

HR-REPORT 2025

Fit für die Arbeit der Zukunft?
*Die Bedeutung von Future Skills
für Unternehmen und der
Weg dorthin*



Eine empirische Studie des Instituts für
Beschäftigung und Employability IBE und Hays



Inhalt

Vorwort	3
Management Summary	4
1 Studiensteckbrief	6
Hintergrund und Aufbau der Studie	6
Methodik und Statistik	7
2. Schwerpunktthema: Fit für die Arbeit der Zukunft?	8
Stellenwert und Anwendungsbereiche von Up-, Re- und Reskilling in Unternehmen	10
Treiber für Up-, Re- und Reskilling	14
Strategische Einbindung der Maßnahmen	18
Bedarfsermittlung und Entscheidungsfindung im Kontext von Up- und Reskilling-Maßnahmen	20
Praktische Umsetzung von Up- und Reskilling-Maßnahmen im Unternehmen	26
Herausforderungen im Zusammenhang mit Reskilling-Maßnahmen	29
3. Themen der Langzeitbetrachtung	32
HR-Trends	32
Personalbindung	33
Personalgewinnung	36
4. Fazit	38

Impressum

Herausgeber:

Hays AG
PR & Corporate Content
Clemens Hoh
Glücksteinallee 67
68163 Mannheim

Institut für Beschäftigung und
Employability IBE

Chefredaktion:

Kathrin Möckel, Hays

Redaktion:

Nicole Pollakowsky

Autoren:

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

Gestaltung:

Hays
Stoeckle Werbeagentur, Bissingen

Fotos:

Photos by Getty Images

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

dass sich die Unternehmenswelten durch die Nutzung neuer Technologien grundlegend wandeln, erleben wir täglich. Neue Lösungen sorgen dafür, dass Prozesse und Arbeitsabläufe sich ändern und justiert werden müssen. Davon unmittelbar betroffen sind auch alle Mitarbeitenden: Für viele gilt es, ihre Kompetenzen in ihrem Aufgabenfeld zu erweitern (Upskilling) oder sich für andere Tätigkeiten zu qualifizieren (Reskilling).

Idealerweise geht die Einführung von Technologien mit dem Erwerb von Qualifikationen Hand in Hand. Die Realität zeichnet gleichwohl ein anderes Bild. Häufig hinken Organisationen hinterher und nehmen ihre Mitarbeitenden nicht rechtzeitig mit. Das Potenzial neuer Technologien kann nicht schnell genug ausgeschöpft werden, die Belegschaft bleibt ratlos zurück.

Wie gelingt es, die Kompetenzen der Mitarbeitenden an neue Anforderungen anzupassen? Wo stehen die Unternehmen in Sachen Re-, Up- und Reskilling? Wie sind die Maßnahmen strategisch in die Organisationsentwicklung eingebunden? Und wie werden sie konkret umgesetzt? Diese Fragen erscheinen uns in der aktuellen Situation

so essenziell, dass wir sie in den Mittelpunkt des HR-Reports 2025 gestellt haben.

Denn aus unserer Sicht ist die Zukunft von Unternehmen eng mit der Frage verknüpft, ob sie ihre Mitarbeitenden für die anstehenden Herausforderungen rüsten und dafür sorgen, dass alle über die richtigen Qualifikationen verfügen. Entsprechende Maßnahmen helfen nicht nur, anstehende Aufgaben gut zu lösen, sondern sie dienen auch der Personalbindung. Kontinuierliche Weiterbildung ist in der sich schnell verändernden Wirtschaft zum wichtigen Jobfaktor geworden. Und hier sind alle Beteiligten gefragt, denn lebenslanges Lernen berührt die grundlegende Lust und Motivation der Mitarbeitenden selbst genauso wie die Frage, wie sich eine unternehmensweite Lernkultur etablieren lässt. Ist eine solche Kultur vorhanden, werden auch Up- und Reskilling ständige Begleiter unserer Arbeitswelt.

Eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre wünschen Ihnen

Prof. Dr. Jutta Rump und Alexander Heise



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



Alexander Heise
Vorstandsvorsitzender der Hays AG

Management Summary

Schwerpunktthema: Fit für die Arbeit der Zukunft?

Wie machen Unternehmen ihre Mitarbeitenden fit für die Aufgaben der Zukunft? Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen: Die Kenntnisse im eigenen Aufgabenbereich zu erweitern finden die Befragten wichtiger, als Beschäftigte für neue Tätigkeiten zu qualifizieren. Fast die Hälfte der Teilnehmenden (48 %) spricht dem Upskilling einen hohen oder sehr hohen Stellenwert zu, während es beim Reskilling 36 Prozent sind.



1 Treiber für Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen

Als wesentliche Treiber für Up- und Reskilling-Aktivitäten gelten technologische Veränderungen (48 bzw. 38 %), gefolgt von veränderten Kundenwünschen (41 bzw. 31 %) und der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit (33 bzw. 30 %). Befragt nach den Effekten von KI erwarten die Befragten, dass die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeitenden zunehmen werden (64 %). Auf der anderen Seite rechnen sie mit Substitutions- (59 %) sowie Polarisierungseffekten (54 %), also einer steigenden Nachfrage sowohl nach niedrig qualifizierter als auch nach hoch qualifizierter Arbeit.

2 Technologische Kompetenz besonders gefragt

Den größten Fortbildungsbedarf sehen die Befragten eindeutig bei der Weiterentwicklung von digitalen, technologischen und fachspezifischen Kompetenzen. Weniger Bedeutung messen sie sozialen Kompetenzen bei.

Den **Bedarf** für Up- bzw. Reskilling-Maßnahmen erheben in den teilnehmenden Unternehmen vor allem die Führungskräfte der jeweiligen Fachabteilungen (51 bzw. 34 %), gefolgt von der Unternehmensleitung (37 bzw. 31 %). Auch die **Entscheidung**, wer für Up- oder Reskilling in Frage kommt, treffen meistens die jeweiligen Führungskräfte (46 bzw. 34 % Reskilling) sowie die Geschäftsführung (35 bzw. 30 %).

3 Upskilling weit verbreitet

In Upskilling-Maßnahmen sind im Schnitt 46 Prozent der Beschäftigten eines Unternehmens einbezogen, beim Reskilling sind es dagegen „nur“ 27 Prozent.

Besonders der IT-Bereich ist aktiv, sowohl beim Up- (39 %) als auch beim Reskilling (28 %). Während Upskilling auch in der Unternehmensleitung oder -entwicklung (30 %) sowie in Forschung und Entwicklung (27 %) weitverbreitet ist, findet Reskilling auch häufig in der Produktion (25 %), im Vertrieb/Kundenservice sowie im Finanzwesen (jeweils 22 %) statt.

4 Strategische Einbindung

Bei Up- und Reskilling-Maßnahmen existiert in den Unternehmen ein Nebeneinander von strategischer Personalplanung und Ad-hoc-Maßnahmen. Maßnahmen zum **Upskilling** sind in 37 Prozent der befragten Unternehmen strategisch verankert. Bei 32 Prozent erfolgt die Fort- und Weiterbildung sowohl auf strategischer Basis als auch ad hoc bei akutem Bedarf. 19 Prozent der Betriebe greifen ausschließlich ad hoc auf Upskilling-Maßnahmen zurück. Beim **Reskilling** planen 31 Prozent der Betriebe strategisch und 24 Prozent reagieren ad hoc auf akuten Bedarf. 33 Prozent nutzen beide Herangehensweisen.

5 Langzeitbetrachtung der HR-Themen

Mitarbeitende zu binden, bleibt weiterhin das bedeutendste HR-Handlungsfeld (51 %). Neue Talente zu rekrutieren, ist das zweitwichtigste HR-Thema (37 %). Wesentlich bleibt auch in diesem Jahr die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (30 %). Wie in den Jahren zuvor bewerten die Befragten die Themen Diversity (12 %) und die Steuerung der demografischen Entwicklung (11 %) als weniger relevante HR-Trends.

Am besten geeignet, um Mitarbeitende im Unternehmen zu halten, sind nach Einschätzung der Befragten ein gutes Betriebsklima (65 %, Umsetzung: 49 %), eine marktgerechte Entlohnung (57 %, Umsetzung 47 %) und flexible Arbeitszeiten (48 %, Umsetzung 44 %). Für die Personalrekrutierung bleiben die Jobportale im Internet das wichtigste Medium (73 %), gefolgt von den eigenen Unternehmenskanälen (62 %). Etwas seltener als im Vorjahr nutzen Unternehmen Social-Media-Plattformen (49 statt 55 %).

Die Suche nach neuen Beschäftigten erfolgt, ähnlich wie in den Vorjahren, zuerst im regionalen Umfeld (62 %) und danach landesweit (52 %). Eine EU-weite (18 %) sowie eine weltweite Rekrutierung (9 %) sind nur für eine Minderheit der befragten Unternehmen relevant.

1 Studien- steckbrief



Hintergrund und Aufbau der Studie

Der vom Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) und Hays herausgegebene HR-Report ist eine der am längsten laufenden HR-Befragungen in Deutschland. In der vorliegenden 14. Ausgabe, dem HR-Report 2025, liegt das Augenmerk auf drei zentralen Strategien, mit denen Unternehmen ihre Mitarbeitenden auf die Herausforderungen unserer Zeit vorbereiten: Upskilling, Reskilling und Deskillung. Ausgangspunkt war die Frage, wie Unternehmen und Organisationen vorgehen, um ihre Mitarbeitenden mit den richtigen, zukunftsrelevanten Qualifikationen an ihrem Arbeitsplatz zu versehen.

Dabei bezieht sich **Upskilling** auf die klassische (oft aufstiegsorientierte) Weiterbildung, um vorhandene Kenntnisse im gleichen Tätigkeitsbereich zu erweitern. Beim **Reskilling** erlangen Beschäftigte neue Fähigkeiten, sie schulen um, mit dem Ziel, andere Aufgaben und Tätigkeiten auf dem gleichen Qualifikationsniveau zu übernehmen. Auslöser sind hierbei nicht selten Entwicklungen, die bestimmte Arbeitsbereiche sowie die dort angesiedelten Stellen und Profile obsolet machen, während in anderen Bereichen neue Bedarfe entstehen und/oder ein Fachkräftemangel herrscht. **Deskillung** schließlich steht im Kontext nicht mehr erforderlicher Kompetenzen, insbesondere in Folge technologischer oder organisatorischer Veränderungen, die Menschen zu „Erfüllungsgehilfen“ eines Systems, eines Algorithmus oder einer Maschine werden lassen, sodass sie nur noch Basisarbeiten ausführen.

An unseren Schwerpunkt schließt sich die Langzeitbetrachtung des HR-Reports zu den zentralen HR-Trends sowie den Themen Personalbindung und Personalgewinnung an.

Der HR-Report ist eine jährlich durchgeführte Studienreihe der Hays AG und des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE. Bisher sind erschienen:

- HR-Report 2011, Schwerpunkt:*
Mitarbeitergewinnung
- HR-Report 2012/2013, Schwerpunkt:*
Mitarbeiterbindung
- HR-Report 2013/2014, Schwerpunkt:*
Frauenförderung
- HR-Report 2014/2015, Schwerpunkt:*
Führung
- HR-Report 2015/2016, Schwerpunkt:*
Unternehmenskultur
- HR-Report 2017, Schwerpunkt:*
Kompetenzen für eine digitale Welt
- HR-Report 2018, Schwerpunkt:*
Agile Organisation auf dem Prüfstand
- HR-Report 2019, Schwerpunkt:*
Beschäftigungseffekte der Digitalisierung
- HR-Report 2020, Schwerpunkt:*
Lebenslanges Lernen
- HR-Report 2021, Schwerpunkt:*
New Work
- HR-Report 2022, Schwerpunkt:*
Organisationen unter Druck
- HR-Report 2023, Schwerpunkt:*
Mitarbeiterbindung
- HR-Report 2024, Schwerpunkt:*
Künstliche Intelligenz

Die bisherigen Ergebnisse sind unter hays.de/lp/hr-report sowie unter www.ibe-ludwigshafen.de/publikationen veröffentlicht.

Methodik und Statistik

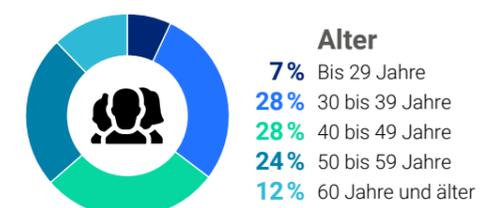
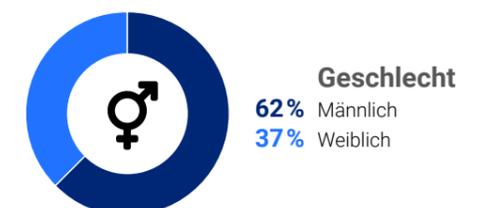
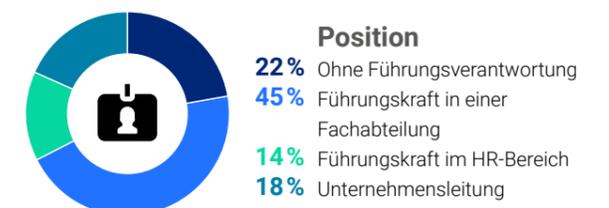
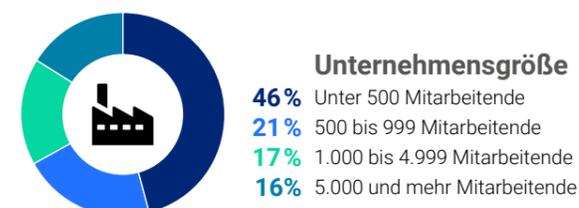
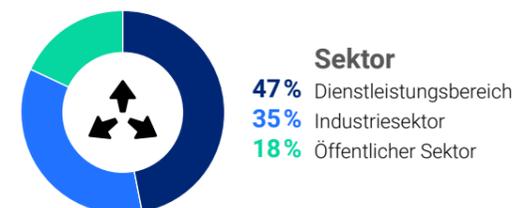
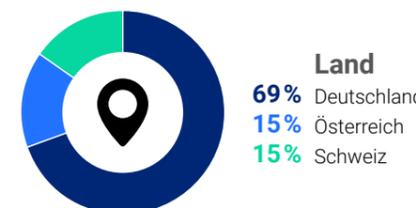
Am HR-Report 2025 haben 975 Befragte aus Deutschland (69%), Österreich (15%) und der Schweiz (15%) teilgenommen. 35 Prozent von ihnen kommen aus dem Industriesektor, 47 Prozent sind im Dienstleistungsbereich beschäftigt und 18 Prozent gehören dem öffentlichen Sektor an. Bei den vertretenen Unternehmensgrößen dominieren die kleinen Betriebe mit bis zu 499 Mitarbeitenden (46%). Aus Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitenden kommen 21 Prozent der Befragten, aus solchen mit 1.000 bis 4.999 Mitarbeitenden sind es 17 Prozent. Weitere 16 Prozent sind in Unternehmen mit 5.000 und mehr Mitarbeitenden tätig.

Männer sind stärker am HR-Report beteiligt (62%) als Frauen (37%). Die am häufigsten vertretenen Altersgruppen stellen mit jeweils 28 Prozent die 30- bis 39-Jährigen sowie die 40- bis 49-Jährigen dar. Lediglich 7 Prozent der Befragten sind bis 29 Jahre alt, 12 Prozent 60 Jahre und älter. Hinzu kommen die 50- bis 59-Jährigen mit 24 Prozent.

Mit einem Anteil von 45 Prozent nehmen vor allem Führungskräfte aus Fachabteilungen am HR-Report 2025 teil. 22 Prozent der Befragten sind Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung, 18 Prozent gehören der Unternehmensleitung an und 14 Prozent sind Führungskräfte im HR-Bereich.

Struktur der Befragten

Basis: n = 975 (alle Befragten)
Die angegebenen Prozentwerte sind gerundet.



2 Schwerpunktthema: *Fit für die Arbeit der Zukunft?*

Die Entwicklung in den deutschsprachigen Volkswirtschaften ist ambivalent: Während in einem Bereich in erheblichem Umfang Stellen abgebaut werden, suchen andere Branchen händeringend nach Personal. Nicht selten laufen diese gegenläufigen Entwicklungen sogar im selben Unternehmen ab. Was steckt dahinter?

Hierfür gilt es zunächst, die Dynamiken der beiden Phänomene näher zu betrachten. Vielfach stehen die Stellenabbaupläne im Kontext von wirtschaftlichen oder technologischen Entwicklungen. Diese sorgen dafür, dass bestimmte Tätigkeitsprofile, Abteilungen oder auch Unternehmensbereiche obsolet werden. Wo zuvor eine große Zahl von Menschen unterschiedliche Arbeiten ausführte, werden dann nur noch wenige Arbeitskräfte für Kontroll- oder Einrichtungsfunktionen gebraucht.

Gleichzeitig treten die Folgen des demografischen Wandels immer deutlicher zutage. Die geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Baby-Boomer gehen zunehmend in den Ruhestand und werden in den kommenden Jahren – rein quantitativ betrachtet – eine immense Lücke auf dem Arbeitsmarkt hinterlassen, die von den geburtenschwächeren nachrückenden Generationen nicht geschlossen werden kann. Das heißt: In den kommenden Jahren scheiden mehr Arbeitskräfte aus dem Arbeitsprozess aus als einsteigen.

Technologischer Fortschritt kann Fachkräftemangel nicht ausgleichen

Die Annahme, dass die oben beschriebenen technologischen Entwicklungen und Prozessveränderungen den Arbeitskräftemangel kompensieren könnten, geht nicht auf. Denn vom Stellenabbau sind andere Berufszweige betroffen als vom Fachkräftemangel. So identifizierte die Bundesagentur für Arbeit im letzten Jahr in jedem dritten Handwerksberuf einen Fachkräftemangel. Viele Ausbildungsstellen bleiben unbesetzt, die Zahl der offenen Stellen steigt stetig an¹. Personalnot melden außerdem sämtliche Tätigkeitsfelder, in denen Interaktionsarbeit nötig ist, also die Arbeit an oder mit Menschen. Auch in stark innovationsgetriebenen und kreativen Professionen fehlen Mitarbeitende. Hier ist auch mittel- bis langfristig nicht mit einem nennenswerten Ersatz menschlicher Arbeitskraft durch Künstliche Intelligenz und/oder Automatisierung zu rechnen.

Fachkräftesicherung durch Qualifizierung: Up-, Re- und Deskillung

Im Folgenden liegt der Fokus auf drei (Qualifizierungs-)Strategien, die in der Lage sind, diese Spannungsfelder aufzulösen. Dazu zählt vor allem das Reskilling, also der Umschulungsprozess, bei dem Mitarbeitende für einen neuen Tätigkeitsbereich umfassend qualifiziert werden. Dabei verbleibt ihre Tätigkeit auf dem gleichen oder einem ähnlichen Qualifikations-, Hierarchie- und Entgelt-niveau wie zuvor.



Eine weitere Strategie ist das Upskilling, im Sinne der Fort- und Weiterbildung. Es befähigt Mitarbeitende, durch entsprechende Qualifizierungen höherwertige Tätigkeiten in ihrem angestammten Kompetenzbereich zu übernehmen.

Nicht zuletzt braucht es Strategien im Umgang mit Deskillung, also wenn Menschen künftig unter ihrem bisherigen Kompetenzniveau tätig werden. Denn diese Situationen sind meist mit erheblichen psychischen Belastungen im Hinblick auf die erlebte Selbstwirksamkeit und Wertschätzung ver-

bunden und geht zudem oft mit einem geringeren Gehalt einher. Darauf müssen die betroffenen Mitarbeitenden vorbereitet werden.

Im Rahmen des HR-Reports 2025 haben wir daher die Teilnehmenden befragt, welche Rolle Upskilling, Reskilling und Deskillung bereits in den Unternehmen spielen, wie die Themen strategisch eingebunden sind und mit Hilfe welcher Maßnahmen sie umgesetzt werden. Ferner hat uns interessiert, mit welchen Herausforderungen gerade im Kontext des Reskilling zu rechnen ist.

¹Bundesagentur für Arbeit (2023): Presseinfo Nr. 43 vom 14.09.2023. In: <https://www.arbeitsagentur.de/presse/2023-43-zum-tag-des-handwerks-fachkraeftemangel-in-jedem-dritten-handwerksberuf>; Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2023): Fachkräftemangel und Ausbildung im Handwerk 2023. In: <https://www.kofa.de/daten-und-fakten/studien/fachkraeftemangel-und-ausbildung-im-handwerk-2023/>. Zugriffen: 09.11.2024.

Stellenwert und Anwendungsbereiche von Up-, Re- und Deskillung in Unternehmen

Befragt nach dem Stellenwert von Up-, Re- und Deskillung in ihrem Unternehmen, misst fast die Hälfte der Teilnehmenden (48%) dem Upskilling einen hohen oder sehr hohen Stellenwert bei. Reskilling hat für 36 Prozent, Deskillung nur für 14 Prozent einen hohen bzw. sehr hohen Stellenwert.

Dabei fällt auf, dass die Führungskräfte aus dem HR-Bereich und die Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmensleitung dem Upskilling besonders hohe Bedeutung beimessen (61 bzw. 57%). Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung sind hier deutlich zurückhaltender (33%).

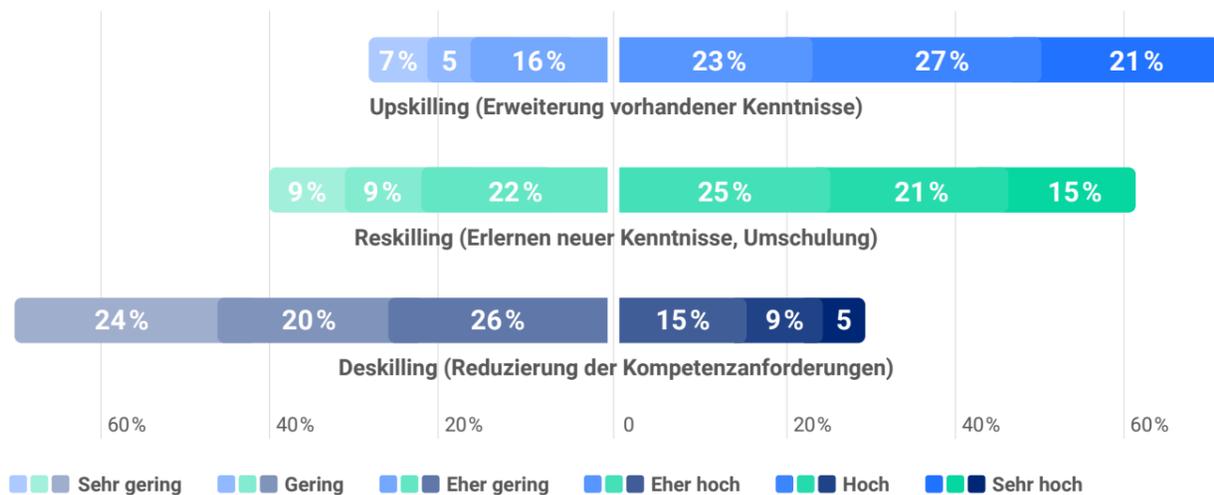
Noch ausgeprägter zeigt sich diese Tendenz in Bezug auf Reskilling. Hier geben 47 bzw. 46 Prozent der Teilnehmenden aus Unternehmensleitung bzw. HR-Führungsebene an, dass Umschulungs-

maßnahmen einen hohen bzw. sehr hohen Stellenwert haben, verglichen mit 34 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen und nur 26 Prozent der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung. Deskillung schließlich beurteilen in dieser letztgenannten Gruppe lediglich vier Prozent als besonders wichtig (verglichen mit 11 % der Führungskräfte aus Fachabteilungen, 23% der HR-Führungskräfte sowie 27% der Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmensleitung).

Bemerkenswert: Je größer das Unternehmen, desto bedeutsamer sind Up- und Reskilling-Strategien für die Befragten. Dem Deskillung wiederum wird in mittelgroßen Unternehmen ein hoher bzw. sehr hoher Stellenwert beigemessen: 25% Zustimmung in Unternehmen mit 1.000 bis 4.999 Mitarbeitenden, 20% Zustimmung in Unternehmen mit 500 bis 999 Beschäftigten.

Stellenwert von Up-, Re- und Deskillung in Unternehmen

Basis: n = 975 (alle Befragten)

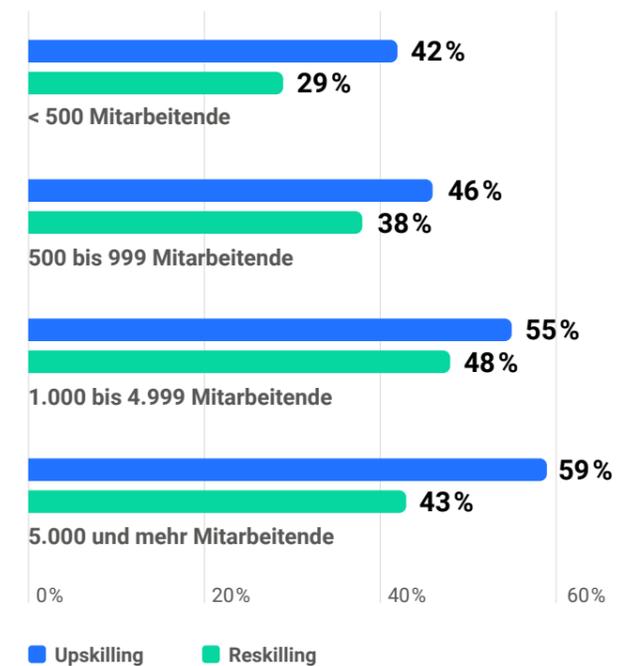


Über alle Sektoren hinweg zeigen sich in der Einschätzung von Upskilling ähnliche Werte. Reskilling und Deskillung hingegen halten die Befragten im öffentlichen Sektor für weniger relevant als die Teilnehmenden im Dienstleistungs- und insbesondere im Industriesektor.

Stellenwert von Up- und Reskilling nach Unternehmensgröße

Dargestellt jeweils sehr hoher und hoher Stellenwert

Basis: n = 975 (alle Befragten)



Unternehmen setzen besonders auf Upskilling

Die hohe Bedeutung des Upskilling spiegelt sich auch in den Antworten auf die Frage, welche Skilling-Strategie am häufigsten von den Unternehmen genutzt wird: Fort- und Weiterbildung der Mitarbeitenden ist mit deutlichem Abstand der am häufigsten genutzte Ansatz (55%), während 28 Prozent der Unternehmen am stärksten eine Reskilling- und nur vier Prozent eine Deskillung-Strategie verfolgen.

In Anbetracht der volkswirtschaftlichen Entwicklungen werden künftig immer häufiger Reskilling-Strategien gefragt sein, um Arbeitnehmenden trotz massiver Transformationsprozesse eine neue berufliche Perspektive zu ermöglichen und um gleichzeitig Fachkräfte an Unternehmen zu binden und so dessen Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Jedoch erscheint das Bewusstsein für die Notwendigkeit entsprechender Maßnahmen noch nicht sehr ausgeprägt.

Während Upskilling-Prozesse vielen Beschäftigten vertraut sind, ist Reskilling für viele Organisationen noch Neuland und mit Herausforderungen für alle Beteiligten verbunden. Denn beim Reskilling verlassen Mitarbeitende ihren angestammten Tätigkeitsbereich und können nicht mehr auf dem vorhandenen Erfahrungswissen aufbauen. Dies geht oft mit Ängsten und Befürchtungen einher und fordert auch Arbeitgebende stärker heraus als Upskilling (vgl. auch das Kapitel „Herausforderungen im Zusammenhang mit Reskilling-Maßnahmen“). Deskillung schließlich ist für viele der Befragten offenbar noch ein fernes Szenario, das einen geringeren Teil der Belegschaften betrifft als Up- und Reskilling.

Da Unternehmen am häufigsten auf Fort- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten setzen, haben entsprechend viele Mitarbeitende an Upskilling-Maßnahmen teilgenommen (im Mittel 46%). 27 Prozent der Beschäftigten in den befragten Unternehmen haben Reskilling-Maßnahmen durchlaufen, beim Deskillung sind es 14 Prozent. Insgesamt 15 Prozent der Befragten geben an, ihre Organisation nutze keine der drei Skilling-Möglichkeiten.

Im öffentlichen Sektor sind Beschäftigte seltener von Reskilling (19%) und Deskillung (8%) betroffen als in den anderen Sektoren. Personen aus kleineren Unternehmen unterhalb von 500 Mitarbeitenden berichten häufiger als Teilnehmende aus größeren Unternehmen, dass sie ihre Beschäftigten mit Upskilling qualifizieren (56%). Dagegen sind mittlere Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitenden häufiger von Deskillung betroffen (21%).

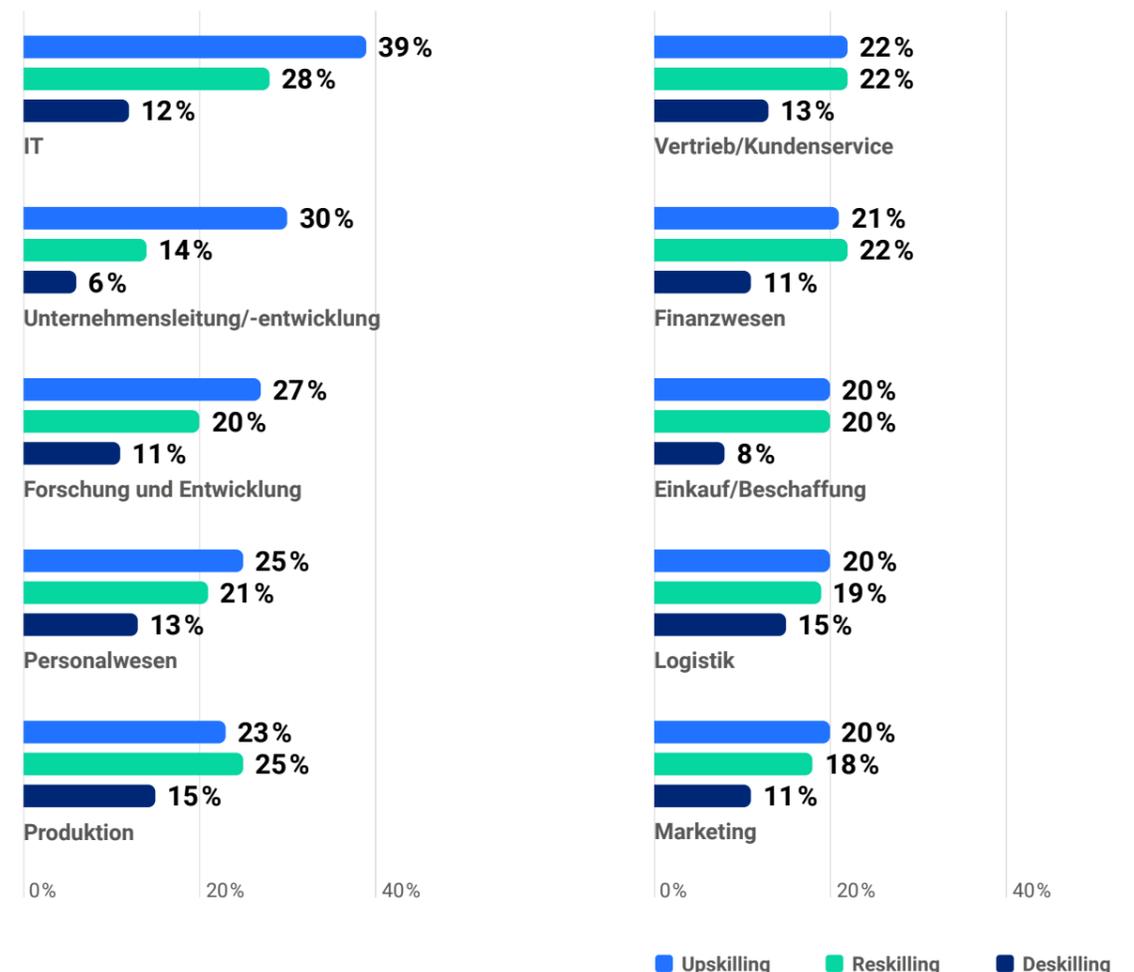
Up- und Reskilling am häufigsten im IT-Bereich

In fast allen Bereichen setzen die Unternehmen nach Angaben der Befragten Up-, Re- oder Deskillung-Maßnahmen um – allerdings in ganz unterschiedlicher Intensität: Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind vor allem im IT-Bereich (39%), im Kontext der Unternehmensleitung oder -entwicklung (30%) sowie im Forschungs- und Entwicklungsbereich (27%) an der Tagesordnung.

Reskilling findet ebenfalls häufig im IT-Bereich statt (28%) und auch die Bereiche Produktion (25%) und Vertrieb/Kundenservice sowie Finanzwesen (jeweils 22%) setzen vergleichsweise häufig auf Umschulungen. Deskillung ist laut den Befragten am ehesten in Produktion und Logistik (jeweils 15% der Nennungen) sowie in Vertrieb/Kundenservice und im Personalwesen (jeweils 13%) verbreitet.

Bereiche, in denen Maßnahmen zum Up-, Re- oder Deskillung umgesetzt werden

Basis: n = 975 (alle Befragten)



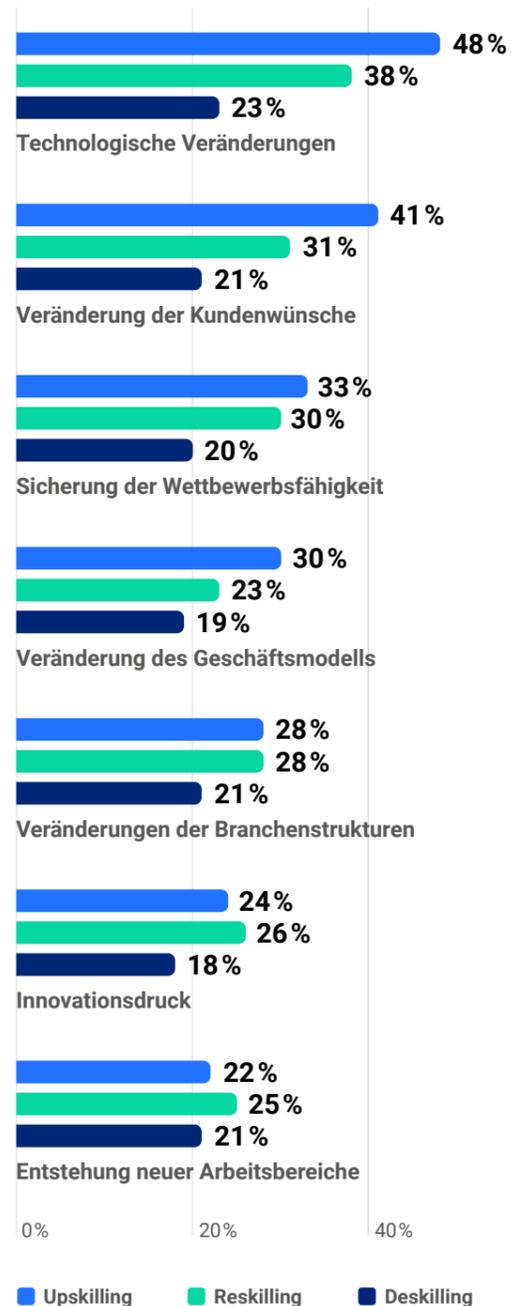
Treiber für Up-, Re- und Reskilling

Als übergeordnete Treiber für Up- und Reskilling sehen die Befragten insbesondere technologische Veränderungen (48 bzw. 38%), veränderte Kundenwünsche (41 bzw. 31%) und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit (33 bzw. 30%). Auffällig dabei: Beim Reskilling ist die Streuung der möglichen Treiber breiter. So kommen hier auch die Entstehung neuer Arbeitsbereiche und der Innovationsdruck stärker zum Tragen. Grundsätzlich setzt sich hier ein Trend fort, der sich bereits in vergangenen HR-Reports zeigte: in Unternehmen eher das Bestehende zu optimieren (Exploitation) als das Neue zu wagen (Exploration).



Übergeordnete Treiber für Up-, Re- oder Reskilling-Maßnahmen

Basis: n = 975 (alle Befragten), Auswahl der drei wichtigsten Aspekte



Treiber für Upskilling

Blickt man genauer auf die einzelnen Befragten-Gruppen, ergeben sich einige Besonderheiten für das Thema Upskilling:

- Befragte aus der Geschäftsführung geben häufiger die Veränderung des Geschäftsmodells als Treiber für Upskilling an (38%) als Teilnehmende in anderen Positionen.
- Führungskräfte im HR-Bereich nennen eher Innovationsdruck als Treiber für Upskilling (35%) als Befragte in anderen Positionen.
- Personen aus dem öffentlichen Sektor sehen häufiger als Personen aus anderen Sektoren die Entstehung neuer Arbeitsbereiche als Treiber für Upskilling (33%).
- Teilnehmende aus Großunternehmen mit 5.000 und mehr Mitarbeitenden vertreten stärker die Ansicht, technologische Veränderungen seien Treiber für Upskilling (57%) als Befragte aus kleineren Unternehmen.

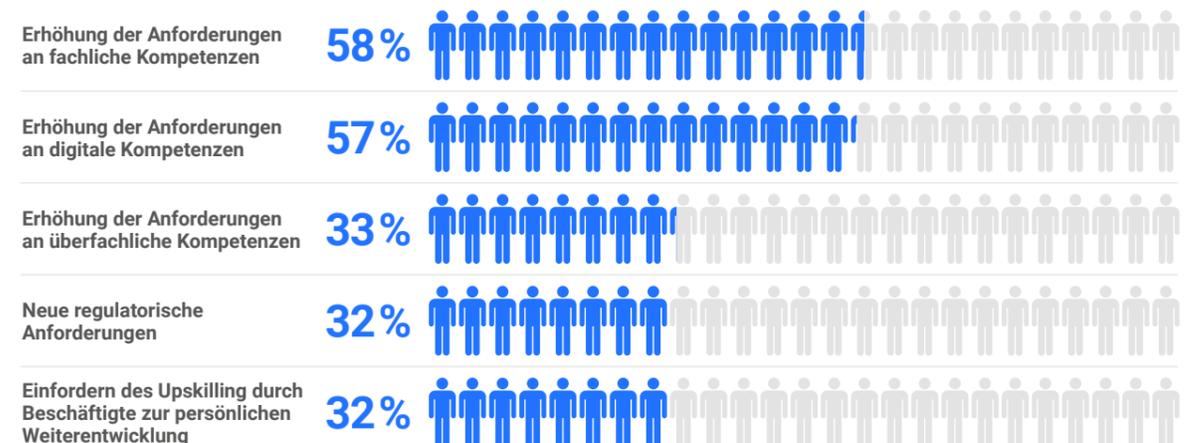
Als weitere, spezifische Treiber für Upskilling identifizieren die Befragten gestiegene Anforderungen an fachliche sowie digitale Kompetenzen (58 bzw. 57% Zustimmung). Mit einigem Abstand folgen Aspekte wie höhere Anforderungen an überfachliche Kompetenzen (33%), neue regulatorische Anforderungen (32%) und das Einfordern von Upskilling durch Beschäftigte zur persönlichen Weiterentwicklung (je 32%).

an überfachliche Kompetenzen (33%), neue regulatorische Anforderungen und das Einfordern von Upskilling durch Beschäftigte zur persönlichen Weiterentwicklung (je 32%). Diese Antworten zeigen: Klassische Weiterbildungsthemen stehen im Fokus. Dabei geben Personen aus Deutschland im Vergleich zu Teilnehmenden aus Österreich oder der Schweiz häufiger die gestiegenen Anforderungen an fachliche und überfachliche Kompetenzen (60% bzw. 36%) als Treiber an. Neue regulatorische Anforderungen hingegen spielen in der Schweiz eine geringere Rolle (24%) als in den beiden anderen Ländern.

Führungskräfte im HR-Bereich sehen erhöhte Anforderungen an digitale (66%) sowie überfachliche Kompetenzen (41%) häufiger als Treiber als die Vergleichsgruppen. Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung bewerten hingegen höhere Anforderungen an fachliche Kompetenzen (65%) als den stärksten Treiber. Befragte aus Unternehmen mit 5.000 und mehr Mitarbeitenden geben häufiger die erhöhten Anforderungen an fachliche Kompetenzen als Auslöser an (65%). Je größer das Unternehmen, desto eher sehen die Befragten einen wichtigen Treiber in den erhöhten Anforderungen an digitale Kompetenzen.

Weitere Treiber für Upskilling

Basis: n = 851 (Teilgruppe: Stellenwert Upskilling sehr hoch bis eher hoch)



Treiber für Reskilling

In Bezug auf Reskilling lassen sich folgende Aussagen treffen:

- Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmensleitung geben häufiger Innovationsdruck als Treiber für Reskilling an (32%).
- Für Teilnehmende aus dem öffentlichen Sektor ist häufiger die Entstehung neuer Arbeitsbereiche der Trigger für Reskilling (31%).
- Befragte aus Unternehmen mit 1.000 bis 4.999 Mitarbeitenden schätzen häufiger die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit als Treiber für Reskilling ein (39%).
- Personen aus Unternehmen unterhalb von 500 Mitarbeitenden geben weniger häufig die Veränderungen der Branchenstrukturen als Treiber für Reskilling an (23%) als Personen aus größeren Unternehmen.

Weitere Treiber für Reskilling sind laut den Teilnehmenden vor allem die Entstehung neuer Arbeitsbereiche (49%) und die Veränderung der

Anforderungen an fachliche Kompetenzen (46%). Aber auch die mangelnde Verfügbarkeit von qualifizierten Kräften auf dem Arbeitsmarkt (30%), der Umgang mit Stellenabbau bei gleichzeitigem Arbeitskräftemangel (28%) sowie der Wegfall bestimmter Arbeitsplätze und/oder Arbeitsbereiche (26 bzw. 25%) spielen eine Rolle.

Führungskräfte einer Fachabteilung sehen häufiger als die Vergleichsgruppen die mangelnde Verfügbarkeit ausgebildeter Fachkräfte am Arbeitsmarkt als Treiber (33%) an. Bezogen auf die Unternehmensgröße zeigt sich: Für Befragte aus Unternehmen mit 5.000 und mehr Mitarbeitenden ist die Veränderung der Anforderungen an fachliche Kompetenzen (54%) der Haupttreiber für Reskilling. Den Teilnehmenden aus Unternehmen mit 1.000 bis 4.999 Mitarbeitenden scheinen der Umgang mit Stellenabbau bei gleichzeitigem Arbeitskräftemangel (36%) und der Wegfall bestimmter Arbeitsplätze stärker (33%) bedeutende Treiber zu sein als Vertreterinnen und Vertretern anderer Unternehmensgrößen.

Weitere Treiber für Reskilling

Basis: n = 806 (Teilgruppe: Stellenwert Reskilling sehr hoch bis eher hoch)



Treiber für Deskilling

Deskilling schließlich wird von den Befragten wie folgt bewertet:

- In großen Unternehmen mit 5.000 und mehr Mitarbeitenden gelten veränderte Kundenwünsche seltener als Treiber für Deskilling (14%) als in kleineren Unternehmen.
- Personen aus Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitenden sehen in veränderten Branchenstrukturen häufiger Treiber für Deskilling (26%) als Teilnehmende aus Unternehmen anderer Größe.

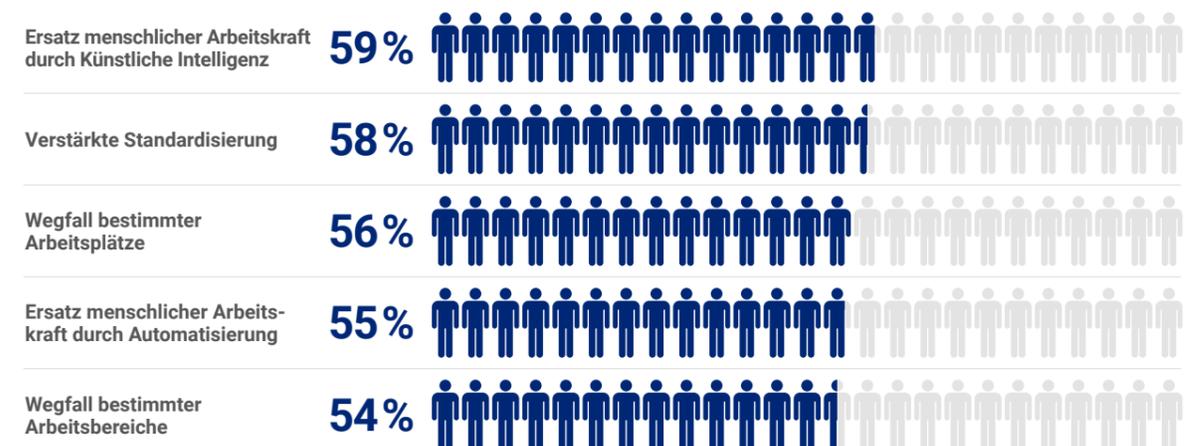
Deskilling wird aus Sicht der Befragten auch in anderen Fällen nötig, etwa wenn menschliche Arbeitskraft durch Künstliche Intelligenz ersetzt

wird (40%). Weitere Deskilling-Treiber mit ähnlich hohen Zustimmungswerten sind die verstärkte Standardisierung (38%), der Wegfall bestimmter Arbeitsplätze (35%) sowie der Ersatz menschlicher Arbeitskraft durch Automatisierung (32%).

Führungskräfte im HR-Bereich geben häufiger den Ersatz menschlicher Arbeitskraft durch Künstliche Intelligenz als Treiber an (51%) als Personen in anderen Positionen. Für Befragte aus dem Dienstleistungssektor scheint der Ersatz menschlicher Arbeitskraft durch Künstliche Intelligenz als Treiber relevanter zu sein (44%) als für Befragte aus der Industrie (37%) und dem öffentlichen Sektor (32%).

Weitere Treiber für Deskilling

Basis: n = 543 (Teilgruppe: Stellenwert Deskilling sehr hoch bis eher hoch)



Strategische Einbindung der Maßnahmen

Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen können Teil der Unternehmensstrategie sein oder auch ad hoc eingesetzt werden, wenn akuter Bedarf besteht. Viele Unternehmen nutzen auch beide Möglichkeiten parallel.

Maßnahmen zum Upskilling sind in 37 Prozent der teilnehmenden Unternehmen in eine Strategie eingebunden. 19 Prozent der Betriebe gehen Upskilling ausschließlich ad hoc an. Sowohl strategisch als auch spontan bei Bedarf erfolgt Upskilling in 32 Prozent der Unternehmen.

Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen als Teil einer Personalstrategie

Basis: n = 975 (alle Befragten)



Upskilling oft im Rahmen klassischer Weiterentwicklung

Vor allem Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden setzen auf Ad-hoc-Maßnahmen bei der Fort- und Weiterbildung (22%), während sie vor allem in Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitenden Teil der strategischen Personalplanung sind (47%). Dies zeigt, dass es sich beim Upskilling vielfach um klassische Weiterentwicklungsprogramme handelt, die von einer Fach- in eine Führungsverantwortung führen, oder um einen Aufstieg anhand vorgegebener Karrierepfade und Qualifizierungsmodule.

Auffällig ist: Das Antwortverhalten auf diese Frage unterscheidet sich signifikant je nach Position der Befragten: So geben 51 Prozent der Führungskräfte im HR-Bereich an, Upskilling sei Teil einer strategischen Personalplanung, während Personen in anderen Positionen dies viel seltener so einschätzen. So stimmen lediglich 24 Prozent der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung dieser Aussage zu.

Re- und Deskillling-Maßnahmen erfolgen sowohl ad hoc als auch strategisch

Reskilling-Maßnahmen werden von 31 Prozent der Betriebe strategisch geplant, 24 Prozent reagieren ad hoc auf akuten Bedarf, 33 Prozent der Befragten nutzen beide Herangehensweisen. Führt man sich allerdings vor Augen, in welchen Situationen Unternehmen Reskilling angehen – beispielsweise bei der Umstellung der Automobilindustrie von Verbrenner- auf E-Motoren – handelt es sich oft um enorme strukturelle und prozessuale Veränderungen. Diese müssen strategisch geplant werden, da sie große Teile der Belegschaft betreffen. Nicht ohne Grund geben daher 43 Prozent der Führungskräfte im HR-Bereich an, Reskilling sei Teil einer strategischen Personalplanung. Denn diese zu entwickeln, obliegt dem HR-Bereich.

Deskillling wird etwa zu gleichen Teilen ad hoc (22%) und strategisch (23%) genutzt. 27 Prozent der Befragten geben an, beide Varianten einzusetzen. Vor allem Führungskräfte im HR-Bereich sowie Personen in der Unternehmensleitung (33 bzw. 29%) setzen stärker auf Deskillling. Im Industriesektor und im Dienstleistungsbereich sind Maßnahmen zu Deskillling am häufigsten Teil einer strategischen Personalplanung (26 bzw. 24%), verglichen mit zwölf Prozent im öffentlichen Sektor. Bezogen auf die Größe setzen vor allem Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitenden Deskillling in der strategischen Personalplanung ein (28%). Unternehmen mit 5.000 und mehr Mitarbeitenden nutzen Deskillling am häufigsten sowohl strategisch als auch ad hoc (34%).

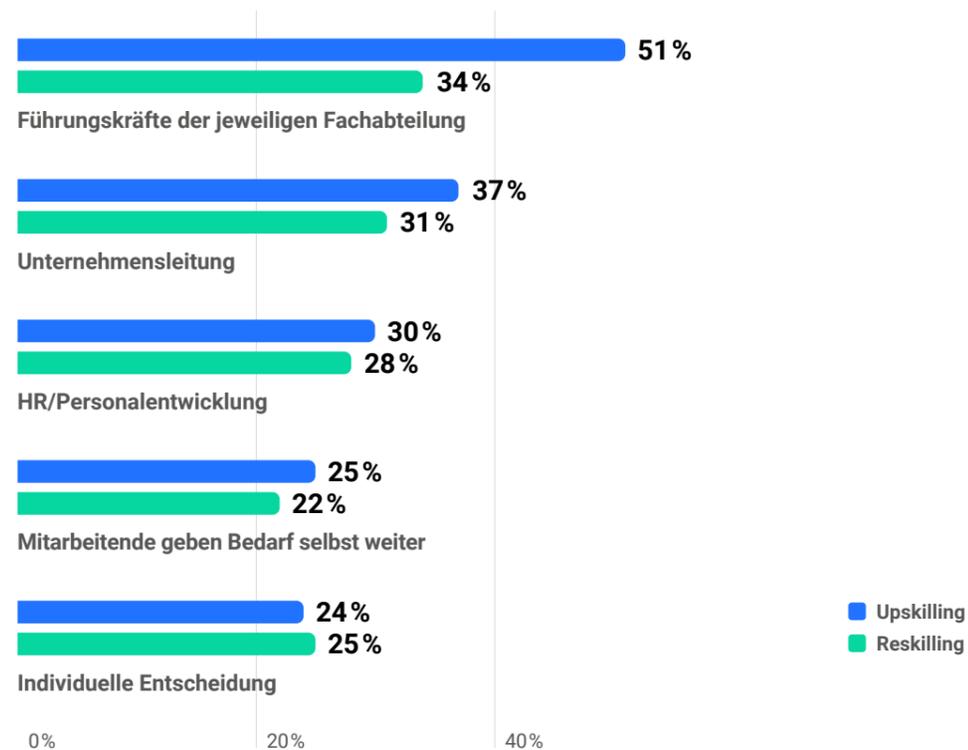
Bedarfsermittlung und Entscheidungsfindung im Kontext von Up- und Reskilling- Maßnahmen

Da Unternehmen in erster Linie Up- und Reskilling-Maßnahmen nutzen, beziehen sich die Fragen zum Bedarf, zur Entscheidungsfindung und zur praktischen Umsetzung der Maßnahmen besonders auf diese beiden Bereiche.

Ob Bedarf an Up- bzw. Reskilling-Maßnahmen besteht, erheben in den teilnehmenden Unternehmen überwiegend die Führungskräfte der Fachabteilungen (51 bzw. 34%), gefolgt von der Unternehmensleitung (37 bzw. 31%). Betrachtet man nur die Angaben der befragten HR-Führungskräfte, stellt sich die Situation anders dar: Viele betrachten die Bedarfserhebung als ihre Aufgabe. So beansprucht die Hälfte der HR-Verantwortlichen für sich, den Bedarf für Upskilling-Maßnahmen sowie 42 Prozent den Reskilling-Bedarf zu erheben.

Bedarfserhebung für Up- bzw. Reskilling

Basis: n = 975 (alle Befragten)



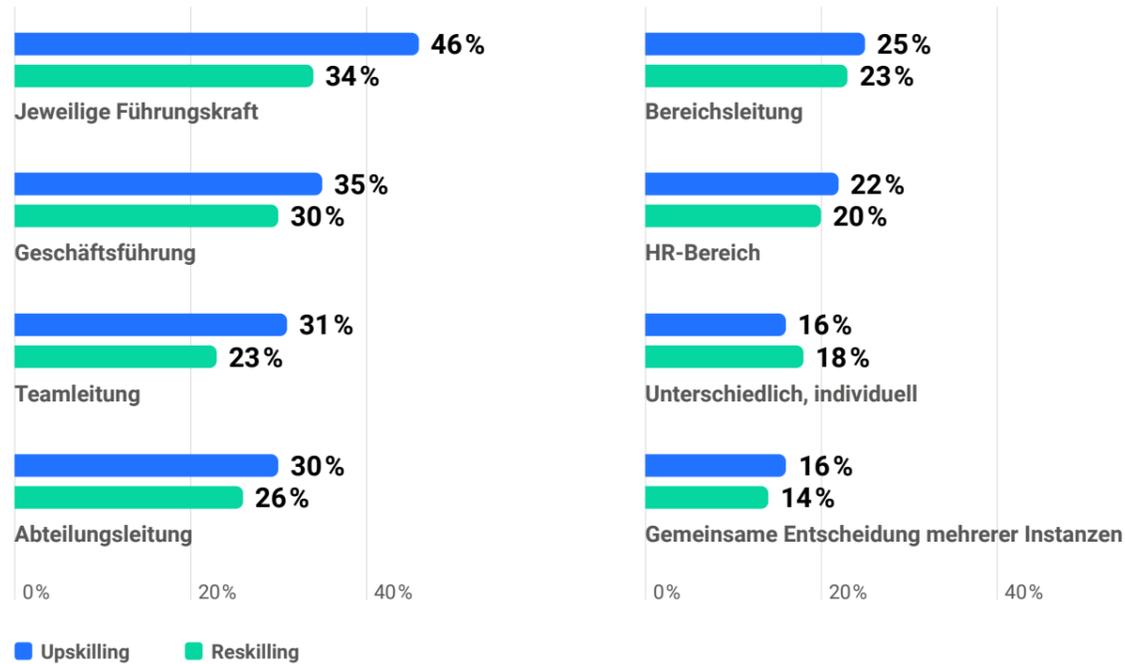
Leitungsebene entscheidet über Maßnahmen zur Weiterbildung und Qualifizierung

Ein ähnliches Bild zeigt sich, wenn es um die Entscheidung geht, welche Beschäftigten für Up- oder Reskilling-Maßnahmen in Frage kommen. Auch hier werden die jeweiligen Führungskräfte (46% der Nennungen für Up- und 34% für Reskilling) oder die Geschäftsführung (35% für Reskilling) oder die Geschäftsführung (35% für Up- und 30% für Reskilling) als zentrale

Instanzen gesehen. Und wiederum sieht sich der HR-Bereich selbst stärker in der Verantwortung als der Rest der Befragten: 41 Prozent der HR-Führungskräfte geben an, ihr Bereich trage die Verantwortung bzw. treffe die Entscheidung beim Upskilling. Beim Reskilling liegt dieser Wert bei 32 Prozent.

Wer entscheidet Up- bzw. Reskilling-Maßnahmen?

Basis: n = 975 (alle Befragten)



Digitale Kompetenzen stehen an erster Stelle

Danach befragt, bei welchen Fähigkeiten sie in ihrem Unternehmen den größten Weiterbildungsbedarf erkennen, nennen die Teilnehmenden an erster Stelle vor allem die digitalen, technologischen und fachspezifischen Kompetenzen. Eher abgeschlagen sind Weiterbil-

dungen für soziale Kompetenzen. Ursache für diese Gewichtung können auch die disruptiven Transformationsprozesse sein, in denen sich viele Unternehmen befinden und die sie zwingen, Prioritäten bei ihren Entwicklungsmaßnahmen zu setzen.

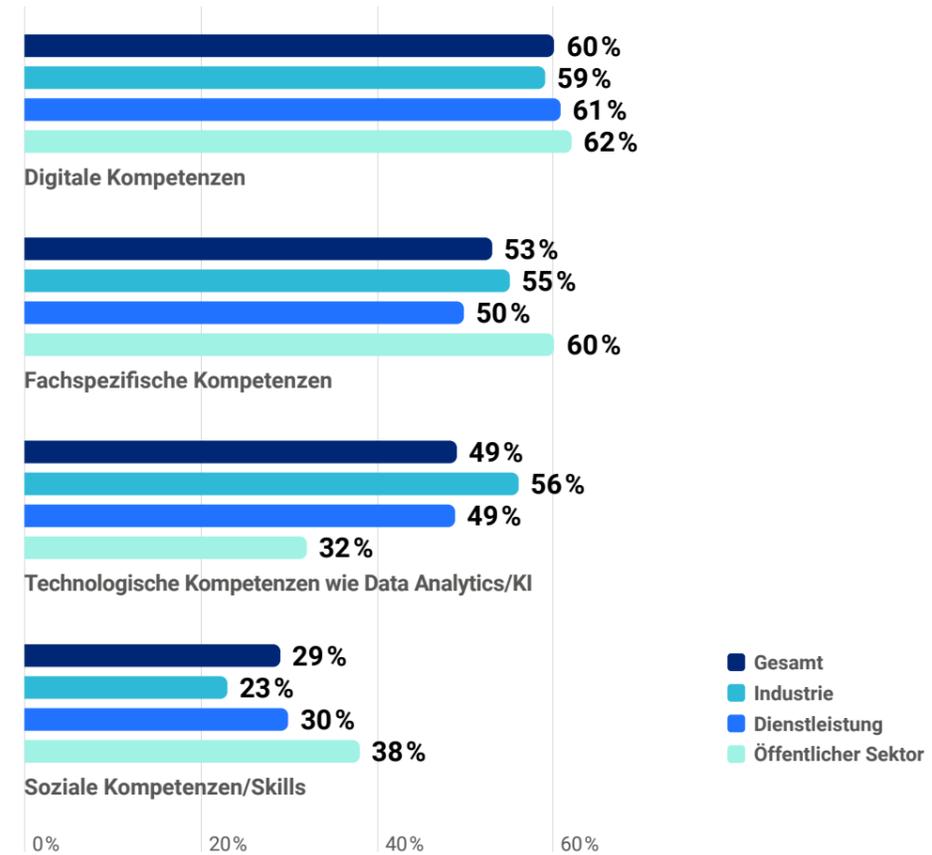
Auch bei der Betrachtung, welche Kompetenzen an erster oder zweiter Stelle genannt werden, ändert sich nichts an der Rangfolge. Digitale Kompetenzen führen die Rangliste an. Dass ihre Beschäftigten in diesem Feld fit sind, hat somit für die Unternehmen die höchste Priorität.

Aufschlussreich ist auch der Blick auf die einzelnen Sektoren: Während die Digitalkompetenz für alle Sektoren an erster Stelle steht, hat die Fortbildung technologischer Kompetenzen für Befragte aus dem öffentlichen Sektor eine sig-

nifikant geringere Bedeutung, während soziale Kompetenzen deutlich höher als in anderen Sektoren gewichtet werden. Bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus der Industrie verhält es sich entgegengesetzt. Und auch zwischen männlichen und weiblichen Befragten unterscheiden sich die Einschätzungen zu den technologischen und sozialen Kompetenzen signifikant. Für Frauen ist die Entwicklung der sozialen Fähigkeiten relevanter als für Männer. Dagegen steht die Fortbildung technologischer Kompetenzen für sie weniger im Fokus.

Größter Weiterbildungsbedarf – Vergleich nach Sektoren (Rang 1 und 2)

Basis: n = 975 (alle Befragten), Industrie: n = 339, Dienstleistung: n = 463, öffentlicher Sektor: n = 173



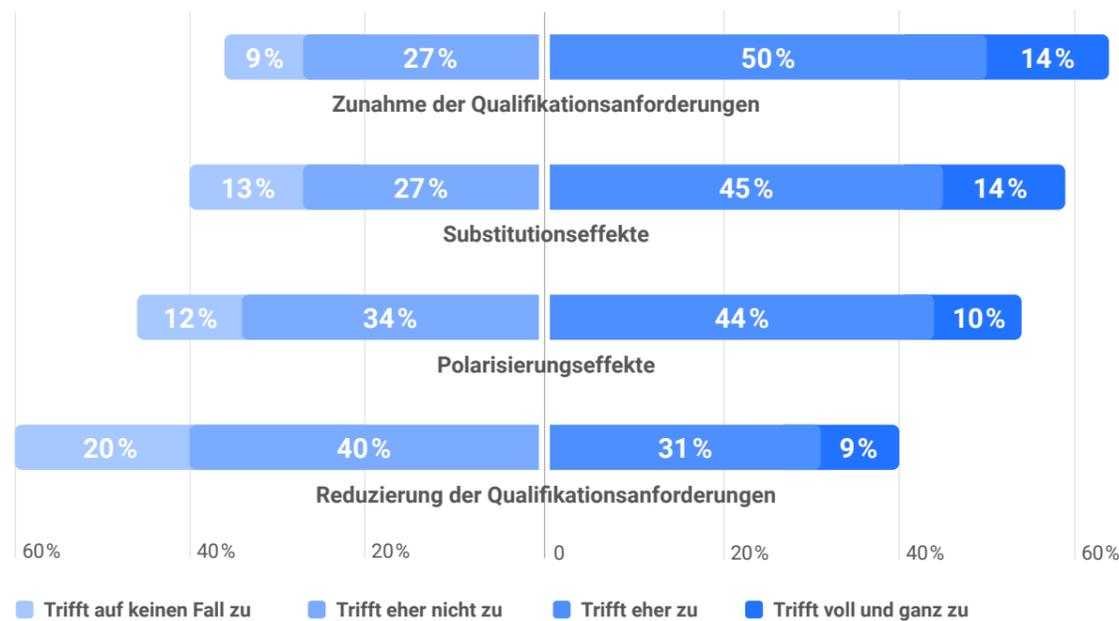
Der Einfluss von KI auf die „Future Skills“

Auch die Künstliche Intelligenz (KI) nimmt Einfluss darauf, welche Fähigkeiten und Kompetenzen in den Unternehmen benötigt werden. 64 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass durch den immer weiter verbreiteten Einsatz von KI die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeitenden steigen werden (Nennungen für „Trifft voll und ganz zu“ bzw. „Trifft eher zu“).

Dem gegenüber stehen 40 Prozent der Befragten, die künftig von geringeren Qualifikationsanforderungen ausgehen. Mit Substitutionseffekten rechnen 59 Prozent und 54 Prozent der Befragten erwarten eine Polarisierung, also eine steigende Nachfrage sowohl nach niedrig qualifizierter als auch nach hoch qualifizierter Arbeit.

Einschätzung der Effekte durch KI auf die Qualifikationsanforderungen

Basis: n = 975 (alle Befragten)



Je Position schätzen die Befragten die Effekte durch KI sehr unterschiedlich ein. So erwarten Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung durchweg schwächere Auswirkungen als die Befragten in den Vergleichsgruppen.

Der Blick auf die Sektoren zeigt, dass die Vertreterinnen und Vertreter des öffentlichen Sektors deutlich geringere Substitutionseffekte (49%) und Polarisierungseffekte (40%) erwarten als die Vergleichsgruppen aus der Industrie und dem

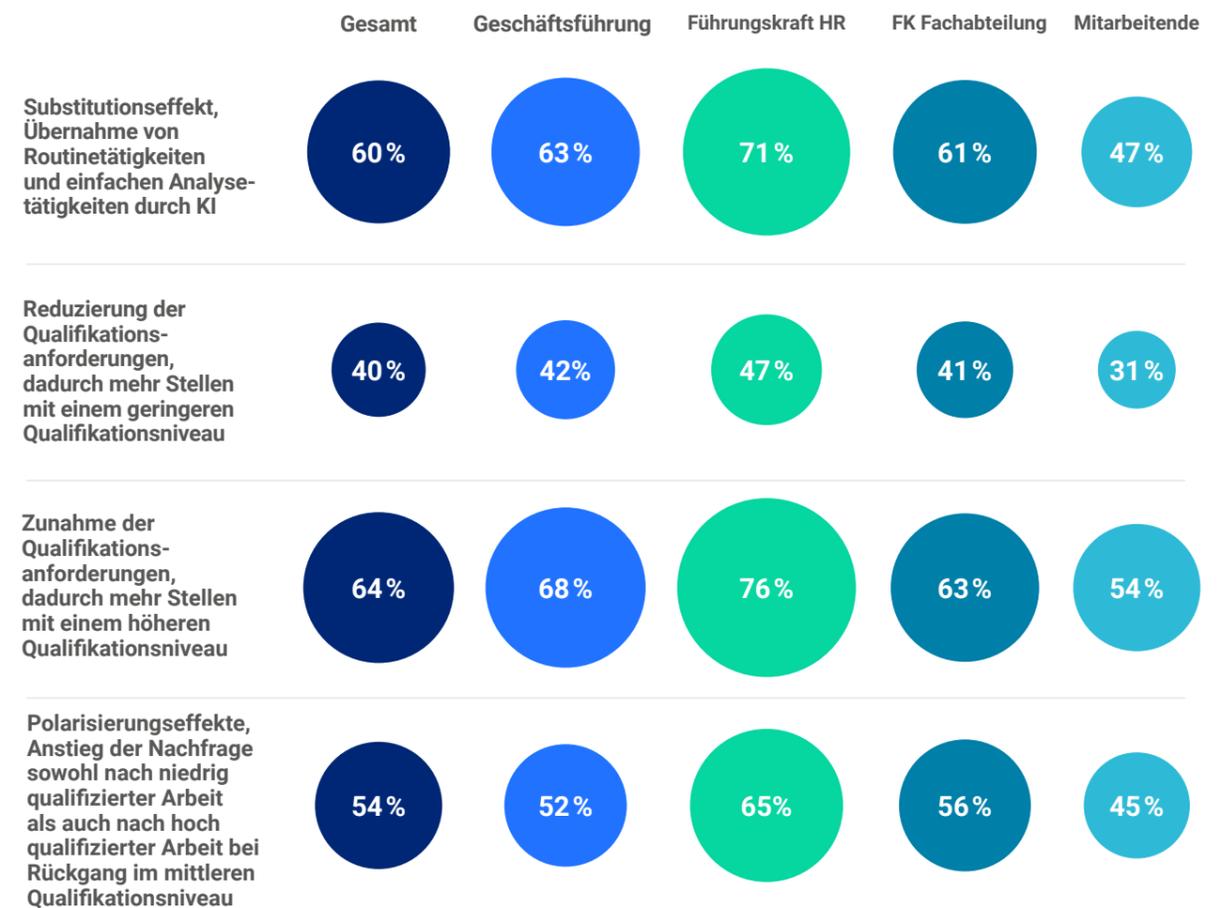
Dienstleistungsbereich. Auch geringere Qualifikationsanforderungen halten nur 30 Prozent von ihnen für ein realistisches Szenario.

Bezogen auf die Unternehmensgrößen gehen die Teilnehmenden aus kleinen Betrieben mit unter 500 Beschäftigten seltener von Substitutionseffekten (54%), Polarisierungseffekten (46%) oder einer Zunahme der Qualifikationsanforderungen (59%) durch KI aus als die Vergleichsgruppe.

Besonders interessant ist eine Auswertung der Daten nach dem Alter der Befragten. Über die Hälfte der bis 29-Jährigen (51%) rechnet damit, dass aufgrund von KI die Qualifikationsanforderungen künftig niedriger sein werden. Bei den 50- bis 59-Jährigen gehen davon nur 33 Prozent aus, bei den ab 60-Jährigen nur 28 Prozent.

Einschätzung der Effekte durch KI nach Position im Unternehmen

Basis: n = 975 (alle Befragten)





Praktische Umsetzung von Up- und Reskilling-Maßnahmen im Unternehmen

Sowohl das Up- als auch das Reskilling der Mitarbeitenden erfolgt größtenteils während der Arbeitszeit: In 58 Prozent der befragten Unternehmen können Beschäftigte vollständig während der Arbeitszeit an ihren Upskilling-Maßnahmen teilnehmen. Bei einem weiteren Drittel der Unternehmen (33%) finden die entsprechenden Fort- und Weiterbildungen teilweise während der Arbeitszeit statt. Ähnliches gilt auch für das Reskilling. Hier gewähren 50 Prozent der Betriebe ein vollständiges Zeitkontingent während der Arbeitszeit. In 38 Prozent der Organisationen können die Beschäftigten teilweise ihre Arbeitszeit für Reskilling-Maßnahmen nutzen. Offenbar wird mittlerweile also vielerorts Lernzeit als Arbeitszeit anerkannt.

Dabei wird in Deutschland und Österreich für Upskilling sehr viel häufiger ein Zeitkontingent vollständig während der Arbeitszeit eingerichtet (60 bzw. 59%) als in der Schweiz (46%). Im Fall von Reskilling ist dieser Unterschied nicht mehr ganz so deutlich zu erkennen, jedoch weiterhin vorhanden.

Up- und Reskilling häufig während der Arbeitszeit

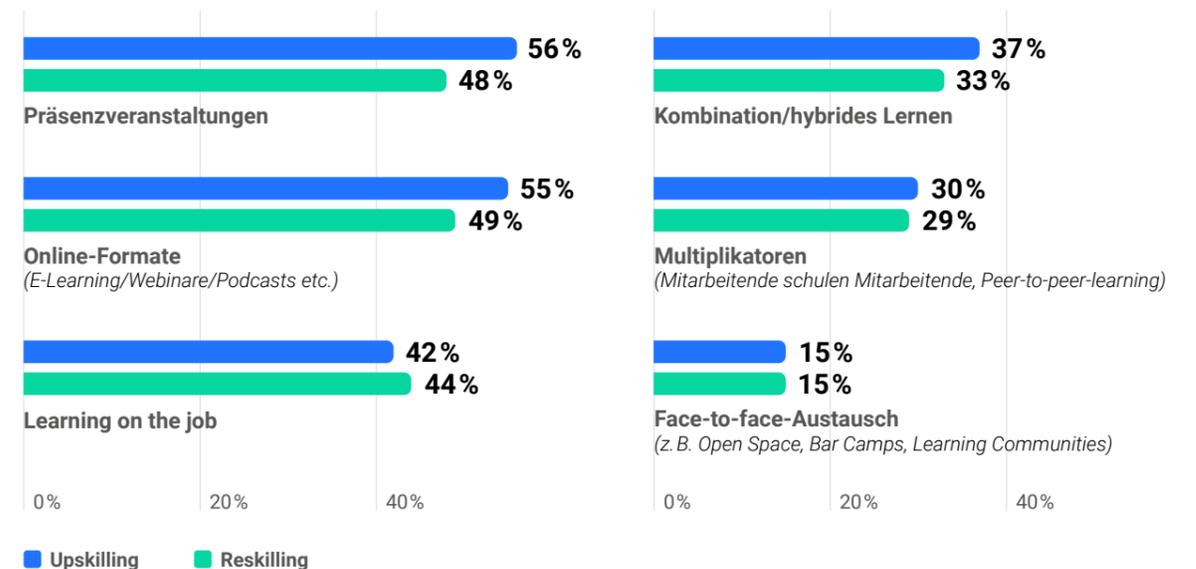
Im Industriesektor ist Upskilling (vollständig) während der Arbeitszeit weniger üblich (53%) als in den anderen Sektoren. Reskilling erfolgt insbesondere im Dienstleistungsbereich oft vollständig während der Arbeitszeit (55%). Bezogen auf die Unternehmensgröße haben Beschäftigte in kleineren Unternehmen (1 bis 499 Mitarbeitende) seltener die Möglichkeit „vollständig während der Arbeitszeit“ an Upskilling-Maßnahmen teilzunehmen (53%) als die Vergleichsgruppen. Häufiger erfolgt in den kleineren Betrieben die Fort- und Weiterbildung „teilweise während der Arbeitszeit“ (37%). Reskilling-Maßnahmen realisieren vor allem die großen Unternehmen mit 5.000 und mehr Beschäftigten vollständig während der Arbeitszeit (65%).

Up- und Reskillings finden gleichermaßen als Präsenzveranstaltungen und in Online-Formaten statt.

Präsenzveranstaltungen finden am häufigsten im öffentlichen Sektor statt (65 bzw. 63%). Personen aus Unternehmen mit 5.000 und mehr Mitarbeitenden nutzen deutlich häufiger als andere Multiplikatorenformate wie zum Beispiel Mitarbeitende schulen Mitarbeitende (39%) oder Peer-to-peer-learning (37%) sowie Face-to-face-Austauschformate wie Open Space, Bar Camps, Learning Communities (24 bzw. 25%).

Formate von Up- und Reskilling-Maßnahmen

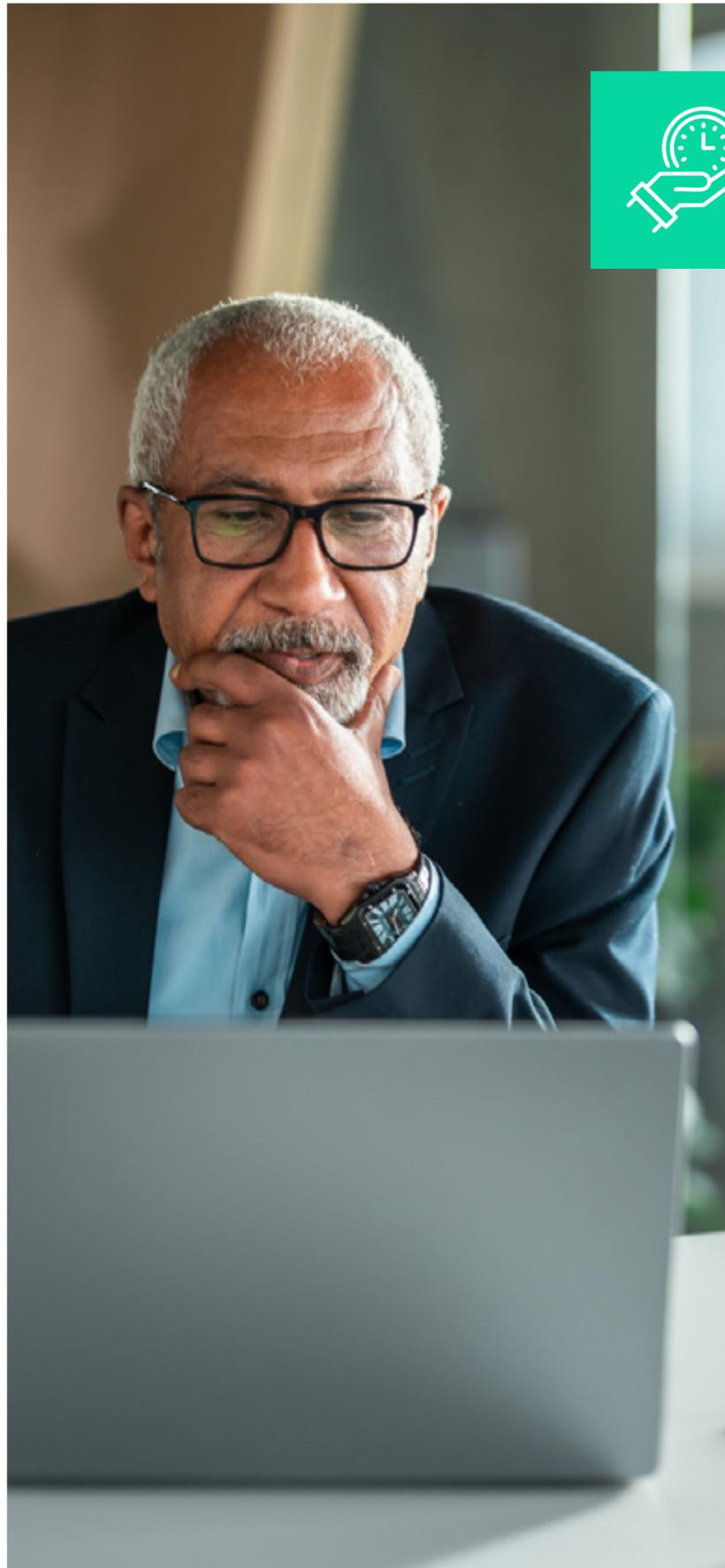
Basis: n = 712 (Teilgruppe: Unternehmen, die Upskilling-Maßnahmen durchführen), n = 637 (Teilgruppe: Unternehmen, die Reskilling-Maßnahmen durchführen)



Trotz Krise wenig Budgetveränderungen erwartet

Die Befragten gehen davon aus, dass sich die Budgets sowohl für Up- als auch für Reskilling-Angebote in den kommenden Jahren ähnlich entwickeln werden. 39 bzw. 41 Prozent erwarten trotz Krise ein gleichbleibendes Budget für die jeweiligen Schulungen. Dass das Budget steigen wird, glauben 26 bzw. 21 Prozent, während 17 bzw. 15 Prozent von einem sinkenden Budget für entsprechende Maßnahmen ausgehen.

Je nach Position der Befragten zeigen sich deutliche Unterschiede in der Einschätzung der Budgetentwicklung: So erwarten 32 Prozent der Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmensleitung sowie 35 Prozent der Führungskräfte im HR-Bereich, dass künftig mehr Geld für Up- und Reskilling-Maßnahmen zur Verfügung stehen wird. Von den Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung teilen diese Einschätzung nur 16 Prozent, wobei ein vergleichsweise hoher Anteil aus dieser Gruppe bei der Budgetfrage keine Einschätzung abgeben kann (37% in Bezug auf Up- und 41% in Bezug auf Reskilling). Auch im öffentlichen Sektor glauben mit 18 Prozent weniger Befragte an steigende Budgets als in der Industrie (26%) bzw. im Dienstleistungsbereich (29%).



Herausforderungen im Zusammenhang mit Reskilling-Maßnahmen

Wie oben beschrieben, sind Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen in den meisten Unternehmen längst eine Selbstverständlichkeit. Umschulungen und der Erwerb neuer Qualifikationen jenseits des vertrauten Tätigkeitsbereichs halten hingegen erst langsam Einzug in den Unternehmensalltag. Vielfach sind diese

Maßnahmen für alle Beteiligten mit Unsicherheiten verbunden. Daher legen wir an dieser Stelle noch einmal einen besonderen Fokus auf das Thema Reskilling. Befragt wurden nur Teilnehmende, für die Reskilling in ihrem Unternehmen einen sehr hohen bis eher hohen Stellenwert hat.

Große Herausforderungen beim Reskilling

Die zentralen Herausforderungen für Arbeitgebende beim Reskilling gewichten die Befragten wie folgt:

- hoher Zeitaufwand für die Beschäftigten (46%)
- hoher finanzieller Aufwand (35%)
- Widerstände der Beschäftigten (33%)
- Unterbrechung der Arbeitsabläufe durch Schulungsphasen (30%)
- Fehlen einer Lernkultur im Unternehmen (27%)
- mangelnde Eignung der Beschäftigten für das Reskilling (27%).

Länderbezogen fällt hier auf, dass die Teilnehmenden aus der Schweiz die hohen Kosten häufiger als Herausforderung sehen (45%) als Befragte aus Deutschland oder Österreich. Die Unterbrechung der Arbeitsabläufe durch Schulungsphasen wird in der Schweiz als weniger problematisch eingeschätzt. Der Blick auf die unterschiedlichen Sektoren zeigt, dass insbesondere die Vertreterinnen und Vertreter des

öffentlichen Sektors den hohen Zeitaufwand für die Beschäftigten kritisch sehen (55%).

Geht es um die Herausforderungen beim Reskilling für die Beschäftigten, stehen ganz klar die Themen Angst und Überforderung im Mittelpunkt. Als größte Herausforderungen nennen die Befragten:

- Befürchtung, den neuen oder zusätzlichen Anforderungen nicht gewachsen zu sein (45%)
- Angst vor der Veränderung der Arbeitsaufgaben (45%)
- Angst vor der Veränderung der Arbeitssituation (z. B. durch neue Arbeitszeit-/Arbeitsortmodelle) (39%)
- Angst vor der Veränderung in der Zusammenarbeit (z. B. durch neue Kollegen und Kolleginnen und/oder Führungskräfte) (36%)
- Überforderung durch die Inhalte des Reskilling (33%)

Unterstützende Unternehmenskultur ist hilfreich

Eine **Unternehmenskultur**, die das Umschulen unterstützt, sollte die Mitarbeitenden daher für die Notwendigkeit von Reskilling sensibilisieren, findet die Hälfte der Befragten (50%). Fast genauso viele (49%) plädieren für eine hohe Transparenz im Hinblick auf die geplanten Veränderungen sowie für eine kontinuierliche offene Kommunikation über die Entwicklungen (43%). Das bedeutet, die Befragten favorisieren Instrumente, welche die aufgeführten Ängste und Befürchtungen der Mitarbeitenden adressieren.

Unternehmenskultur, die Reskilling unterstützt

Basis: n = 806 (Teilgruppe: Stellenwert Reskilling sehr hoch bis eher hoch), Auswahl der sechs wichtigsten Aspekte

50% Sensibilisierung der Mitarbeitenden für die Notwendigkeit von Reskilling

49% Schaffung einer hohen Transparenz im Hinblick auf geplante Veränderungen

43% Kontinuierliche offene Kommunikation über die Entwicklungen

36% Sensibilisierung der Führungskräfte für die Notwendigkeit von Reskilling

33% Sicherstellung einer adäquaten Lernumgebung

32% Etablieren einer offenen Feedback-Kultur im Hinblick auf Entwicklungsbedarfe und Leistungsstand von Beschäftigten

32% Bereitstellen ausreichender finanzieller und personeller Ressourcen



Wie Führungskräfte beim Reskilling unterstützen können

Basis: n = 806 (Teilgruppe: Stellenwert Reskilling sehr hoch bis eher hoch), Auswahl der fünf wichtigsten Aspekte

46% Schaffung von Transparenz über anstehende Veränderungen

44% Motivation der Mitarbeitenden für Reskilling

39% Begleitung der Mitarbeitenden im Veränderungsprozess

35% Vermitteln der Ziele der Reskilling-Aktivitäten

34% Umgang mit Ängsten der Mitarbeitenden im Zusammenhang mit Reskilling

34% „Loslassen“ von Mitarbeitenden beim Wechsel in andere Arbeitsbereiche/Teams

33% Unterstützung der Mitarbeitenden bei der praktischen Umsetzung der Reskilling-Maßnahmen (z. B. durch flexible Arbeitsmodelle)

29% Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Anwendung ihrer neuen Kompetenzen

27% Einräumen von ausreichend Lernzeit

24% Sicherstellung eines stärkenorientierten Einsatzes der Mitarbeitenden

30% Gewährleistung einer angemessenen Unterstützung der Beschäftigten während des Reskilling

24% Berücksichtigung persönlicher Belange bei der Planung von Reskilling-Maßnahmen

21% Etablieren einer positiven Haltung zum lebenslangen Lernen im Unternehmen

Führungskräfte schließlich sollten Reskilling-Strategien unterstützen, indem sie Transparenz über anstehende Veränderungen schaffen (46%), die Motivation der Mitarbeitenden für das Reskilling (44%) fördern und die Mitarbeitenden im Veränderungsprozess begleiten (39%), so das Votum. Auf diese Weise werden die Führungskräfte zu „Transformationsagenten“. Hinzu kommen Aspekte wie der Umgang mit den Ängsten von Mitarbeitenden (34%) und deren entsprechende Unterstützung (33%), aber auch ein „Loslassen“ beim Wechsel in andere Arbeitsbereiche oder Teams (34%).

3 Themen der Langzeitbetrachtung

HR-Trends

Bei den zentralen HR-Trends setzt sich 2025 die Entwicklung der Vorjahre fort: Das Thema Personalbindung führt nahezu unverändert mit 51 Prozent die Rangliste an (Vorjahr: 48%). Weiterhin wichtig für die Unternehmen bleibt die Gewinnung von Mitarbeitenden: Sie liegt auf Platz zwei mit 37 Prozent der Nennungen (2023: 40%). Gestiegene Bedeutung messen die Teilnehmenden der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit bei: Dieser Trend verstärkt sich, das Thema erhält 30 Prozent Zustimmung (2023: 26%) und rückt vor auf Platz drei.

Der Blick auf die Top-3-HR-Trends lässt keinen Zweifel daran, dass die Befragten sich des Arbeitskräftemangels bewusst sind und erkannt haben, wie wichtig es ist, Mitarbeitende zu binden und weiterzuentwickeln. Auch eine Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen hält mehr als ein Viertel der Teilnehmenden (26%) für bedeutsam (Vorjahr: 25%). Ebenso deutlich wie im vergangenen Jahr zeigt sich, dass Krisenmanagement offensichtlich nach wie vor nicht als zentrales HR-Thema erachtet wird, obgleich sich die Krisenstimmung insgesamt im Jahresverlauf noch einmal verstärkt hat. Der Zustimmungswert verharrt auf dem letzten Platz mit gleichbleibenden sechs Prozent.

Wichtigste HR-Themen/Handlungsfelder

Basis: n = 975 (alle Befragten).
Auswahl der drei wichtigsten HR-Themen



Personalbindung

Beim unangefochtenen Top-Thema der HR-Trends, der Personalbindung, sind es besonders die Faktoren gutes Betriebsklima, marktgerechte Entlohnung, flexible Arbeitszeiten und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die den Befragten als besonders geeignet erscheinen, um Mitarbeitende an ein Unternehmen zu binden.

In der Detailauswertung zeigen sich folgende Besonderheiten:

- Personen aus der Schweiz geben häufiger die marktgerechte Entlohnung als besonders geeignetes Instrument zur Personalbindung an (65%).
- Teilnehmende aus Deutschland plädieren eher für Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (46%).
- Den Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung sind vor allem flexible Arbeitszeiten (57%), Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (50%) sowie mobiles Arbeiten (34%) wichtig. HR-Führungskräfte hingegen halten flexible Arbeitszeiten nur zu 35 Prozent für besonders gut geeignet, um Mitarbeitende zu binden.
- Betriebliche Zusatzleistungen schätzen nur 27 Prozent der Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmensleitung als relevant ein, im Vergleich zu 40 Prozent der Führungskräfte in Fachabteilungen.
- Personalentwicklung ist zwar für 28 Prozent der HR-Führungskräfte ein geeignetes Instrument, jedoch lediglich für zwölf Prozent der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung.
- Ein differenziertes Führungsverhalten erachten 23 Prozent der Vertreterinnen und Vertreter

der Unternehmensleitung und 21 Prozent der HR-Führungskräfte als relevant, jedoch nur zehn Prozent der Führungskräfte in Fachabteilungen und zwölf Prozent der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung.

- Die Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beurteilten männliche und weibliche Befragte im Vorjahr noch sehr unterschiedlich: 52 Prozent der Frauen hielten entsprechende Maßnahmen für wichtig, jedoch nur 38 Prozent der Männer. Im HR-Report 2025 ist dieser Abstand geschrumpft: Nun stimmen 48 Prozent der Frauen zu und 40 Prozent der Männer.
- Ein gutes Betriebsklima ist den jüngeren Befragten deutlich weniger wichtig als den älteren Vergleichsgruppen (53% Zustimmung bei den bis 29-Jährigen und 54% Zustimmung bei 30- bis 39-Jährigen vs. 69% bei 40- bis 49-Jährigen und sogar 75% bei über 50-Jährigen).
- Für eine marktgerechte Entlohnung (67%) und flexible Arbeitszeiten (55%) plädieren insbesondere die 50- bis 59-Jährigen.
- Interessante Aufgaben sind lediglich für elf Prozent der bis 29-Jährigen, jedoch für 33 Prozent der ab 60-Jährigen ein gut geeignetes Instrument, um Mitarbeitende zu binden.
- Wie schon in den Vorjahren wird die Beschäftigungssicherheit für die Befragten mit zunehmendem Alter wichtiger: 30 Prozent der 50- bis 59-Jährigen sowie 34 Prozent der ab 60-Jährigen stimmen hier zu. Den jüngeren Befragten ist im Gegenzug das Thema Personalentwicklung wichtig (27 bzw. 25% Zustimmung bei den beiden jüngsten Vergleichsgruppen), außerdem legen sie mehr Wert auf ein differenziertes Führungsverhalten (20 bzw. 21% Zustimmung).

Eingesetzte Instrumente zur Personalbindung

Um ihre Mitarbeitenden zu binden, setzen die Unternehmen bewährte Instrumente ein wie gutes Betriebsklima, marktgerechte Entlohnung und flexible Arbeitszeiten – die Aussagen bleiben im Vergleich zum Vorjahr stabil.

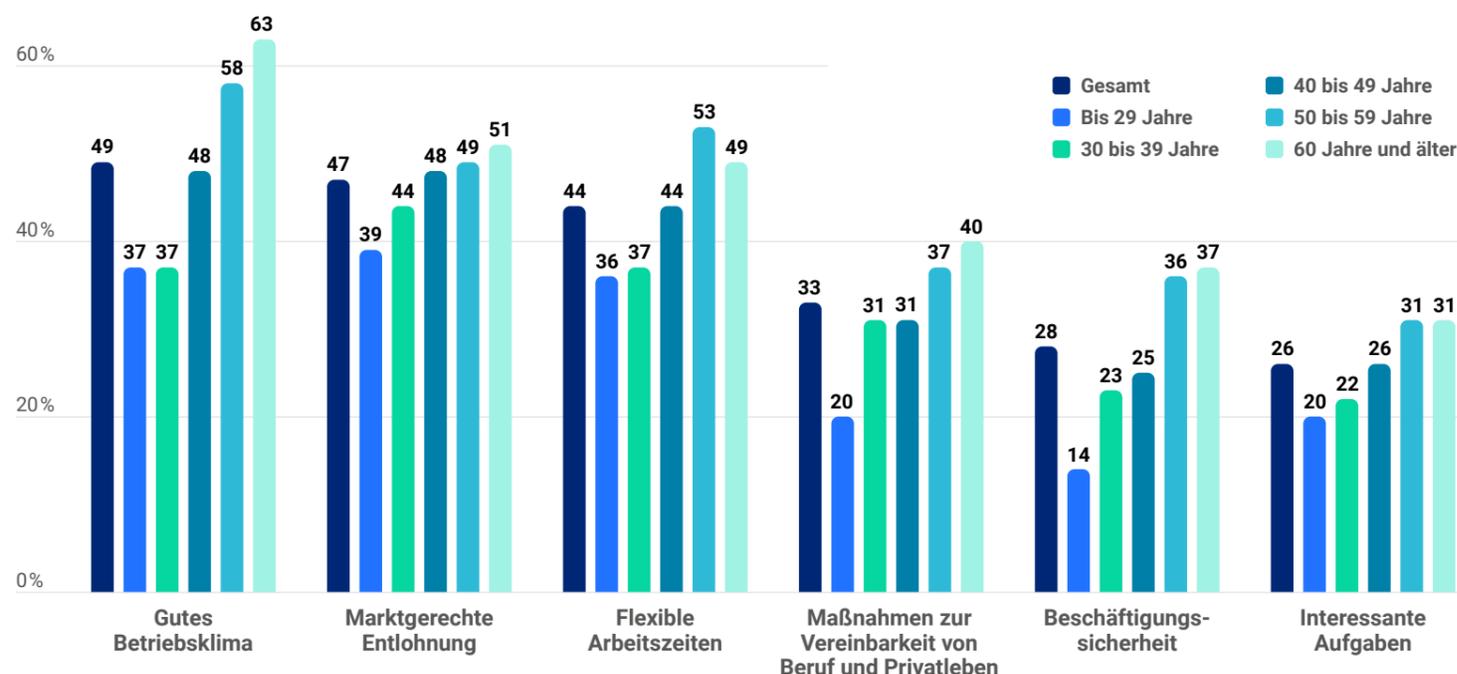
Auch hier zeigen sich Unterschiede in den einzelnen Teilgruppen:

- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben werden nach Angaben der österreichischen Befragten in ihren Unternehmen weniger häufig umgesetzt (24%) als in den anderen Ländern. Dafür spielen in Österreich Karriereperspektiven (32%) eine größere Rolle.
- Eine marktgerechte Entlohnung sehen lediglich 38 Prozent der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung umgesetzt, jedoch 51 Prozent der Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmensleitung sowie 53 Prozent der HR-Führungskräfte.
- Von den teilnehmenden Unternehmensleitungen geben nur 18 Prozent an, ihr Unternehmen setze Beschäftigungssicherheit zur Personalbindung ein.
- Gute Karriereperspektiven erkennen lediglich 17 Prozent der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung in ihren Unternehmen. Demgegenüber stehen 27 Prozent der Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmensleitung, die von einem entsprechenden Führungsverhalten in ihren Unternehmen ausgehen.
- Im öffentlichen Sektor werden nach Angabe der Befragten Beschäftigungssicherheit (40%) und interessante Aufgaben (32%) zur Personalbindung häufiger umgesetzt als in den beiden anderen Sektoren. Seltener sind bei der öffentlichen Hand betriebliche Zusatzleistungen (28%).

- Teilnehmende aus Unternehmen unter 500 Mitarbeitenden erleben häufiger ein gutes Betriebsklima in ihren Unternehmen (57%) als Personen aus den Vergleichsgruppen.
- Maßnahmen zur Gesundheitsförderung (35%), Personalentwicklung (stärkenorientierte Förder- und Entwicklungsprogramme) (30%) und ein differenziertes Führungsverhalten je nach Mitarbeitenden und Situation (23%) werden laut den Befragten in Unternehmen mit 1.000 bis 4.999 Mitarbeitenden häufiger umgesetzt als in den Vergleichsgruppen.
- Personen aus Großunternehmen mit 5.000 und mehr Mitarbeitenden geben häufiger Beschäftigungssicherheit (36%), interessante Aufgaben (33%), gute Karriereperspektiven (36%) und betriebliche Zusatzleistungen (47%) an als die Vertreterinnen und Vertreter der Vergleichsgruppen.

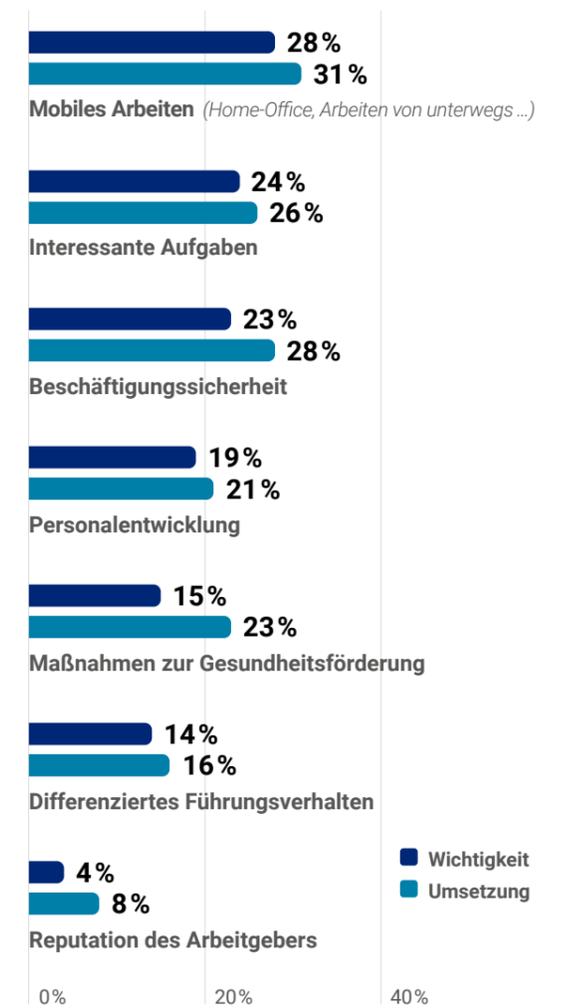
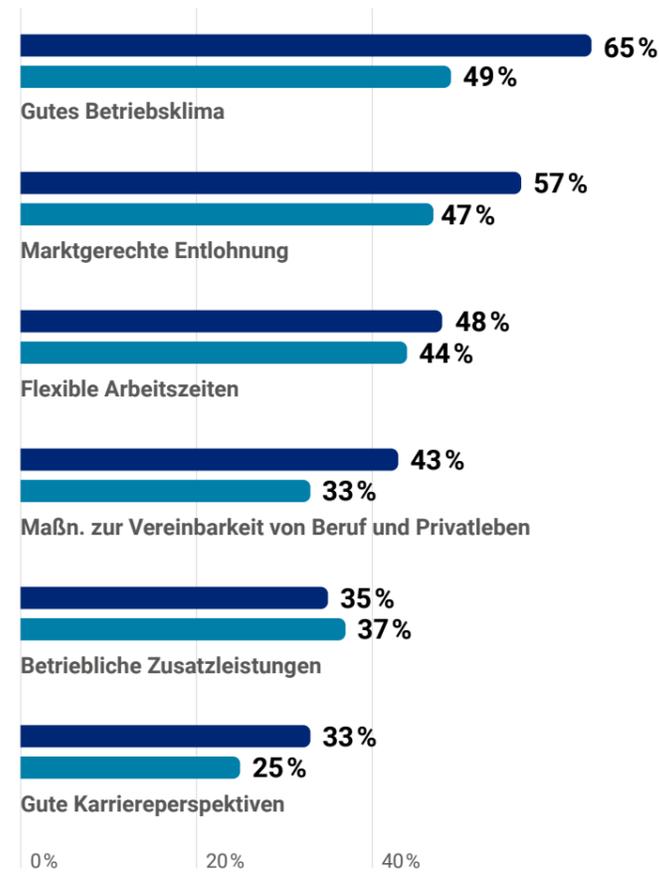
Umgesetzte Instrumente zur Personalbindung nach Altersgruppen

Basis: n = 975 (alle Befragten), Auswahl



Maßnahmen und Instrumente zur Personalbindung

Basis: n = 975 (alle Befragten), Mehrfachnennungen



Bei einzelnen Bindungsinstrumenten zeigen sich deutliche Unterschiede in der Bewertung durch die einzelnen Altersklassen. Das weist darauf hin, dass dieselbe Maßnahme in unterschiedlichen Lebensphasen verschieden wahrgenommen wird. So wird z.B. die Umsetzung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben von jüngeren Befragten weniger positiv eingeschätzt als von älteren Teilnehmenden. Gleiches gilt für die Möglichkeit, seine Arbeitszeiten flexibel einzuteilen. Aber auch Aspekte wie ein gutes Betriebsklima und die marktgerechte Entlohnung, die zu den wichtigsten Bindungsinstrumenten gehören, weisen bei jüngeren Teilnehmenden geringere Zustimmungswerte auf.

Personalgewinnung

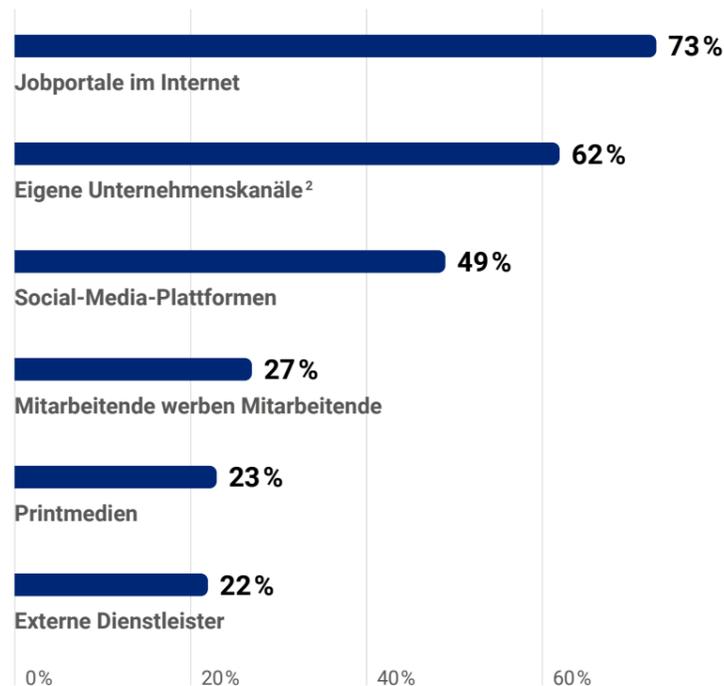
Auf die Frage, ob ihr Unternehmen aktuell neue Mitarbeitende einstellt oder dies plant, antworten die Teilnehmenden im HR-Report 2025 ähnlich zurückhaltend wie im Vorjahr. 46 Prozent stellen neue Mitarbeitende ein – vor zwei Jahren lag dieser Wert noch bei 57 Prozent. 27 Prozent der Unternehmen planen Neueinstellungen (26% im Vorjahr).

Kanäle zur Personalgewinnung

Bei den Rekrutierungskanälen sind Jobportale im Internet nach wie vor das gefragteste Medium: 73 Prozent der Unternehmen nutzen sie. An zweiter Stelle folgen eigene Unternehmenskanäle (62%). Erstaunlich ist, dass die Nutzung von Social-Media-Plattformen mit 49 Prozent etwas unter dem Wert aus dem Vorjahr (55%) liegt und sich nicht nach oben entwickelt.

Rekrutierungskanäle

Basis: n = 711 (Teilgruppe, Unternehmen, die neue Mitarbeitende einstellen oder es planen)



Häufiger als in den anderen Bereichen werden im öffentlichen Sektor neue Mitarbeitende eingestellt (54%). Seltener als in größeren Unternehmen gibt es Neueinstellungen in Unternehmen bis 500 Mitarbeitende (39%).

Der bereits im Vorjahr erkennbare Trend einer geringeren Nutzung von Printmedien vor allem in der Schweiz setzt sich auch 2025 fort – hier sind es nur 15 Prozent der Befragten, die diesen Rekrutierungsweg wählen. Nach wie vor werden im öffentlichen Sektor etwas häufiger Printmedien genutzt als im Industrie- und Dienstleistungsbereich. Im Gegenzug rekrutiert die Öffentliche Hand seltener über Social Media (40%) als die Vergleichsgruppen. Dasselbe gilt auch für Unter-

nehmen mit unter 500 Beschäftigten: Auch sie schätzen die Sozialen Medien nicht sonderlich als Rekrutierungskanal (41%). Die Methode, Mitarbeitende über bereits im Unternehmen tätige Mitarbeitende werben zu lassen, wird mit großem Abstand am häufigsten in Unternehmen mit 5.000 und mehr Beschäftigten angewandt (42%).

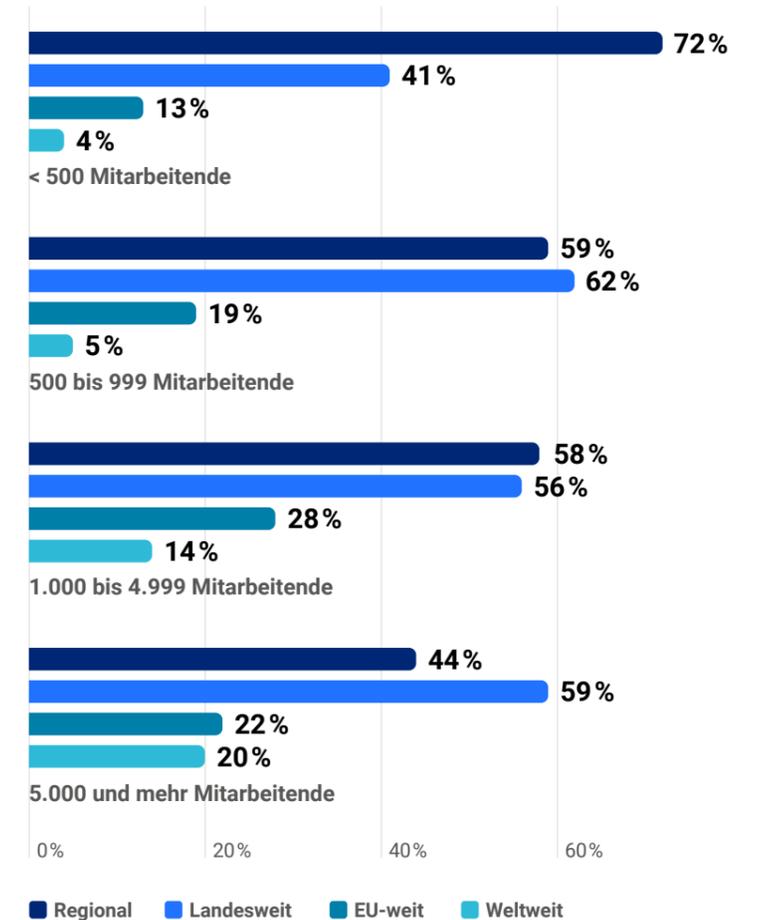
Rekrutierung vor allem im regionalen Umfeld

Die Regionen, in denen die teilnehmenden Unternehmen rekrutieren, bleiben stabil. An erster Stelle steht die regionale Rekrutierung (62%), gefolgt von der landesweiten Rekrutierung (52%). Die EU-weite Rekrutierung bleibt nahezu unverändert bei 18 Prozent, während sich die weltweite Rekrutierung etwas reduziert hat (von 12% im Vorjahr auf nur noch 9%).

Teilnehmende aus Deutschland geben häufiger an, in ihren Unternehmen werde regional rekrutiert (64%), während Befragte aus Österreich dies im Vergleich seltener tun (52%). Im Industriesektor wird stärker weltweit rekrutiert (14%). Insbesondere der öffentliche Sektor rekrutiert weiterhin kaum außerhalb des deutschsprachigen Auslands. Wie bereits in den Vorjahren zeigen sich deutliche Unterschiede im Rekrutierungsverhalten je nach Unternehmensgröße.

Rekrutierungsverhalten nach Unternehmensgröße

Basis: n = 711 (Teilgruppe, Unternehmen, die neue Mitarbeitende einstellen oder es planen)



²Unternehmenswebsite, Präsenz des Unternehmens auf Messen, an Hochschulen u. a.

4 Fazit

Aus den empirischen Erkenntnissen des HR-Reports 2025 lassen sich verschiedene Handlungsfelder ableiten, die Unternehmen aus unserer Sicht auf ihrem Radar haben sollten.

1

Skilling-Bedarf strukturiert erheben

Die Bedarfe für Upskilling und Reskilling sollten nicht nur ad hoc evaluiert werden, etwa wenn neue Technologien eingeführt werden. Empfehlenswerter ist es, den Bedarf regelmäßig und im Rahmen eines konzertierten Ansatzes zu erheben, in dem sowohl die Unternehmensleitung als auch die Fachbereiche und die HR an einem Tisch sitzen, um sich ein genaues Bild zu verschaffen.

2

Zuständigkeiten eindeutig festlegen

Jenseits der Bedarfserhebung sollten Unternehmen klar festlegen, wer die konkrete Umsetzung der geplanten Maßnahmen verantwortet. Auf diese Weise lassen sich Konflikte zwischen den Fachbereichen und der HR-Abteilung sowie der Geschäftsführung vermeiden. Zu einer solchen klaren Regelung gehört zudem eine unternehmensweit transparente Planung der Budgets für Upskilling und Reskilling.

4

Maßnahmen gezielt am Bedarf ausrichten

Die Welt der Weiterbildung ist bunt geworden – die Angebote reichen von klassischen Präsenzseminaren über Blended Learning bis hin zu Learning on the job. Um genauer zu evaluieren, welche Art der Weiterbildung für welche Inhalte am besten geeignet ist, sollten Unternehmen regelmäßig Daten erheben und danach ihre Maßnahmen ausrichten.

3

Verbindung von Lernen und Arbeiten fördern

Lernen und Arbeiten sind bereits heute untrennbar miteinander verwoben. Diese Entwicklung wird sich in Zukunft noch verstärken und die Unternehmen sollten sie fördern. Denn aufgrund der ständigen Veränderungen ist es unerlässlich, lebenslang zu lernen, um die eigenen Kompetenzen stets auf der Höhe der Zeit zu halten. Eine entsprechende Lernkultur zu fördern und weiterzuentwickeln, dient der Personalbindung ebenso wie der Wettbewerbsfähigkeit.

5

Themen Weiterbildung und Qualifizierung ins Personalgespräch integrieren

Bereits heute integrieren einige Unternehmen das Thema Weiter- und Fortbildung in ihre regelmäßigen Personalgespräche. So lässt sich abgleichen, was sich Mitarbeitende wünschen und was Unternehmen benötigen. Denn beide Seiten wünschen sich sichere Arbeitsplätze heute und in Zukunft. Der Weg, um dies zu gewährleisten, führt auch in Organisationen nur über stetes Lernen.

Hays

Glücksteinallee 67
68163 Mannheim
T: +49 621 1788 0
F: +49 621 1788 1299
info@hays.de
www.hays.de

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

Hays (Schweiz) AG

Sihlstrasse 37
8001 Zürich
T: +41 44 2255 000
F: +41 44 2255 299
info@hays.ch
www.hays.ch

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

Hays Österreich GmbH

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

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