



Der Aufstieg der „sozialen Organisation“

Globale Human Capital
Trendstudie 2018

Deutschland-Report

Inhalt

Management Summary	03
Übersicht: 10 Human Capital Trends	04
Demografische Daten	26
Business Outlook	27
Kontakte	28

Management Summary

Der Megatrend „soziale Organisation“ beeinflusst Unternehmen weltweit. Deloitte's globale Human Capital Trendstudie 2018 zeigt einen tiefgreifenden Wandel auf, dem sich Führungskräfte und Unternehmen weltweit stellen müssen: den rasanten Aufstieg dessen, was wir als „soziale Organisation“ bezeichnen.

Der Ursprung dieser Entwicklung wird durch drei Einflüsse bestärkt:

1. Millennials definieren eine neue Unternehmenskultur.

Sie hinterfragen bei ihrem Eintritt in die Arbeitswelt aktiv die Kernprämissen des unternehmerischen Handels, sowie die ökonomischen und sozialen Prinzipien, die ein Unternehmen leiten. Sie arbeiten, kaufen und bewerben nur Unternehmen, die einen „sozialen Fußabdruck“ haben.

2. Von Unternehmen wird erwartet, dass sie das zunehmende Führungsvakuum in der Gesellschaft füllen.

Fast überall auf der Welt vertrauen die Bürger der Wirtschaft mehr als der Handlungssicherheit ihrer Staatsoberhäupter. Sie erwarten von den Unternehmen, dass sie sich kritischen Fragen wie Einkommensungleichheit, Gesundheitsversorgung, Diversity und Cybersicherheit stellen, um die Welt gleichberechtigter und damit gerechter zu gestalten. Diese Erwartung übt einen enormen Druck auf die Unternehmen aus, schafft aber auch Chancen.

3. Der technologische Wandel hat unvorhergesehene Auswirkungen auf die Gesellschaft.

Die Fortschritte in der künstlichen Intelligenz (KI) und den neuen Kommunikationstechnologien verändern grundlegend, wie Arbeit heute verstanden wird, wer sie leistet und wie sie die Gesellschaft beeinflusst. Die Menschen erkennen zunehmend, dass der schnelle technologische Wandel zwar wertvolle Chancen verspricht, aber auch unvorhergesehene Auswirkungen auf Unternehmen und das soziale Miteinander hat.

Wie sich soziale Organisationen jetzt aufstellen müssen:

Um diesen globalen Herausforderungen zu begegnen, müssen sich Unternehmen zu „sozialen Organisationen“ entwickeln. In der Human Capital Trendstudie 2018 werden zehn Trends beleuchtet, die diese Entwicklung voranbringen. In den nachfolgenden Kapiteln lesen Sie von Vorständen, die als echtes Team agieren müssen, um ihr Unternehmen durch die Gewässer der hyper-vernetzen, hyper-agilen und hyper-komplexen Welt zu steuern. Sie erhalten Einblick in die Chancen und Herausforderungen, die die vielfältige Belegschaft für unsere Unternehmen bedeutet. Ein Trend beleuchtet, wie Bonus- und Incentivierungsmodelle neu gedacht werden müssen, um als wahrer Wettbewerbsvorteil im Ringen um die Talente bestehen zu können. Zudem rückt in diesem Jahr stark der einzelne Mitarbeiter in den Fokus vieler Trends: So erlebt das Thema „Well-Being“, zu deutsch am ehesten mit Wohlbefinden und Zufriedenheit übersetzt, in der deutschen und globalen Umfrage eine enorme Wichtigkeit. Dieser Report beleuchtet auch die Entwicklung von künstlicher Intelligenz, Automatisierung und Robotics und deren Einfluss auf Arbeitsabläufe, Prozesse und nicht zuletzt die Frage, wann und ob es den Menschen in der Produktion oder vor dem PC noch braucht.

Erfahren Sie mehr über die globale Human Capital Trendstudie 2018:

Die Human Capital Trendstudie erscheint bereits zum sechsten Mal und ist die größte und umfangreichste Studie in ihrem Bereich. Zu den Teilnehmern zählen über 11.070 HR- und Business-Entscheider.

Wir haben Ihnen hier einen Überblick der wichtigsten deutschen Ergebnisse der HC Trendstudie 2018 zusammengestellt. In dem globalen englischsprachigen Bericht erhalten Sie vertiefende Informationen zu allen zehn Human Capital Trends. Informieren Sie sich zu den Kapiteln, die von besonderer Bedeutung für Sie und Ihr Unternehmen sind. Seien Sie anderen einen Schritt voraus und reagieren Sie schon heute auf die Herausforderungen der Arbeitswelt von morgen.

Was verstehen wir unter einer „sozialen Organisation“?

Ein soziales Unternehmen ist eine Organisation, die ihre Ziele „Umsatzwachstum und Gewinnmaximierung“ mit der Notwendigkeit vereint, die Umwelt und ihr Stakeholder-Netzwerk gleichermaßen zu respektieren und zu unterstützen. Dazu gehört, makroökonomische Trends zu erkennen, die unsere Welt aktuell beeinflussen, auf sie zu reagieren und aktiv mitzugestalten. Ziel ist es, gesellschaftliche Entwicklungen langfristig wertstiftend für das eigene Unternehmen sowie das Ökosystem, in dem das Unternehmen agiert, zu entwickeln. Soziale Organisationen haben Vorbildcharakter in ihrer Art, wie sie innerhalb und außerhalb des Unternehmens zusammenarbeiten und Mehrwert stiften.

Übersicht: 10 Human Capital Trends



Der Vorstand 2.0 – Teams führen Teams

Auf makroökonomische Trends zu reagieren und Unternehmen in einem komplexen Umfeld zu steuern, erfordert ein noch nie dagewesenes Maß an funktionsübergreifender Zusammenarbeit und gemeinsamer Vision im Vorstandsteam. Die Top-Führungskräfte in einer Organisation müssen harmonisch als Team agieren und weiterhin ihre funktionalen Bereiche führen. Die Zusammenarbeit erlaubt eine agile, koordinierte Antwort auf die Herausforderungen unserer Zeit.



Belegschaft neu gedacht – vom Vollzeitmitarbeiter bis zum Gig-Worker

Führungskräfte und Personalleiter (CHROs) erkennen die Notwendigkeit, verschiedene Mitarbeitergruppen strategisch zu managen. Dazu zählen Mitarbeiter mit verschiedensten Arbeitszeitmodellen genauso wie externe Auftragnehmer, Freelancer und Gig-Worker. Die Vielzahl an Beschäftigungsalternativen beeinflusst, wie Firmen Leistungen erbringen und mit Kunden interagieren. Unternehmen müssen Wege finden, diese vielfältige Arbeitnehmerschaft zu managen und eine stabile Organisationskultur zu etablieren.



Boni und Incentivierungen – personalisiert, agil und ganzheitlich

Mitarbeiter erwarten eine verstärkt personalisierte, schnelle und ganzheitliche Kompensation von ihrem Arbeitgeber. Der „One size fits all“-Ansatz ist nicht zukunftsfähig, da Mitarbeiter individuell unterschiedlich honoriert werden wollen. Personalisierte Vergütungen und Incentivierungen stecken allerdings noch in den Kinderschuhen.



Neue Möglichkeiten – mehr Gestaltungsfreiheit für die eigene Karriere

Mit Blick auf eine Karriere im 21. Jahrhundert steht der einzelne Arbeitnehmer mehr und mehr im Fokus. Statt einer kontinuierlichen Entwicklung entlang definierter Job-Pfade und Rollen setzen führende Unternehmen auf Selbstbestimmung und -steuerung von Mitarbeitern, sich in neuen Rollen und Gegebenheiten immer wieder neu zu erfinden und weiterzuentwickeln.



Die „goldene“ Generation – Chancen und Verantwortlichkeiten

Zukunftsorientierte Organisationen erkennen die steigende Lebenserwartung und das Altern der Bevölkerung als Chance! Die „goldene“ Generation ermöglicht Unternehmen, sowohl ein drängendes gesellschaftliches Problem anzugehen als auch auf eine erfahrene, engagierte und vielfältige Belegschaft zurückgreifen zu können. Dies erfordert jedoch innovative Strategien, neue Arbeitsmodelle und eine enge Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Arbeitnehmern.



Im Spiegel der Gesellschaft – Unternehmen übernehmen Verantwortung

Die Öffentlichkeit, zukünftige Arbeitskräfte und nicht zuletzt die eigenen Mitarbeiter erwarten verstärkt eine soziale und gesellschaftliche Positionierung ihres Unternehmens. Aspekte wie Diversity, faire Entlohnung, Zuwanderung und Klimawandel sind Themen, bei denen auch privatwirtschaftliche Firmen Verantwortung übernehmen müssen und den Diskurs beeinflussen. Dies wiederum kann sich in Zeiten von transparenten Arbeitgeberbewertungen positiv auf den eigenen Marken- und Marktwert auswirken.



Das Wohl der Mitarbeiter – unternehmerische Strategie und menschliche Verantwortung

Während die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit weiter verschwimmen, fordern Mitarbeiter umfangreichere Initiativen zur Förderung der physischen, psychischen und finanziellen Gesundheit ein. Unternehmen reagieren auf diesen zunehmenden Bedarf, indem sie eine Vielzahl von Programmen zur Steigerung von Work-Life Balance, sozialer Verantwortung und Verbesserung der Talentstrategie investieren.



Als Einheit betrachtet – der Mensch im Zentrum digitaler Entwicklungen

Die Integration von künstlicher Intelligenz, Robotics und Automatisierung in der Arbeit hat im letzten Jahr stark zugenommen. Damit verändern sich auch Anforderungen an Rollen und Kompetenzen. Anders als erwartet rückt verstärkt die Frage nach den „einzigartig menschlichen“ Kompetenzen in den Fokus: komplexe Problemlösefähigkeit, soziale Kompetenzen und kognitive Fähigkeiten. Um die Chancen moderner Technologien zu maximieren und die potenziellen Befürchtungen von Mitarbeitern zu minimieren, muss der Mensch im Zentrum der Veränderung bleiben. Dies beinhaltet die Neugestaltung von Arbeitsaufgaben, Umschulung von Mitarbeitern und Reorganisation des Unternehmens.



Der vernetzte Arbeitsplatz – Chancen und Risiken für die Produktivität

Immer neue Kommunikationstechnologien erobern die Arbeitswelt: Mitarbeiter werden signifikant mehr Zeit auf digitalen Kollaborationsplattformen verbringen, berufliche Netzwerke die schwarzen Bretter ablösen und unternehmensinterne Chatprogramme der schnelle Weg zur Abstimmung werden. Damit halten zunehmend Methoden zur privaten Kommunikation Einzug in die Büros. Unternehmen müssen nun ihre Erfahrungen in Teamführung, Zielsetzung und Mitarbeiterentwicklung nutzen, um sicherzustellen, dass die virtuelle Zusammenarbeit auch einen wirklichen, analogen Mehrwert bringt.



Der gläserne Mitarbeiter – Wann ist der Bogen überspannt?

Die rasante Zunahme der Verfügbarkeit von Daten sowie die Einführung von leistungsstarken Tools zur Erfassung von Mitarbeiterdaten eröffnen neue Chancen – bergen aber auch eine Vielzahl von Risiken. Während viele Unternehmen das Thema Datensicherheit im Blick haben, wird der Einfluss auf die Arbeitgebermarke unterschätzt. Wissen Mitarbeiter, wann, wie und wo ihre Daten erfasst werden? Dies sind zentrale Fragen, denen sich die Unternehmen nach dem ersten Hype um People Data stellen müssen.

Der Vorstand 2.0 – Teams führen Teams

Was in der Linie klappt und wo der Vorstand Nachholbedarf hat

Unsere Geschäftswelt verändert sich: Die digitale Disruption, Anforderungen an erhöhte Agilität unserer Prozesse und Arbeitsweisen sowie ein zunehmender Wettbewerb begegnen Vorständen und Mitarbeitern gleichermaßen. Unternehmen haben diese Herausforderungen erkannt und viel Geld und Zeit investiert, ihre Organisation agiler sowie netzwerk- und teamorientierter aufzustellen. Während diese Veränderungen auf der operativen Ebene bereits wirken, cross-funktionale Projekte angestoßen wurden und Teams unterschiedlicher Disziplinen erfolgreich zusammenarbeiten, müssen auch die Entscheidungsträger bis hin zum Vorstand als Team und nicht mehr allein als funktionale Experten agieren.

Der Vorstand als cross-funktionales Team – zwischen Wunsch und Wirklichkeit?

Die Zusammenarbeit als funktionsübergreifendes Team innerhalb des Vorstands ist einer der Top-Trends der diesjährigen Human Capital Trendstudie. 85 Prozent der Befragten gaben an, dass die ressortübergreifende Zusammenarbeit im Vorstand für sie die höchste Priorität in den kommenden Jahren hat. Treiber des Trends sind sowohl im globalen als auch im deutschen Kontext die Digitalisierung des Arbeitsplatzes und die kontinuierliche Veränderung der Arbeitswelt („Future of Work“).

Unternehmen bewegen sich heute in komplexen, multidimensionalen Umgebungen und Kunden erwarten eine inspirierende und bruchfreie End-to-End Customer Journey. Es reicht nicht mehr nur, ein gutes Produkt zu verkaufen, Unternehmen sind vielmehr aufgefordert, die Customer Touchpoints über den gesamten Produktlebenszyklus zu verstehen und zu optimieren. So ist in diesem Fall die enge Zusammenarbeit zwischen dem CMO (Chief Marketing Officer) und dem CIO

(Chief Information Officer) ein kritischer Erfolgsfaktor. So naheliegend die starke ressortübergreifende Zusammenarbeit erscheinen mag, so fern ist hier doch die Realität: 62 Prozent der deutschen Studienteilnehmer geben an, dass eine Abstimmung bzw. Zusammenarbeit der Vorstände an strategischen Themen bisher nur auf einer wöchentlichen Basis stattfindet. Im globalen Vergleich haben über die Hälfte der Vorstände tägliche Touchpoints mit ihren Kollegen.

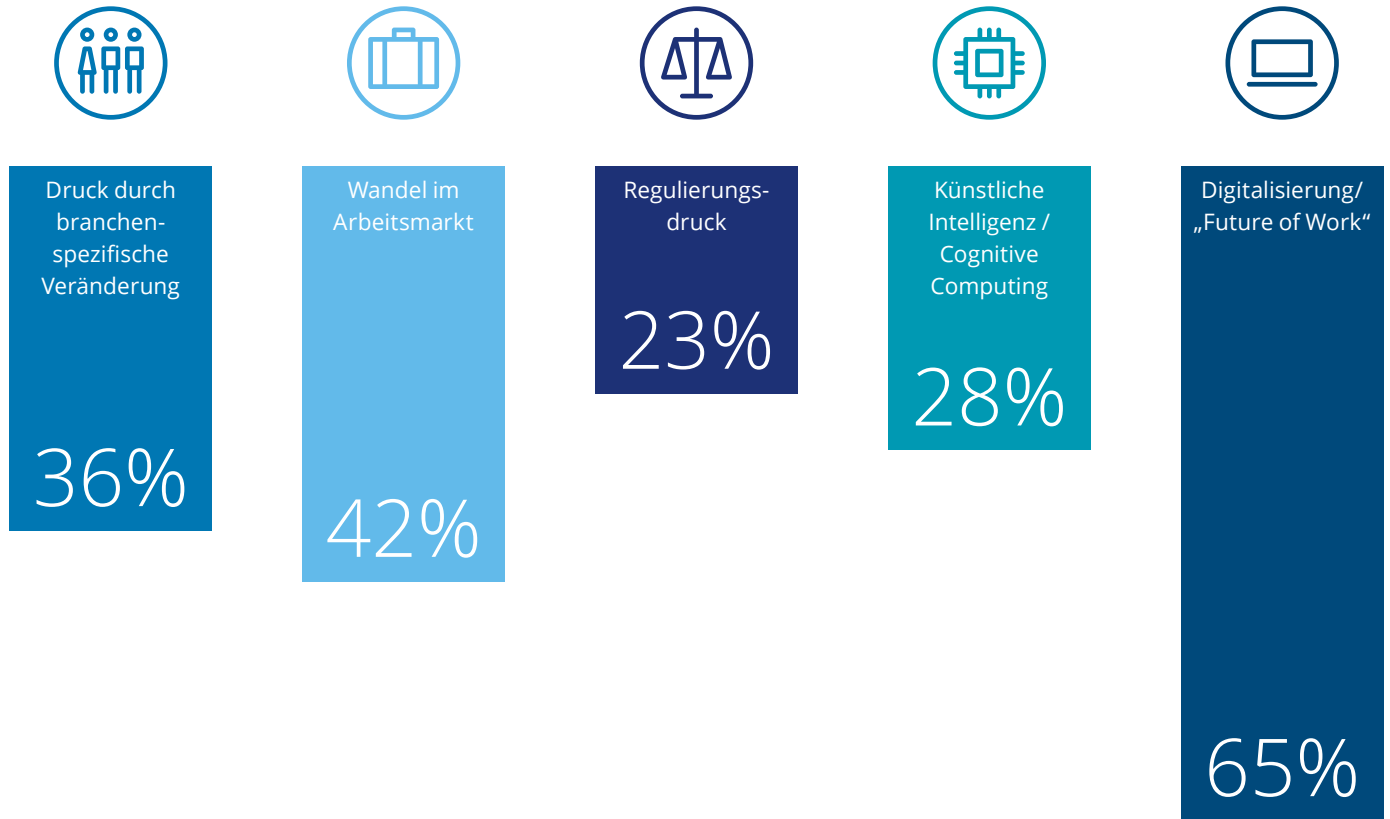
Wie das C-Level näher zusammenrücken kann

Drei Faktoren unterstützen die Entwicklung vom spezialisierten CxO hin zu einem High-Performing C-Level Team: Es gilt, funktionsübergreifende Projekte auch ver-

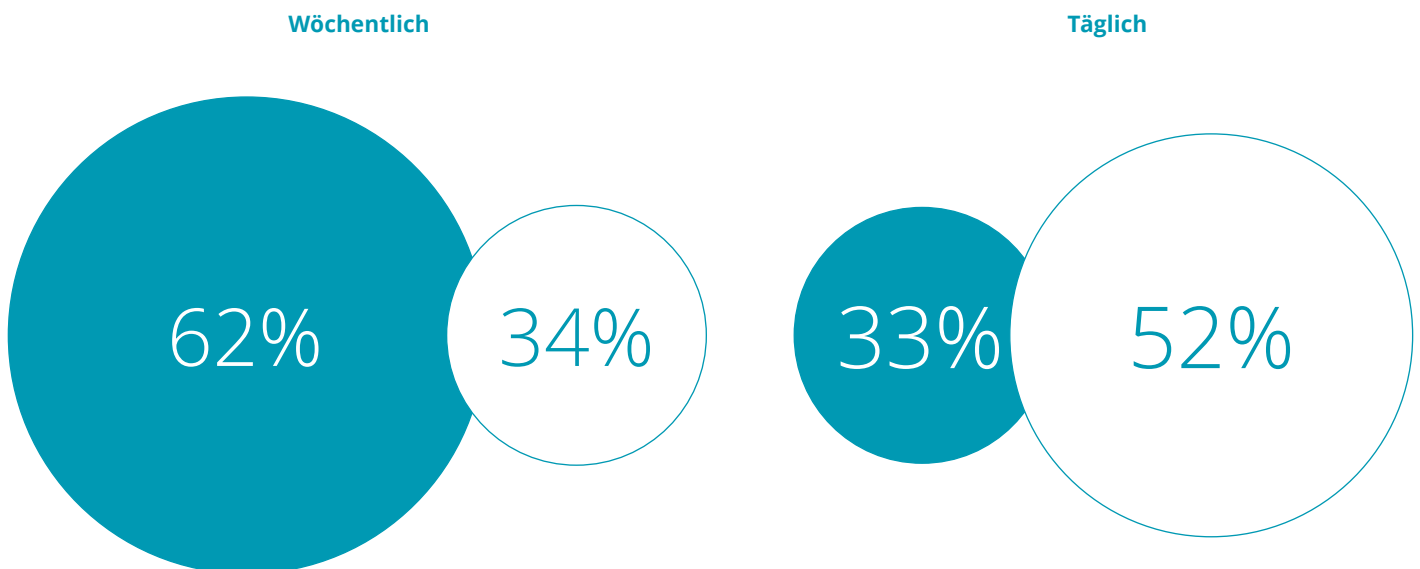
stärkt auf C-Level anzustoßen, diese sichtbar zu machen und das eigene Team in diese Initiativen zu involvieren. Modernes Performance-Management muss sowohl auf dieser als auch auf den operativen Ebenen neu gedacht werden und funktionsübergreifende Aufträge honorieren. Darüber hinaus müssen Karrierepfade statt ausschließlich vertikal und funktionsabhängig verstärkt mosaikartig gedacht werden. Im letzten Schritt, und davon sind wir in Deutschland noch recht weit entfernt, lohnt es, Vorstände mit Erfahrung aus unterschiedlichsten Fachbereichen zu benennen. In Deutschland gibt über ein Drittel der Befragten an, ausschließlich Karriere im eigenen Fachbereich gemacht zu haben. Im globalen Schnitt ist es nur ein Viertel.



Was sind die aktuellen Treiber für den Wandel in Ihrem Unternehmen?



Wie oft arbeiten Sie im Durchschnitt mit anderen Vorständen und Führungskräften an wichtigen strategischen Initiativen in Ihrem Unternehmen zusammen?



Belegschaft neu gedacht – Vom Vollzeitmitarbeiter zum Gig-Worker

Der Vollzeitangestellte? Ein überholtes Modell

Nur noch 42 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, dass der Hauptteil ihrer Mitarbeiter in einer klassischer Vollzeit-Anstellung tätig ist. Wir beobachten die Zunahme alternativer Arbeitsmodelle und einer sich verändernden Personalstruktur über alle Industrien und Branchen hinweg. Es gehören nun auch verstärkt projektbegleitende Arbeitskräfte, Crowd-Worker, Freelancer und Mitarbeiter mit Kurzzeitverträgen zur Belegschaft. Obwohl: Gehören sie wirklich dazu?

Das klassische Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis löst sich auf

Arbeitgeber profitieren auf den ersten Blick von dem mannigfaltigen Portfolio an Arbeitskräften. Sie sind flexibel und projektbasiert einsetzbar und bringen die richtigen Kompetenzen für definierte Aufgaben mit. Auf Bali hat sich zum Beispiel eine Gig-Worker Community gebildet. Gig-Worker sind Menschen, die Kleinst-Projektanfragen bearbeiten.

Das kann eine in sich abgeschlossene Recherche oder Kalkulation sein. So lösen sie nur mit dem Laptop und einer stabilen Internetverbindung Herausforderungen ihrer weltweiten Auftraggeber.

Nicht zu vernachlässigen sind allerdings auch die Herausforderungen, denen Arbeitgeber mit dieser neuen Mitarbeiterwelt begegnen: Die wenigsten Unternehmen haben sich strategische Gedanken gemacht, wie sie mit der „alternativen Belegschaft“ umgehen wollen, um sie in die Firma zu integrieren bzw. schnell arbeitsfähig zu machen. Es mangelt an Software und Tools, um die fragmentierte Belegschaft zu managen und mit ihr zu kommunizieren. Nur 24 Prozent der Unternehmen bieten Freelancern ein Onboarding an und deutlich weniger, knapp 16 Prozent, messen und bewerten die Leistung ihrer Externen im Rahmen von Performance-Management-Prozessen. Neben organisatorischen Hindernissen gibt knapp die Hälfte der Studienteilnehmer aus Deutschland an, dass sie mit

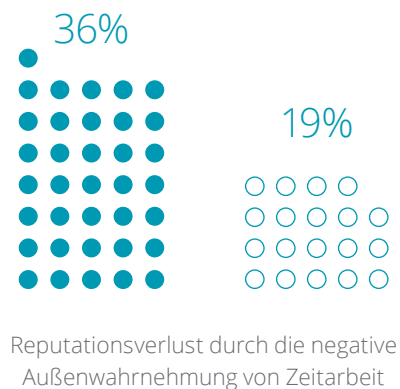
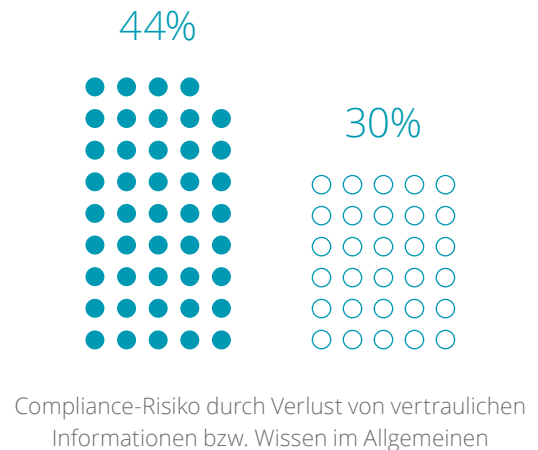
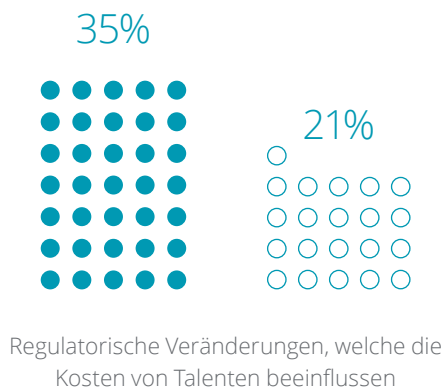
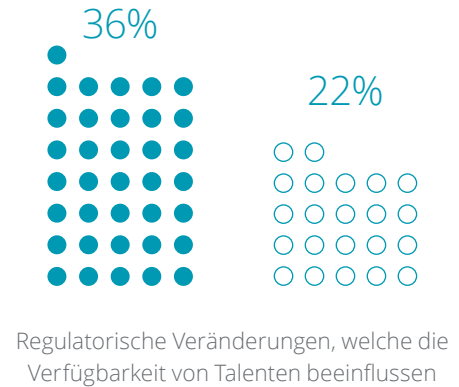
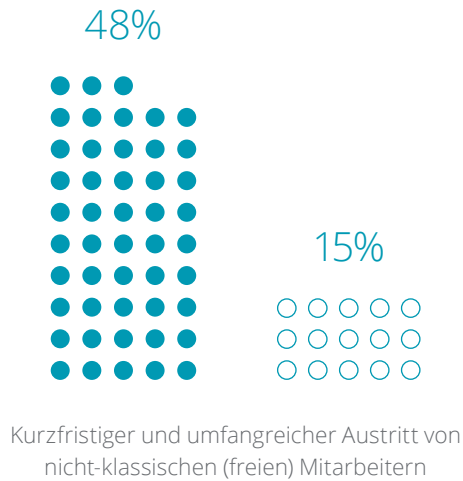
einem erheblichen Informationsverlust bei dem Austritt von Freelancern rechnen. 44 Prozent sehen Compliance- und Confidence-Risiken.

Wie die Einbindung funktionieren kann

Organisationen sollten auch externe und temporäre Arbeitskräfte in ihren Talent-Management-Strategien berücksichtigen. Dazu gehört auch der Einbezug der großen Anzahl von Millennials, die in absehbarer Zeit die größte Belegschaftsgruppe in den Unternehmen stellen wird. Schon heute geben 75 Prozent der Millennials an, irgendwann ihr eigenes Business gründen zu wollen, 70 Prozent wünschen sich, dass ihre Arbeit ihre eigenen Interessen unterstützt, und nur 12 Prozent glauben, dass eine Erfindung, die sie machen, ihrem Arbeitgeber gehören sollte. Unternehmen müssen Antworten auf diese Anforderungen finden und diese in attraktive Beschäftigungs- und Beteiligungsmodelle überführen.



**Welchen Risiken durch freie Mitarbeiter sieht sich Ihr Unternehmen ausgesetzt?
Welche davon werden wahrgenommen bzw. pro(aktiv) bearbeitet?**



● Wahrgenommen ○ Proaktiv bearbeitet

Bonus und Incentivierungen – Personalisiert, agil und ganzheitlich



Vergütungs- und Incentivierungsmodelle rücken in den Fokus

Nach dem Re-Design tradierter Performance-Management-Mechanismen rücken nun die daran geknüpften Vergütungs- und Incentivierungsmodelle in den Fokus der Unternehmen. 83 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, dass dies aktuell besonders wichtig für ihr Unternehmen ist. Im globalen Vergleich sind es nur 77 Prozent. Dabei sagten deutlich mehr als die Hälfte der Befragten, dass ihre Kompensationsmodelle funktionieren und zeitgerecht sind. Weltweit vertreten nur 37 Prozent der Studienteilnehmer diese Meinung.

Und tatsächlich hat sich einiges getan: In der Human Capital Trendstudie von 2017 hatten 90 Prozent der Befragten angegeben, dass in ihren Unternehmen die Gehaltsüberprüfung nur einmal jährlich stattfindet. In der aktuellen Studie haben sich die Zahlen verändert: 48 Prozent der Teilnehmer betrachten einmal im Jahr ihre Gehälter und Boni, 17 Prozent tun dies halbjährlich. Damit haben die Unternehmen erkannt, dass in einer agilen Arbeitswelt Performance-Management und daran geknüpfte Vergütungs- und Bonuskomponenten schneller und häufiger angepasst werden müssen. Eine Studie von Globeforce hat ergeben, dass häufige, auch sehr kleine Incentivierungen die Mitarbeiter bis zu 8-mal zufriedener machen als der einmalige, jährliche Bonus.

Der Bonus besteht aus mehr als nur einer Zahl













Im globalen Vergleich haben wir in Deutschland tradierte Gehalts- und Bonuskomponenten: Das Basisgehalt, jährliche Boni und Zuschüsse zur Altersvorsorge. Während weltweit 38 Prozent der Befragten angeben, Zuschüsse zu Wellnessangeboten wie Fitnessstudio-Mitgliedschaften zu zahlen, sind es in Deutschland aktuell nur 18 Prozent. Dabei ist das Angebot von „alternativen“ Bonuskomponenten ein großer Wettbe-

werbungsvorteil auf dem Talentmarkt. Arbeitnehmer wünschen sich verstärkt flexible und auf ihre Situation und Präferenz zugeschnittene Bonusprogramme. Im letzten Jahr hat ein namhaftes deutsches Unternehmen für Gesprächsstoff über die eigenen Betriebskantinen hinaus gesorgt, weil es seinen Mitarbeitern mehr Urlaubstage oder eine einmalige prozentuale Anpassung ihres Gehalts angeboten hat.

Was wir anders machen können

Langfristig wird der „One size fits all“-Ansatz bei Vergütung und Bonus nicht mehr ausreichen. Neben kurzfristigen Bewertungs- und Incentivierungsrunden sollten Unternehmen auch eine größere Vielfalt an Bonuskomponenten anbieten: Das reicht von mehr Urlaubstagen über Zuschüsse zu (externen) Weiterbildungen und Aktienoptionen bis hin zu finanzieller Unterstützung von Gesundheits- und Wellbeing-Angeboten. Auch die Arbeitgebermarke kann durch ein vielfältiges und transparentes Bonussystem gestärkt werden: In Zeiten von GlassDoor, LinkedIn und Kununu sind die Zusatzleistungen der Unternehmen für Mitarbeiter und Bewerber deutlich transparenter und damit vergleichbarer.

Darstellung der verschiedenen Bonuskomponenten.

Was bietet Ihr Unternehmen an Vergütungs- und Bonusleistungen an?	Deutsche Ergebnisse in %	Globaler Vergleich in %
 Grundgehalt	75	81
 Erfolgsabhängiger Bonus/Anreiz	59	77
 Bezahlter Urlaub	59	53
 Betriebliche Altersvorsorge	56	45
 Individuelle Einmalzahlungen (zeitpunktunabhängig)	39	54
 Weitergehende Förderung von Fortbildungen (finanziell)	37	40
 Bereitstellung (gesunder) Ernährung am Arbeitsplatz	28	33
 Erstattung bzw. Bezuschussung ÖPNV/Parkkosten	25	29
 Unternehmensgewinnbeteiligungen/ Mitarbeiteraktienprogramme	21	34
 Unterstützung bei Umzügen	20	33
 Ärztliche Arbeitgeberleistungen (klinisch, zahnärztlich, augenärztlich)	19	63
 Gesundheitliche Arbeitgeberleistungen (z.B. bezahlte Mitgliedschaft im Fitnessstudio, Rückerstattung von Wellnessaktivitäten)	18	38

Neue Möglichkeiten – Mehr Gestaltungsfreiheit für die eigene Karriere

Neue Erfahrungen zählen – warum Karrieren anders gedacht werden müssen

Im 21. Jahrhundert bestimmen nicht mehr allein Positionen und Fähigkeiten die berufliche Laufbahn von Mitarbeitern – entscheidend ist vielmehr, dass sie kontinuierlich neue Erfahrungen sammeln und sich zukunftsbezogene Kompetenzen aneignen. Rasante Marktentwicklungen, neue Technologien und Geschäftsmodelle sowie der Wunsch von Arbeitnehmern, die Klaviatur ihrer Entwicklungsmöglichkeiten voll auszuspielen, erfordern neue Karriere- und Entwicklungsmodelle. Allerdings bewerten fast 60 Prozent der weltweit Befragten ihre Unternehmen als „mittelmäßig“ bis „nicht effektiv“, wenn es darum geht, den Mitarbeitern die Chance zu geben, die Gestaltung ihrer beruflichen Laufbahn selbst zu steuern. In Deutschland kommen rund 30 Prozent der Befragten zu dieser Einschätzung – doch

auch hier gibt es erhebliches Verbesserungspotenzial.

Eine Kluft zwischen Karrieremöglichkeiten und Entwicklungsprogrammen

In vielen Unternehmen spiegeln sich die tatsächlichen Karrieremöglichkeiten nicht ausreichend in den Entwicklungsprogrammen für Mitarbeiter und Führungskräfte wider. Im globalen Durchschnitt gaben rund drei Viertel der Befragten an, dass sich Karrieremöglichkeiten in ihrem Unternehmen nicht an herkömmlichen Hierarchien orientieren. Zugleich antworteten 50 Prozent, dass die Entwicklungsprogramme ihres Unternehmens auf traditionelle Karrierepfade vorbereiten sollen und veraltete Kompetenzen fokussieren.

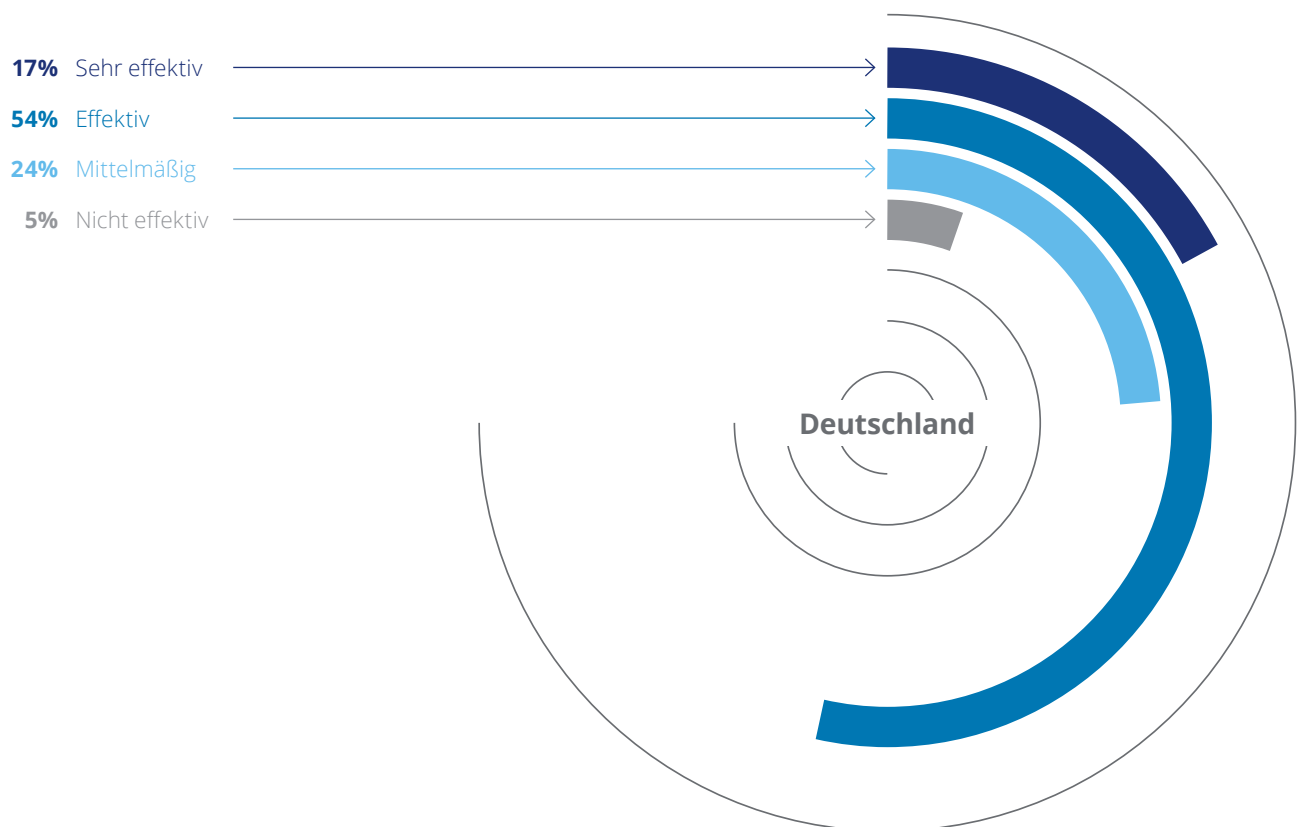
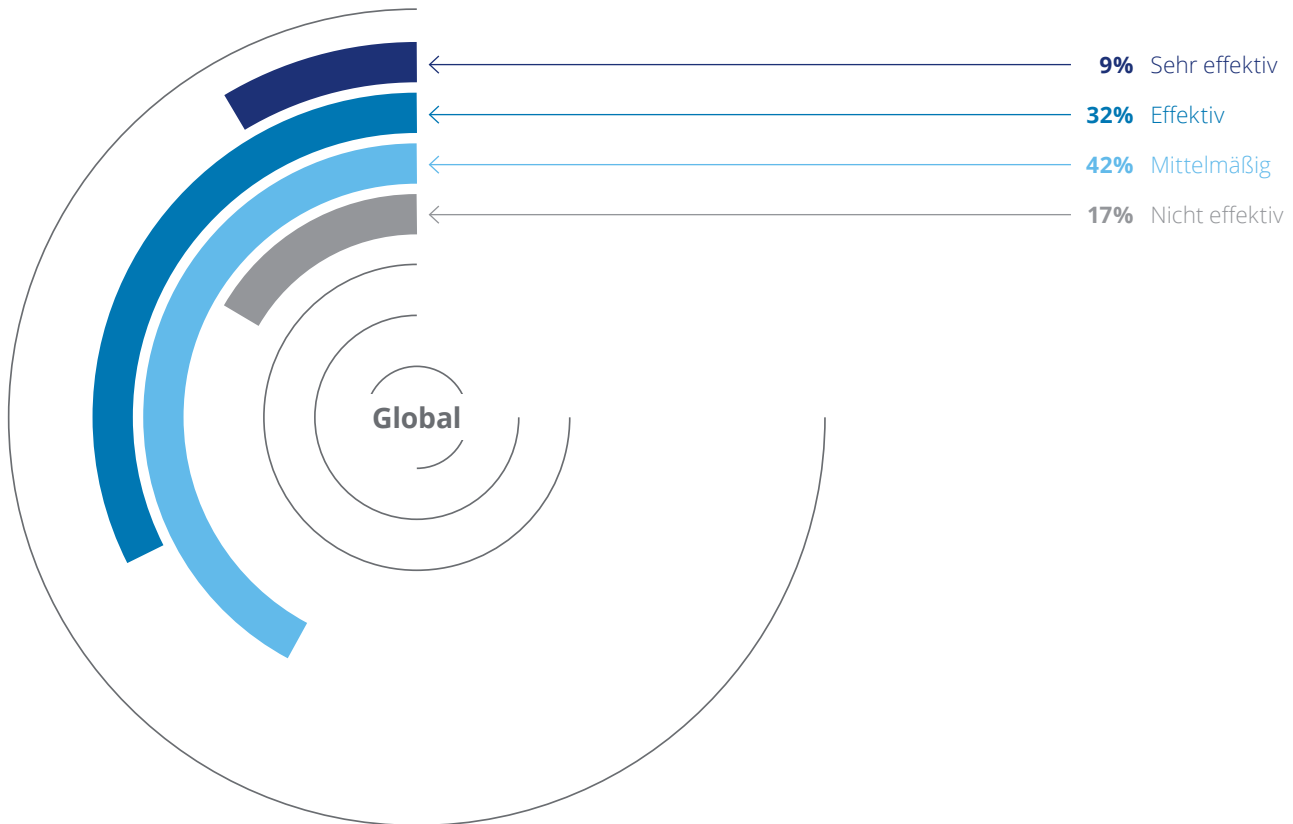
Wie Sie neue Karriere- und Entwicklungsmodelle gestalten können

Um die Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu überwinden, müssen

Unternehmen ihre Karrieremodelle und Entwicklungsprogramme grundlegend neu gestalten. Statt lediglich auf Beförderungen von Hierarchielevel zu Hierarchielevel zu setzen, sollten auch alternative Karrieremöglichkeiten etabliert werden, durch die Mitarbeiter kontinuierlich neue Erfahrungen und Fähigkeiten erlangen können. Mögliche Ansatzpunkte sind cross-funktionale Arbeitseinsätze sowie ein Netzwerk aus internen und externen Coaching- und Mentoring-Angeboten. Auch neue Technologien wie Augmented oder Virtual Reality und datengestützte Tools zur Selbsteinschätzung können Karrierewege fördern, von denen sowohl Mitarbeiter als auch Unternehmen profitieren. Entscheidend hierfür ist eine Lernkultur, die Fehler als Teil des Lernprozesses akzeptiert und offen diskutiert.



Wie effektiv ist Ihre derzeitige Organisation, wenn es darum geht, Sie als Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, ihre eigene Karriere zu managen?



Die „goldene“ Generation – Chancen und Verantwortlichkeiten

Erfahrene Talente als entscheidender Wettbewerbsfaktor

Menschen leben heute sehr viel länger als früher. Die durchschnittliche Lebenserwartung ist weltweit von 53 Jahren (1960) auf 72 Jahre (2015) hinaufgeschossen und steigt stetig weiter – im Schnitt pro Dekade um 1,5 Jahre! Zugleich sind die Geburtenzahlen in vielen Ländern in den vergangenen Jahrzehnten erheblich gesunken. Für Unternehmen bedeuten diese gegenläufigen Trends, dass sie einerseits verstärkt auf Mitarbeiter, die älter als 60 Jahre alt

sind, und andererseits auf immer weniger Arbeitnehmer im traditionellen Erwerbsalter (von 20 bis 54 Jahren) zurückgreifen können. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sie daher gezielt um ältere Talente werben und ihre erfahrenen Mitarbeiter langfristig an sich binden. Beispielsweise können Letztere ihr Wissen als Experten, Coaches oder Trainer an ihre jüngeren Kollegen weitergeben. Dennoch bleibt dieses Potenzial vielfach ungenutzt, wie unsere aktuelle Studie zeigt.

Die strategische Einbindung älterer Mitarbeiter „steckt in den Kinderschuhen“

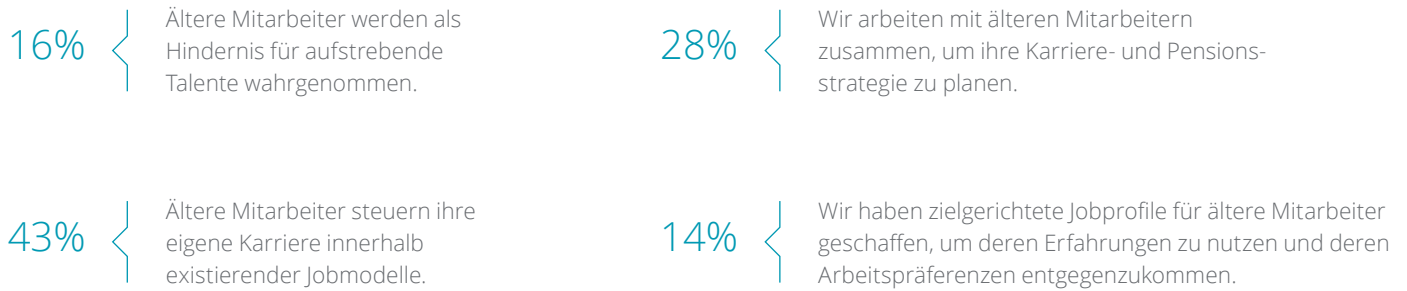
Rund 43 Prozent der Befragten aus Deutschland gaben an, dass ihre Unternehmen bestehende Karriere- und Entwicklungsmodelle nicht an die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter anpassen. Rund 16 Prozent sehen ältere Kollegen sogar als „Hindernis für aufsteigende Talente“. Immerhin arbeiten aber bereits rund 28 Prozent der befragten Unternehmen aus Deutschland mit älteren Mitarbeitern zusammen, um gemeinsam neue Karrierewege für sie auszuarbeiten. Dieser Wert ist noch ausbaufähig, liegt aber bereits rund zehn Prozentpunkte höher als der globale Durchschnitt.

Wie Unternehmen das Potenzial älterer Generationen ausschöpfen können

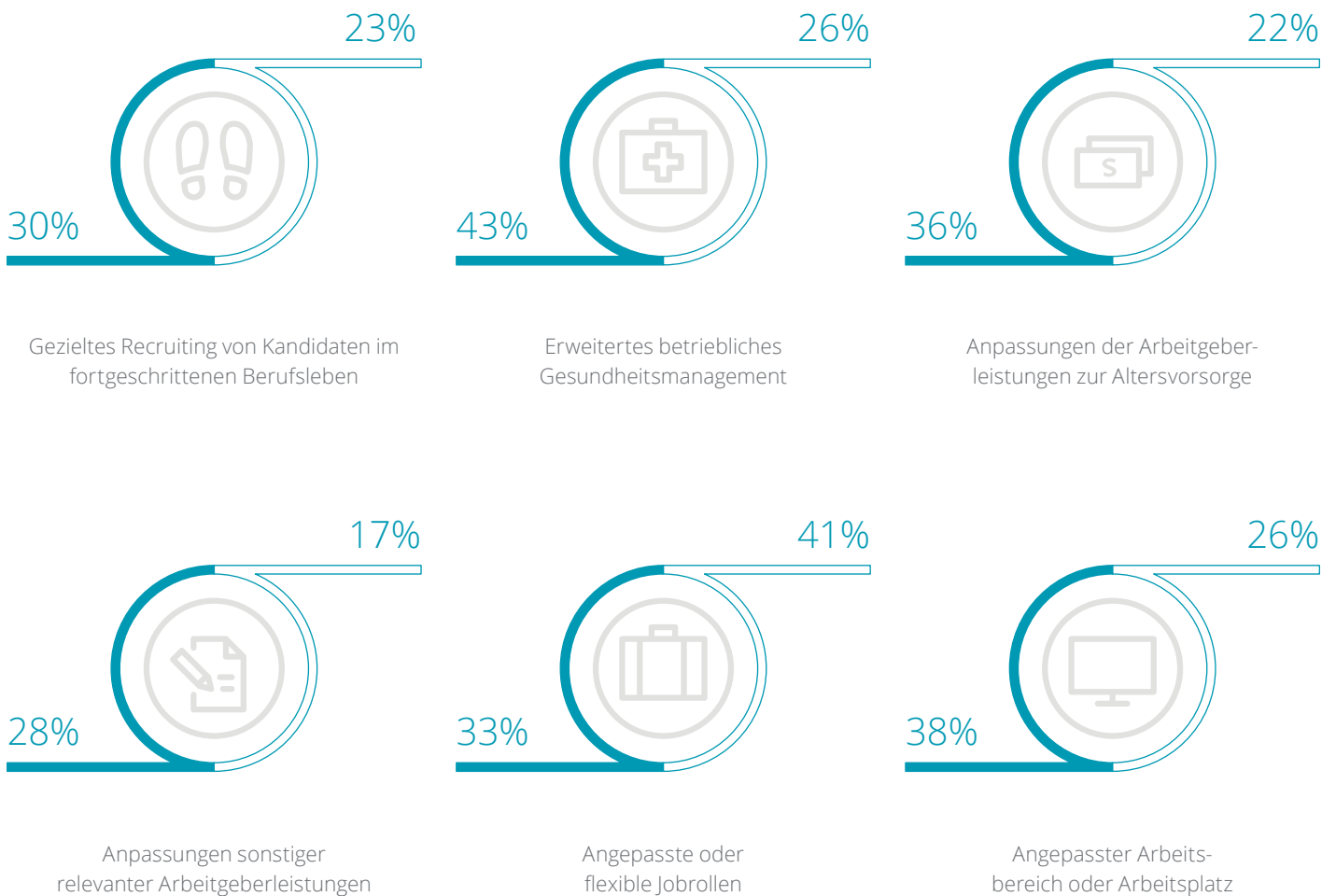
Positionen und Arbeitsplätze müssen an die besonderen Bedürfnisse älterer Generationen angepasst werden, damit diese produktiv mitwirken können. Eine Möglichkeit hierfür sind beispielsweise flexible Arbeitszeiten und Teilzeitstellen. Zu einer erfolgreichen Strategie gehören aber auch Entwicklungsmaßnahmen wie Umschulungen sowie eine neue Gehaltspolitik und flexiblere Bonusprogramme. Schließlich können auch Recruiting-Aktivitäten auf die spezifischen Bedürfnisse älterer Talente eingehen. Nahezu alle diese Maßnahmen sind bei deutschen Unternehmen laut unserer Umfrage bereits stärker ausgeprägt als im globalen Durchschnitt. Trotz bereits relativ hoher Zuschüsse zur Gesundheitsvorsorge geben 43 Prozent der Befragten an, Angebote im Gesundheitsbereich weiter aufzustocken. Auch die Anpassung des Arbeitsplatzes an Bedürfnisse älterer Mitarbeiter gehört für 38 Prozent der Befragten dazu. So hat z.B. BMW weiche Fußmatten an den Produktionslinien eingeführt und damit die Effizienz um 7 Prozent erhöht. Das ist ein guter Anfang und muss in Zukunft weiter vorangetrieben werden, um die demografischen Effekte vorteilhaft nutzen zu können.



Was ist die verbreitete Sichtweise in Ihrem Unternehmen zum Thema „Alter“?



Welche der folgenden Strategien hat Ihr Unternehmen bereits als Reaktion auf die alternde Belegschaft umgesetzt?



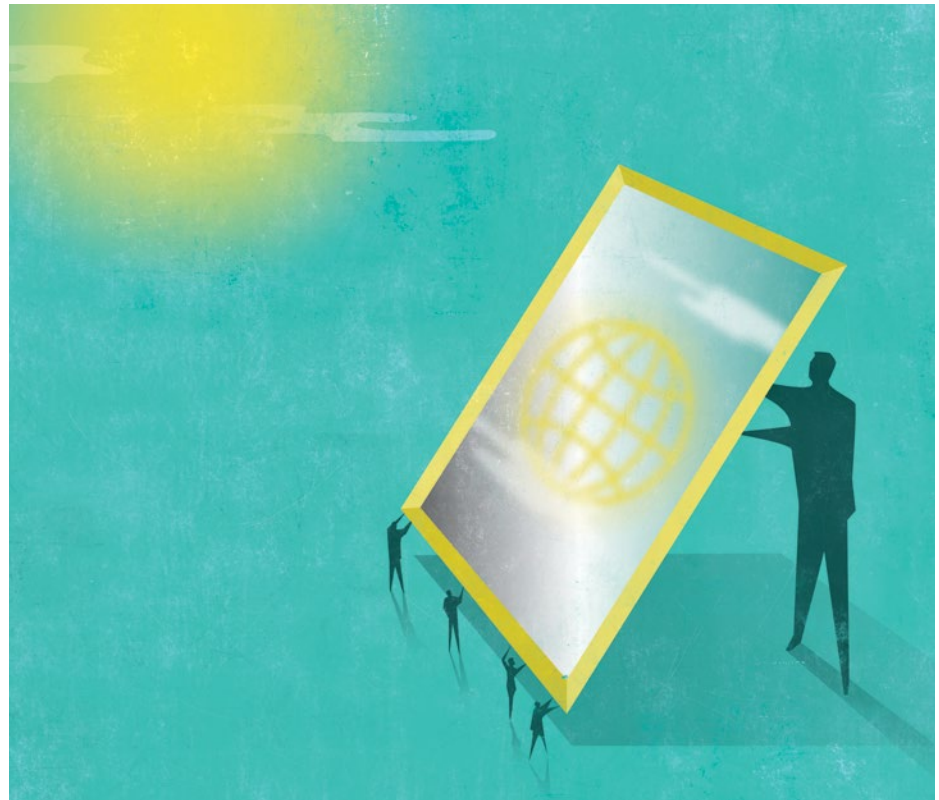
Im Spiegel der Gesellschaft – Unternehmen übernehmen Verantwortung

Der Öffentlichkeit bleibt wenig verborgen – und sie hat hohe Ansprüche an Unternehmen

Unternehmen sind zentrale Akteure in einer Gesellschaft, die immer transparenter wird. Entspricht ein Produkt den Ansprüchen der Kunden? Beeinträchtigt eine Fabrik die Umwelt? Wie zufrieden sind die Beschäftigten mit ihren Jobs? Agiert ein Unternehmen auch gesellschaftlich verantwortungsvoll? Interne wie externe Unternehmensaktivitäten bleiben den Augen der Öffentlichkeit kaum noch verborgen. Die Öffentlichkeit wird zudem immer anspruchsvoller, wendet sich zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen an Unternehmen und fordert, dass diese für ihr Handeln einstehen. Besonders stark trifft dies auf die politikverdrossene neue Mitarbeitergeneration der Millennials zu. Sie wendet sich immer stärker von Politik und öffentlichen Stellen ab und erwartet von ihrem Arbeitgeber eine inspirierende, aktive Rolle in der Gesellschaft. Diese hält den Organisationen damit einen Spiegel vor, der für Kunden, Mitarbeiter, Investoren und weitere Zielgruppen die Unternehmensidentität reflektiert. Gefällt Ihnen, was Sie im Spiegel sehen?

Von pflichterfüllenden CSR-Aktivitäten hin zu einem Verständnis der sozialen Verantwortung

„Corporate Citizenship“ lässt sich am ehesten mit „gesellschaftlicher Verantwortung“ beschreiben, umfasst aber mehr als ausgewählte Corporate-Responsibility-Aktivitäten, die bereits weitreichend installiert sind. Citizenship zielt auch auf das gesellschaftliche Verständnis und die gewählte Rolle im sozialen Gefüge ab, die ein Unternehmen anstrebt. Elon Musk, CEO von Tesla, spricht regelmäßig davon, dass er nicht nur Elektroautos bauen, sondern aktiv dazu beitragen will, „eine Umweltkatastrophe“ zu vermeiden. Damit will er nicht weniger als „die Gesellschaft verbessern“, was auch



im globalen Vergleich für 30 Prozent der Befragten relevant ist. Von den befragten deutschen Unternehmen wird dieses Motiv allerdings mit rund 12 Prozent an letzter Stelle aufgeführt. Viel zentraler ist hier, durch soziales Engagement die Mitarbeiterbindung zu stärken (41 Prozent). Daneben nennen die Befragten in nahezu gleicher Gewichtung weitere Ziele wie das Schärfen der Arbeitgebermarke im Recruiting, effektiveres Marketing und die Steigerung des Shareholder Value.

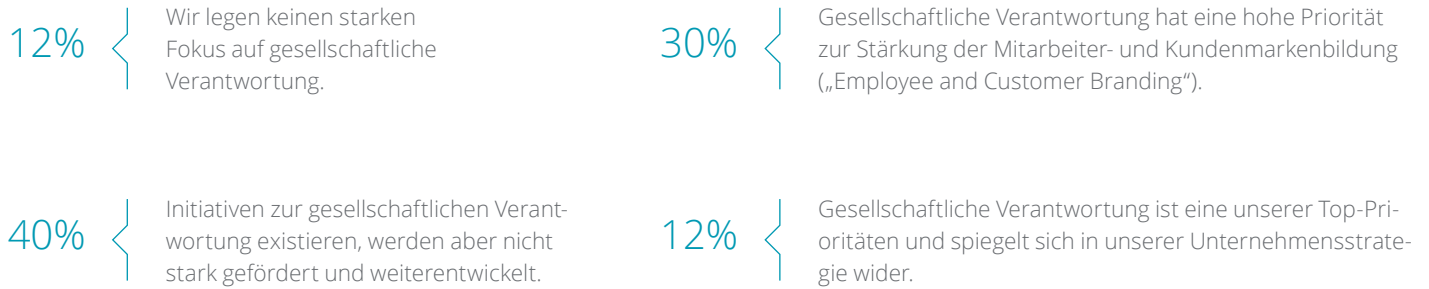
Wie können Unternehmen Corporate Citizenship authentisch verkörpern?

Es klafft eine auffallende Lücke zwischen der genannten Wichtigkeit der Initiativen für Unternehmen und der entsprechenden finanziellen Polsterung: 77 Prozent der Befragten gaben an, dass soziales und

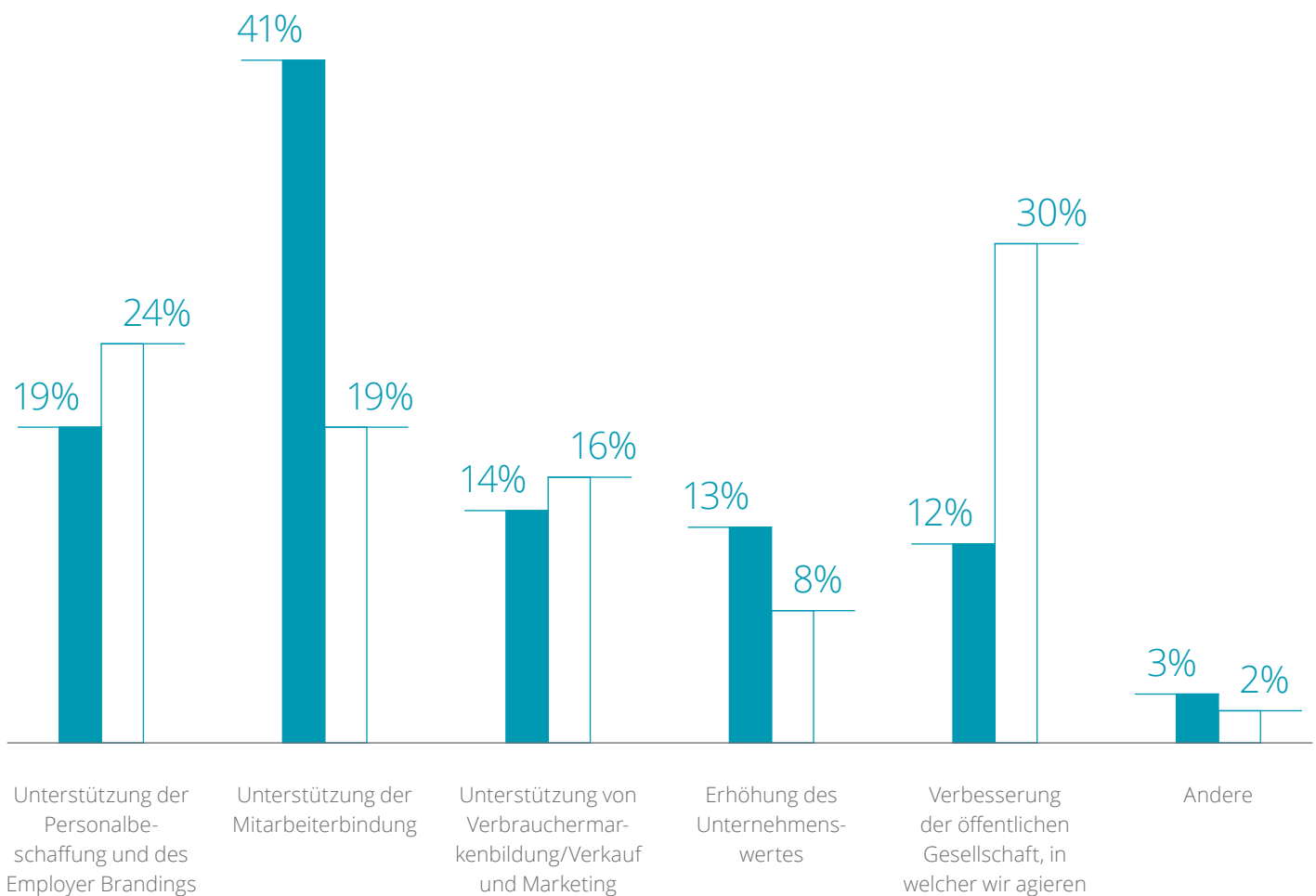
gesellschaftliches Engagement wichtig oder sogar sehr wichtig ist. Konsequenterweise umgesetzt wird dies aber eher nicht: 62 Prozent sagten, dass das Budget für CSR-Maßnahmen in den letzten fünf Jahren gleich geblieben ist, global sind es dagegen nur 42 Prozent. Während im weltweiten Schnitt über die Hälfte in ihre CSR-Programme investiert, ist es in Deutschland nur knapp ein Drittel.

Aus diesem Grund ist empfehlenswert, statt auf eine Reihe von zersplitterten Initiativen und Programmen zu setzen, eine ganzheitliche Strategie zu entwickeln. Was ist unser gesellschaftlicher Beitrag? Wofür stehen wir? Sind diese Fragen beantwortet, kann letztlich auch die Effektivität der Corporate-Citizenship-Aktivitäten verstanden, gemessen und verbessert werden.

Welche Beschreibung trifft am besten auf Ihre Social-Responsibility-Programme zu?



Was ist der Hauptzweck von Social-Responsibility-Programmen in Ihrer Organisation?



Das Wohl der Mitarbeiter – Unternehmerische Strategie und menschliche Verantwortung



Mitarbeiterzufriedenheit nimmt als strategische Priorität zu

Zunehmende Digitalisierung und damit auch die ständige Erreichbarkeit erschweren es Mitarbeitern, in der Freizeit von der Arbeit Abstand zu gewinnen. Studien zeigen, dass mehr als 40 Prozent aller Mitarbeiter über hohen Stress bei der Arbeit berichten, der sich negativ auf die eigene Leistung, die Gesundheit und die Familienstabilität auswirkt. Als Antwort auf diese Veränderung hat sich der Markt an Gesundheits- und Wellbeing-Angeboten grundlegend gewandelt. Während früher die Förderung der physischen Gesundheit und Arbeitssicherheit im Fokus stand, ist es heutzutage wesentlich, ganzheitlicher auf die psychische und geistige Gesundheit einzugehen.

Organisationen rund um den Globus haben das Thema Mitarbeiterzufriedenheit als strategisches Kernelement für unternehmerischen Erfolg erkannt. Deutsche Firmen wählen es sogar unter die Top-Trends 2018. Die Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen vor allem in Wellbeing-Programme investiert, um die Mitarbeiterbindung zu fördern (48%), Mitarbeiterleistung und Geschäftsergebnisse zu stärken (47%) und die Mitarbeitersicherheit zu verbessern (46%).

Unternehmen verfehlen oftmals die Wünsche und Erwartungen ihrer Mitarbeiter

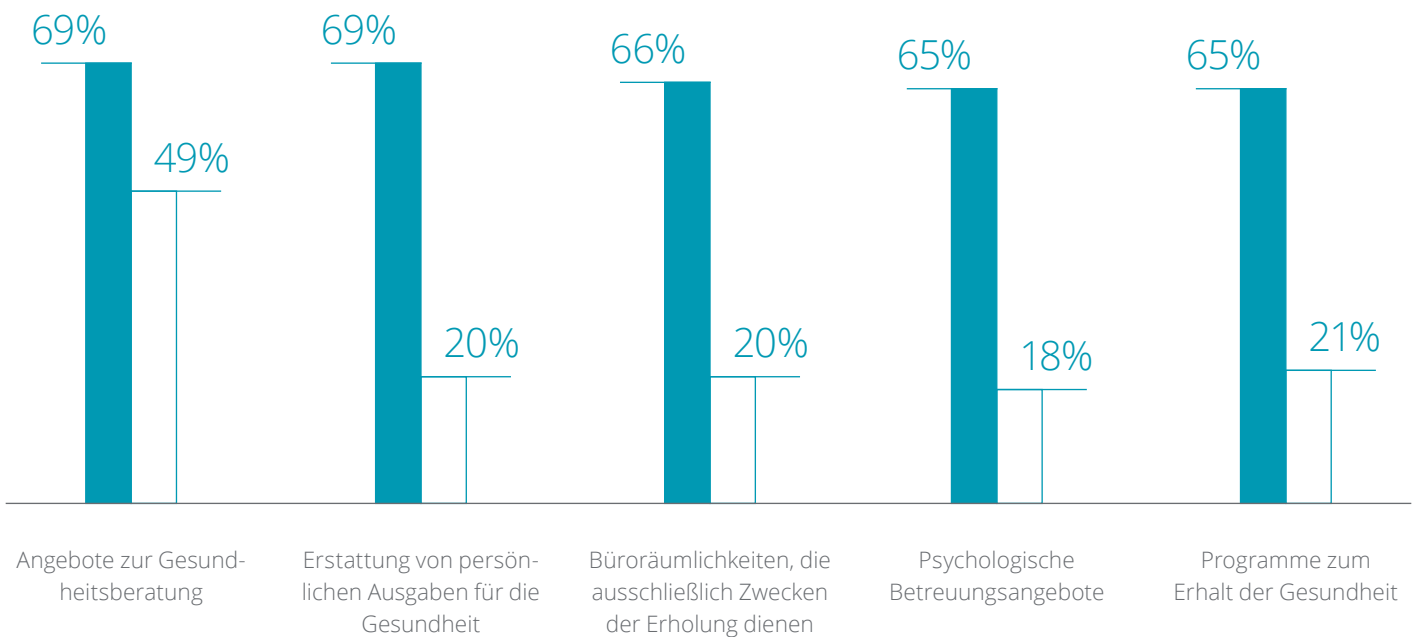
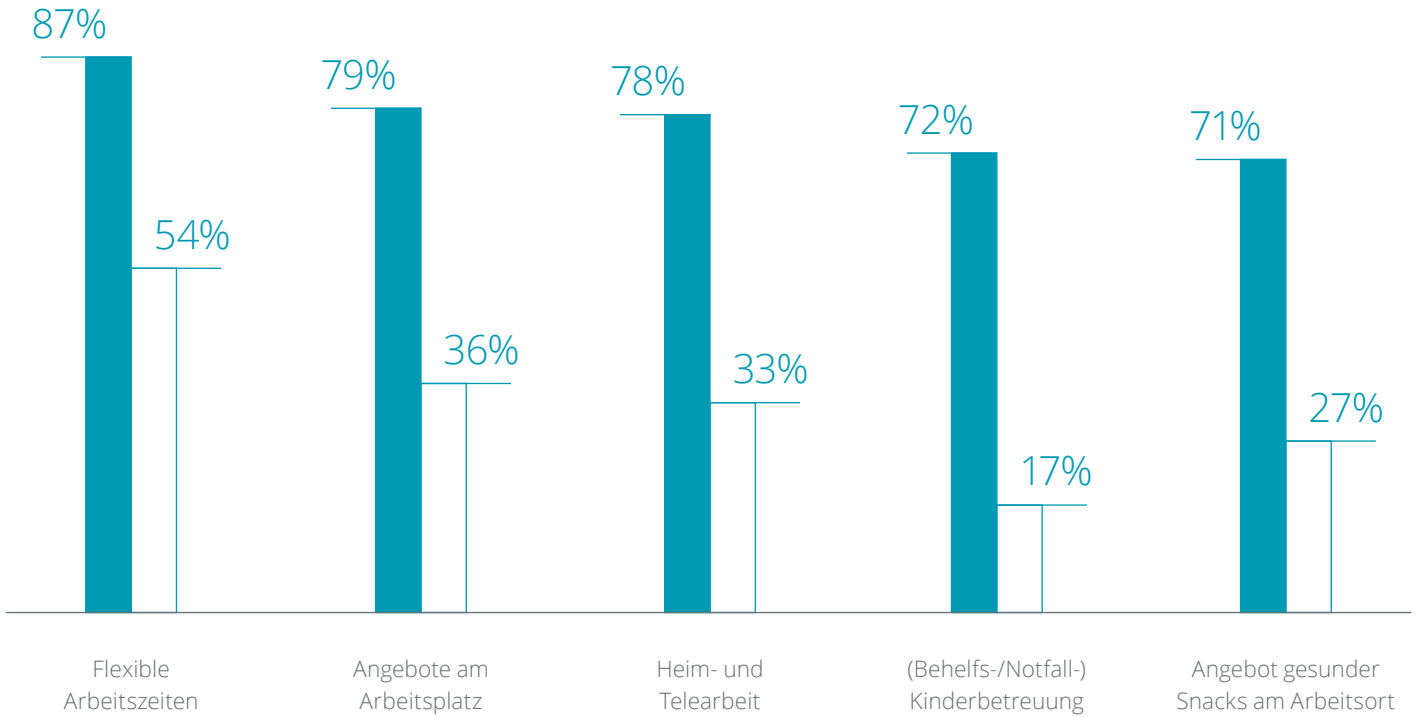
Obwohl Unternehmen die Wichtigkeit der Mitarbeiterzufriedenheit erkannt haben, weist die diesjährige Befragung große Lücken zwischen Angebot und Nachfrage auf. Es reicht nicht, in Programme zur Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit zu investieren, wenn diese nicht den Ansprüchen und Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen. Insbesondere jüngere Generationen legen einen hohen Wert auf Unternehmensangebote und Zusatzleistungen bei der Wahl ihres Arbeitgebers,

welche heutzutage leicht vergleichbar sind. So geben Millennials, welche bereits 2020 einen Großteil der Belegschaft repräsentieren, mehr als doppelt so viel Geld für ihre persönliche Gesundheit aus als Babyboomer. Um nicht nur bestehende Mitarbeiter zu halten, sondern auch Top-Talente anzuziehen, müssen Unternehmen daher besser darin werden, die Erwartungen und Anforderungen ihrer Belegschaft zu erfüllen.

Wie Unternehmen erfolgreich sein können

Mitarbeiterzufriedenheit muss als kontinuierliches Investment angesehen werden, um nicht nur auf ständig veränderte Bedürfnisse reagieren zu können, sondern sie zu antizipieren und sich somit als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu platzieren. Es liegt an der Unternehmensleitung, aus der wachsenden Zahl an Angeboten die für sie passenden Technologien und Tools wie z.B. Mindfulness-Apps auszuwählen, um Zufriedenheit zu fördern, zu steuern und zu verfolgen.

Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland: Was Mitarbeiter wertschätzen vs. was Unternehmen anbieten



● Mitarbeiterwunsch ○ Unternehmensangebot

Als Einheit betrachtet – Der Mensch im Zentrum digitaler Entwicklungen

Künstliche Intelligenz, Robotics und Automatisierung auf dem Vormarsch

Künstliche Intelligenz (KI) und Robotics gewinnen zunehmend an Bedeutung und halten vermehrt Einzug in die Arbeitswelt. Führende Unternehmen wie Microsoft, IBM und Facebook investieren bereits stark in die Entwicklung von neuen Tools. Experten erwarten, dass diese Technologien insgesamt einen Geschäftswert von 3 Billionen US-Dollar bis zum Jahr 2021 generieren werden. Auch für die HR eröffnen sich durch diese Entwicklung neue Möglichkeiten. So können z.B. Unternehmen Chatbots in ihrem Rekrutierungsprozess einsetzen, um mit Bewerbern zu interagieren und Video-Interviews zu bewerten.

Deutsche Unternehmen stehen im globalen Vergleich besser da

Die aktuelle Studie zeigt, dass deutsche Unternehmen sich auf den Trend vergleichsweise gut eingestellt haben. So schätzten 61 Prozent der deutschen Befragten ihr Unternehmen als „vorbereitet“ ein, um mit den Trends umgehen zu können. Im globalen Vergleich behaupteten dies nur 31 Prozent. Darüber hinaus zeigt sich, dass deutsche Unternehmen auch in der heutigen Nutzung der neuen Technologien besser abschneiden. So gaben bereits 36 Prozent an, KI und Robotics zu nutzen, um repetitive Aufgaben zu ersetzen oder Redundanzen zu beseitigen. 21 Prozent nutzen die Technologien, um Arbeit kollaborativ von Mensch und Maschine erledigen zu lassen. Obwohl besser als der globale Vergleich, besteht auch in Deutschland noch viel Potenzial, KI und Robotics im Unternehmen erfolgreich und effektiv einzubinden.

Es wird Zeit, die benötigten Kompetenzen zu trainieren und Arbeitsprozesse fundamental zu überdenken

Mitarbeiter befürchten, dass der technologische Fortschritt ihre Arbeit langfristig

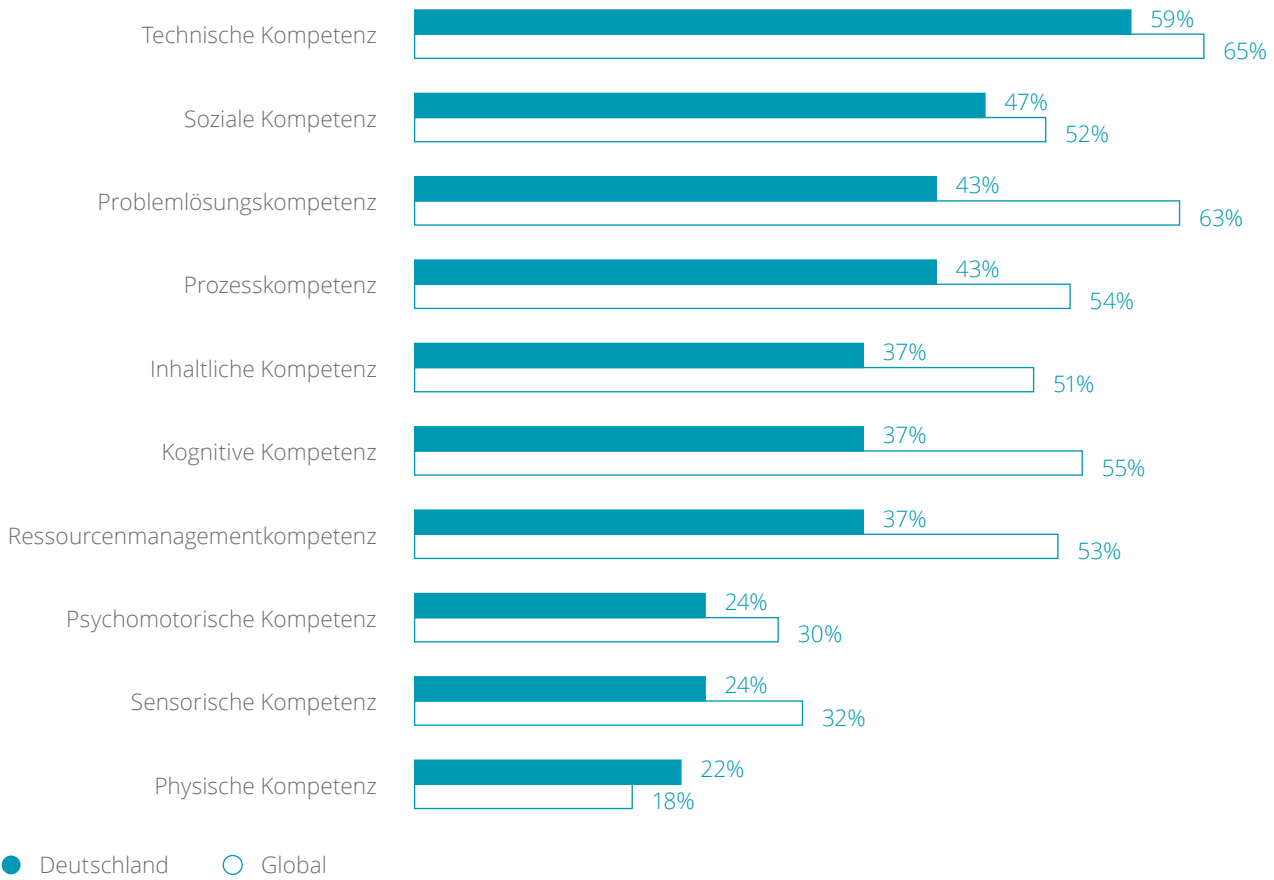


überflüssig macht. Dabei zeigt sich, dass moderne Technologien am effektivsten sind, wenn sie Menschen ergänzen und nicht ersetzen. Neben rein technischen werden in Zukunft vor allem „menschliche“ Skills benötigt. So schätzten die deutschen Befragten soziale Kompetenzen (47%), Problemlösungs- (43%) und Prozesskompetenzen (43%) als zunehmend wichtig ein. Zwar gaben auch 59 Prozent der deutschen Studienteilnehmer an, dass die technische Kompetenz an Bedeutung gewinnt – dies aber betrifft nicht die Gesamtbelegschaft. Es wird immer klarer, welche Fähigkeiten benötigt werden, jedoch gaben 34 Prozent der deutschen Studienteilnehmer an, keine konkrete Strategie für deren Förderung zu haben. Dies ist eine wichtige Aufgabe im Human Capital Bereich und benötigt die Unterstützung der Unternehmensleitung,

um Organisationsstrukturen, Kultur, Karrieremöglichkeiten und Performance-Management-Verfahren im Zuge von KI, Robotics und Automatisierung erfolgreich zu transformieren.

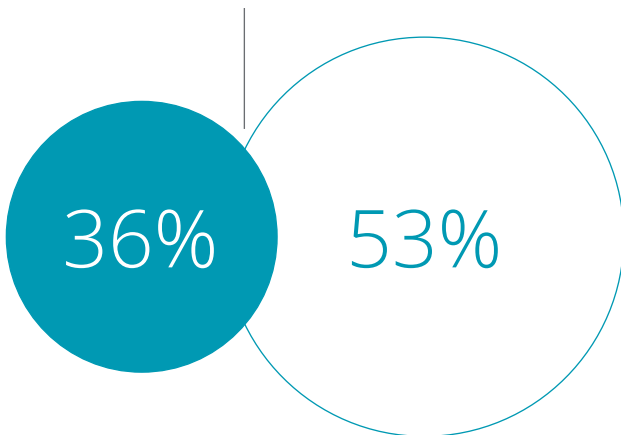
Unternehmen müssen dazu ihre Arbeitsprozesse im Detail analysieren, damit deutlich wird, welche Aufgaben automatisiert werden können und welche Kombination der Mensch-Maschinen-Interaktion die Arbeit am effektivsten gestaltet und unterstützt. Eine solche Neugestaltung von Arbeitsaufgaben sowie die Umschulung von Mitarbeitern ermöglichen es Unternehmen, erfolgreich zu sein und ihren Mitarbeitern moderne Technologien anzubieten, die sie in ihrer Arbeit unterstützen und somit auch gerne angenommen werden.

Welche Mitarbeiterkompetenzen und -fähigkeiten nehmen aufgrund der Integration von Künstlicher Intelligenz/Robotics in der Arbeit Ihres Unternehmens an Bedeutung zu?

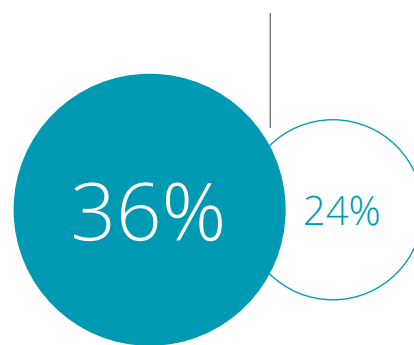


Wie sieht die derzeitige Nutzung von Künstlicher Intelligenz/Robotics in Ihrem Unternehmen aus?

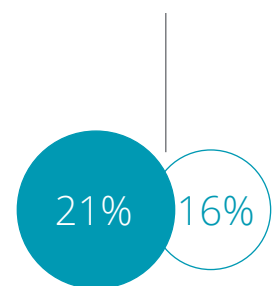
Wir nutzen keine Form der künstlichen Intelligenz/Robotics.



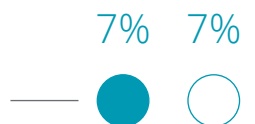
Wir nutzen künstliche Intelligenz/Robotics, um repetitive Aufgaben zu ersetzen oder Redundanzen zu beseitigen.



Die Arbeit wird kollaborativ von Mensch und Maschine erledigt.



Wir restrukturieren die Art der Arbeitserledigung und nutzen künstliche Intelligenz/Robotics, um Aufgaben zu bearbeiten, die vorher nicht möglich gewesen wären.



● Deutschland ○ Global

Der vernetzte Arbeitsplatz – Chancen und Risiken für die Produktivität



Die Zahl an Angeboten wächst – doch helfen neue Kommunikationsmethoden, die Leistung zu steigern?

Neue Technologien zur digitalen Vernetzung stehen zunehmend auch im Beruf zur Verfügung. Während sich soziale Netzwerke und Chatprogramme zur privaten Nutzung einer hohen Beliebtheit erfreuen, stehen Mitarbeiter diesen in ihrem beruflichen Kontext eher skeptisch gegenüber. Nur die Hälfte der deutschen Befragten gab an, dass sie einen positiven Einfluss auf ihre Arbeitsproduktivität erwarten. Diese Zurückhaltung ist nicht unbegründet, wenn man bedenkt, dass die globale Mitarbeiterproduktivität auf dem niedrigsten Stand seit zwei Jahrzehnten ist.

Wie wir privat kommunizieren, wird zum Maßstab für unsere betriebliche Kommunikation

Verhalten, Angewohnheiten und Methoden zur persönlichen Kommunikation werden in den nächsten Jahren zunehmend Einzug in die Arbeitswelt halten. Mehr als die Hälfte der deutschen Befragten erwartet eine Zunahme an unternehmensinternen Chatprogrammen (z.B. Skype, Lync etc.) und

sozialen Nachrichten-Apps (z.B. WhatsApp, Threema, Snapchat). Dementgegen erwarten 23 Prozent, dass weniger telefoniert und es auch weniger persönliche Treffen zur Abstimmung geben wird. Damit wird deutlich, dass die zukünftige Arbeitsumgebung aus einem Mix unterschiedlicher Arten von Kommunikation bestehen wird. Doch wie können sich Unternehmen auf die Digitalisierung und virtuelle Vernetzung ihrer Mitarbeiter einstellen? Und trägt dies tatsächlich zur Produktivitätssteigerung oder doch eher zur Zerstreuung der Mitarbeiter bei?

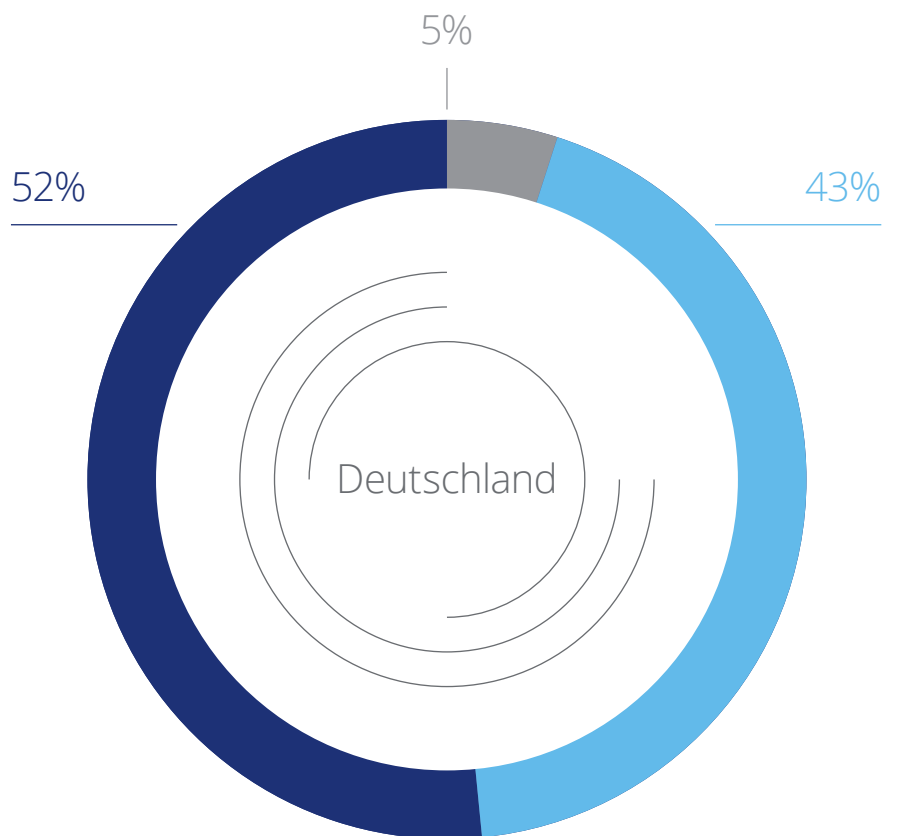
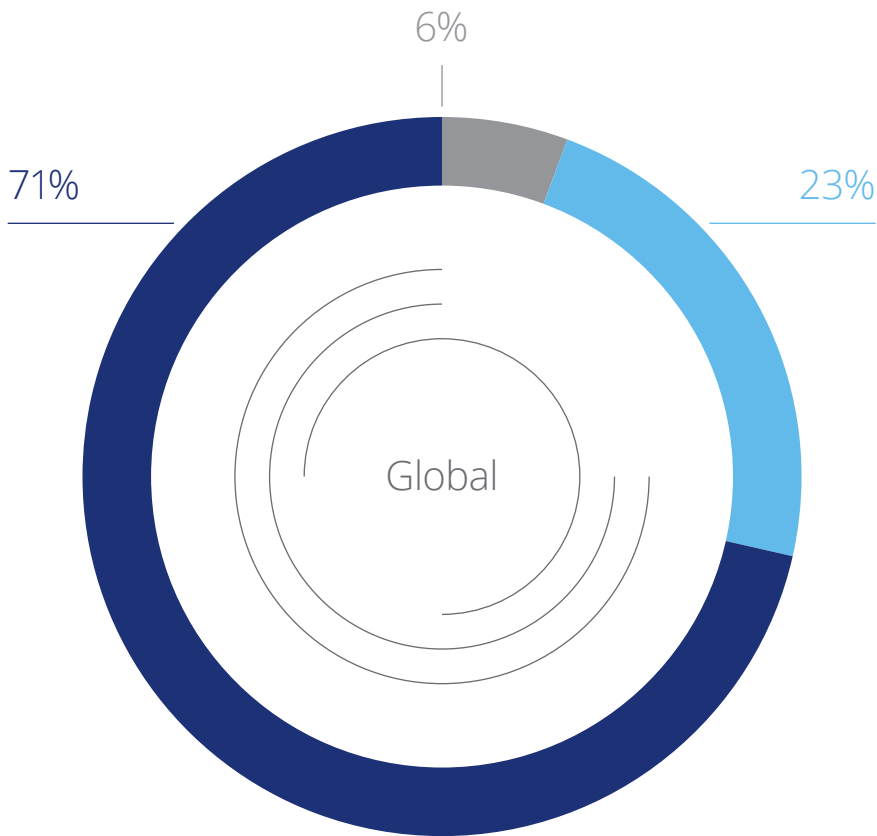
Warum es auch hier keine „One size fits all“-Lösung gibt und was jetzt für Unternehmen wichtig ist

Obwohl moderne Kommunikationsmethoden sicherlich einen positiven Einfluss haben können, liegt es an der Unternehmensleitung, die richtigen Tools und deren Einsatz zu definieren. Dies bedeutet auch, bestimmte Technologien nicht zu erlauben, wenn sie als kontraproduktiv eingeschätzt werden. Hierzu müssen verschiedenste Unternehmensfaktoren wie Kultur, Grad der Formalität und Geschwindigkeit der

Kommunikation in Betracht gezogen werden. Für einige Firmen bietet der Sprung zur Online-Kollaborationsplattform vielleicht den größten Mehrwert, für andere wird Kommunikation via E-Mail als Kommunikationskanal weiterhin von zentraler Bedeutung sein. Wie so oft zeigt sich auch hier: Die eine Lösung für einen erfolgreichen vernetzten Arbeitsplatz, die für alle gilt, wird es auch in Zukunft nicht geben.

Welchen Weg Unternehmen auch einschlagen, es wird für alle von größter Bedeutung sein, Standards und Richtlinien zu definieren und zu etablieren, welche die persönliche Produktivität mit der Team- und Organisationsproduktivität in Einklang bringen. Damit dieses Ziel erreicht wird, ist eine Kombination von Technologie, modernen Führungsansätzen und neuen Arbeitsweisen nötig. Zur effektiven Nutzung von Kommunikationsmethoden müssen HR, IT und die unterschiedlichen Geschäftsbereiche eng zusammenarbeiten, um gemeinsam eine moderne, ganzheitliche und an das Unternehmen angepasste Arbeitsumgebung zu gestalten.

Wie nehmen Sie den Einfluss vernetzter Arbeitsmethoden (z.B. soziale Netzwerke, unternehmensinterne Chatprogramme, Onlinekollaborationstools) auf Ihre persönliche Produktivität wahr?



● Positiv ● Neutral ● Negativ

Der gläserne Mitarbeiter – Wann ist der Bogen überspannt?

Der gläserne Mitarbeiter?

Neue Tools und Technologien erlauben Unternehmen, immer mehr Personal- und Geschäftsdaten ihrer Mitarbeiter zu sammeln. Wichtig bzw. sehr wichtig sind Mitarbeiterdaten für 80 Prozent der befragten deutschen Unternehmen und über die Hälfte gibt sogar an, dass (Mitarbeiter-)Daten und Kennzahlen zunehmend in Unternehmensentscheidungen eine Rolle spielen. Weltweit gaben 69 Prozent der Unternehmen an, in Technologien zu investieren, um den Unsummen an Daten Herr zu werden und ihre Aussagekraft zu verstärken.

Wann gehen wir zu weit?

Kennzahlen und Daten helfen, den Mitarbeiterlebenszyklus im Unternehmen zu verstehen und zu steuern, Einblicke in Mitarbeiterproduktivität und -zufriedenheit zu gewinnen und wertvolle Schlüsse daraus zu ziehen. Bei all den Chancen, die sich durch mannigfaltige Daten ergeben, bleibt

die Frage: Wie weit ist zu weit? Es gibt Unternehmen, die den Sprachstil von E-Mails ihrer Mitarbeiter auswerten, um Rückschlüsse auf deren Stimmung zu ziehen. Analysen, wer mit wem wie oft interagiert, sogenannte Organizational Network Analysis, dienen dazu, Verbesserungspotenziale in der Raumplanung abzuleiten. Mit den Chancen sind aber auch Risiken verbunden, die besonders in Deutschland aktiv durch den hiesigen Datenschutz reguliert werden. Im weltweiten Vergleich bescheinigen gut ein Drittel der deutschen Teilnehmer ihren Unternehmen einen „exzellenten“ Umgang mit Mitarbeiterdaten (global: 22%) und über 55 Prozent immerhin einen „guten“ Umgang (global: 50%).

Wann, wie, wo – ein profundes Verständnis über die Datensammlung sorgt für Akzeptanz bei den Mitarbeitern

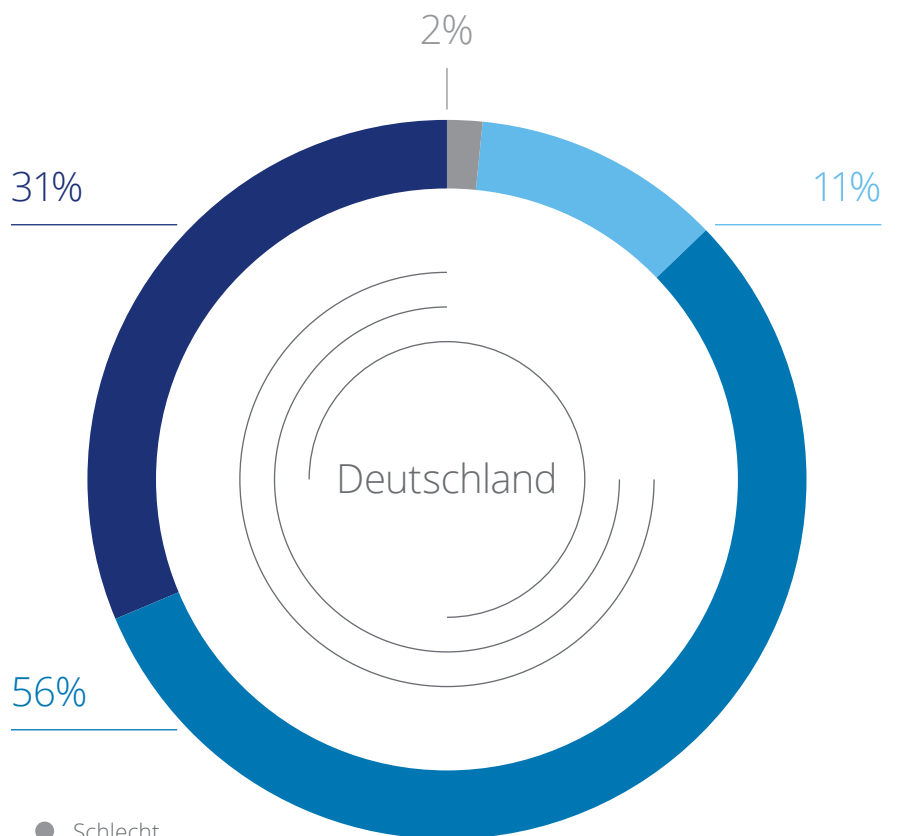
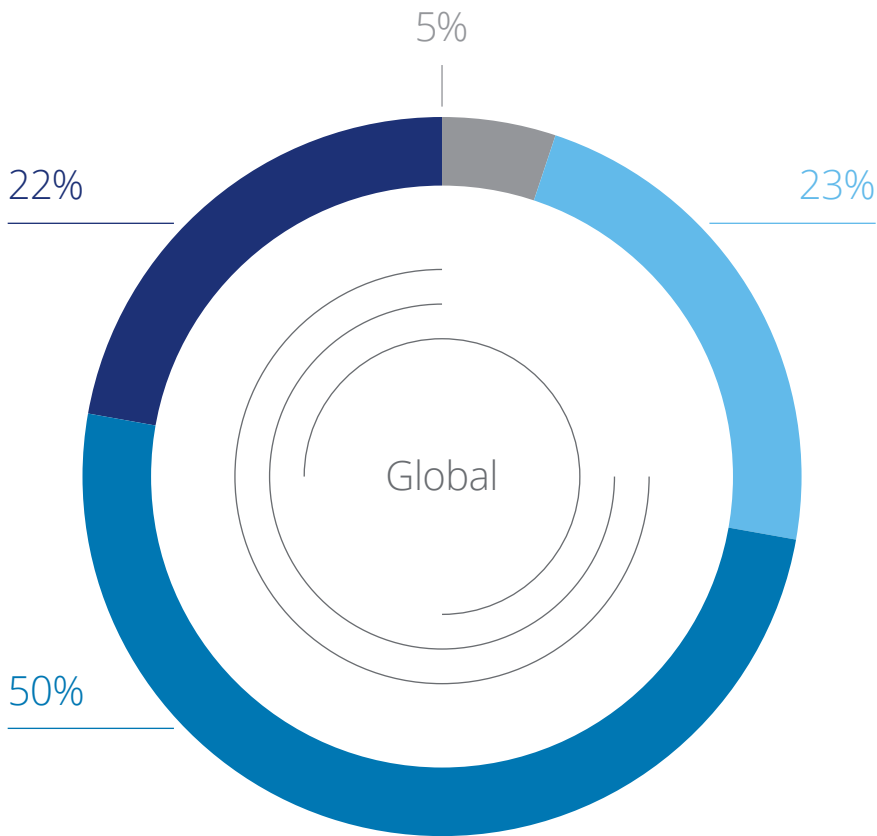
Schaut man in die Zukunft, ist auch die Verknüpfung von Mitarbeiterdaten mit

künstlicher Intelligenz nicht mehr weit. Dies gilt es aber, kritisch zu hinterfragen. Wenn einem Nutzer jetzt schon manchmal unklar ist, wieso genau eine bestimmte Werbeanzeige bei ihm angezeigt wird, müssen auch Führungskräfte verstehen, dass nicht alle datengetriebenen Entscheidungen verständlich, akkurat und gut sind.

Egal wie professionalisiert die Datenerhebung in einem Unternehmen ist, wichtig ist, dass Mitarbeitern klar sein muss, wann, wie und wofür ihre Daten erhoben werden und dass ihre Unternehmen hohe Sicherheitsstandards anwenden, um sich vor Cyber-Attacken und Datendiebstahl zu schützen. Gelingt dies, unterstützen Mitarbeiter die Erhebung und Nutzung ihrer Daten und verstehen den positiven Einfluss von Kennzahlen für ihre eigene Arbeit und Karriere.



Wie bewerten Sie das Bewusstsein zum Thema Datenschutz und den damit verbundenen Sicherheitsanforderungen bei den HR-Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen?



● Exzellent ● Gut ● Ausreichend ● Schlecht

Demografische Daten – Die Hintergründe der Befragten weisen eine erhebliche Diversität auf

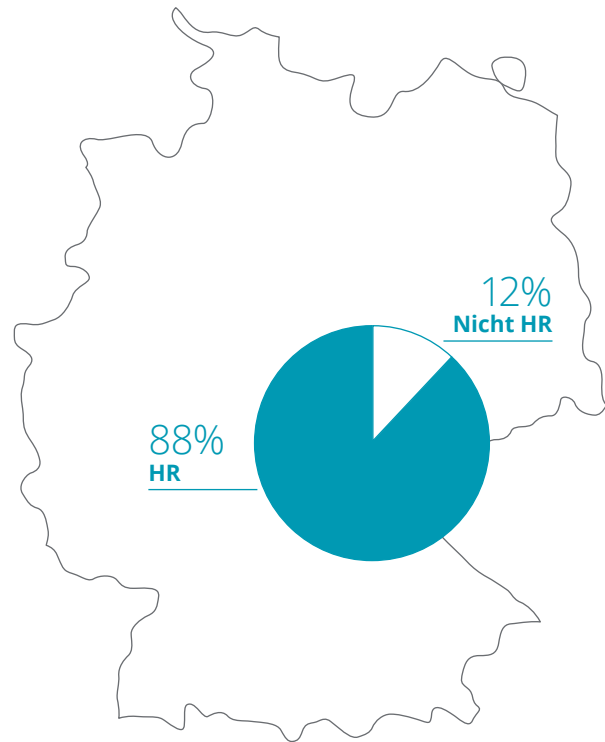
88% der deutschen Teilnehmer stammen aus dem Personalbereich.

47% gehören dem mittleren Management und ...

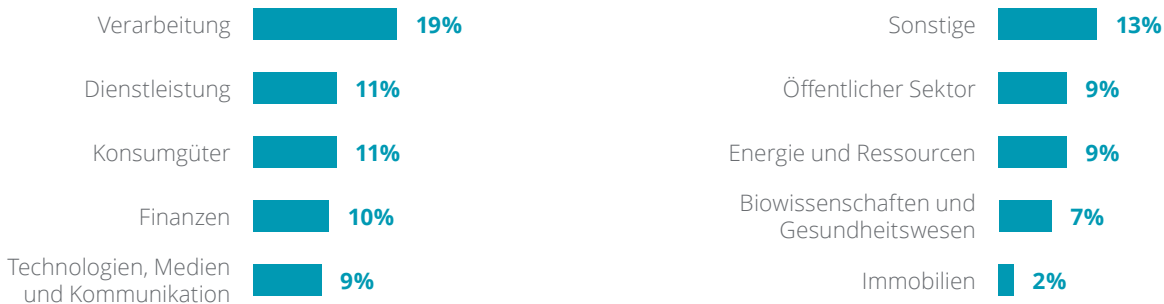
27% der Geschäftsleitung ihres Unternehmens an.

Besonders stark war die Beteiligung in diesem Jahr in der Manufacturing-Industrie.

Die Anzahl der Teilnehmer verteilt sich zu jeweils einem Drittel auf große, mittlere und kleine Unternehmen.



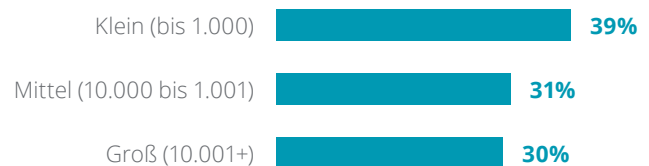
Industrien



Position



Unternehmensgröße



Business Outlook

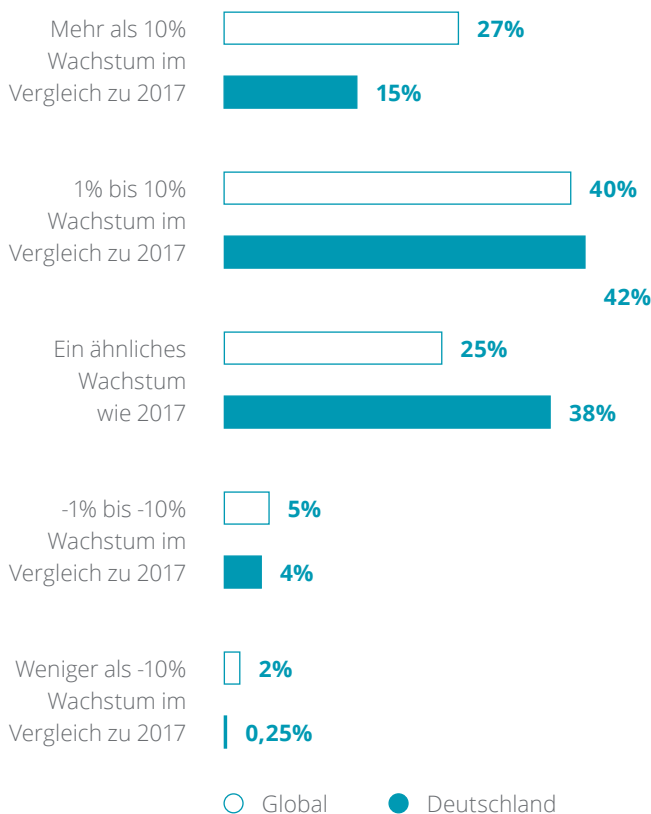
Investition in HR-Abteilung steigt bei zeitgleich verhaltener gesamtunternehmerischer Wachstumsprognose

Die HR-Abteilungen können sich im kommenden Geschäftsjahr auf mehr Geld und Ressourcen freuen. Im Gegensatz zu den Vorjahren steigt die Investitionsbereitschaft der Unternehmen deutlich: 10 Prozent der Befragten wollen mehr als 5 Prozent in ihre HR-Abteilungen investieren, gut 39 Prozent versprechen immerhin 1 bis 5 Prozent höhere Investitionen. Dabei liegt Deutschland vorne: Global will nur

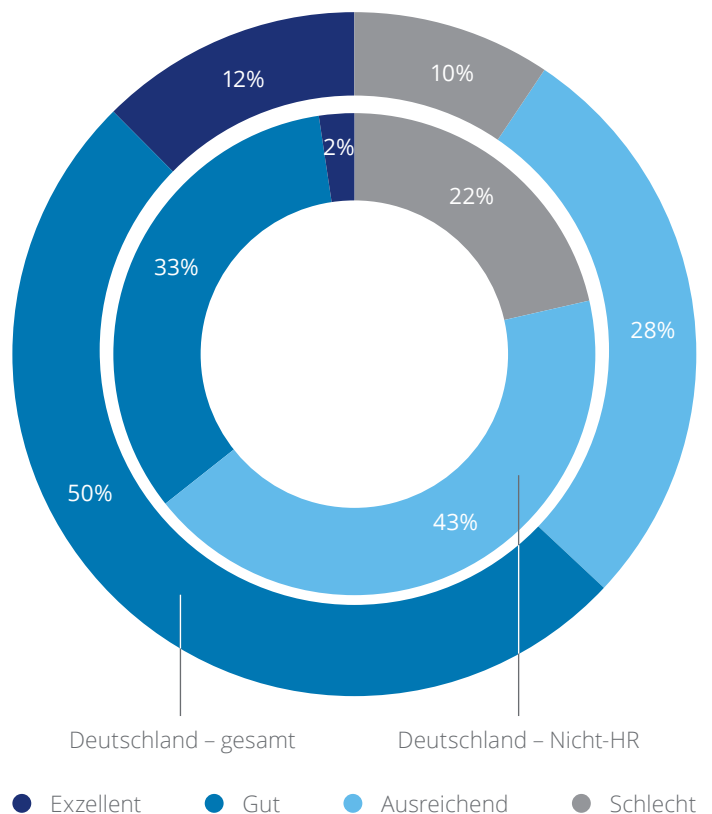
jedes vierte Unternehmen zwischen 1 und 5 Prozent mehr für seine HR-Funktion ausgeben. Betrachtet man allerdings parallel die Antworten auf die Frage, wie zufrieden Abteilungsfremde mit der Leistung ihrer HR sind, wird deutlich, dass es auch einigen Grund für die Investitionen gibt: Während die Hälfte der Personaler ihre Arbeit mit „gut“ bewerten, sagt dies nur jeder dritte Abteilungsfremde. Besonders auffällig ist, dass 21 Prozent die Arbeit als „schlecht“ bewerten – nur 9 Prozent der Personaler sehen ihre Leistung ebenso kritisch.

Mit einem Blick auf die gesamtunternehmerische Umsatzprognose wird deutlich, dass in Deutschland zwar weiterhin ein moderates Wirtschaftswachstum erwartet wird, die globalen Studienteilnehmer aber deutlich ambitioniertere Wachstumsziele anstreben. So geben 27 Prozent der weltweit Befragten an, dass sie mit einem Wachstum von mehr als 10 Prozent rechnen. In Deutschland sagen dies nur 15 Prozent der Teilnehmer. Tenor hierzulande ist, dass es 2018 zu einem leichten Aufschwung kommt bzw. das Geschäftswachstum auf Vorjahresniveau bleibt.

Wie lautet die allgemeine Wachstumsprognose für das Geschäftsjahr 2018 in Ihrem Unternehmen?



Wie würden Sie im Allgemeinen die Human Capital-Programme Ihres Unternehmens bewerten?



Kontakte



Dr. Udo Bohdal-Spiegelhoff

Partner
Practice Leader Human
Capital Advisory Services

Tel: +49 (0)69 97137 350
ubohdal@deloitte.de



Peter Devlin

Partner
Total Rewards

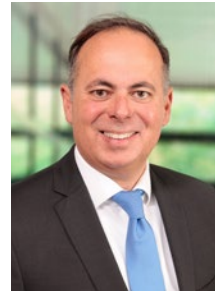
Tel: +49 (0)89 29036 7948
pdevlin@deloitte.de



Maren Hauptmann

Partner
Organization,
Transformation & Talent

Tel: +49 (0)89 29036 7919
mahauptmann@deloitte.de



Frank Schäfer

Partner
HR Transformation

Tel: +49 (0)221 973243 116
frschaef@deloitte.de

Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jed-weder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 264.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.