



# **RECRUITING 2020**

Eine Umfrage im Auftrag von Boyden global executive search in Kooperation mit Prof. Ansgar Richter, PhD Department Head Strategy, Organization & Leadership EBS Business School

RECRUITING 2020 1/34



## **Vorwort**

Rasante Entwicklungen auf nationalen und internationalen Märkten sowie kürzer werdende Wirtschaftsund Konjunkturzyklen stellen Unternehmen vor große Herausforderungen, insbesondere in personeller Hinsicht. In Krisenzeiten setzen Unternehmen zunehmend Personal frei, im Aufschwung suchen sie kurze Zeit später wieder auf allen Unternehmensebenen nach passenden Kandidaten. Darüber hinaus verschärfen konjunkturunabhängige Arbeitsmarktfaktoren wie beispielsweise der demografische Wandel, Diversity oder Internationalität die Rekrutierungsanforderungen. Vorgaben wie die Frauenquote haben nicht nur auf den lokalen Märkten Auswirkungen, sondern gerade auch bei der zunehmend internationalen Kandidatensuche für Top-Entscheider. Unternehmen müssen ihre Rekrutierungsstrategien also entsprechend branchenübergreifend vor allem für Führungspositionen anpassen.

Um mehr über die künftigen Herausforderungen bei der Rekrutierung zu erfahren, hat Boyden global executive search in Kooperation mit Professor Ansgar Richter von der EBS Business School die Umfrage "Recruiting 2020" entwickelt. Die vorliegende Studie gibt exklusive Einblicke, wie Top-Manager von Konzernen, Großunternehmen und führenden Mittelständlern die Rekrutierungstrends in Deutschland von heute und von morgen einschätzen.

Über vier Monate (November 2012-Februar 2013) wurden 673 Führungskräfte aus verschiedenen Branchen befragt. Die Ergebnisse der Studie sind für Recruiting-Trends besonders aussagekräftig, da in erster Linie Top-Manager der ersten und zweiten Führungsebene und HR-Verantwortliche teilnahmen.

Dr. Rolf E. Stokburger Managing Partner Boyden global executive search Prof. Ansgar Richter, PhD Leiter des Departments Strategy, Organization & Leadership Professur für Strategie und Organisation EBS Business School

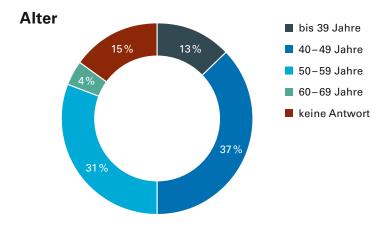


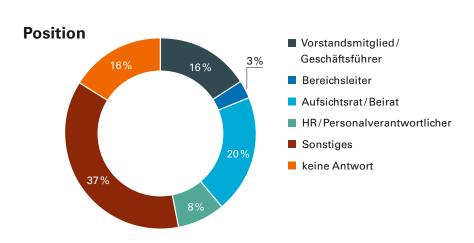


## Allgemeine Teilnehmer-Daten

- Befragung von 673 Führungskräften
- Befragungszeitraum: 31.10.2012 22.2.2013

# Geschlecht Männlich Weiblich keine Antwort



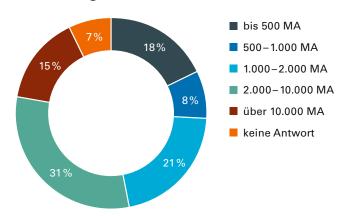




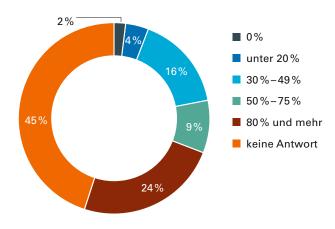


## Unternehmensdaten

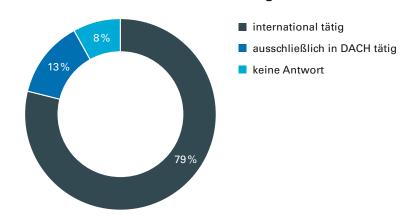
#### Unternehmensgröße



#### **Prozentsatz Auslandsumsatz**



#### Nationale / internationale Ausrichtung



RECRUITING 2020 4/34





## **Executive Summary**

Mit der vorliegenden Studie ergibt sich ein verändertes, differenziertes Profil der Führungskräfte von heute. Die Befragung zeigt, dass für Unternehmen die Bedeutung der Persönlichkeit ihrer Führungskräfte zunehmend in den Vordergrund rücken. Offenheit und Sensibilität (87%) sowie Anpassungsfähigkeit (82%) erscheinen noch wichtiger als internationale Berufserfahrung (56%). Die Ergebnisse liefern klare Indizien dafür, dass sich die Anforderungsprofile von Führungskräften ändern. Der toughe Überflieger, der sich hauptsächlich aufgrund seiner brillanten Hard Skills im oberen und mittleren Management erfolgreich durchsetzt, scheint nicht mehr gefragt. Für komplexe Aufgabenstellungen brauchen Unternehmen eher offene und sensible Persönlichkeiten, die sich auch im Ausland den dortigen Gegebenheiten anpassen können.

Auch das Bild der deutschen Unternehmen scheint sich zu wandeln. Über die Hälfte der Befragungsteilnehmer (54%) ist der Meinung, Diversity nimmt einen größeren Stellenwert ein. Lediglich 16% geben an, dass Diversity zu hoch bewertet sei. Auch geben 54% der Befragten an, dass Mitarbeiter und Führungskräfte nicht unbedingt deutscher Herkunft sein müssen. Den meisten Führungskräften ist demnach also wohl bewusst, dass in die Führungsetagen deutscher Unternehmen mehr Vielfalt einzieht. Diese Vielfalt wird – sei es durch künftige gesetzliche Rahmenbedingungen eingefordert oder durch das Unternehmen bereits gelebt – als Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg gesehen.

RECRUITING 2020 5/34





## **Executive Summary**

Besonders deutlich zeigen sich Defizite, wenn es um den Einsatz von weiblichen Führungskräften geht: Lediglich 5% der Unternehmen würden bereits heute eine 40%ige Frauenquote auf erster Führungsebene erfüllen. Auf der zweiten Führungsebene sind es 7 %. Hier scheint Handlungsbedarf zu bestehen, vor allem, wenn die politischen Diskussionen um die Frauenquote in gesetzliche Vorgaben gegossen werden. Die Mehrheit der Befragten sieht diesen Entwicklungsprozess ebenso und spricht sich für die Unterstützung weiblicher Führungskräfte aus. Besonders interessant sind dabei die Lösungsansätze, die aus den Unternehmen selbst kommen. So stimmen 71 % für flexible Arbeitszeit-Modelle für alle Führungskräfte. 49 % sprechen sich sogar dafür aus, dass Führungskräfte die Möglichkeit haben sollten, auch im Home-Office zu arbeiten. 70 % meinen, dass Unternehmen bei der Kinderbetreuung unterstützen sollten. Nur eine verschwindend geringe Minderheit (3%) der Befragten meint, dass Unternehmen

nichts für den Aufstieg ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen tun müssten. Die Erwartungshaltung der Unternehmen an ihre Führungskräfte scheint – weg vom reinen Leistungsprinzip nach traditionellen Vorstellungen – einem Kulturwandel zu unterliegen.

Ansatzpunkt ist auch hier die veränderte Haltung gegenüber Frauen in Führungspositionen. 48 % meinen, dass die Rahmenbedingungen für Frauen verbesserungswürdig sind. Der verbreitete Glaube, dass für Frauen die Familie an erster Stelle steht, schlägt sich weniger deutlich nieder: Nur 38 % sind der Meinung, dass Frauen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtiger ist. 37 % denken, dass es momentan nicht genügend qualifizierte Managerinnen gibt, und 27 % meinen, dass Karriere bei Frauen keinen so hohen Stellenwert hat. Lediglich 14 % geben an, dass Frauen in männlichen Führungszirkeln nicht gerne gesehen sind.

RECRUITING 2020 6/34





## **Executive Summary**

Für Unternehmen wird die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter immer wichtiger. Als zentraler Erfolgsfaktor hierfür gelten die Aufstiegschancen, die Unternehmen ihren Mitarbeitern bieten können: 75 % der Befragten wiesen auf die hohe Bedeutung von Aufstiegsmöglichkeiten hin. Darüber hinaus gaben auch 66 % der Befragten an, dass eine stimmige Work-Life Balance Voraussetzung für die Rekrutierung von Top Talents ist. Damit ist für die Teilnehmer die Work-Life Balance wichtiger als die Bezahlung; denn nur 57 % meinen, dass attraktive Vergütungspakete wichtig sind. 35 % denken, dass Unternehmen ihr Employer Branding stärken sollten, um im "War for Talent" bestehen zu können. Dass der Standort von besonderer Bedeutung ist, geben 29 % der Befragten an.

Auch im Hinblick auf ältere Führungskräfte scheint sich ein Umdenken abzuzeichnen. 39% der Teilnehmer sind der Meinung, dass Unternehmen künftig auch gezielt ältere Arbeitnehmer rekrutieren müssen. Beim demografischen Wandel sieht knapp die Hälfte keinen Handlungsbedarf. Die Unternehmen ergreifen deswegen derzeit auch keine Maßnahmen.

Ein klarer Trend, der sich deutlich abzeichnet, ist der Einsatz von Interim Managern. 35% der Befragten geben an, dass Interim Manager bereits Sondersituationen in ihrem Unternehmen gemeistert haben. Zudem sind 24% davon überzeugt, dass Interim Manager die richtige Lösung sind, um Sondersituationen in den Griff zu bekommen.



# Wichtige Ergebnisse im Überblick

Die Studie deutet auf ein verändertes Bild von Führungskräften von heute hin. Die Persönlichkeit rückt stärker als bisher in den Vordergrund. Auch die Unternehmen scheinen sich zu wandeln. Diversity-Themen werden wichtiger. Auch bewerten die Teilnehmer eine stimmige Work-Life Balance als sehr hoch.

# Bei Führungskräften sind gefragt...

- Offenheit und Sensibilität (87%)
- Anpassungsfähigkeit (82%)
- Internationale Erfahrung (56%)

#### Die Rolle von Diversity...

- hat immer höheren Stellenwert (54%)
- Mitarbeiter müssen nicht deutscher Herkunft sein (54%)
- Diversity ist zu hoch bewertet (16%)

# Im War for Talent müssen Unternehmen bieten...

- Work-Life Balance (66%)
- attraktive Vergütungspakete (57%)
- richtiger Standort (25%)

# Um den demografischen Wandel zu meistern, müssen Unternehmen...

- heute keine Maßnahmen ergreifen (47%)
- künftig auch gezielt ältere Arbeitnehmer rekrutieren (39%)





## Fokus auf Frauen in Führungspositionen

5% der Unternehmen würden eine 40% ige Frauenquote auf erster Führungsebene erfüllen. Auf der zweiten Führungsebene sind es 7%. Dass es Handlungsbedarf zu geben scheint, zeigt sich auch in den Antworten: Flexible Arbeitszeitmodelle und Home-Office stufen die Teilnehmer als sehr wichtig ein.

# Um Frauen bessere Perspektiven zu ermöglichen, müssen Unternehmen bieten...

- Flexible Arbeitszeit-Modelle (71%)
- Home-Office (49%)
- Unterstützung bei Kinderbetreuung (70%)
- Unternehmen müssen nichts für den Aufstieg ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen tun (3%)

# Es gibt wenige weibliche Führungskräfte, weil...

- Rahmenbedingungen verbesserungsbedürftig sind (48%)
- Frauen Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtiger ist (38%)
- es nicht genügend qualifizierte Managerinnen gibt (37%)
- Karriere bei Frauen keinen so hohen Stellenwert hat (27%)
- Frauen in männlichen Führungszirkeln nicht gerne gesehen sind (14%)



## **Anforderungen an Personalberater**

Da sich das Profil von Führungskräften verändert hat und Unternehmen in Deutschland sich gewandelt haben, hat das auch Auswirkungen auf die Anforderungen an Personalberater.

# **Ein Personalberater sollte** mitbringen...

- Fingerspitzengefühl und Menschenkenntnis (72%)
- Fundierte Marktexpertise
   (47 %)
- Fähigkeit, Kandidaten kurzfristig zu präsentieren (43%)

#### Bei Aufträgen an Personalberater zählt in erster Linie ...

- die zeitnahe Besetzung (39%)
- internationales
   Kontakte-Netzwerk
   (37 %)

#### Es ist sinnvoll, Personalberater mit dem Talent Management zu betrauen, weil...

 Personalberater den persönlichen Kontakt nutzen können, um Talente zu identifizieren (31%)

# Außerdem sollte einem Personalberater nicht fehlen...

- Unternehmensverständnis
- Loyalität, Vertrauen, Zuverlässigkeit
- Integrität, Diskretion
- Zugang zu qualifizierten Kandidaten
- Überzeugungskraft
- Einschätzung Position/ Kandidaten
- der neutrale Blick

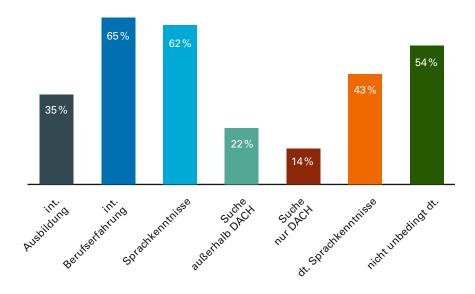


# **DIE ERGEBNISSE IM EINZELNEN**





1. Welche Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen angesichts der weiter zunehmenden Internationalisierung? Wie "global" richten Sie künftig die Suche nach passenden Führungskräften aus, um Ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern? (Mehrfachantworten möglich)



#### ANTWORTMÖGLICHKEITEN

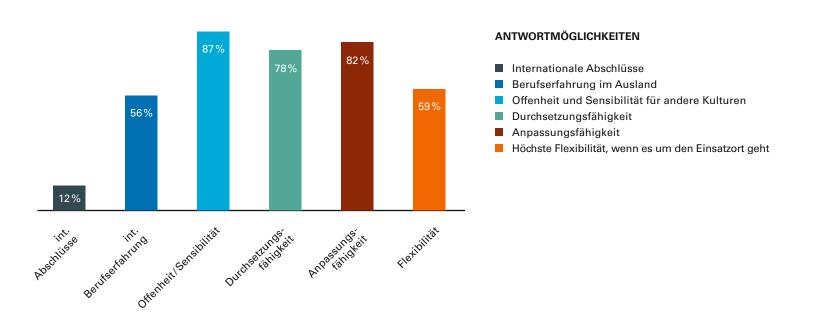
- Wir suchen mehr Führungskräfte mit internationaler Ausbildung
  - (z.B. internationalem MBA-Abschluss)
- Wir legen zunehmend Wert auf Berufserfahrung im internationalen Umfeld
- Wir legen zunehmend Wert auf erweiterte Sprachkenntnisse
- Wir suchen aktiv nach Führungskräften außerhalb Deutschlands, der Schweiz und Österreich
- Wir werden auch in näherer Zukunft nur auf dem deutschsprachigen Markt suchen
- Deutsche Sprachkenntnisse bleiben bei uns ein
- Unsere Mitarbeiter und Führungskräfte müssen nicht unbedingt deutschsprachiger Herkunft sein
- Sonstiges

Ergebnis: Über die Hälfte der Teilnehmer gab an, dass vor allem internationale Berufserfahrung und erweiterte Sprachkenntnisse für Führungspositionen wichtig sind. 54 % sind der Meinung, dass Mitarbeiter und Führungskräfte nicht unbedingt deutscher Herkunft sein müssen.





2. Was werden künftig angesichts der großen Herausforderungen im globalen Wettbewerb die **Mindestanforderungen an Führungskräfte** sein?

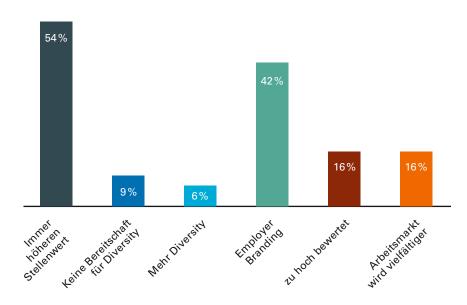


Ergebnis: Internationale Berufserfahrung (56%) und Flexibilität (59%) finden mehr als die Hälfte der Befragten wichtig. Noch wichtiger erscheint der Mehrheit Offenheit und Sensibilität (87%), Durchsetzungsfähigkeit (78%) und Anpassungsfähigkeit (82%).





3. Welche Rolle wird **Diversity** in Zukunft bei der Rekrutierung spielen? (Mehrfachantworten möglich)



#### **ANTWORTMÖGLICHKEITEN**

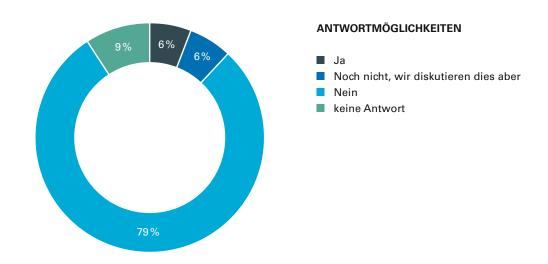
- In unserem Unternehmen wird Diversity einen immer h\u00f6heren Stellenwert einnehmen
- In unserem Unternehmen ist die Bereitschaft nicht vorhanden, sich für Diversity-Themen stärker einzusetzen
- Wir würden gern mehr Diversity in unser Unternehmen einbringen, leider fehlt uns der Zugang zu passenden Führungskräften
- Die Berücksichtigung von Diversity ist wichtig und ein starker Faktor für unser Employer Branding
- Diversity ist allgemein zu hoch bewertet
- Ein Einsatz von Unternehmen für Diversity wird sich bald erübrigen, da der Arbeitsmarkt sowieso vielfältiger und internationaler wird
- Sonstiges

Ergebnis: Mehr als die Hälfte sind überzeugt davon, dass Diversity einen immer höheren Stellenwert einnehmen wird.





#### 4. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Frauenquote?



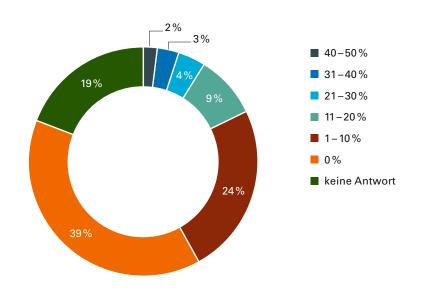
Ergebnis: Knapp 80 % der Befragten haben keine Frauenquote in ihrem Unternehmen.





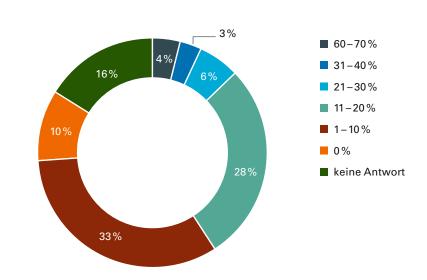
# 5. Wie hoch ist der **Anteil von Frauen** in Ihrem Unternehmen auf der ersten und zweiten Führungsebene?

#### Erste Führungsebene



## Ergebnis: Lediglich 5 % der beteiligten Unternehmen würden die Vorgaben der Frauenquote auf der ersten Führungsebene (40 %iger Frauenanteil) erfüllen

#### Zweite Führungsebene

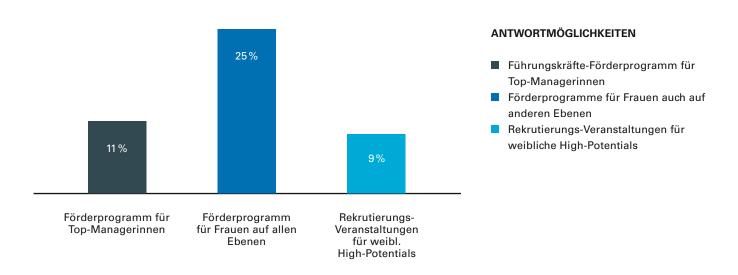


Ergebnis: Lediglich 7 % der beteiligten Unternehmen würde auf der zweiten Führungsebene eine Frauenquote von 40 % erfüllen.





6. Welche konkreten Instrumente setzt Ihr Unternehmen ein, um weibliche Führungskräfte zu fördern? (Mehrfachantworten möglich)

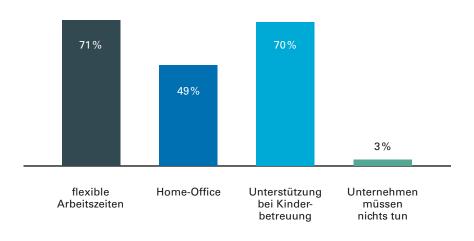


Ergebnis: 25 % bieten Förderprogramme für Frauen auf allen Ebenen, 11 % für Top-Managerinnen und 9 % veranstalten Rekrutierungs-Events für weibliche High-Potentials.





7. Welche Maßnahmen müssen Ihrer Meinung nach ergriffen werden, um Frauen bessere Perspektiven zu bieten und ihnen den **Aufstieg in die oberste Führungsebene** zu ermöglichen? (Mehrfachantworten möglich)



#### **ANTWORTMÖGLICHKEITEN**

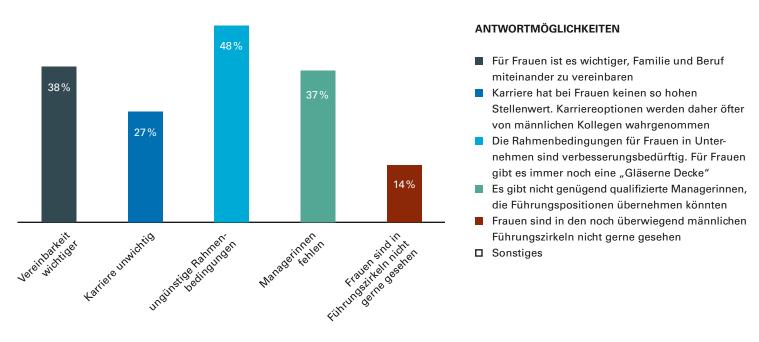
- Unternehmen sollten flexible Arbeitszeit-Modelle auch für Führungskräfte bieten
- Führungskräfte sollten auch im Home-Office arbeiten können
- Unternehmen sollten bei der Kinderbetreuung unterstützen (Hilfe bei Suche nach einem Kita-Platz, Krankheitsbetreuung, Ferienprogrammen etc.)
- Unternehmen müssen nichts tun, um Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen den Aufstieg zu erleichtern
- □ Sonstiges

Ergebnis: Die Mehrheit der Befragten hält die Unterstützung für weibliche Führungskräfte für wichtig. 71% sind für flexible Arbeitszeit-Modelle für alle Führungskräfte. Knapp die Hälfte spricht sich dafür aus, dass Führungskräfte die Möglichkeit haben sollten, auch im Home-Office zu arbeiten. 70% meinen, dass Unternehmen bei der Kinderbetreuung unterstützen sollten. Lediglich 3% meinen, dass Unternehmen nichts für den Aufstieg ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen tun müssten.





8. Woran liegt es Ihrer Erfahrung nach, dass die **Besetzung von Führungspositionen** durch weibliche Führungskräfte den öffentlichen/politischen Erwartungen hinterherhinkt? (Mehrfachantworten möglich)

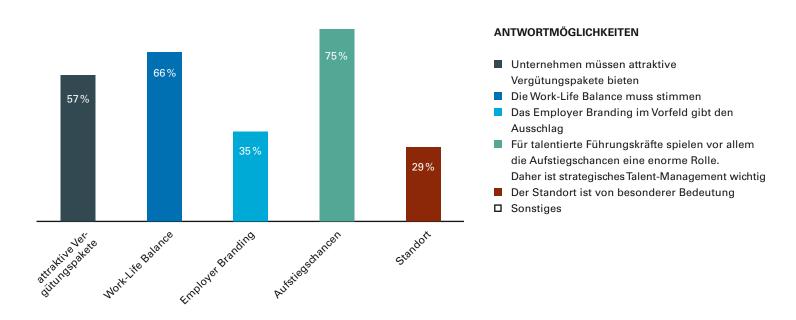


Ergebnis: 38 % sind der Meinung, dass Frauen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtiger ist. 27 % meinen, dass Karriere bei Frauen keinen so hohen Stellenwert hat. Knapp die Hälfte glaubt, dass die Rahmenbedingungen für Frauen verbesserungsbedürftig sind. 37 % denken, dass es nicht genügend qualifizierte Managerinnen gibt. Lediglich 14 % geben an, dass Frauen in männlichen Führungszirkeln nicht gerne gesehen sind.





9. Was sollten Unternehmen Ihres Erachtens nach künftig bei der Rekrutierung angesichts des **War for Talent** bieten? (Mehrfachantworten möglich)

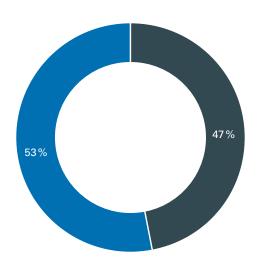


Ergebnis: 75 % der Teilnehmer sind der Meinung, dass vor allem die Aufstiegschancen für talentierte Führungskräfte eine Rolle spielen. 66 % glauben, dass die Work-Life Balance stimmen muss. 57 % meinen, dass attraktive Vergütungspakete wichtig sind. 35 % denken, dass das Employer Branding den Ausschlag gibt. 25 % geben an, dass der Standort von besonderer Bedeutung ist.





10. Begehrte Executives suchen ihre Arbeitgeber immer kritischer aus. In einigen Branchen drohen dramatische personelle Engpässe. Welche Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen, um das **Employer Branding** zu stärken?



#### **ANTWORTMÖGLICHKEITEN**

- Wir glauben nicht an die Bedeutung von Employer Branding. Entweder ein Arbeitgeber zieht Talente an oder nicht. Die Arbeitgebermarke künstlich aufzuwerten, macht unserer Meinung nach keinen Sinn
- Zur Stärkung des Employer Brandings haben wir folgende Maßnahmen ergriffen

Ergebnis: Beim Employer Branding ist das Ergebnis nicht eindeutig. Fast die Hälfte gibt an, dass Employer Branding keine Bedeutung hat.





In Ergänzung zu Frage 10. Zur **Stärkung des Employer Brandings** haben wir folgende Maßnahmen ergriffen (freie Nennung)

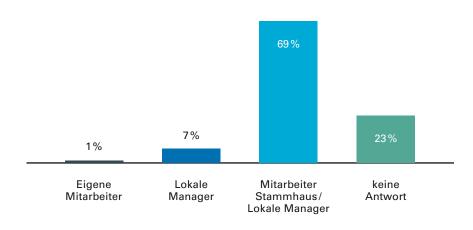
#### Die häufigsten Nennungen:

- PR-Arbeit/Kommunikation
- Attraktiver Internetauftritt
- Social Media Initiativen
- Messe-Auftritte
- Hochschulmarketing/Hochschulprogramme
- Nachwuchsförderprogramme
- Recruiting-Veranstaltungen
- CSR Aktivitäten
- Karriere-Betreuung
- Konzepte zu Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Strategisches Talent Management
- Gesunderhaltende Maßnahmen
- Konzepte zum demografischen Wandel





11. Welche Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen personalseitig im Hinblick auf die **zunehmende Internationalisierung** (z.B. neue Absatzmärkte, Niederlassungen und Werke im Ausland)?



#### **ANTWORTMÖGLICHKEITEN**

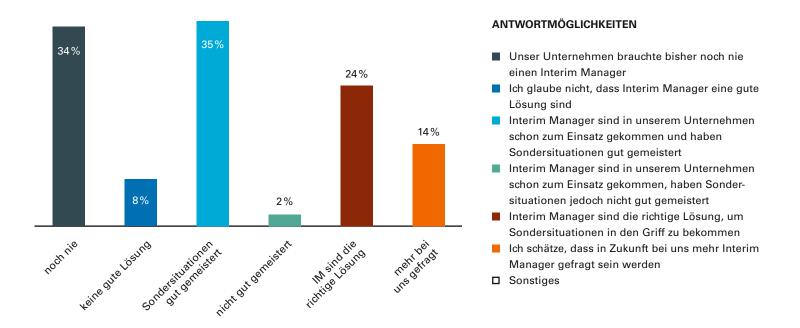
- Wir entsenden ausschließlich eigene Mitarbeiter aus dem Stammhaus, um die Niederlassungen und Geschäftsstellen im Ausland zu leiten. Nur so ist gesichert, dass unsere Philosophie und Unternehmenskultur umgesetzt wird
- Wir bilden ausschließlich lokale Manager aus, um sie vor Ort einzusetzen. Diese Vorgehensweise ist effektiver und kostengünstiger
- Wir setzen auf beides: Entsendungen und Manager vor Ort. Nur die Kombination wird auf Dauer funktionieren. Dabei beträgt das Verhältnis Manager aus dem Stammhaus – Lokale Manager etwa \_\_\_\_%
- Sonstiges

Ergebnis: Die Mehrheit (69%) setzt sowohl auf Entsendungen als auch auf lokale Manager vor Ort. Wenn Unternehmen auf eine Kombination aus Lokalen Managern und Managern aus dem Stammhaus setzen, überwiegen in der Regel die Lokalen Manager vor Ort. Teilweise im Verhältnis 1:10.





12. Die schnelle Aufeinanderfolge der internationalen Wirtschaftszyklen führt dazu, dass Unternehmen häufiger in Sondersituationen geraten. Spielen dabei **Interim Manager** in Ihrem Unternehmen eine größere Rolle? (Mehrfachantworten möglich)

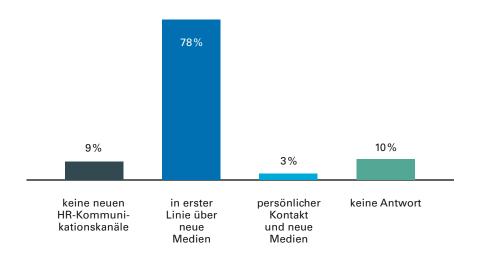


Ergebnis: 35 % geben an, dass Interim Manager bereits Sondersituationen in ihrem Unternehmen gut gemeistert haben. 34 % haben bisher in ihrem Unternehmen noch nicht mit Interim Managern zusammengearbeitet. 24 % denken, dass Interim Manager die richtige Lösung für Sondersituationen sind.





13. Welche Bedeutung hat Social Media (z.B. Facebook, XING, LinkedIn etc.), insbesondere im Hinblick auf die Generation der "digital natives"?



#### **ANTWORTMÖGLICHKEITEN**

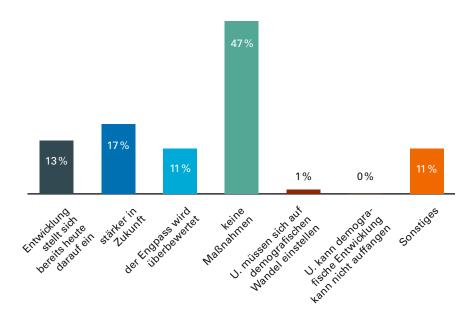
- Wir setzen nicht auf neue HR-Kommunikationskanäle. Der persönliche Kontakt und das persönliche Gespräch lassen sich durch nichts ersetzen
- Wir sind überzeugt, dass künftig die Personalsuche in erster Linie über die neuen Medien stattfinden wird. Junge Talente sind am besten über die neuen Kommunikationskanäle zu erreichen
- Wir setzen auf einen Mix: persönlicher Kontakt und neue Medien
- Um Kandidaten zu erreichen, setzen wir neben der Direktansprache folgende neue HR-Kommunikationsmaßnahmen ein

Ergebnis: Mehr als die Hälfte (78%) ist überzeugt, dass die Personalsuche künftig in erster Linie über neue Medien stattfinden wird. Als neue HR-Kommunikationsmaßnahmen nutzen Unternehmen vor allem LinkedIn oder betreuen spezielle Blogs, um vielversprechende Nachwuchskräfte anzusprechen.





# 14. Welche Rolle wird vor dem Hintergrund des demografischen Wandels die unternehmenseigene Führungskräfte-Entwicklung künftig spielen?



#### **ANTWORTMÖGLICHKEITEN**

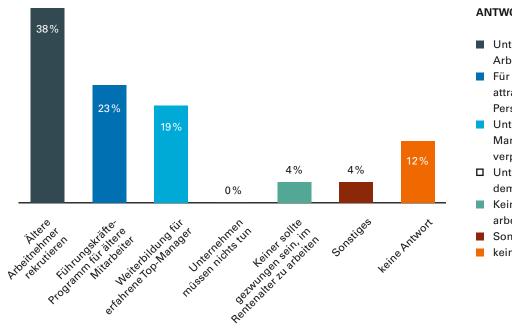
- Unsere Führungskräfte-Entwicklung stellt sich bereits heute auf die demografische Lücke ein. Wir nutzen sie dafür, \_\_\_\_\_\_
- Wir planen, in Zukunft die Führungskräfteentwicklung stärker dafür zu nutzen, die demografische Entwicklung zu kompensieren
- Unserer Meinung nach wird der Engpass aufgrund der demografischen Entwicklung überbewertet
- Wir ergreifen deswegen auch keine Maßnahmen in der Führungskräfte-Entwicklung
- Unternehmen sind gezwungen, sich noch stärker als heute auf den demografischen Wandel einzustellen. Wer den Anschluss verliert, wird nicht wettbewerbsfähig bleiben
- ☐ Eine unternehmenseigene Führungskräfte-Entwicklung kann die dramatischen demografischen Entwicklungen, die sich abzeichnen, nicht auffangen
- Sonstiges

Ergebnis: Knapp die Hälfte (47%) sieht beim demografischen Wandel keinen Handlungsbedarf. Die Unternehmen ergreifen deswegen auch keine Maßnahmen in der Führungskräfte-Entwicklung. Unternehmen, die jedoch Handlungsbedarf sehen, haben bereits heute beispielsweise rollenspezifische Programme auch für High-Potentials eingerichtet oder ein gezieltes Nachfolge-Management und Talent Management aufgebaut.





15. Wie müssen sich Unternehmen auf grundlegende Veränderungen vorbereiten, die der demografische Wandel mit sich bringen wird?



#### **ANTWORTMÖGLICHKEITEN**

- Unternehmen müssen künftig auch gezielt ältere Arbeitnehmer rekrutieren
- Für hochqualifizierte Mitarbeiter ab 50 sind attraktive Führungskräfte-Programme, die ihnen Perspektiven bieten, ein großes Plus
- Unternehmen müssen auch erfahrene Top-Manager zu Weiterbildungsprogrammen verpflichten
- ☐ Unternehmen müssen nichts tun, um sich auf den demografischen Wandel einzustellen
- Keiner sollte gezwungen sein, im Rentenalter zu arbeiten
- Sonstiges
- keine Antwort

Ergebnis: 39 % sind der Meinung, dass Unternehmen künftig auch gezielt ältere Arbeitnehmer rekrutieren müssen. 23 % sprechen sich für Führungskräfte-Programme für ältere Mitarbeiter aus und 19% für Weiterbildungsprogramme für ältere Top-Manager. Kein Teilnehmer gibt an, dass Unternehmen nichts tun müssten, um dem demografischen Wandel entgegenzuwirken.





In Ergänzung zu Frage 16. Welche Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen bereits heute, um erfahrenen Fach- und Führungskräften **attraktive Perspektiven** zu bieten? (freie Nennung)

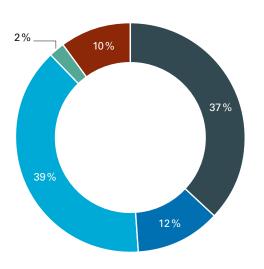
#### Die häufigsten Nennungen:

- Aufstieg- und Entwicklungschancen
- Entsendungen ins Ausland
- Attraktive Projekte und Job-Rotation
- Talent Development Programme
- gezielte Förderprogramme
- Weiterbildung
- Werteorientierte Kultur
- gutes Arbeitsklima
- Arbeitsplatzsicherheit
- Umfangreiche Sozial- und Nebenleistungen
- Gesundheitsmanagement
- attraktive Arbeitszeitmodelle, auch Home Office
- Work-Life-Balance-Instrumente





17. Viele Faktoren wie der demografische Wandel und die zunehmende Internationalisierung prägen die Arbeitswelt in einer neuen Dimension. Welchen Mehrwert bieten **Personalberater** vor diesem Hintergrund?



#### **ANTWORTMÖGLICHKEITEN**

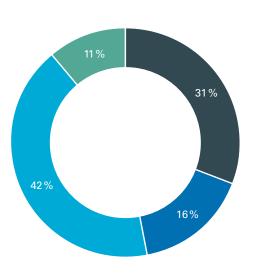
- Wir schätzen internationale Personalberatungen mit einem länderübergreifenden Kontakte-Netzwerk, da wir mehr und mehr weltweit nach Führungskräften suchen
- Wir erwarten, dass Personalberatungen Diversity-Anforderungen erfüllen können – gerade für Führungskräfte und Aufsichtsrats-Mandate
- Mehr als in der Vergangenheit zählt künftig für uns in erster Linie die zeitnahe Besetzung der Position. Im weltweiten Wettbewerb ist Zeit der kritischste Faktor und vakante Positionen können wir uns nicht erlauben
- Personalberater k\u00f6nnen aufgrund ihres wertneutralen Blicks auf Unternehmen die M\u00f6glichkeiten in der Direktansprache besser aussch\u00f6pfen
- keine Antwort

Ergebnis: 39 % sind der Überzeugung, dass künftig in erster Linie die zeitnahe Besetzung zählt. 37 % legen besonderen Wert darauf, dass Personalberater auf ein internationales Kontakte-Netzwerk zugreifen können. Lediglich 12 % geben an, dass Personalberater Diversity-Anforderungen erfüllen müssen.





18. Nachwuchsengpässe und Fachkräftemangel prägen den Arbeitsmarkt von morgen. Wird deswegen das frühzeitige "Scouting" von Talenten im Unternehmen durch Personalberater an Bedeutung gewinnen?



#### **ANTWORTMÖGLICHKEITEN**

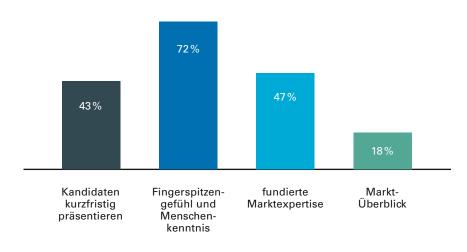
- Ja, denn nur mit dem professionellen Talent Management verliert das Unternehmen nicht den Kontakt zu seinen Talenten. Die Unterstützung von Personalberatern garantiert die neutrale Sicht auf das Unternehmen
- Nein, Scouting ist in unserem Unternehmen kein Thema. Wir kennen unsere Talente, wissen wo Ihre Fähigkeiten liegen und wo sie hinwollen
- Nein, wir brauchen in Zukunft keine Unterstützung, weil unser Unternehmen das Scouting von Talenten selbst managen wird
- Sonstiges

Ergebnis: 42 % geben an, dass sie in Zukunft keine Unterstützung brauchen, weil sie ihre Talente selbst managen. 31 % finden es sinnvoll, Personalberater mit dem Talent Management zu betrauen, um den Kontakt zu den Talenten im Unternehmen nicht zu verlieren.





# 19. Was sind Ihre Anforderungen an einen **Personalberater**? (Mehrfachantworten möglich)



#### **ANTWORTMÖGLICHKEITEN**

- Wichtig ist uns, dass Personalberater kurzfristig Kandidaten präsentieren, damit wir Positionen möglichst schnell besetzen können
- Personalberater müssen viel Fingerspitzengefühl und Menschenkenntnis besitzen, um die passenden Manager für unser Unternehmen vorzuschlagen zu können
- Personalberater müssen fundierte Marktexpertise haben
- Am meisten z\u00e4hlt der Markt-\u00fcberblick, um die relevanten Kandidaten zu identifizieren

Ergebnis: Die überwiegende Mehrheit (72%) schätzt bei Personalberatern vor allem Fingerspitzengefühl und Menschenkenntnis bei der Besetzung von neuen Stellen. 47% meinen, dass Personalberater über fundierte Marktexpertise verfügen müssten. 43% sind der Meinung, dass vor allem die zeitnahe Besetzung von vakanten Positionen wichtig sei.





In Ergänzung zu Frage 19. Nennen Sie bitte drei **Qualitäten**, die ein **Unternehmensberater** Ihrer Meinung nach haben sollte. (freie Nennung)

#### Die häufigsten Nennungen:

- Ehrlichkeit
- Loyalität
- Integrität und Diskretion
- Fähigkeit zuzuhören
- Talent zum Netzwerken
- Sozialkompetenz
- Menschenkenntnis
- Überzeugungskraft
- Fingerspitzengefühl
- Out-of-the-box-Denken
- Kreativität
- Schnelligkeit
- Research-Fähigkeit

- Verständnis des exakten Bedarfs
- Zugang zu breitem und qualifizierten Kandidatenspektrum
- Sichere Einschätzung, welche Kandidaten langfristig zum Unternehmen passen
- Unternehmensverständnis
- Verständnis der Unternehmenskultur
- Marktkenntnis
- Branchenkenntnis





## **Fazit**

Die Anforderungen an Unternehmen und Führungskräfte unterliegen einem ständigen Wandel. Die Zeiten der Krise haben die Unternehmen genutzt, um ihre konventionellen Parameter beim Recruiting zu überdenken. Obwohl nicht jede Branche gleichermaßen stark von der Krise betroffen war, haben sich die wirtschaftlichen Turbulenzen in der Einstellungspolitik des gesamten Wirtschaftskreislaufes niedergeschlagen. Auch die Stimmungslage hat sich branchenübergreifend geändert, gerade auch, weil die Jobperspektiven auch für Führungskräfte zunehmend instabiler geworden sind. Unternehmen haben die neuen Bedürfnisse zukünftiger Generationen von Führungskräften erkannt und stellen sich zunehmend darauf ein.

Anhaltspunkte hierfür sind die von Unternehmensseite als sehr wichtig wahrgenommenen Themen wie Work-Life-Balance sowie der hohe und steigende Stellenwert von Diversität. Die Erkenntnis, dass die Rahmenbedingungen gerade für weibliche Führungskräfte verbesserungswürdig sind, ist zwar nicht neu, dennoch überrascht der relativ hohe Zuspruch der Unternehmen bei der Frage nach besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexibleren Arbeitszeit-Modellen, Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder der zuletzt in den Medien diskutierten Home-Office-Lösungen.

Ein Trend, den Personalberater schon seit längerer Zeit erkannt haben, den jedoch Unternehmen immer noch oft unterschätzen, sind die Anforderungen, die der demografische Wandel mit sich gebracht hat. Immer häufiger korrigieren Unternehmen bei der Suche nach Führungskräften ihre Vorstellungen, was das Alter betrifft, nach oben. So liegt die Obergrenze für viele Kandidaten oft 10 Jahre über dem idealen Eintrittsalter von vor zwei Dekaden. Auch hier zeigt sich der Paradigmenwechsel sowohl auf Unternehmensseite als auch auf Seiten der Kandidaten, denen nun andere Karrierewege offen stehen als zuvor.





## **Fazit**

Die künftige Anwerbung von passendem Führungspersonal wird mehr denn je von weiteren Herausforderungen geprägt sein. Damit sind auch Personalberater stärker gefordert. Unternehmen zählen mehr und mehr auf die Dienste von Personalberatern, um die passenden Kandidaten zu identifizieren. Treibende Kraft ist die neue Signifikanz, die Unternehmen den Soft Skills beimessen. Klassische Kriterien wie fachliche Eignung und Ausbildungshintergrund rücken zunehmend in den Hintergrund, zugunsten von persönlicher Führungsqualität, Menschkenntnis und Überzeugungskraft. Unternehmen erwarten von Personalberatern daher verstärkt. dass sie Soft Skills, wie z.B. interkulturelle Kompetenz bei Kandidaten schnell identifizieren. Im Hinblick auf Diversity und den demografischen Wandel muss dies auch über die Landesgrenzen hinaus geschehen, weshalb die globale Vernetzung des Personalberaters von besonderer Bedeutung ist.

Dass Personalberatungen immer wichtigere Sparringspartner für Unternehmen werden, zeigt sich auch an der Tatsache, dass Unternehmen Personalberatungen nicht nur bei der Suche nach neuen Führungskräften von außen beauftragen. Auch beim internen Talent Management sind Personalberatungen mit ihrem Know-How gefragt, wenn es darum geht, passende Führungskräfte für vakante Managementpositionen innerhalb des Unternehmens ausfindig zu machen. Personalberatungen können daher interne Personalabteilungen dabei unterstützen, das vorhandene Potential des Personalbestands besser zu nutzen.

Personalberater werden daher eine immer wichtigere Schnittstelle für Kandidaten und Unternehmen, um die richtigen Eigenschaften mit den passenden Erwartungen der jeweils anderen Seite sinnvoll zu verbinden.