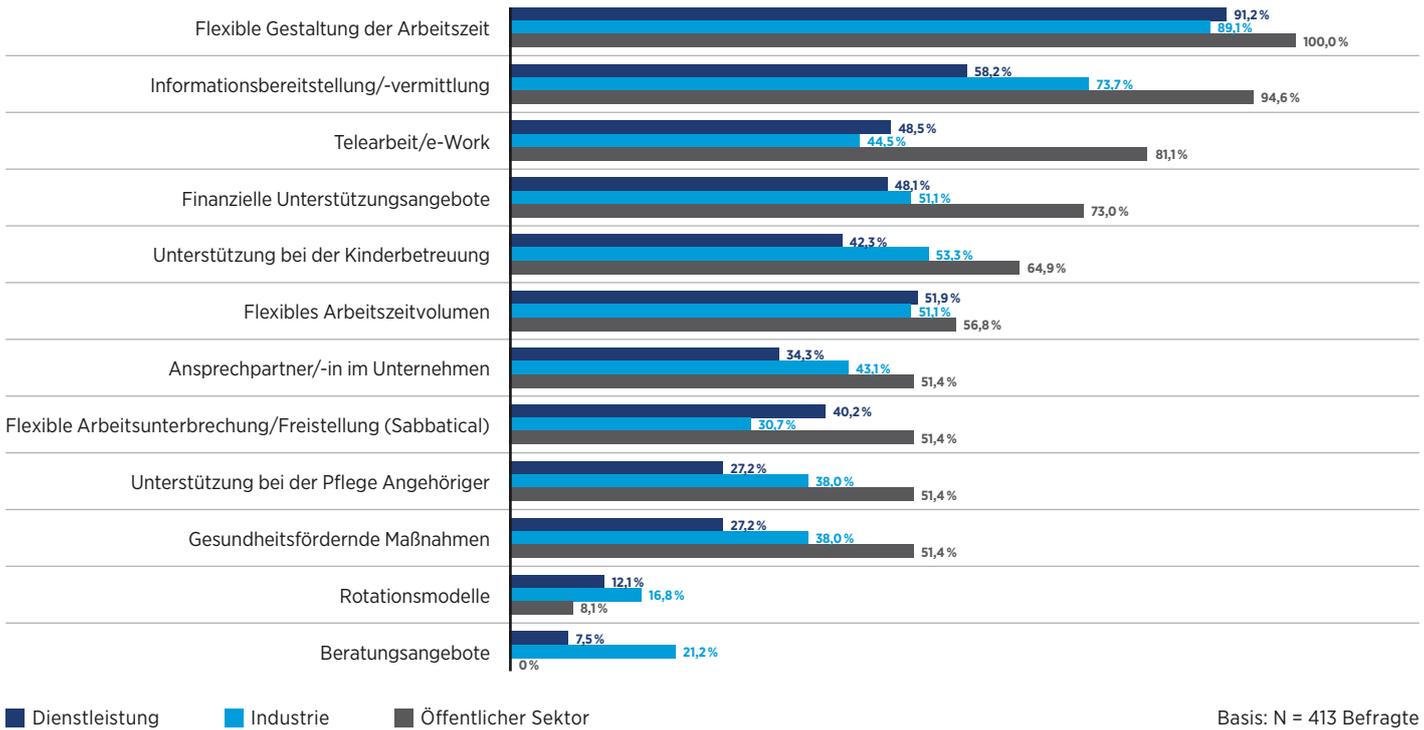
Nichtsdestotrotz geben die Befragten eine Vielzahl von Maßnahmen zur Work-Life-Balance an, die in ihren Unternehmen angeboten werden. Nahezu alle (91,3 Prozent) nennen die flexible Gestaltung der Arbeitszeit. Zwei Drittel der Unternehmen (66,6 Prozent) bieten gesundheitsfördernde Maßnahmen an, 52,1 Prozent ein flexibles Arbeitszeitvolumen. Hinzu kommt bei der Hälfte der Befragten die Möglichkeit von Telearbeit/e-Work.

Die alte Balance kippt im Zuge einer zunehmend gleichberechtigten Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern.



**Abbildung 12**

**Maßnahmen zur Work-Life-Balance in den befragten Unternehmen – branchenspezifische Auswertung**



Bei den Maßnahmen, die Unternehmen für Work-Life-Balance ergreifen, zeigt sich, dass die Befragten aus der Unternehmensleitung sowie die Führungskräfte deutlich weniger Maßnahmen benennen als die HR-Verantwortlichen. Dies lässt darauf schließen, dass die Thematik bei diesen beiden Zielgruppen noch nicht in ausreichendem Maße kommuniziert wird. Gerade im Falle der Führungskräfte, die Maßnahmen zur Work-Life-Balance mittragen und ihren Mitarbeitern als

Ansprechpartner zur Verfügung stehen sollten, ist dies auf Dauer nicht zielführend.

Wie zu erwarten, bieten Großunternehmen deutlich mehr – insbesondere institutionalisierte – Maßnahmen an als mittelständische Betriebe. Die branchenspezifische Auswertung zeigt ein hohes Engagement zum Thema „Work-Life-Balance“ vor allem im öffentlichen Sektor (Abbildung 12).

## 4.5 Outsourcing/Insourcing

Outsourcing ist im HR-Bereich seit langem verbreitet. Im Fokus stehen dabei zeitaufwändige Verwaltungstätigkeiten, wie Lohn- und Gehaltsabrechnungen. Doch zunehmend werden auch andere Themenfelder daraufhin geprüft, ob es rentabler ist, diese über externe Dienstleister abzuwickeln. Hier spielt insbesondere das Bedürfnis eine Rolle, sich im HR-Bereich auf strategische Fragestellungen zu konzentrieren.

Ein knappes Drittel der Befragten des „HR-Reports 2011“ gibt an, dass im Unternehmen HR-Prozesse ausgelagert wurden bzw. werden. Ganz oder teilweise ausgelagert werden zu 63,1 Prozent Prozesse im Entgeltmanagement und in deutlich geringerem Umfang in der Personalverwaltung (29,2 Prozent), in der Personalbeschaffung (20,0 Prozent) und in der Führungskräfteentwicklung (10,8 Prozent).

In diesem Zusammenhang sind auch Shared Service Center (SSC) zu beachten. Bereits in der Studie „Arbeits- und Orga-

nisationsstrukturen in Bewegung“ von Hays und dem IBE aus dem Jahr 2011 konnte gezeigt werden, dass SSC vor allem in technologieaffinen Bereichen wie der IT und EDV, aber auch im Finanz- und Rechnungswesen, im Controlling und im Personalwesen genutzt werden. Hinter dem Aufbau von SSC steht vor allem das Ziel, Prozesse in den Betrieben zu standardisieren und zu zentralisieren. Hinzu kommt der Wunsch nach einer verbesserten Steuerung, Kontrolle und Kostentransparenz.<sup>2</sup>

37,7 Prozent der Befragten aus Unternehmen, die HR-Prozesse auslagern, verfügen im HR-Bereich über Shared Service Center. Besonders häufig werden in diesen Shared Service Center laut den Befragten Aufgaben aus den Bereichen Personalverwaltung, Entgeltmanagement, Personalbeschaffung, Personalbetreuung und Personalcontrolling bearbeitet. Shared Service Center sind überwiegend ein Thema für Großunternehmen.

<sup>2</sup> Siehe auch: Rump, J./Schabel, F. (2011): *Arbeits- und Organisationsstrukturen in Bewegung. Eine Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays; Mannheim, Ludwigshafen; Link: [www.hays.de/studien](http://www.hays.de/studien).*



## **KAPITEL 5**

# **SCHWERPUNKTTHEMA**

# **MITARBEITERGEWINNUNG**

### **5.1 Grundsätzliches zur Mitarbeitergewinnung**

Der demografische Wandel hat bereits die Gruppe der Schulabgänger erreicht. Künftig besteht die Herausforderung weniger darin, genügend Ausbildungs- oder Hochschulplätze für junge Menschen bereitzustellen. Vielmehr sinkt die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen stetig und auch die Zahl der Studienanfänger wird mit einer Verzögerung von wenigen Jahren rückläufig sein. Diese Entwicklung wird es für Unternehmen schwieriger gestalten, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Eine Ausnahme bilden die doppelten Abschlussjahrgänge des Jahres 2011.

Wann und in welchem Umfang einzelne Betriebe von Engpässen in Bezug auf das verfügbare Nachwuchs- und Arbeitskräftepotenzial betroffen sein werden, hängt von mehreren Faktoren ab. Hier ist zum einen die räumliche Lage zu nennen. Immer deutlicher zeigen sich Unterschiede in den Wirtschafts- und Bevölkerungsstrukturen der Regionen. So nimmt im ländlichen Bereich die Abwanderung gerade jüngerer Arbeitskräfte weiter zu, während sich rund um größere Wirtschaftsstandorte regelrechte Ballungszentren entwickeln. In der Folge fällt es Betrieben in ländlichen Gegenden zunehmend schwer, qualifizierte Nachwuchs- und Arbeitskräfte für sich zu gewinnen. Hinzu kommt, dass in einer sich selbst verstärkenden Spirale die Abwanderung von Arbeitskräften zu einer weiteren Einschränkung der Infrastruktur, wie z. B. des öffentlichen Nahverkehrs, der Sport- und Freizeitstätten sowie der Kinderbetreuung führt, wodurch wiederum die Region an Attraktivität als Lebensraum verliert.

Unternehmen werden sich folglich auf einen zunehmenden „War for Talents“ einstellen müssen. Dabei zeigt sich, dass heute bereits vor allem die Unternehmen von einem kaum noch zu deckenden Arbeitskräftebedarf sprechen, die auf Mitarbeiter mit mittleren oder höheren Qualifikationen angewiesen sind. In diesen Betrieben spielt mittlerweile das Alter der qualifizierten Kräfte immer weniger die entscheidende Rolle. Arbeitgeber hingegen, deren Beschäftigte überwiegend aus dem niedrig qualifikatorischen Bereich kommen, sehen weder heute noch für die Zukunft Engpässe bezüglich ihrer Arbeitskräfte auf sich zukommen.

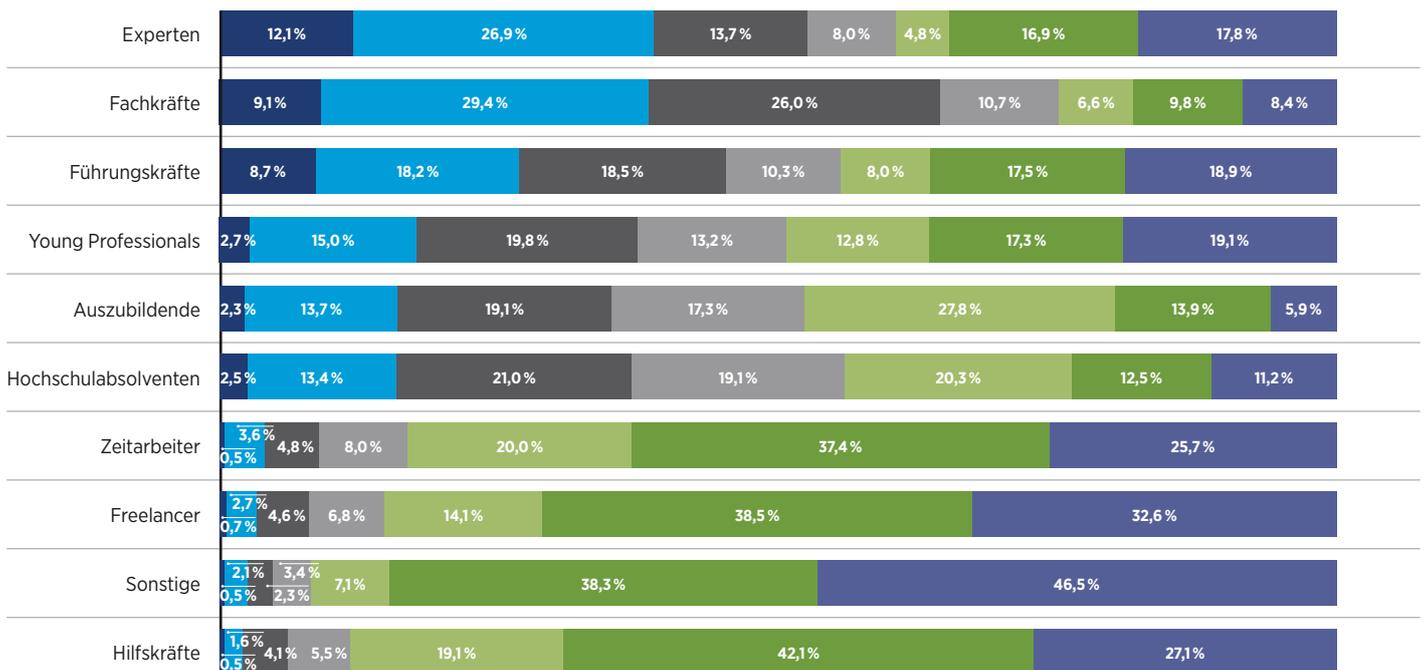
Dies spiegelt sich auch in den Antworten der Entscheider im „HR-Report 2011“ wider: So werden aktuell vor allem Fach-

kräfte (63,8 Prozent), Hochschulabsolventen (55,8 Prozent) und Experten (40,8 Prozent) gesucht. Unter Fachkräften werden in diesem Zusammenhang Arbeitnehmer mit einer qualifizierten Berufsausbildung und Berufserfahrung verstanden, von Experten wird im Zusammenhang mit Spezialisten für bestimmte Fachgebiete gesprochen. Im Branchenvergleich tritt sehr deutlich zutage, dass der öffentliche Sektor in erheblich größerem Umfang als Industriebetriebe und Dienstleister nach Auszubildenden sucht. Diese werden noch vor Fachkräften und Hochschulabsolventen genannt.

Bedarf an Fachkräften besteht vor allem für den Vertrieb, der von 40,5 Prozent der Befragten angeführt wird, sowie für die Bereiche Verwaltung/Organisation, Finanzwesen/Rechnungswesen/Controlling und IT/EDV mit jeweils ca. 30 Prozent der Nennungen. Am geringsten bewerten die Entscheider den Bedarf an Fachkräften für die Bereiche Einkauf und Logistik sowie für die Rechtsabteilung.

Sehr große und große Schwierigkeiten sehen die Befragten bei der Rekrutierung von Experten (39,0 Prozent), Fachkräften (38,5 Prozent) und Führungskräften (26,9 Prozent). Dies veranschaulicht Abbildung 13. Im Vergleich der unterschiedlichen Unternehmensgrößen fällt auf, dass Großunternehmen in deutlich größerem Umfang nach Beschäftigten suchen als die befragten Unternehmen aus dem Mittelstand. Letztere geben sehr viel häufiger an, derzeit überhaupt nicht zu rekrutieren. Generell sehen die mittelständischen Betriebe noch keine größeren Schwierigkeiten bei der Rekrutierung der gewünschten Mitarbeiter als Großunternehmen. Ursachen hierfür sind in der tendenziell geringen Fluktuation und höheren Bindung der Mitarbeiter im Mittelstand zu

**Abbildung 13**  
**Schwierigkeiten bei der Rekrutierung bestimmter Mitarbeitergruppen**



■ Sehr große Schwierigkeiten ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ Keine Schwierigkeiten ■ Wir rekrutieren nicht ■ Keine Angabe möglich Basis: N = 439 Befragte

## Erhebliche Schwierigkeiten sehen die Befragten bei der Rekrutierung von Experten.

sehen. Als bevorzugte Rekrutierungswege nennen die Teilnehmer der Studie „HR-Report 2011“ zu 75,9 Prozent Jobportale im Internet. Immerhin 61,3 Prozent der Befragten nutzen weiterhin Stellenanzeigen in Printmedien. Bei 52,8 Prozent der Befragten spielt die eigene Karrierewebsite sowie bei 51,7 Prozent die Rekrutierung durch Mitarbeiterempfehlungen eine ebenfalls herausragende Rolle. Neben diesen bekannten und bewährten Wegen stehen Praktika weit oben auf der Agenda der Befragten: Fast 66 Prozent nutzen sie bevorzugt für die Rekrutierung – quasi als eine Art Testphase.

Die „Top 3“ der Nennungen sind dabei bei Großunternehmen sowie mittelständischen Betrieben identisch. 39,2 Prozent der Unternehmen greifen auf die Unterstützung durch Personaldienstleister zurück, darunter vor allem Industriebetriebe.

Digitale Wege der Rekrutierung, wie etwa über soziale Netzwerke (Xing, Facebook etc.) und Microblogging (Twitter), nehmen im Hinblick auf die Gewinnung jüngerer Kräfte eine noch nicht zentrale, aber gleichwohl zunehmende Bedeutung ein. Etwa ein Drittel der Unternehmen nutzt diese Möglichkeiten. Insgesamt betrachtet weisen die befragten Großunternehmen ein breiteres Spektrum an Rekrutierungswegen und -methoden auf als mittelständische Betriebe.

Rekrutiert wird insbesondere regional – dies trifft auf 57,4 Prozent der Befragten zu – sowie überregional mit 51,7 Prozent der Nennungen. Dies gilt in besonderem Maße für den öffentlichen Sektor und die mittelständischen Betriebe. Industriebetriebe und Großunternehmen suchen auch EU- bzw. weltweit nach Bewerbern.

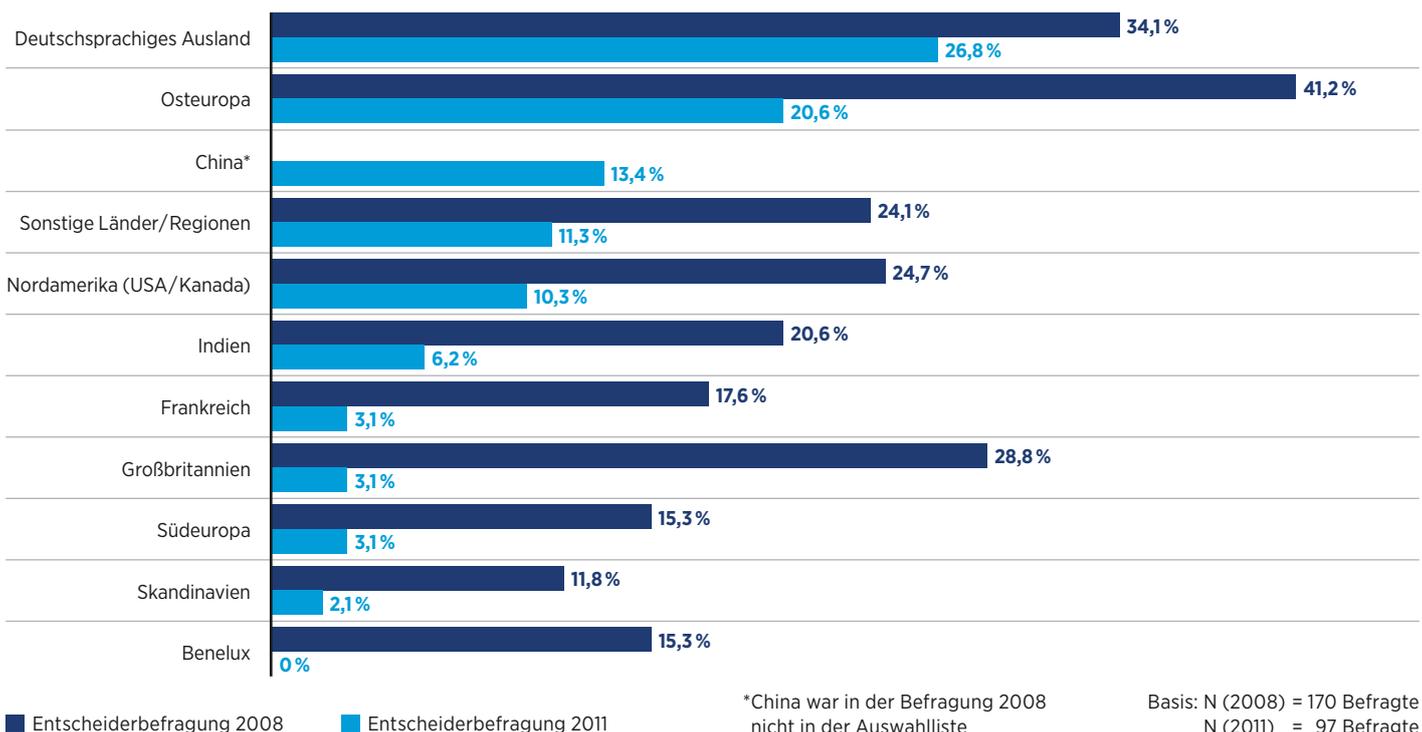
## 5.2 Im Fokus: internationale Rekrutierung

Wie bereits angedeutet, wurden nach der Studie „Internationale Rekrutierung – Realität oder Rhetorik?“ im Jahr 2008 auch im Rahmen des „HR-Reports 2011“ die betrieblichen Entscheider noch einmal explizit zu den zentralen

Aspekten ihrer internationalen Mitarbeitersuche befragt.

Von der Gesamtheit der Befragten geben 13,2 Prozent an, derzeit weltweit zu rekrutieren, 11,6 Prozent rekrutieren

**Abbildung 14**  
**Bevorzugte Rekrutierungsländer im Zeitvergleich 2008 und 2011**



Unternehmen gehen souveräner mit internationaler Rekrutierung um als noch vor drei Jahren, sind allerdings deutlich kostensensibler geworden.

EU-weit. Nach Angaben der Entscheider zielt die internationale Rekrutierung dabei vor allem auf Experten (67,0 Prozent), Führungskräfte (60,8 Prozent) und Hochschulabsolventen (48,5 Prozent) ab. Auffällig sind die Verschiebungen der bevorzugten Rekrutierungsländer (Abbildung 14). Aktuell wird laut den Befragten mit 26,8 Prozent vorrangig im deutschsprachigen Ausland, gefolgt von Osteuropa mit 20,6 Prozent, um Personal geworben. Zum Vergleich: Im Jahr 2008 rekrutierten noch 41,2 Prozent der Befragten die meisten ihrer internationalen Mitarbeiter aus Osteuropa, 34,1 Prozent im deutschsprachigen Ausland. Mit 28,8 Prozent wurde Großbritannien im Jahr 2008 als dritthäufigstes Land für die Rekrutierung von internationalen Mitarbeitern genannt, 2011 ist es mit 3,1 Prozent nahezu bedeutungslos geworden. Platz 3 im Jahr 2011 belegt stattdessen China mit 13,4 Prozent Zustimmung (China stand im Jahr 2008 nicht auf der Liste der zu wählenden Länder, konnte nur durch „Sonstige Länder“ benannt werden).

Die Veränderungen im Zeitvergleich machen deutlich, dass analog zur Entwicklung der globalisierten Wirtschaft auch aus einer breiteren Fläche von Ländern neue Mitarbeiter rekrutiert werden, anstatt sich auf bestimmte Regionen zu spezialisieren. Der drastische Rückgang der Rekrutierungsbestrebungen in Bezug auf die osteuropäischen Länder lässt sich darauf zurückführen, dass hier bereits in erheblichem Umfang Potenziale abgeschöpft wurden und aufgrund einer ähnlichen demografischen Entwicklung wie in Deutschland auch stetig weniger Nachwuchskräfte für das Ausland verfügbar sind.

Die Unternehmensvertreter nennen als Hauptgrund für ihre Entscheidung, international zu rekrutieren, dass sie für ihr Geschäft interkulturelle Kompetenzen benötigen (75,2 Prozent) – ein deutlicher Zuwachs im Vergleich zur Befragung 2008, bei der lediglich 54,7 Prozent der Entscheider diesen Grund anführten. Es folgt das Selbstverständnis als internationales Unternehmen (74,2 Prozent), das im Zeitverlauf etwas an Bedeutung eingebüßt hat.

Platz 3 mit 41,2 Prozent Zustimmung belegte 2008 die Aussage „Wir finden in Deutschland nicht die geeigneten Fach- und Führungskräfte“ – sie kommt im Jahr 2011 gerade noch auf eine Zustimmung von 31,9 Prozent. Dies ist eigentlich ein Widerspruch zum konstatierten Fachkräftemangel, der Deutschland in den nächsten Jahren droht. Im Jahr 2011 ist für 35 Prozent der Befragten das Diversity Management der Motivator für internationale Rekrutierungsmaßnahmen

und nimmt damit Platz 3 ein. 2008 war dieser Aspekt nur für 16,5 Prozent der Entscheider relevant, hat also entscheidend an Signifikanz gewonnen.

Bei dieser Fragestellung zeigen sich deutliche Unterschiede im Antwortverhalten der Studienteilnehmer aus dem Mittelstand bzw. aus Großunternehmen. Insbesondere im Mittelstand ist augenscheinlich die Relevanz interkultureller Kompetenzen signifikant angestiegen, da 2011 immerhin 68 Prozent der Befragten aus mittelständischen Betrieben angeben, diese für ihr Geschäft zu benötigen, während es 2008 gerade einmal 10,6 Prozent waren. Abbildung 15 gibt einen Überblick. Generell lässt sich aus den Ergebnissen schließen, dass der Mittelstand die internationale Rekrutierung eher aus der Notwendigkeit heraus betreibt als aus strategischen Erwägungen.

Befragt nach ihren wesentlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit internationaler Rekrutierung vertreten die Befragten ebenso wie im Jahr 2008 auch in der aktuellen Studie die Ansicht, dass Integrationsmaßnahmen für internationale Mitarbeiter notwendig sind (64,9 Prozent in 2011 sowie 66,2 Prozent in 2008).

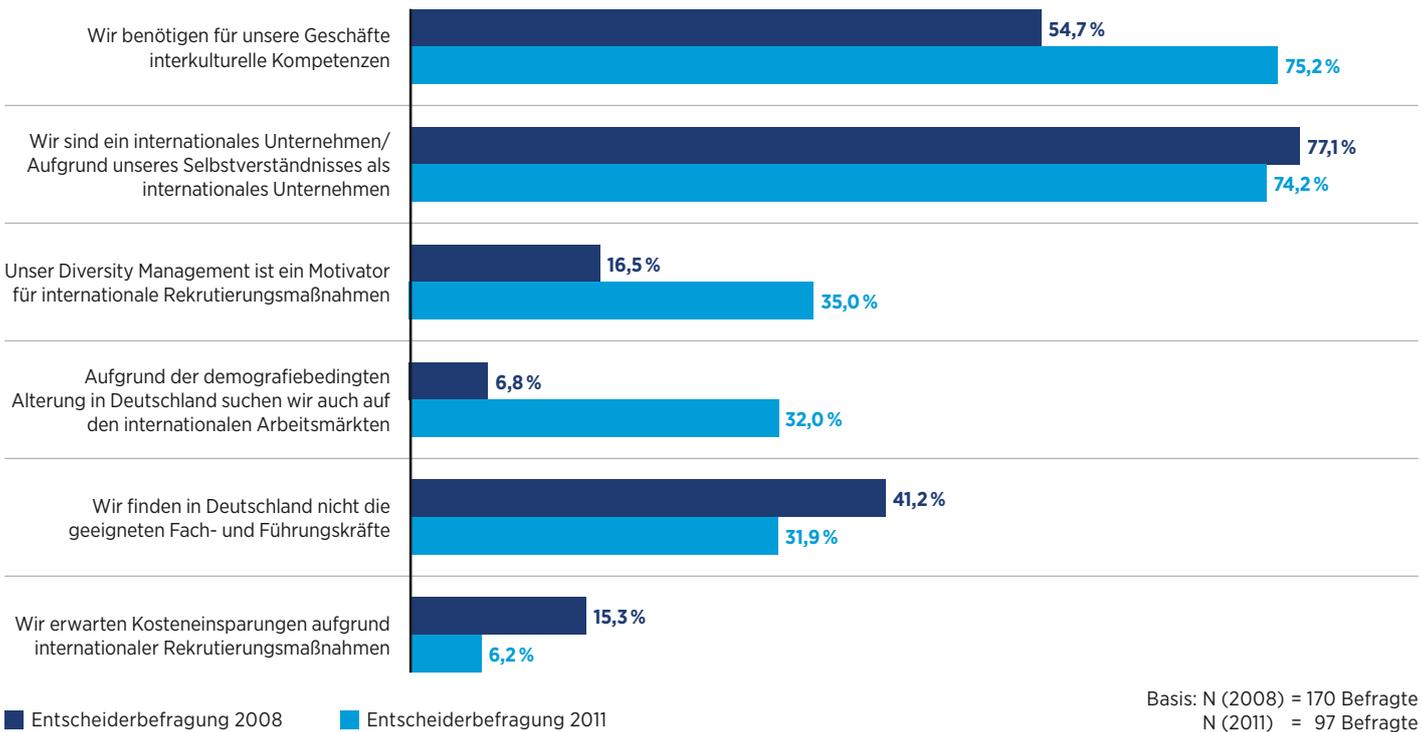
Auch Platz 2 in der Rangfolge der wesentlichen Erfahrungen bleibt im Zeitverlauf gleich: die Zeitintensität internationaler Rekrutierungsprozesse. Sie ist – wenngleich etwas geringer als in 2008 – noch immer ein Thema, das die Entscheider beschäftigt, obgleich offenbar eine gewisse Gewöhnung bzw. Routine eingetreten ist. Sensibler sind die Entscheider in Bezug auf die Kosten geworden, die eine internationale Rekrutierung verursacht. Hier ist eine Steigerung der Zustimmungswerte von 49,4 Prozent in 2008 auf 54,6 Prozent in 2011 zu bemerken.

Die Herausforderungen durch kulturelle Unterschiede hingegen werden im Jahr 2011 mit 47,4 Prozent längst nicht mehr so intensiv wahrgenommen wie 2008, als noch 61,2 Prozent der Entscheider dieser Aussage zustimmten. Offenbar machen Mittelständler und Großunternehmen ähnliche Erfahrungen, wobei der Mittelstand noch etwas stärker über hohe bürokratische und rechtliche Hürden klagt.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Unternehmen souveräner mit internationaler Rekrutierung umgehen als noch vor drei Jahren, dass sie allerdings deutlich kostensensibler geworden sind (Abbildung 16).

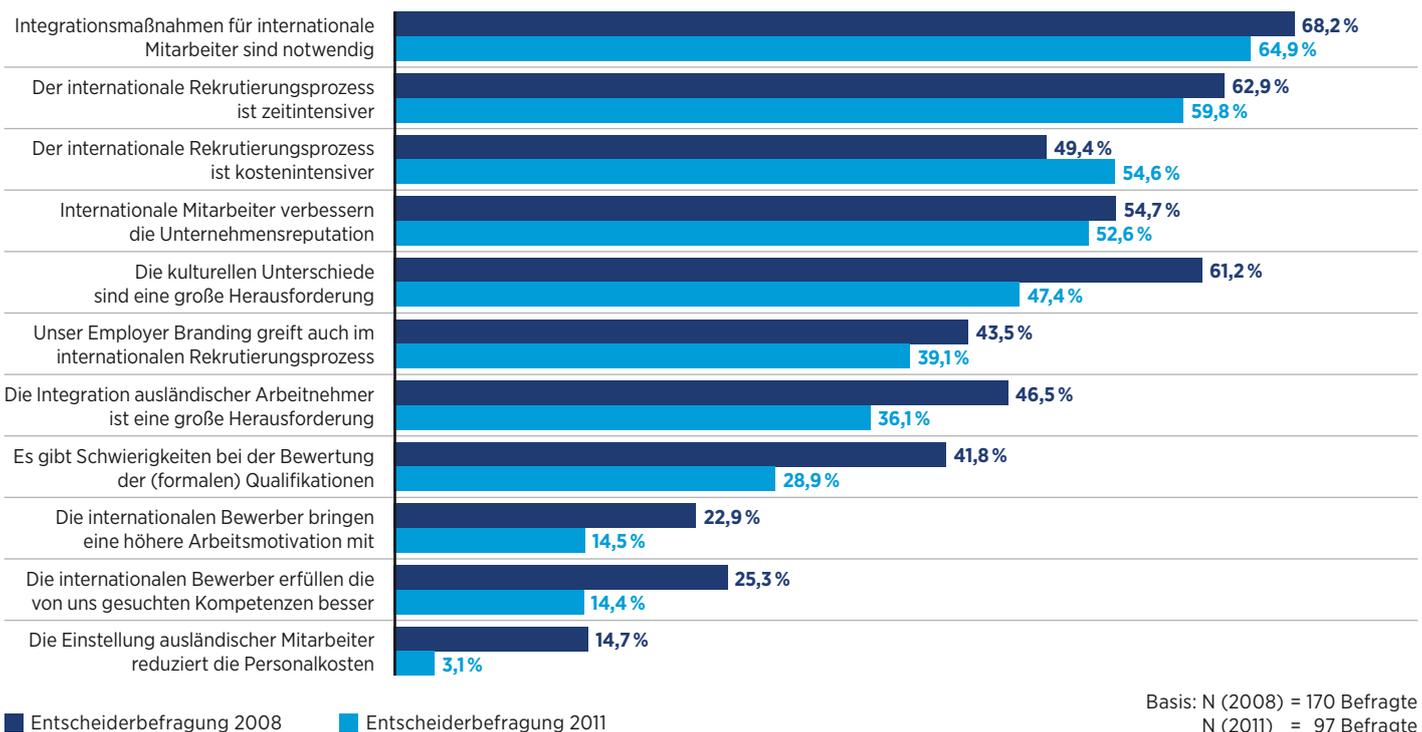
## Abbildung 15

### Gründe für die internationale Rekrutierung 2008 und 2011



## Abbildung 16

### Erfahrungen mit internationaler Rekrutierung 2008 und 2011



# KAPITEL 6

## ZENTRALE THESEN

Aus dem HR-Report ergeben sich folgende Thesen, die den HR-Bereich aus unserer Sicht im Spannungsfeld des gesamten Unternehmens beschäftigen werden.

---

Die „weichen“ Themen stehen derzeit ganz oben auf der Agenda der relevanten HR-Themen. Aus gutem Grund: Sie spielen im Wettbewerb um die Gewinnung und Bindung der knapper werdenden Fach- und Führungskräfte eine zentrale Rolle. Zudem sind sie für Unternehmen die kulturelle Grundlage, um die immer komplexer werdende Arbeitswelt adäquat zu bewältigen.

---

Ein modernes Führungsverständnis ist in vielen Unternehmen intellektuell verankert. Hier zeigt sich jedoch noch eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit. So schätzen die befragten Topmanager das Führungsverhalten in ihren Organisationen deutlich positiver ein als HR-Verantwortliche, Führungskräfte und Mitarbeiter.

---

Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Bewertungen der HR-Führungskräfte meist mit denen der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung übereinstimmen. Wenn die Meinung der HR-Führungskräfte mit der Haltung der Unternehmensleitung und der Führungskräfte der Fachabteilung verglichen wird, ist deutlich weniger Konsens vorhanden. Dies verweist darauf, dass der HR-Bereich in vielen Unternehmen (noch) nicht als Business Partner akzeptiert ist und die Kommunikation nicht durchgängig verläuft.

---

Die zentralen und langfristigen Megatrends, welche die Arbeitswelt bewegen, sind von den Unternehmen überwiegend erkannt. Allerdings verfügt die Unternehmensleitung über ein geringeres Bewusstsein für die sich daraus ergebenden relevanten Themenstellungen. In der internen Kommunikation gibt es daher noch hohen Handlungsbedarf für den HR-Bereich.

---

Unternehmen haben zunehmend erkannt, dass sie ihre unterschiedlichen Altersgruppen spezifisch ansprechen müssen, um sie zu gewinnen und zu binden. Hier liegt der Fokus trotz oder wegen des demografischen Wandels auf Anreiz- und Motivationsinstrumenten für jüngere Beschäftigte. Diese beziehen auch nachweislich mehr Faktoren als ältere Menschen ein, wenn sie sich für einen Arbeitgeber entscheiden.

---

Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist für Unternehmen derzeit noch kein bedeutendes Thema, obwohl sie bereits eine breite Fülle an entsprechenden Maßnahmen für ihre Mitarbeiter anbieten. In Anbetracht der Geschlechterthematik, einer lebensphasenorientierten Personalpolitik sowie der längeren Lebensarbeitszeiten von Menschen wird dieses Thema künftig mehr Gewicht erhalten.

---

Bei der internationalen Rekrutierung sind Unternehmen routinierter geworden. Dies lässt darauf schließen, dass sie nun eher über eine Strategie verfügen als noch 2008. Während der Mittelstand sich bei der internationalen Rekrutierung eher davon leiten lässt, seinen Fachkräftebestand zu sichern, spielen bei Großunternehmen strategische Gesichtspunkte, wie Diversity Management, eine stärkere Rolle.

---

**Hays**

Willy-Brandt-Platz 1–3  
68161 Mannheim  
T: +49 (0)621 1788-0  
F: +49 (0)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**

Nüschelerstrasse 32  
8001 Zürich  
T: +41 (0)44 225 50-00  
F: +41 (0)44 225 52-99  
info@hays.ch  
www.hays.ch

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

**Hays Österreich GmbH**

Personnel Services  
BahnhofCity Wien West  
Europaplatz 3/5  
1150 Wien  
T: +43 (0)1 5353 443-0  
F: +43 (0)1 5353 443-299  
info@hays.at  
www.hays.at