

14. Kienbaum Jahrestagung

HR in the red zone.

Wie Personaler jetzt punkten.

Kienbaum<sup>K</sup>

# Ergebnisbericht HR-Trendstudie 2015



# Inhalt

---

## Executive Summary

1. Allgemeine Angaben zum Unternehmen
2. Herausforderung Fachkräftemangel
3. Demografie
4. Diversity
5. Digitalisierung in HR

# Executive Summary

---

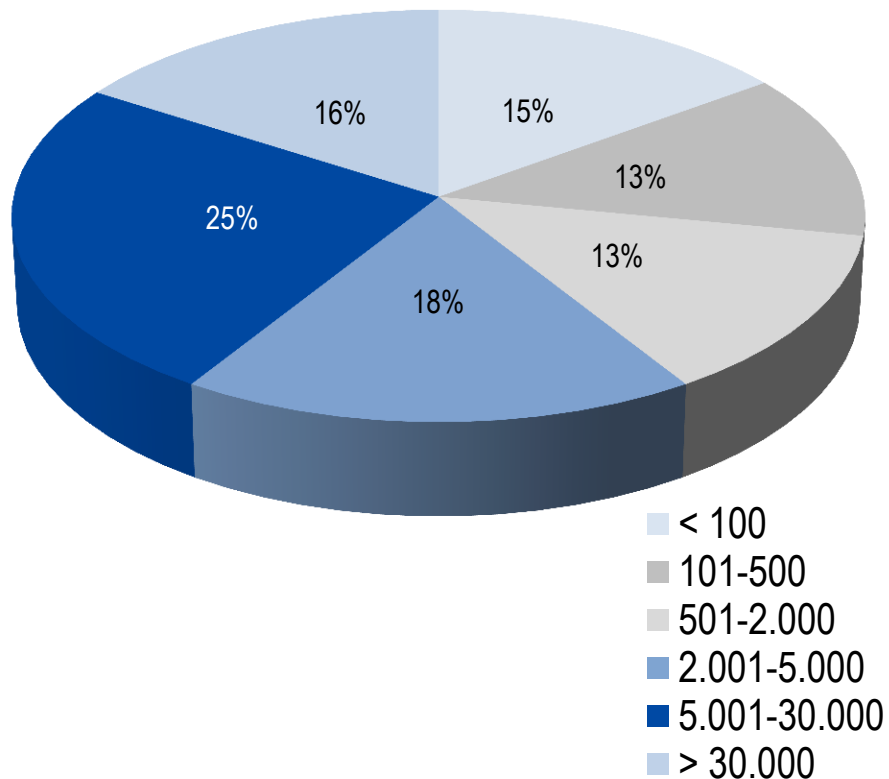
- » Der Fachkräftemangel hat bereits in vielen Unternehmen Einzug erhalten: Ein Großteil der Befragten gibt an, den Fachkräftemangel deutlich zu spüren. Im Vergleich zum Vorjahr gaben mehr Unternehmen an, dass die Marktvergütungen in den gesuchten Profilen steigen. Darüber hinaus geben die Studienteilnehmer an, dass die Qualität sowie die Anzahl der Bewerbungen aber auch die Akzeptanzquote bei Vertragsangeboten abgenommen hat. Allerdings steigt auch die Zahl derer, die die öffentliche Diskussion für überzogen hält.
- » Der demografische Wandel ist längst Realität in den Unternehmen. Als Reaktion darauf sind das Gesundheitsmanagement sowie Nachfolge- und Karriereplanung am stärksten verbreitet. Hierbei haben die Nachfolge- und Karriereplanung im Vergleich zum Vorjahr an Bedeutung dazugewonnen. Dicht darauf folgen die demografieorientierte Personalplanung sowie das Personalmarketing.
- » Trotz der Vorgaben des Gesetzgebers zur Frauenquote ist das Thema in vielen Unternehmen noch nicht richtig angekommen. Nur rund ein Viertel der Befragten haben eine klar definierte Strategie für die Karriereentwicklung von Frauen und nur knapp ein Drittel haben freiwillige Zielvorgaben für die kommenden zwei Jahre definiert.
- » Gerade die Digitalisierung im HR-Bereich bietet für Unternehmen ein großes Potenzial. 70 Prozent der Studienteilnehmer geben zwar an, dass Data Analytics in ihrem Unternehmen gar nicht bzw. fast gar nicht genutzt wird, sie sehen dort für die Zukunft aber ein ausgeprägtes Potenzial. Der Einsatz weiterer Lösungen wie künstliche Intelligenz, Social Media, Mobile Applications und Cloud-Lösungen wird in Zukunft noch deutlich zunehmen.

1

---

## Allgemeine Angaben zum Unternehmen

# Mitarbeiterzahl im Gesamtunternehmen

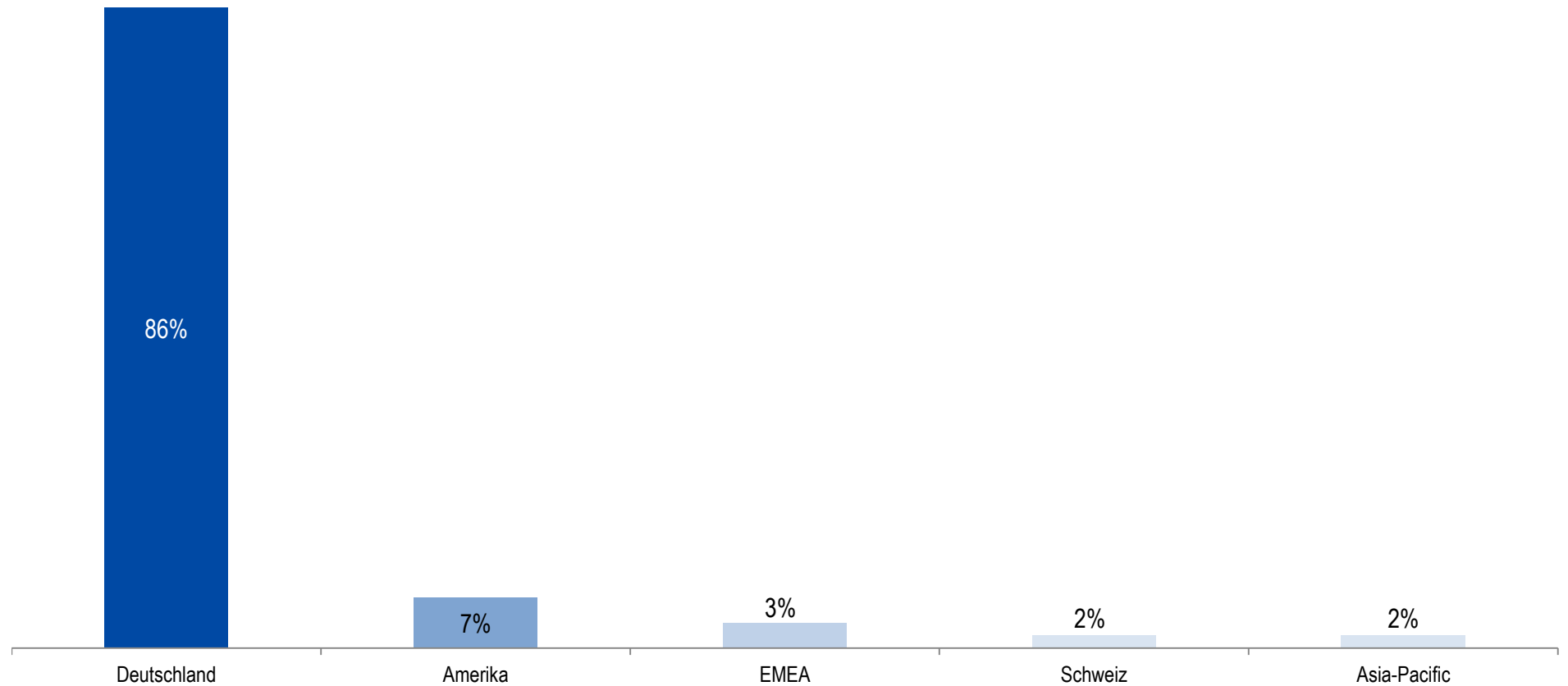


Die Kienbaum HR-Trendstudie 2015 basiert auf der Befragung von 187 Personalverantwortlichen führender Unternehmen im deutschsprachigen Raum.

- » Der Großteil der befragten Teilnehmer arbeitet in Unternehmen mit mindestens 2.000 Mitarbeitern.
- » Ein Viertel der Teilnehmer stammt aus Unternehmen mit 5.001 - 30.000 Mitarbeitern.
- » 18 Prozent der teilnehmenden Unternehmen haben zwischen 2.001 und 5.000 Mitarbeitern.
- » 16 Prozent der Befragten sind in einem Unternehmen mit mehr als 30.000 Mitarbeitern tätig.

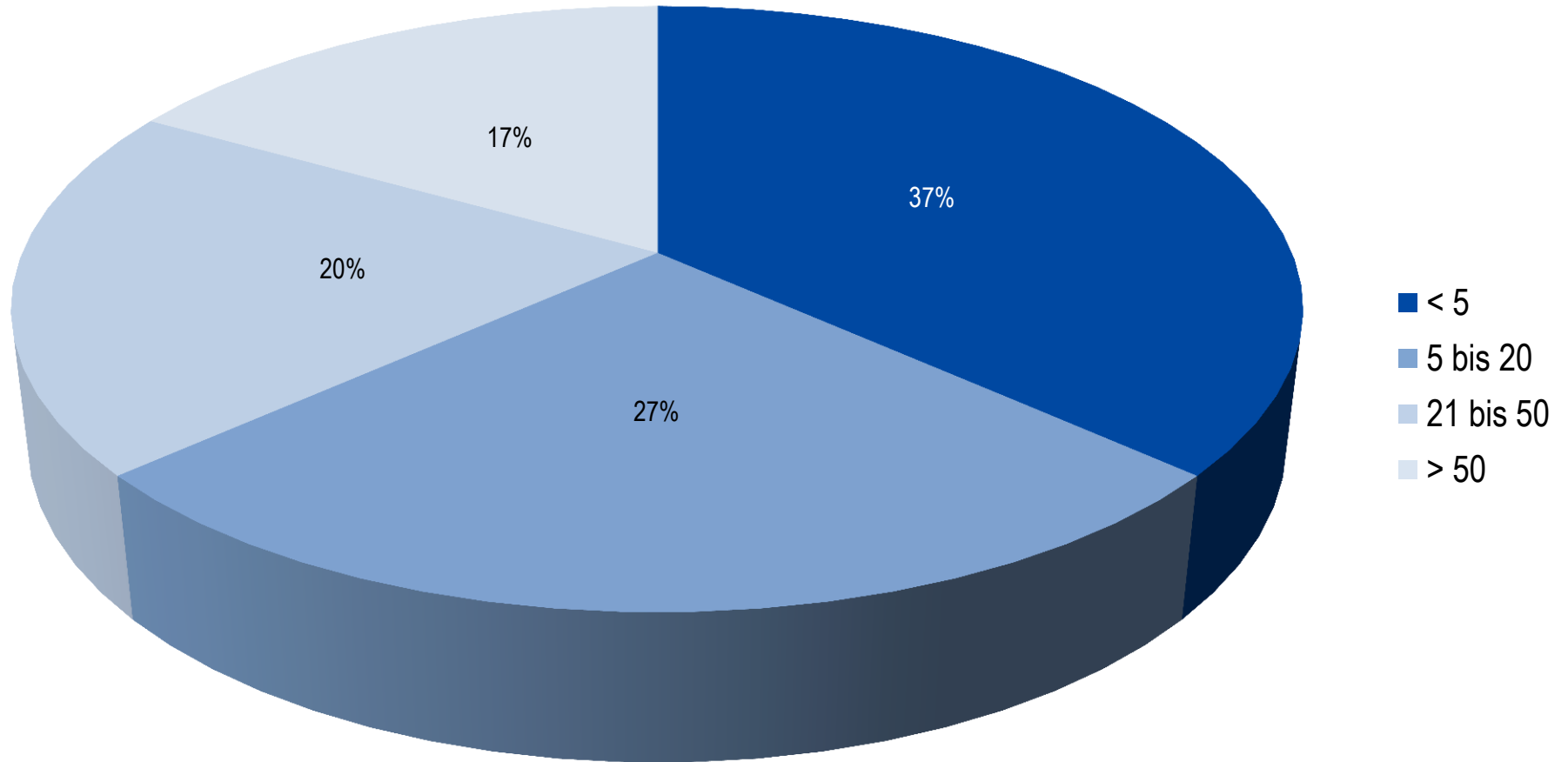
# Standorte (Hauptsitz und Auslandsaktivität)

Aus welcher Region/welchem Land stammt Ihr Unternehmen (Hauptsitz)?



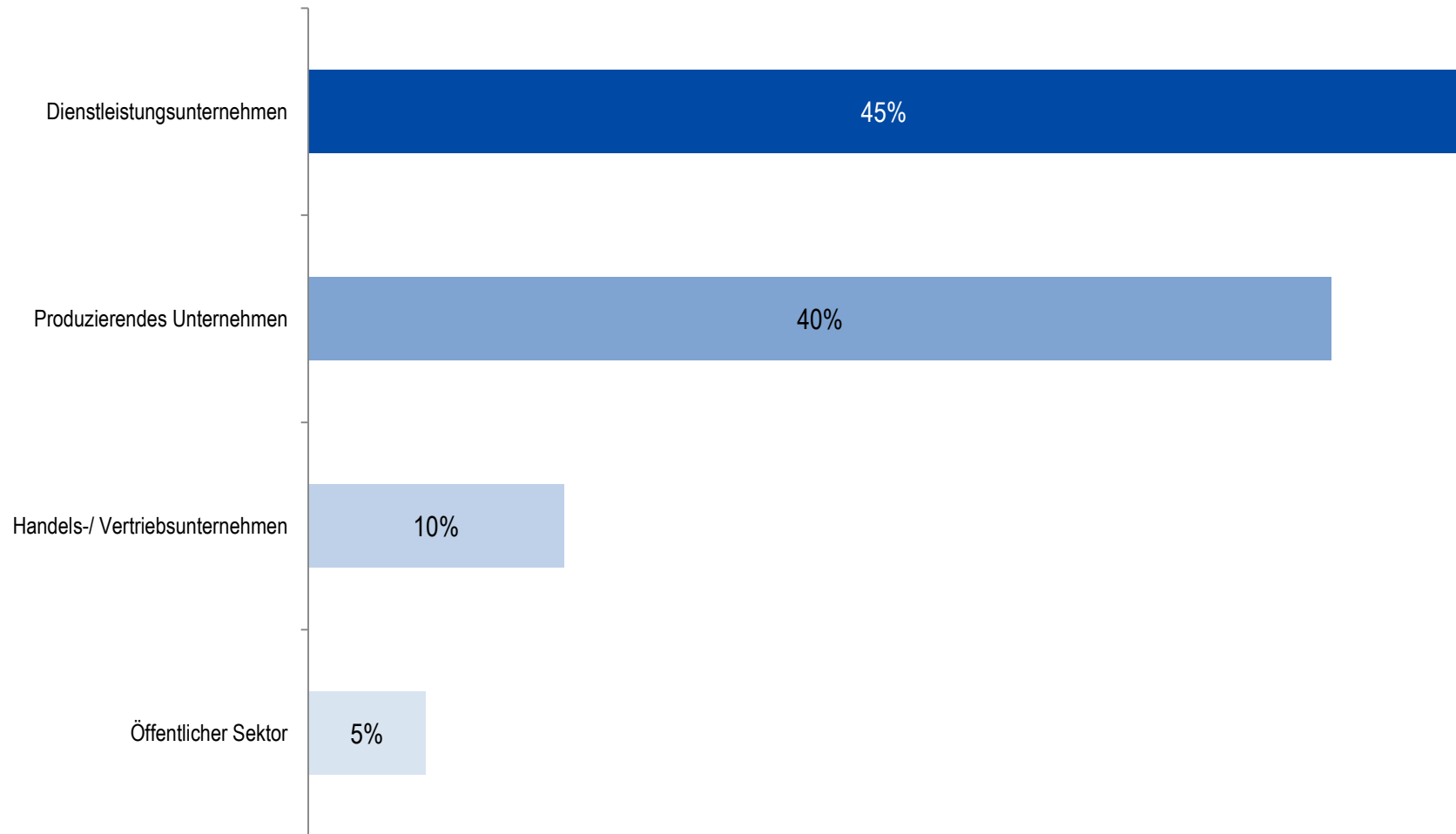
# Standorte (Hauptsitz und Auslandsaktivität)

In wie vielen Ländern ist Ihr Unternehmen aktiv?



# Wirtschaftszweig

In welchem Wirtschaftszweig ist Ihr Unternehmen angesiedelt?





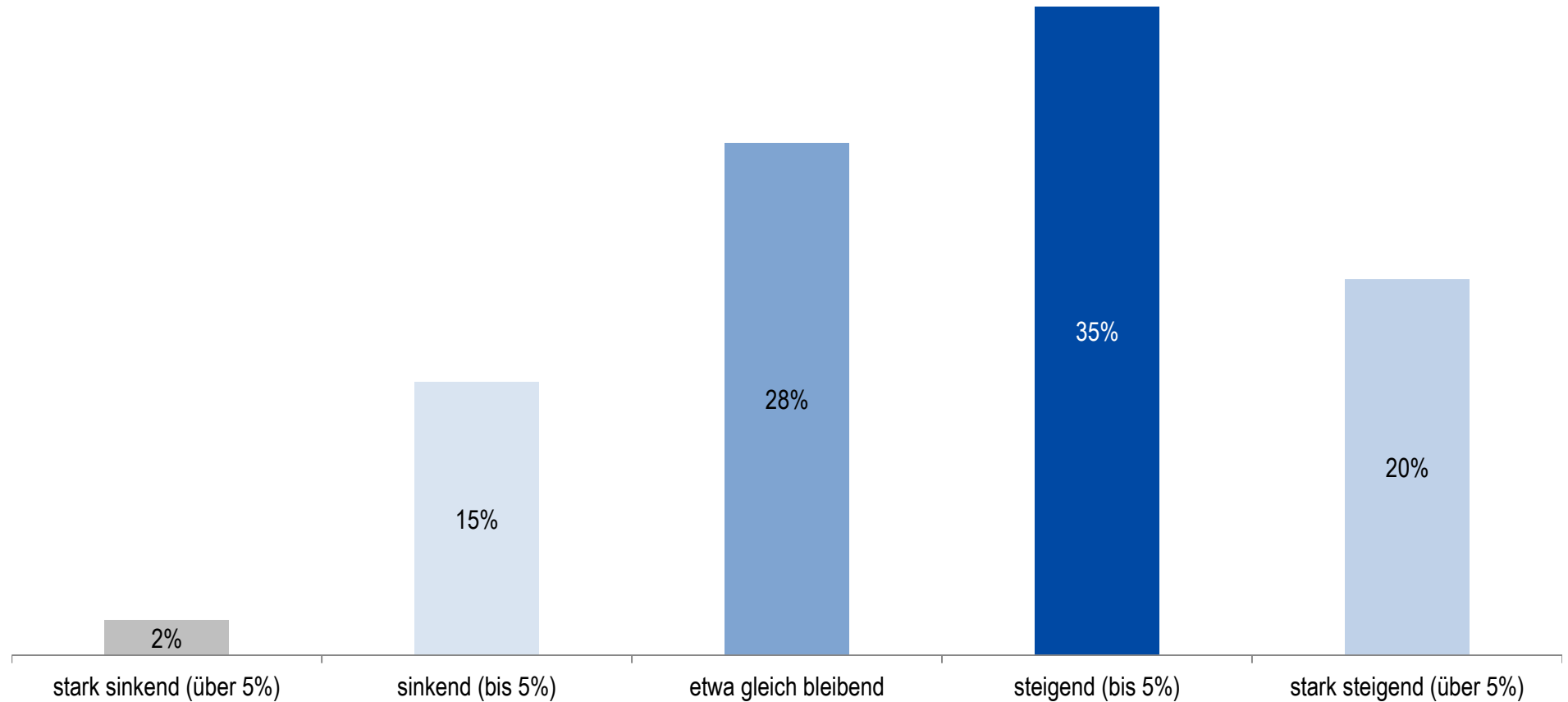
## Mitarbeiterzahl, Standorte und Wirtschaftszweig

---

- » Die große Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen (86 Prozent) hat ihren Firmensitz in Deutschland. Sieben Prozent der Unternehmen stammen aus Amerika. Drei Prozent haben ihren Hauptsitz in der Region EMEA, während je zwei Prozent ihre Zentrale im Wirtschaftsraum Asia-Pacific oder der Schweiz haben.
- » Darüber hinaus sind die meisten Unternehmen (37 Prozent) in bis zu vier weiteren Ländern aktiv. 27 Prozent praktizieren in fünf bis 20 Ländern. Ein Fünftel der befragten Unternehmen zeigen Aktivität in 21 bis 50 Ländern, während weitere 17 Prozent sogar in bis zu 50 Ländern vertreten sind.
- » Die Unternehmen sind in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen angesiedelt, wobei der Großteil (45 Prozent) dem Dienstleistungssektor zuzuteilen ist. 40 Prozent zählen zum produzierenden Sektor. Zehn Prozent der befragten Unternehmen gehören dem Wirtschaftszweig Handel/Vertrieb an. Der öffentliche Sektor ist in diesem Jahr mit nur fünf Prozent vertreten.

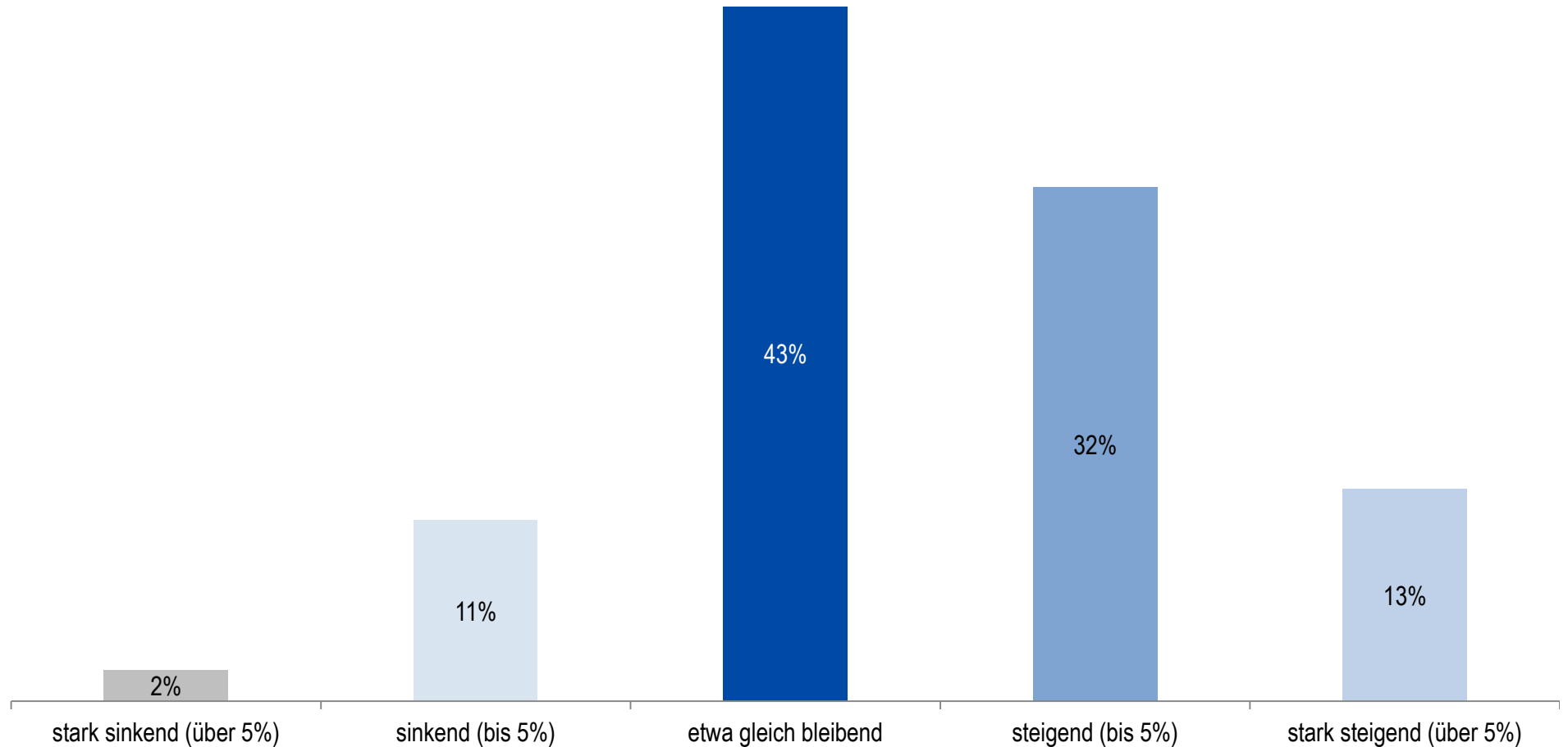
# Wirtschaftsentwicklung im Jahr 2015

Erwartung zur Umsatzentwicklung Ihres Unternehmens



# Wirtschaftsentwicklung im Jahr 2015

Erwartung zur Beschäftigungsentwicklung Ihres Unternehmens



## Wirtschaftsentwicklung in 2015

---

- » 20 Prozent der Personalverantwortlichen blicken sehr positiv in die Zukunft und erwarten, dass der Umsatz ihres Unternehmens dieses Jahr über fünf Prozent steigen wird. Weitere 35 Prozent sagen ein Wachstum von bis zu fünf Prozent voraus. 28 Prozent schätzen die Umsatzentwicklung als etwa gleich bleibend ein. Lediglich 15 Prozent gehen davon aus, dass der Umsatz bis zu fünf Prozent sinken wird. Eine Senkung um mehr als fünf Prozent erwarten zwei Prozent der Befragten.
- » Diese Trends zeichnen sich auch bei den Prognosen hinsichtlich der Beschäftigungsentwicklung ähnlich ab: 13 Prozent erwarten eine Steigerung von über fünf Prozent und ein gutes Drittel geht von einer bis zu fünf Prozent steigenden Beschäftigungsentwicklung aus. 43 Prozent erwarten eine konstante Beschäftigungsentwicklung. Hingegen nehmen elf Prozent der Personalverantwortlichen an, dass es zu einer Senkung um bis zu fünf Prozent kommen wird. Zwei Prozent erwarten einen Rückgang von über fünf Prozent.

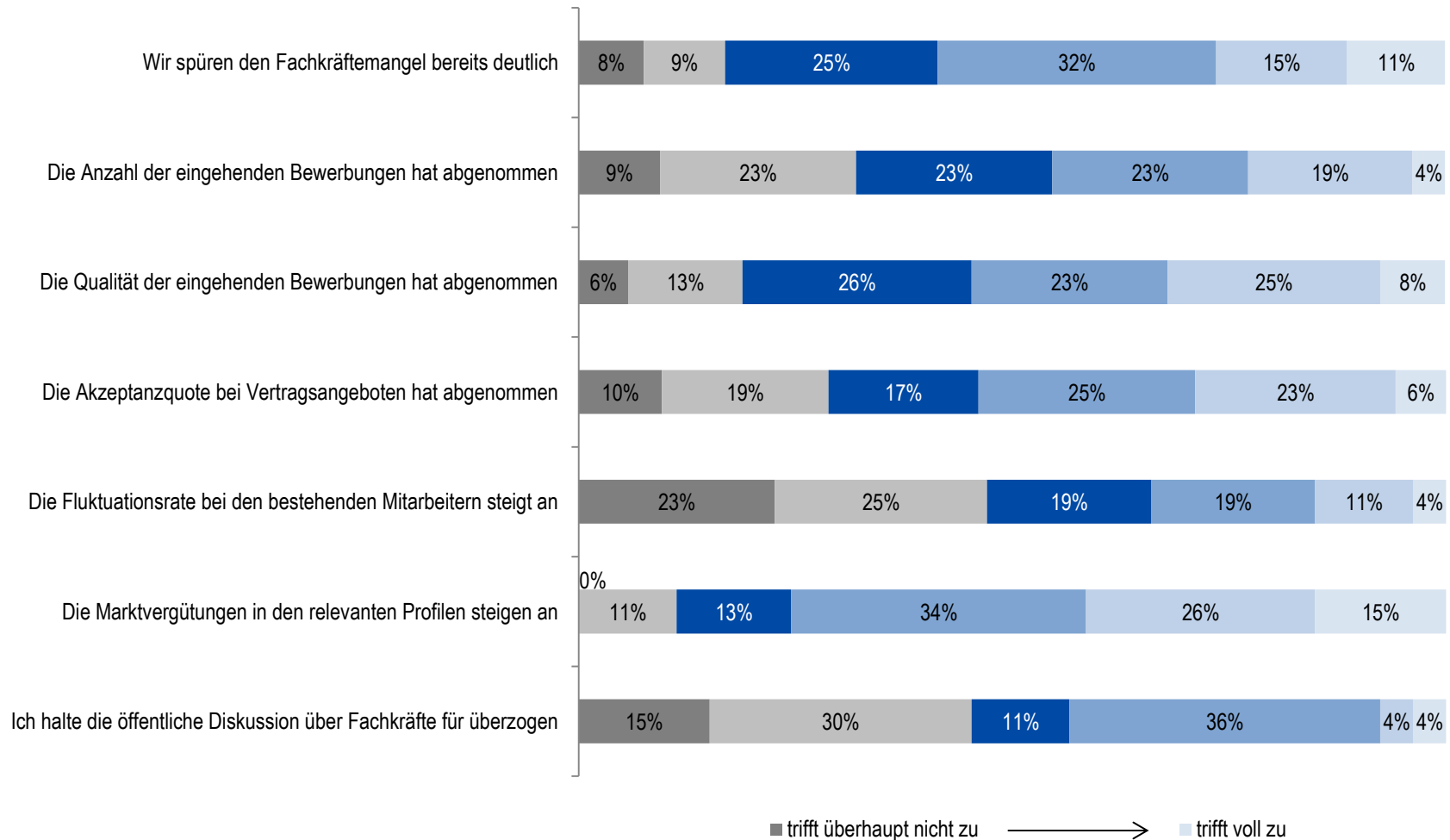
2

---

## Herausforderung Fachkräftemangel

# Aktuelle Situation

Bitte beurteilen Sie die aktuelle Situation aus Sicht Ihres Unternehmens



## Aktuelle Situation

---

- » Der Fachkräftemangel wird von den Unternehmen immer deutlicher wahrgenommen. Des Weiteren stimmen mehr Personalverantwortliche als im Vorjahr zu, dass die Akzeptanzquote bei Vertragsangeboten abgenommen hat. Noch mehr befragte Unternehmen geben an, dass die Marktvergütungen in den relevanten Profilen weiter ansteigen – ein Umstand, der den Unternehmen den Kampf um die geeigneten Fachkräfte und Spezialisten nicht erleichtert. Darüber hinaus geben die Studienteilnehmer an, dass die Qualität sowie die Anzahl der Bewerbungen abgenommen hat. Den Anstieg der Fluktuationsrate bewerten die Personalverantwortlichen im Vergleich zu vergangenen Jahr relativ konstant. Jedoch halten immer mehr Studienteilnehmer die öffentliche Diskussion über Fachkräfte für überzogen.

## Fachkräftemangel nach Mitarbeiterzahl

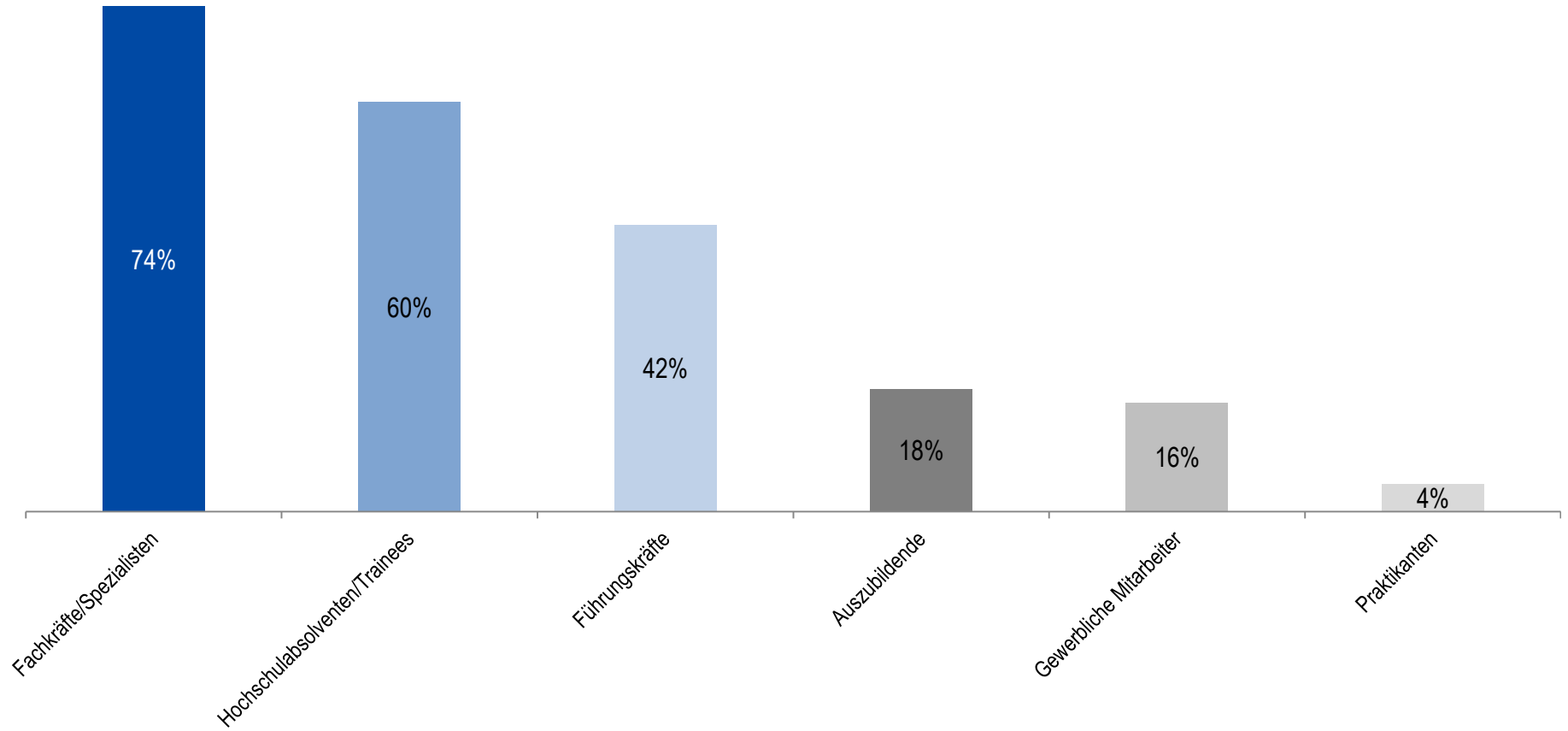
---

- » Der Fachkräftemangel ist in den Unternehmen mit 101 bis 500 Mitarbeitern deutlich zu spüren. Auch die Unternehmen mit einem Personalbestand von bis zu 100 sowie 501 - 2.000 Mitarbeitern stimmen dem zu.
- » Die Anzahl der eingehenden Bewerbungen hat besonders in der Gruppe der Unternehmen mit einer Belegschaft von 2.001 - 5.000 abgenommen.
- » Mit der abnehmenden Qualität an Bewerbungen haben insbesondere Unternehmen mit 101 - 2.000 Mitarbeitern zu kämpfen.
- » Der Rückgang der Akzeptanzquote bei Vertragsangeboten ist in allen Unternehmen mit bis zu 30.000 Mitarbeitern gleichmäßig ausgeprägt.
- » Vor allem die befragten Großunternehmen stimmen zu, dass die Fluktuationsraten bei den bestehenden Mitarbeitern ansteigen.
- » Unternehmen mit 501 - 2.000 Mitarbeitern spüren den Anstieg der Marktvergütung in den relevanten Profilen besonders.
- » Die Gruppe der Unternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten stimmt am wenigstens der Aussage zu, dass sie die öffentliche Diskussion über den Fachkräftemangel für überzogen hält.



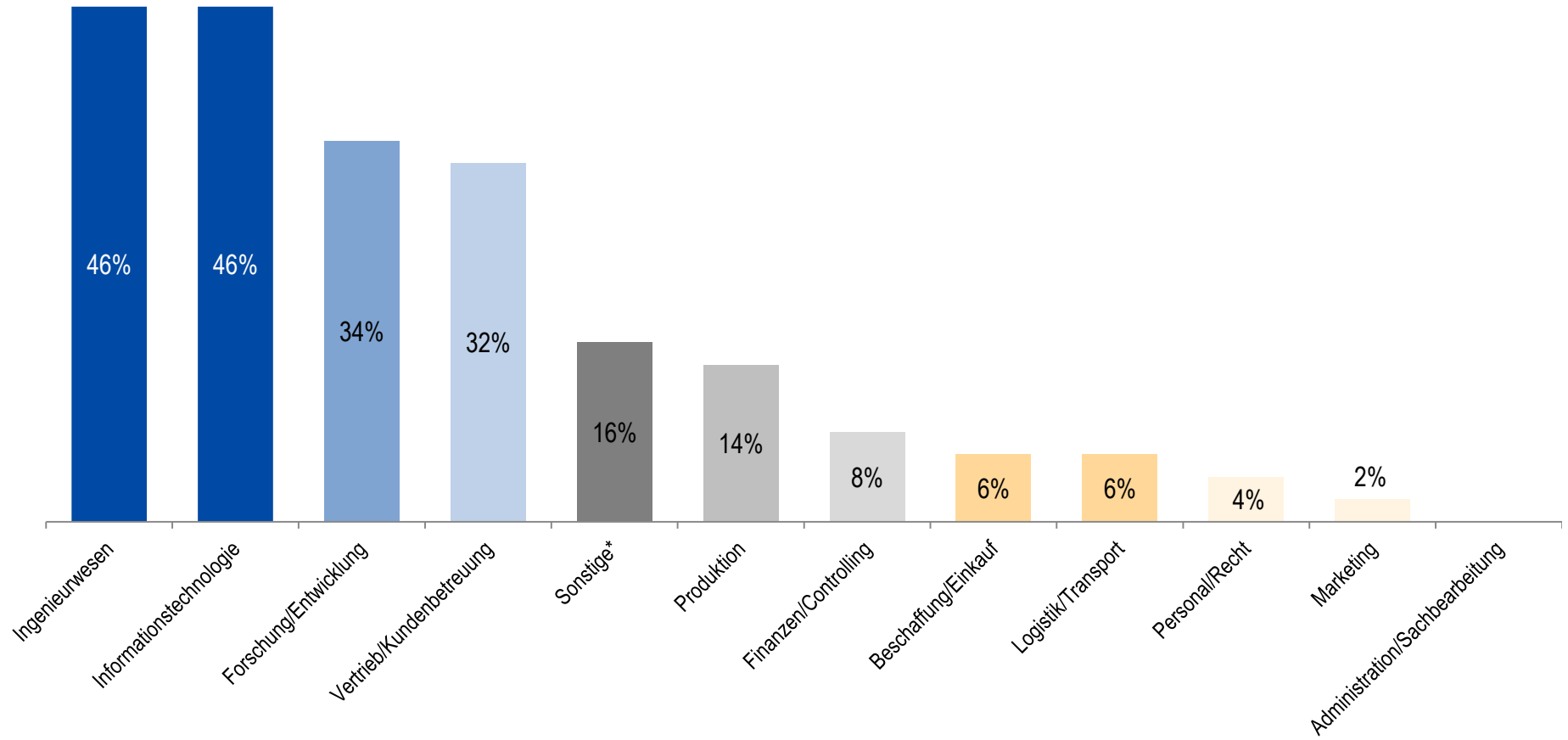
# Rekrutierungsbedarf

Für welche Art von Stellen haben Sie besonderen Rekrutierungsbedarf? (Mehrfachantwort möglich)



# Rekrutierungsbedarf

In welchen Bereichen haben Sie Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Talenten? (Mehrfachnennung möglich)



\* Consulting, Handel, Pflegefachkräfte, IT, Service, Wirtschaftsprüfer/Steuerberater

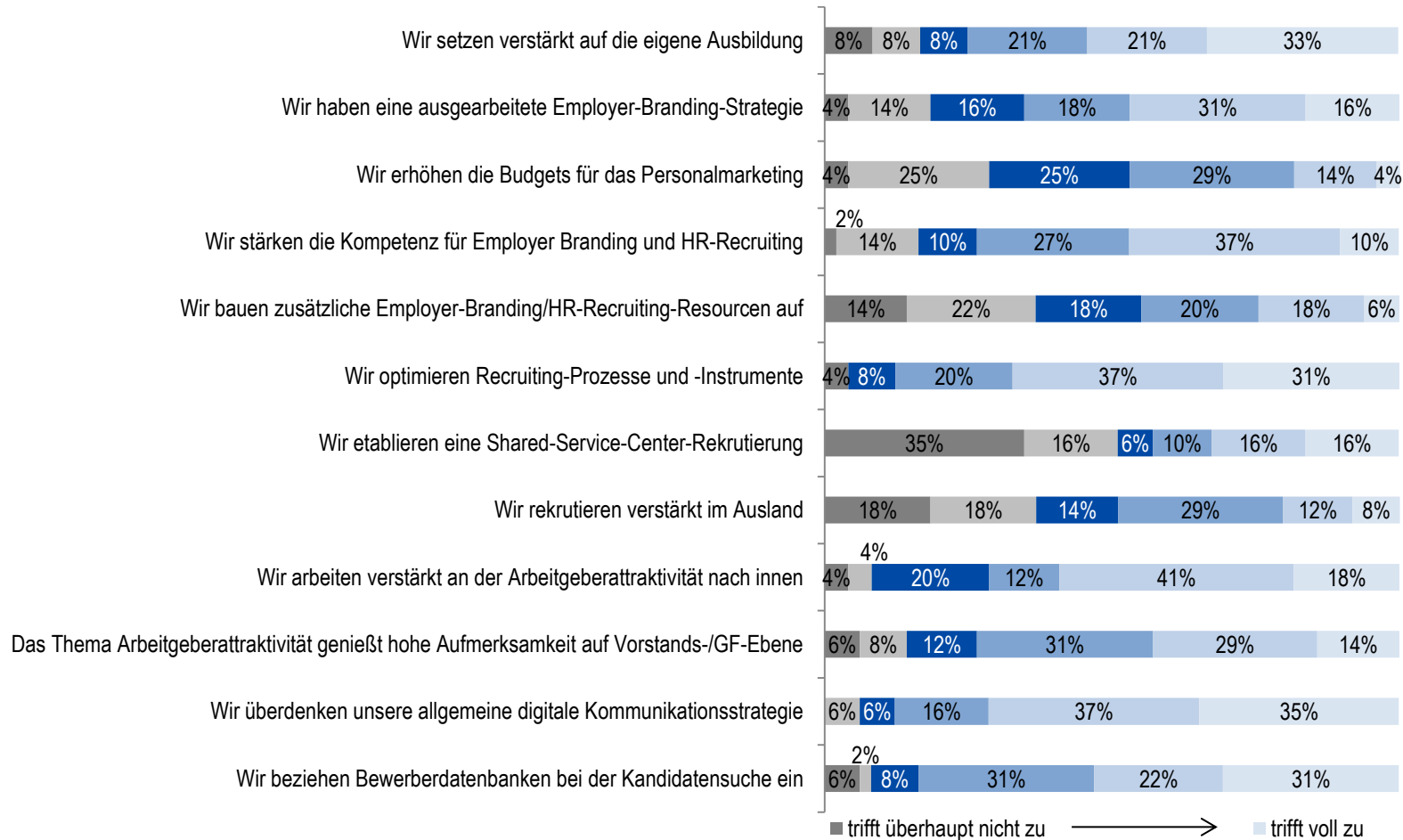
# Rekrutierungsbedarf

---

- » Der Rekrutierungsbedarf ist besonders für Hochschulabsolventen/Trainees und Führungskräfte im Vergleich zum Vorjahr deutlich gestiegen. Bei den Auszubildenden ist hingegen ein leichter Rückgang zu verzeichnen. Vor allem in den Bereichen Ingenieurwesen, Produktion und Informationstechnologie hat sich der Rekrutierungsbedarf in Bezug zum Vorjahr nochmals deutlich erhöht. Dagegen sinkt er für Vertrieb und Kundenbetreuung, Marketing und Logistik/Transport in Relation zum vergangenen Jahr.

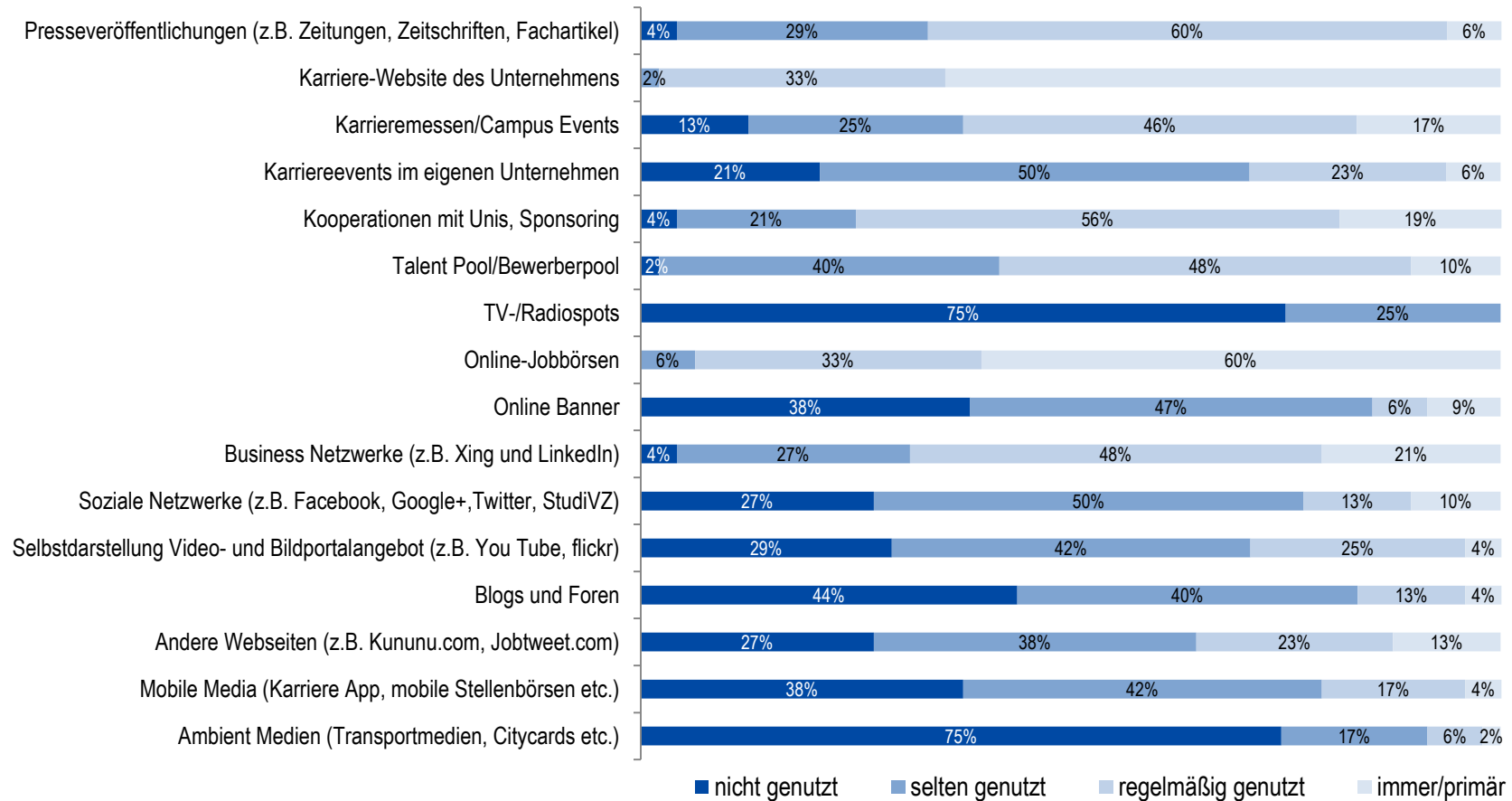
# Reaktion auf Fachkräftemangel

Wie reagiert Ihr Unternehmen auf den Fachkräftemangel?



# Rekrutierungsmaßnahmen

Was sind die genutzten Maßnahmen/Kanäle für die extern Kommunikation in Bezug auf Rekrutierung und Employer Branding und mit welcher Regelmäßigkeit werden diese genutzt?



## Reaktion auf Fachkräftemangel und Rekrutierungsmaßnahmen

---

- » Die Optimierung von Recruiting-Prozessen und -Instrumenten sowie Employer Branding und das verstärkte Setzen auf die eigene Ausbildung sind besonders wichtig und haben auch in Relation zum letzten Jahr noch stärker an Bedeutung gewonnen. Darüber hinaus wird das Überdenken der allgemeinen digitalen Kommunikationsstrategie und das Einbeziehen von Bewerberdatenbanken immer wichtiger. Die befragten Unternehmen setzen außerdem verstärkt darauf, die Arbeitgeberattraktivität nach innen zu verstärken. Eine deutliche Zunahme fand auch in der Shared-Service-Center-Rekrutierung statt, auch wenn es insgesamt eher eine untergeordnete Rolle einnimmt.
- » Zu den am häufigsten verwendeten Instrumenten zur externen Kommunikation mit Bezug auf Rekrutierung und Employer Branding gehören noch immer die eigene Karriere-Webseite sowie Online-Jobbörsen. Aber auch Business Netzwerke, Bewerberpools und Presseveröffentlichungen zählen zu den wichtigen Maßnahmen. Die Kooperation mit Unis/Sponsoring gewinnt dabei immer mehr an Bedeutung. Andere Webseiten, wie beispielsweise kununu.com und jobtweet.com, werden vermehrt genutzt. Wenig bis gar nicht eingesetzt werden Ambient Medien sowie TV/Radiospots.

## Korrelationen zwischen aktueller Situation und Reaktion

---

- » Die Erhöhung des Budgets für Personalmarketing korreliert mit dem Rückgang eingehender Bewerbungen. Ein starker Zusammenhang besteht mit der Aussage, dass das Unternehmen eine Strategie für Employer Branding hat und die Kompetenzen für Employer Branding stärkt.
- » Ein schwach negativer Zusammenhang ist zwischen der abnehmenden Qualität der eingehenden Bewerbungen und der verstärkten Rekrutierung im Ausland zu finden, d. h. Unternehmen bei denen die Qualität der eingehenden Bewerbungen weniger abgenommen hat, rekrutieren eher im Ausland.
- » Die Studienteilnehmer, die angeben, dass die Quantität der eingehenden Bewerbungen rückläufig ist, pflichten in gleichem Maße bei, dass auch die Qualität abgenommen hat.
- » Es bestehen Zusammenhänge zwischen der hohen Aufmerksamkeit für das Thema Arbeitgeberattraktivität bei der Geschäftsführungs-/Vorstandsebene und der Erhöhung des Budgets für Personalmarketing, dem Vorhandensein einer Employer-Branding-Strategie, der Stärkung der eigene Ausbildung, der Steigerung der Kompetenzen für Employer Branding, der Optimierung der Recruiting-Prozesse und –Instrumente sowie der Verstärkung der Arbeitgeberattraktivität nach innen. Daraus lässt sich ableiten, dass sich die hohe Aufmerksamkeit für das Thema Arbeitgeberattraktivität auf der Geschäftsführungsebene in verschiedenen Maßnahmen widerspiegelt, die als Reaktion auf den Fachkräftemangel zu sehen sind.
- » Es zeigt sich eine Korrelation zwischen der deutlichen Spürbarkeit des Fachkräftemangels und der Erhöhung der Budgets für das Personalmarketing sowie dem Ausbau zusätzlicher Ressourcen für Employer Branding und Recruiting.

3

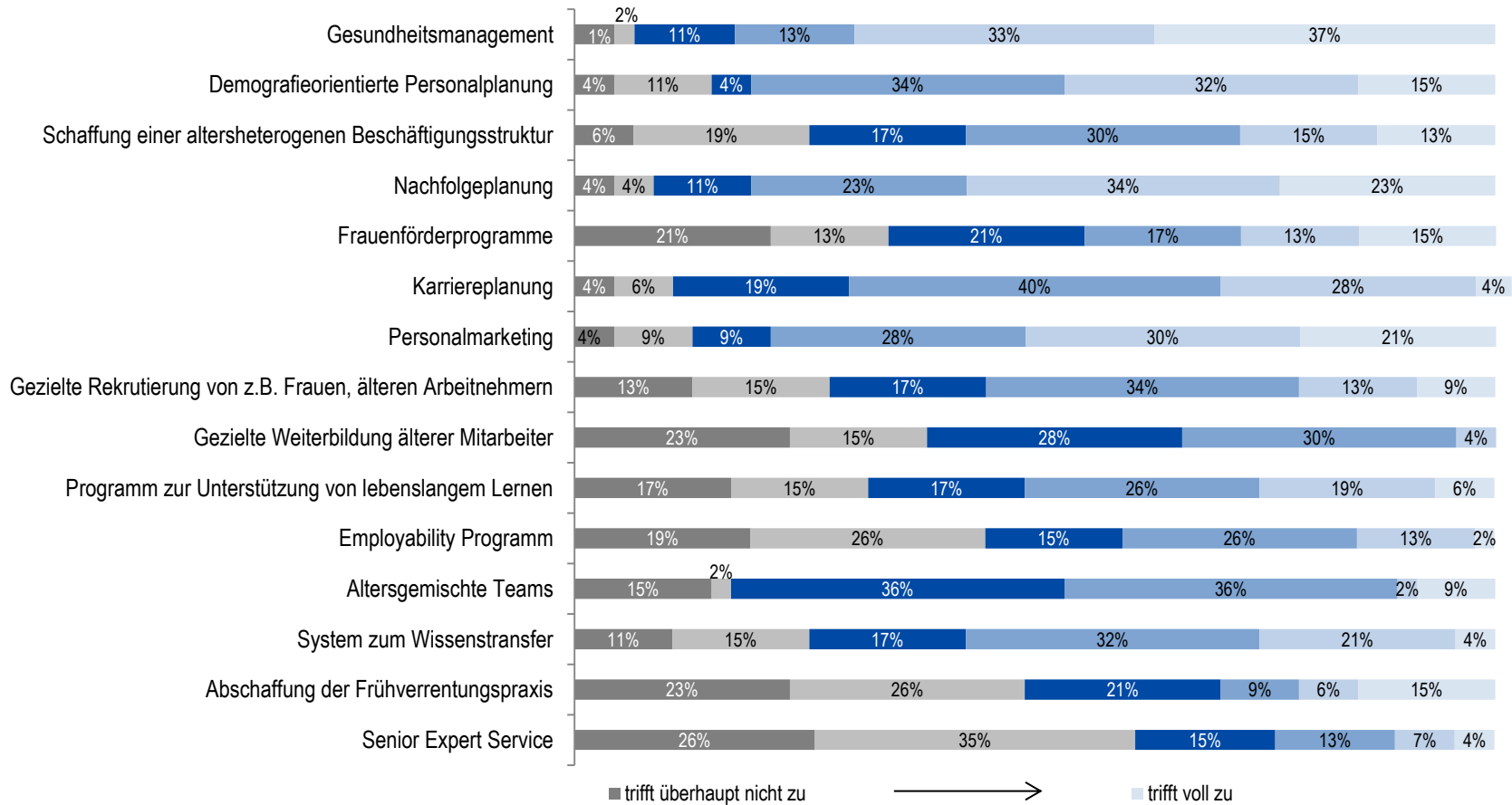
---

## Demografie



# Reaktion auf den demografischen Wandel

Mit welchen Maßnahmen reagiert das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auf den demografischen Wandel?



## Reaktion auf den demografischen Wandel

---

- » Als die meistgenutzten Maßnahmen zur Reaktion auf den demografischen Wandel nennen die Studienteilnehmer Gesundheitsmanagement, demografieorientierte Personalplanung, Nachfolge- sowie Karriereplanung und Personalmarketing. Dabei fallen insbesondere die Karriere- und Nachfolgeplanung in Bezug zu vergangenen Jahren mehr ins Gewicht.

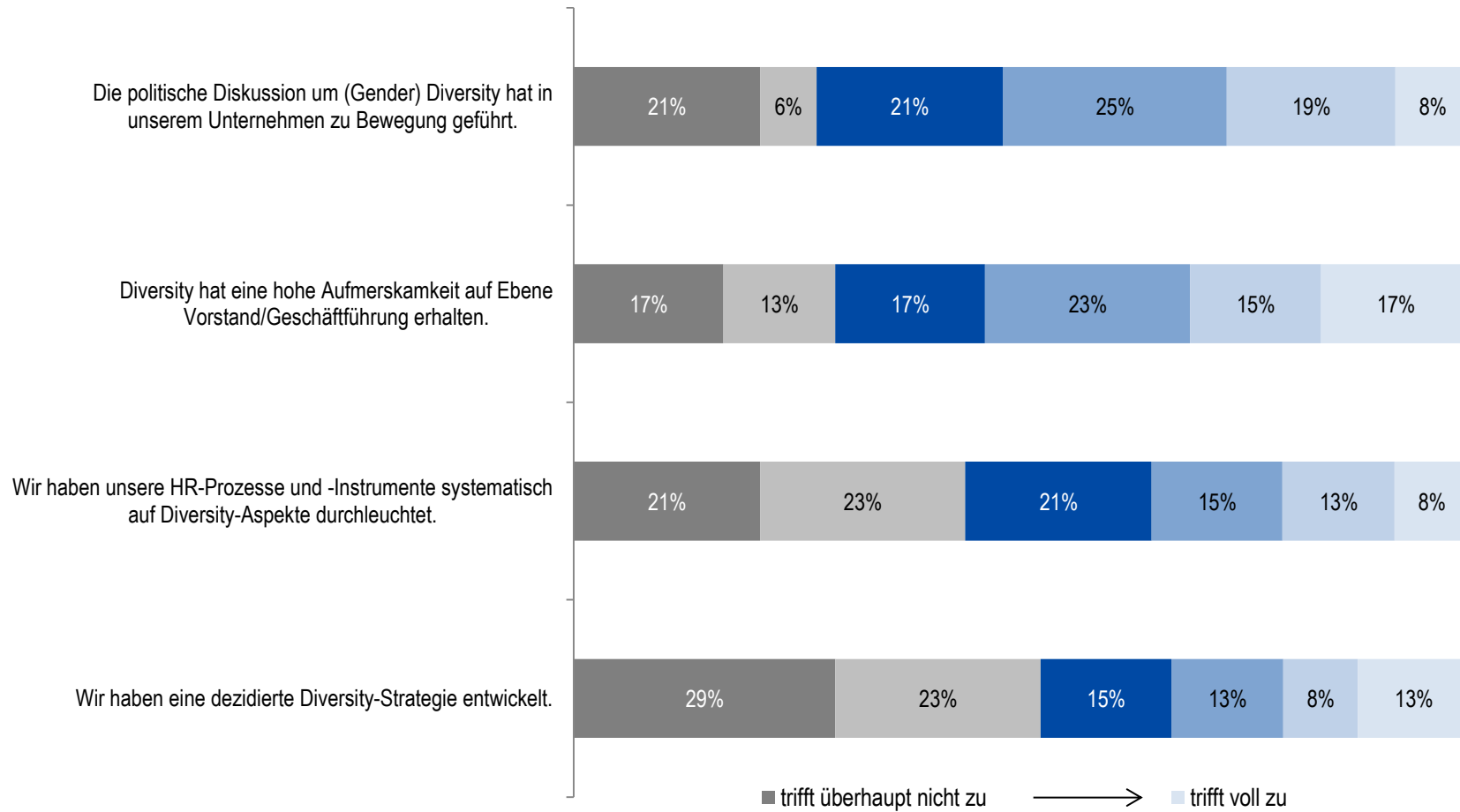
4

---

## Diversity

# Aktuelle Situation

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zum Thema Diversity?



## Aktuelle Situation

---

- » Bei etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen hat die politische Diskussion um (Gender) Diversity zu Bewegung geführt. Das gleiche gilt für die hohe Aufmerksamkeit für das Thema auf Ebene des Vorstands/der Geschäftsführung. Während im vergangenen Jahr noch 40 Prozent angaben, dass sie keine dezidierte Diversity-Strategie entwickelt haben, waren es in diesem Jahr nur noch 29 Prozent.

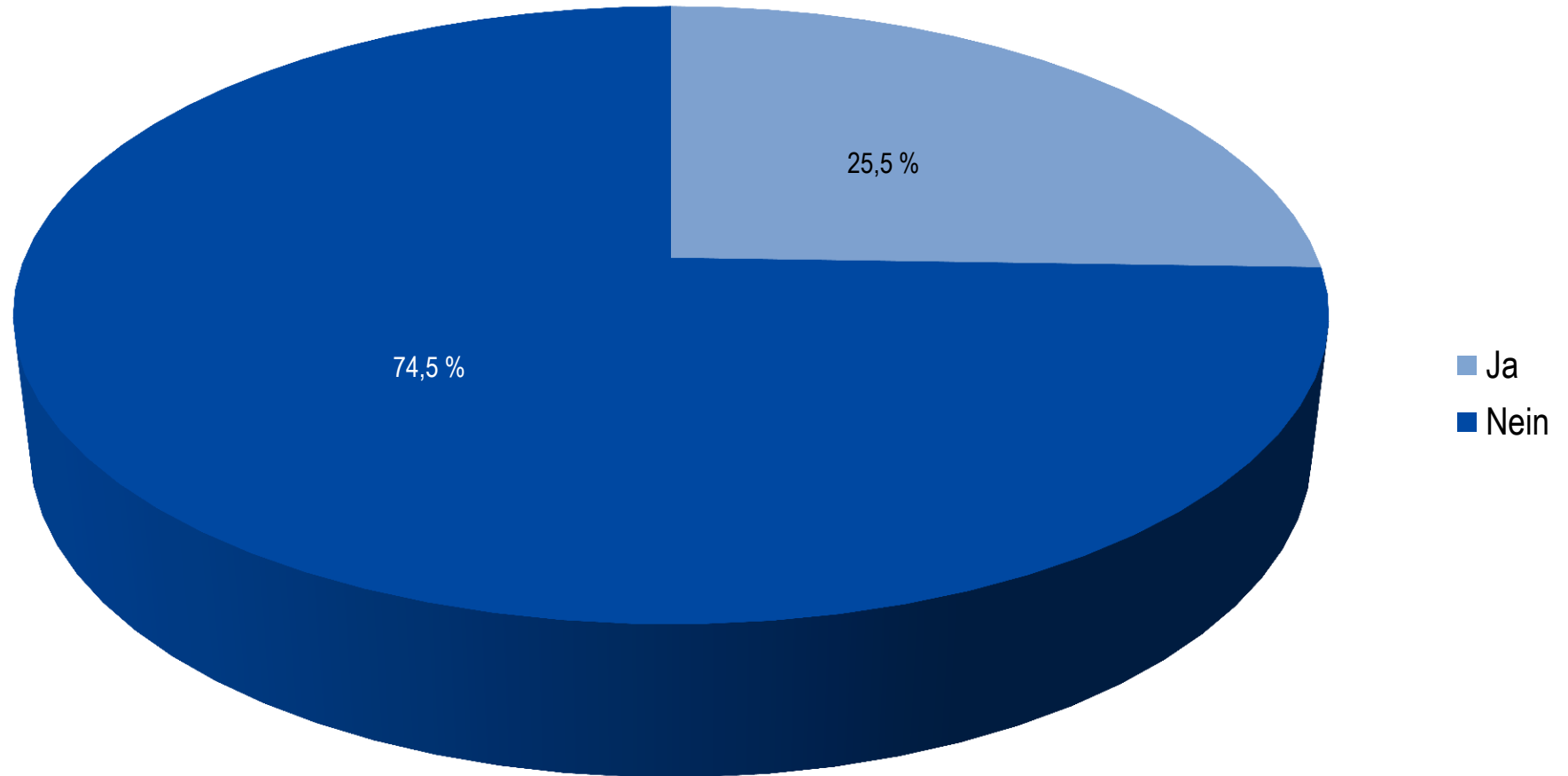
5

---

## Frauenquote

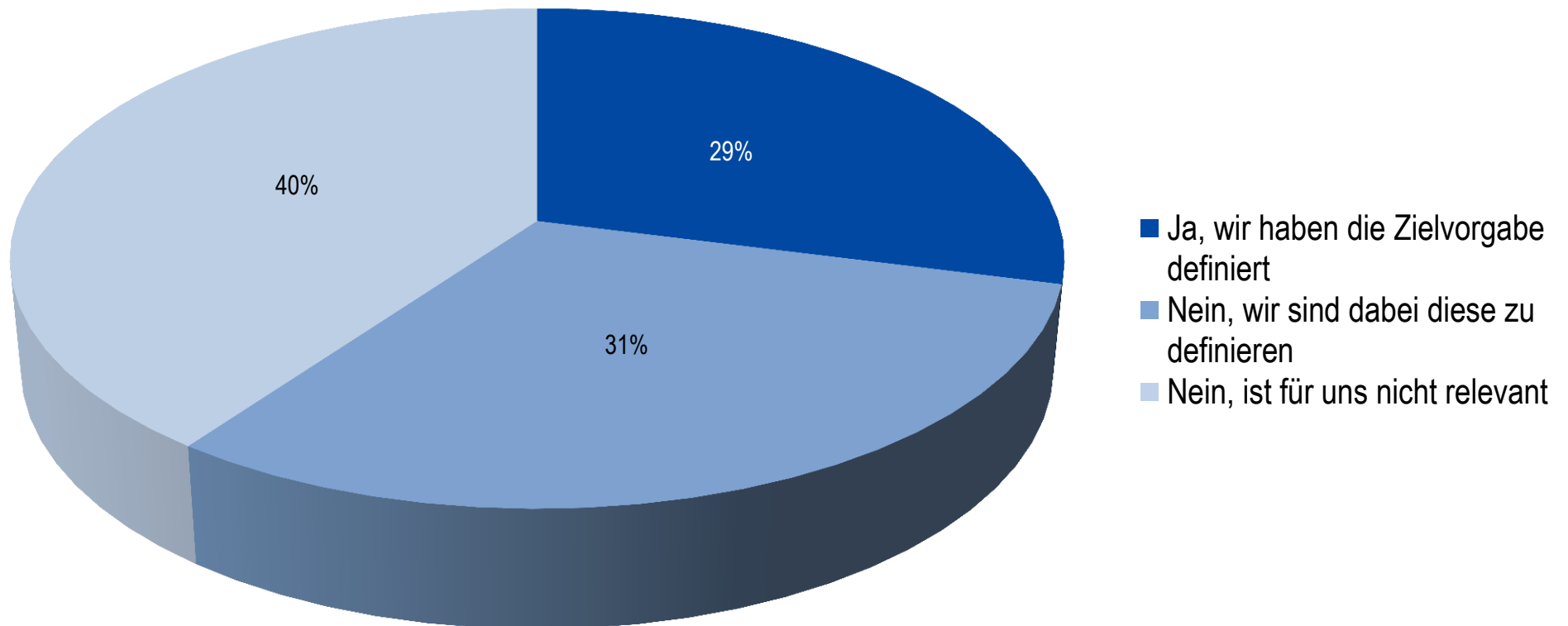
## Aktuelle Situation

Haben Sie als Unternehmen eine klar definierte Strategie für die Karriereentwicklung von Frauen?



## Aktuelle Situation und Ausblick

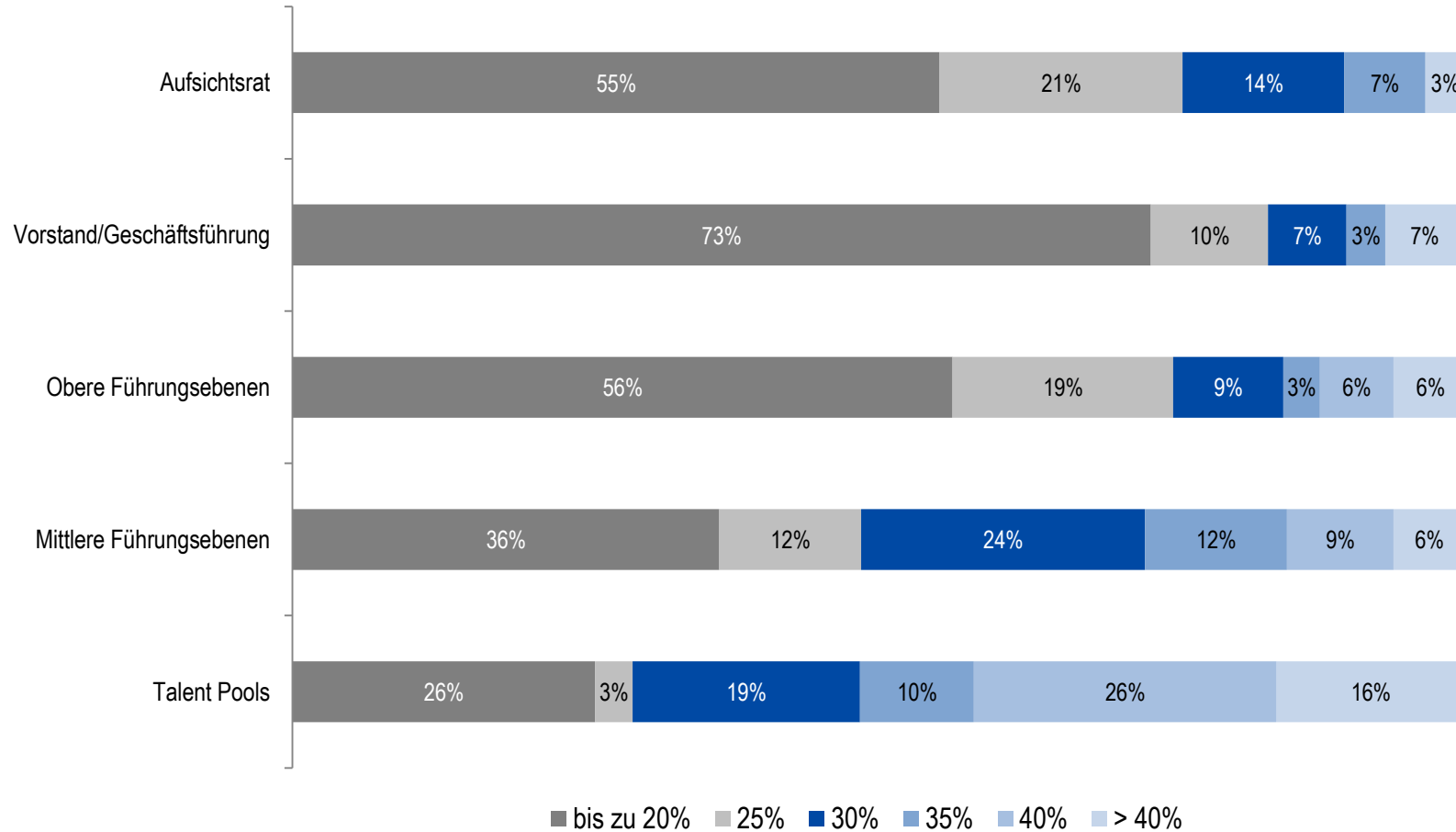
Haben Sie sich für die kommenden zwei Jahre freiwillige Zielvorgaben gesetzt?





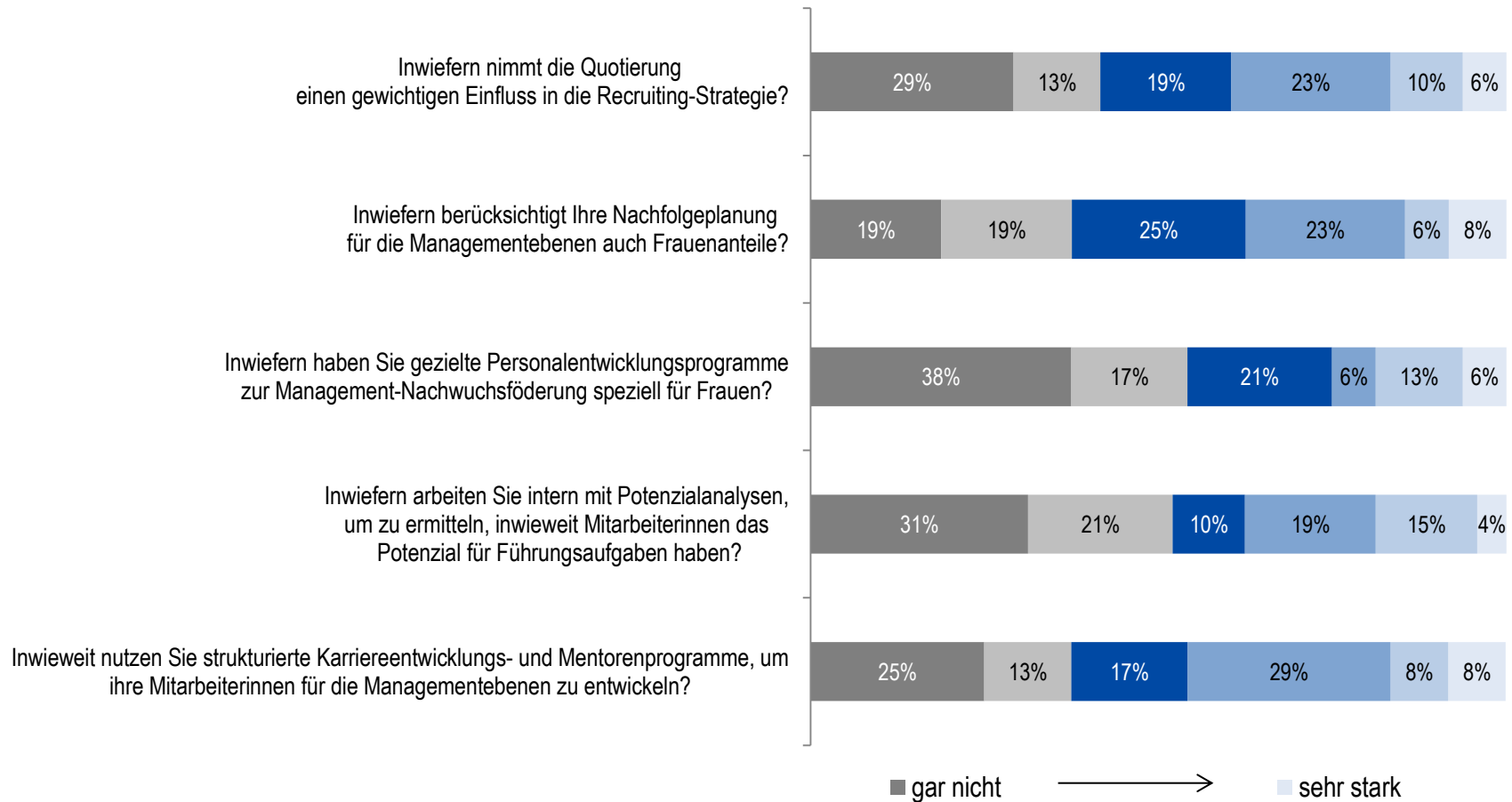
# Zielgrößen

Was sind die Zielgrößen Ihres Unternehmens für eine Frauenanteil auf verschiedenen Ebenen?



# Reaktion auf die Frauenquote

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen zum Thema Frauenquote.



# Frauenquote

---

- » Auch wenn das Thema Frauenquote nun schon seit Jahren in aller Munde ist, hat nur ein Viertel der befragten Unternehmen eine klar definierte Strategie für die Karriereentwicklung von Frauen.
- » Knapp ein Drittel der befragten Unternehmen hat für die kommenden zwei Jahre eine freiwillige Zielvorgabe für den Anteil von Frauen definiert. Weitere 31 Prozent sind dabei, diese zu definieren. Ganze 40 Prozent sehen dafür keine Veranlassung.
- » Je höher die Hierarchiestufe, umso geringer ist der angestrebte Frauenanteil. Geht es beispielsweise um Positionen im Aufsichtsrat, so streben nur drei Prozent der befragten Unternehmen eine Quote von über 40 Prozent an. Im Gegenzug möchten 16 Prozent der befragten Unternehmen eine Zielgröße von über 40 Prozent in den Talent Pools erreichen.
- » Die Unternehmen nutzen vor allem strukturierte Karriereentwicklungs- und Mentorenprogramme, um ihre Mitarbeiterinnen für die Managementebenen zu entwickeln. Außerdem berücksichtigen sie bei der Nachfolgeplanung für die Managementebenen den Frauenanteil. Im Kontrast dazu geben fast 40 Prozent der Studienteilnehmer an, dass sie keine gezielten Personalentwicklungsprogramme zur Management-Nachwuchsförderung speziell für Frauen haben.

# Strategie für die Karriereentwicklung von Frauen

---

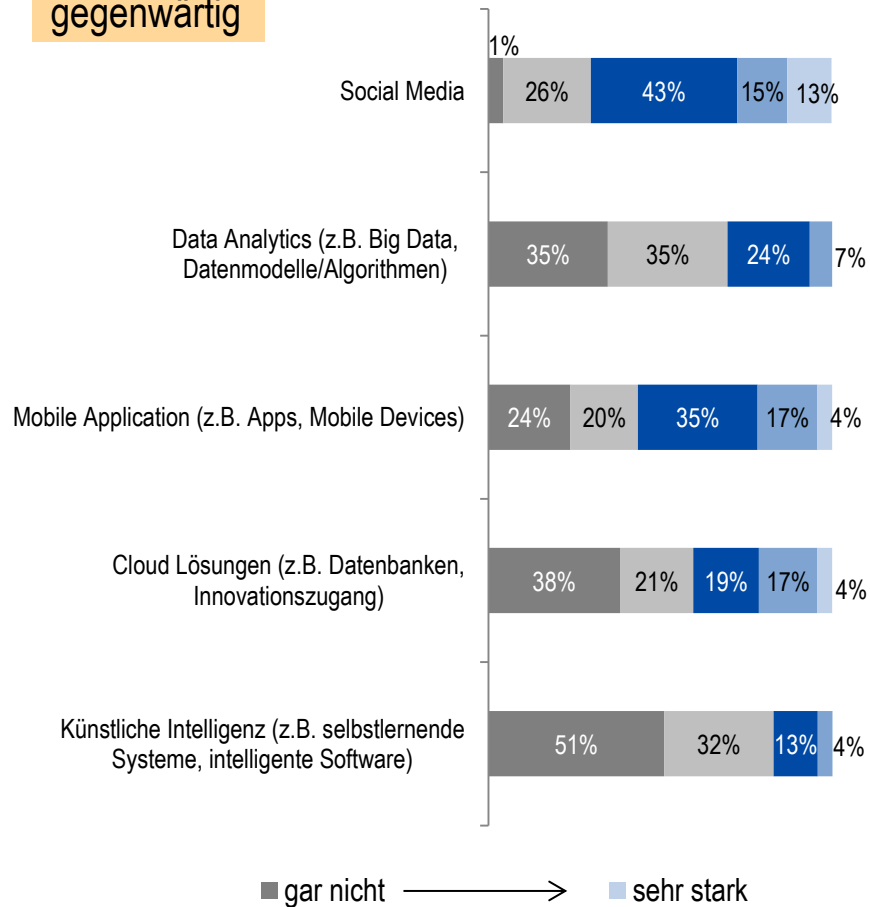
- » In der Gruppe der Unternehmen, die bereits eine klar definierte Strategie für die Karriereentwicklung von Frauen haben, wurden bei knapp 70 Prozent bereits freiwillige Zielvorgaben für die kommenden zwei Jahre gesetzt. Die übrigen 30 Prozent teilen sich genau zur Hälfte auf in die Gruppe, die dabei ist Zielvorgaben zu definieren, und in die Gruppe, die diese für nicht relevant hält.
- » In der Gruppe der Unternehmen, die (noch) keine klar definierte Strategie für die Karriereentwicklung von Frauen haben, geben nur 13 Prozent an, dass sie freiwillige Zielvorgaben für die kommenden zwei Jahre definiert haben. 37 Prozent sind dabei diese zu definieren. Die Hälfte der Studienteilnehmer in dieser Gruppe äußert, dass Zielvorgaben für ihr Unternehmen nicht relevant sind.
- » Besonders in Bezug auf die Frage, inwieweit strukturierte Karriereentwicklungs- und Mentorenprogramme genutzt werden, um Mitarbeiterinnen für die Managementebenen zu entwickeln, stimmen deutlich mehr Studienteilnehmer der Gruppe derer, die bereits eine klar definierte Strategie für die Karriereentwicklung von Frauen haben, zu. Bei den Unternehmen, die (noch) nicht über solch eine Strategie verfügen, ist die Anzahl wesentlich geringer.

## Digitalisierung in HR

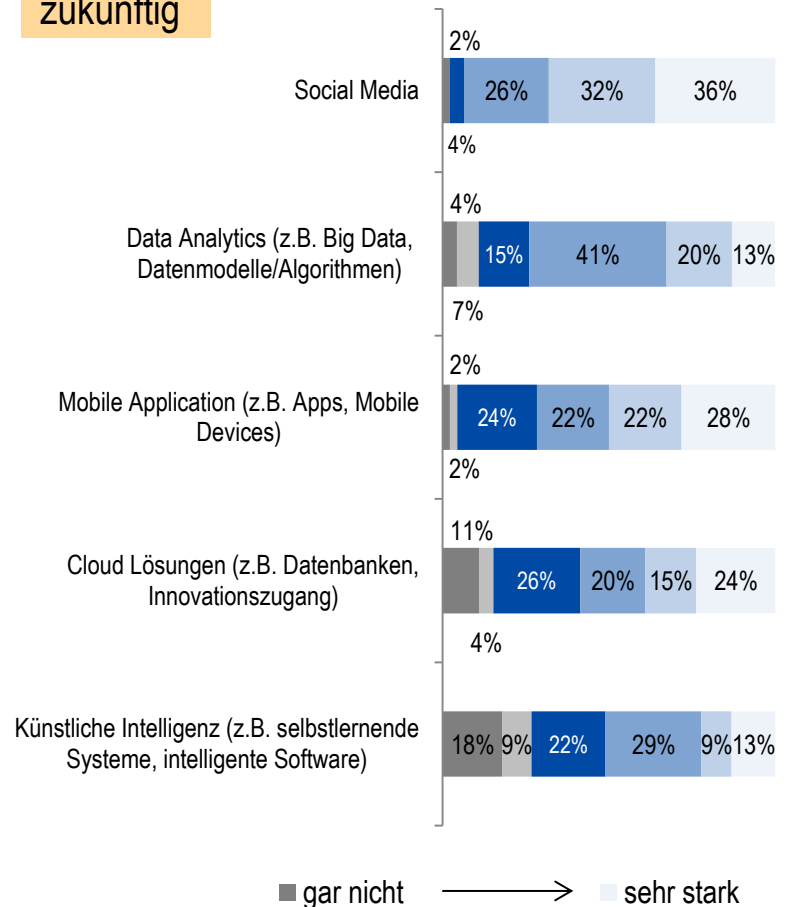
# Aktuelle Situation und Ausblick

Folgende digitale Formate werden in meinem Unternehmen intensiv genutzt

## gegenwärtig

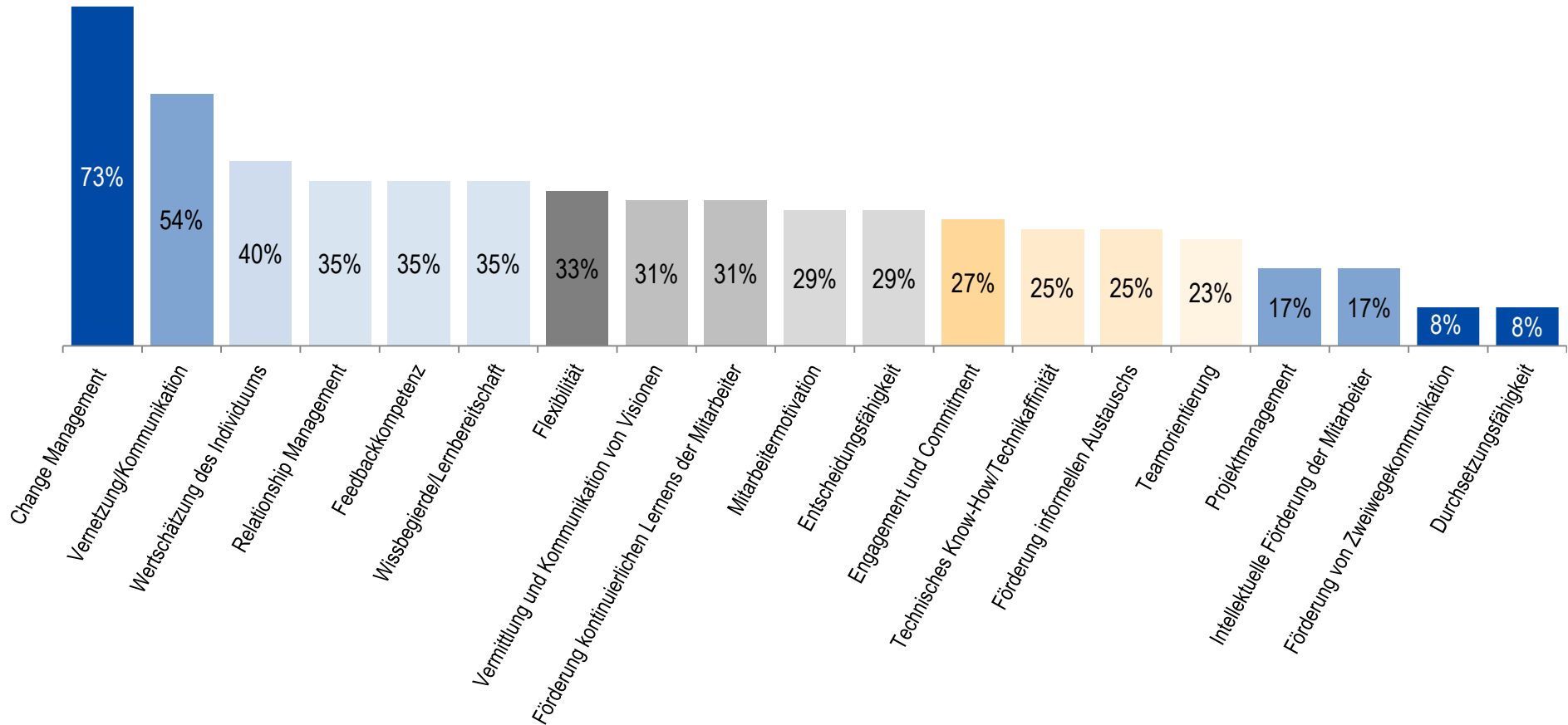


## zukünftig



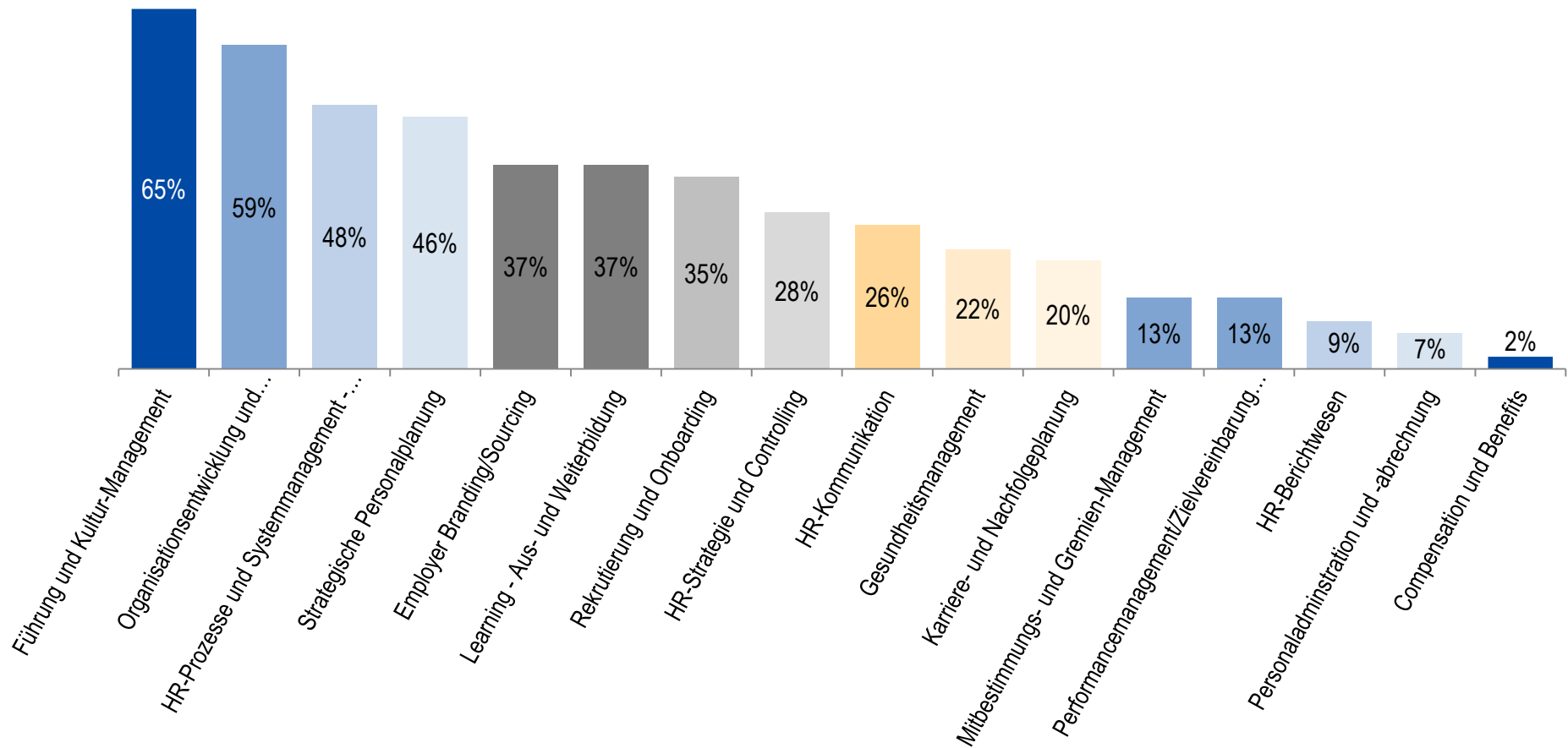
# Kompetenzen für digitalen Wandel

Über was muss eine Führungskraft im Rahmen des digitalen Wandels Ihrer Meinung nach verstärkt verfügen?



# Bedeutung von HR-Prozessen

Welche HR-Prozess gewinnen Ihrer Meinung nach im Rahmen der voranschreitenden Digitalisierung an Bedeutung?





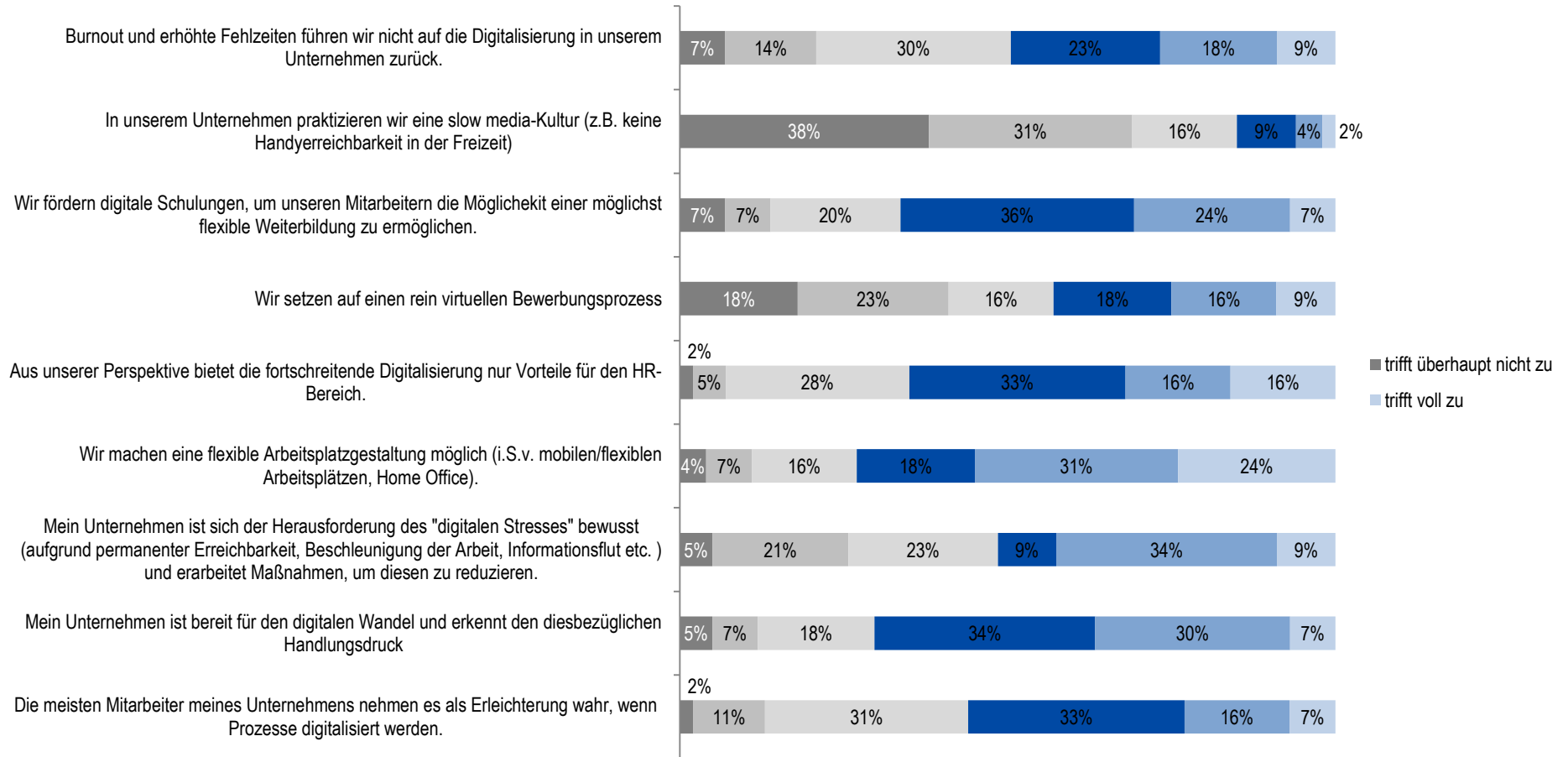
## Aktuelle Situation, Kompetenzen und HR-Prozesse

---

- » Während 70 Prozent der Studienteilnehmer angeben, dass Data Analytics in ihrem Unternehmen gar nicht bzw. fast gar nicht genutzt wird, sehen sie dort für die Zukunft ein ausgeprägtes Potenzial. Auch der Einsatz von künstlicher Intelligenz wird in den Unternehmen deutlich zunehmen. Social Media, Mobile Application und Cloud-Lösungen haben jetzt schon einen vergleichsweise hohen Stellenwert, der sich zukünftig aber nochmals verstärken wird.
- » Die drei wichtigsten Kompetenzen, über die die Führungskräfte laut Einschätzung der Studienteilnehmer im Rahmen des digitalen Wandels verfügen müssen, sind Change Management, Vernetzung und Kommunikation sowie Wertschätzung des Individuums. Weitere wichtige Punkte sind Relationship Management, Feedbackkompetenz und Wissbegierde/Lernbereitschaft.
- » Die bedeutendsten HR-Prozesse sind dabei Führung und Kultur-Management, Organisationsentwicklung und Transformation Management sowie die interne Digitalisierung.

# Reaktion auf Digitalisierung

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen aus Sicht Ihres Unternehmens?



## Reaktion auf Digitalisierung

---

- » Die Mehrheit der Studienteilnehmer sieht in der fortschreitenden Digitalisierung nur Vorteile für den HR-Bereich.
- » Ein Großteil der Studienteilnehmer (71 Prozent) stimmt zu, dass ihr Unternehmen bereit ist für den digitalen Wandel und den Handlungsdruck erkennt. Etwas mehr als die Hälfte geben an, dass die meisten Mitarbeiter des Unternehmens es als Erleichterung sehen, wenn Prozesse digitalisiert werden.
- » So werden in fast 70 Prozent der teilnehmenden Unternehmen digitale Schulungen gefördert, um den Mitarbeitern eine flexible Weiterbildung zu ermöglichen. Des Weiteren ist in den meisten Unternehmen die flexible Arbeitszeitgestaltung etabliert. 40 Prozent der Unternehmen setzen auf einen rein virtuellen Bewerbungsprozess.
- » Über die Hälfte der Studienteilnehmer geben an, dass ihr Unternehmen die Herausforderung des digitalen Stresses erkennt und Maßnahmen trifft, um diesen zu reduzieren. Im Einklang mit dieser Aussage sieht rund die Hälfte der befragten Unternehmen einen Zusammenhang zwischen Burnout/erhöhten Fehlzeiten und der Digitalisierung im Unternehmen. Dennoch praktizieren nur rund 15 Prozent der befragten Unternehmen eine slow media-Kultur.

# Korrelationen zwischen verschiedenen Aussagen zur Digitalisierung

---

- » Je größer die Bereitschaft für den digitalen Wandel ist, desto zutreffender ist auch das Bewusstsein für die Herausforderungen des „digitalen Stresses“.
- » Je mehr die Studienteilnehmer zustimmen, dass sie sich der Herausforderung des „digitalen Stresses“ bewusst sind, desto mehr bejahen sie, dass in ihrem Unternehmen Arbeitszeiten flexibel gestaltet werden.
- » Es besteht eine starke Korrelation zwischen der Zustimmung, dass die fortschreitende Digitalisierung nur Vorteile bietet und dem Bewusstsein für die Herausforderung des „digitalen Stresses“.
- » Es gibt einen schwachen Zusammenhang zwischen dem Bewusstsein für die Herausforderung des „digitalen Stresses“ und der Praktizierung einer slow-media Kultur.

# Kontakt

Für Fragen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung.

## Adresse

**Kienbaum Communications GmbH & Co. KG**  
Ahlefelder Straße 47  
51645 Gummersbach

## Ansprechpartner

**Erik Bethkenhagen**  
Geschäftsführer  
Fon: +49 2261 703-579  
Fax: +49 2261 703-639

[erik.bethkenhagen@kienbaum.de](mailto:erik.bethkenhagen@kienbaum.de)



[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)