

5. Februar 2024

## McKinsey HR-Monitor: 80% der Unternehmen sehen Kompetenzlücken bei ihren Mitarbeitenden

- Umfrage: Ein Viertel der Arbeitnehmenden gibt an, nicht über kritische Kompetenzen zu verfügen, um ihren Job in fünf Jahren auszuüben
- 23% der Mitarbeitenden haben 2023 keinen einzigen Weiterbildungstag in Anspruch genommen
- 53% der Befragten erwarten Auswirkungen auf ihren Job durch GenAI

DÜSSELDORF. Die rasante Entwicklung von Technologien wie generativer künstlicher Intelligenz (GenAI) erfordert in deutschen Unternehmen eine strategischere Personalplanung und -weiterentwicklung. 79% der Unternehmen geben an, dass etwa ein Viertel ihrer Beschäftigten über Kompetenzlücken verfügen. Diese Angabe stimmt mit der Selbsteinschätzung der befragten Mitarbeitenden überein: Von ihnen gaben 26% an, nicht über alle Kompetenzen zu verfügen, die sie in den nächsten fünf Jahren zur Ausübung ihres Berufes benötigen werden. Immerhin 53% der Befragten erwarten Auswirkungen auf ihren Job durch GenAI. Dies ergab eine repräsentative Umfrage der Unternehmensberatung McKinsey & Company unter mehr als 1.000 Beschäftigten in Deutschland im Herbst 2023 im Rahmen des McKinsey HR-Monitors. Darüber hinaus wurden auch Personalverantwortliche aus 500 Unternehmen in Deutschland befragt.

### „Weiterbildung noch nie so wichtig wie heute“

Für die persönliche und professionelle Weiterentwicklung werden Mitarbeitende nach Angabe der Personalverantwortlichen durchschnittlich zwölf Tage pro Jahr freigestellt. Die Hälfte der Unternehmen ermöglicht ihren Beschäftigten jedoch weniger Weiterbildungstage – nach Angabe der Mitarbeitenden liegt der Durchschnitt bei nur acht Trainingstagen pro Jahr. 23% geben sogar an, im vergangenen Jahr keinen einzigen Tag für ihre Weiterentwicklung in Anspruch genommen zu haben. „Fort- und Weiterbildung war noch nie so wichtig wie heute, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Für den Wirtschaftsstandort Deutschland ist es fundamental wichtig, in die Weiterbildung der Beschäftigten zu investieren“, sagt McKinsey-Partner und Personalexperte Julian Kirchherr.

### Beschäftigte erhalten zu selten Feedback

Die aktuellen Umfrageergebnisse ergeben darüber hinaus, dass ein Drittel aller befragten Beschäftigten mit ihren Vorgesetzten keinerlei Gespräche zu ihrer Leistung und Weiterentwicklung führen. Ein weiteres Drittel führt Mitarbeitergespräche nur einmal jährlich, 20% halbjährlich. Nur etwa jede:r siebte Mitarbeitende erhält Feedbackgespräche in einer höheren Frequenz. „Personalentwicklungsgespräche sind jedoch die Grundlage für sinnvolle Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Feedback zu geben ist die günstigste und gleichzeitig wirksamste Fortbildungsmaßnahme überhaupt. Führungskräfte in Deutschland sollten dieses Instrument viel häufiger nutzen“, sagt Kirchherr. Es brauche einen Kulturwandel in deutschen Unternehmen. In anderen europäischen Ländern oder in den USA sei es üblich, dass Führungskräfte ihren

Mitarbeitenden mehrmals jährlich strukturiertes Feedback geben und auch selbst von ihnen Feedback erhalten – Stichwort 360-Grad-Feedback.

### **Strategische Personalplanung ist ausbaufähig**

60% der HR-Professionals geben an, im Rahmen der Jahresplanung eine Personalplanung für alle Rollen durchzuführen. Diese umfasst eine strukturierte Analyse von Personalangebot und -nachfrage, jedoch üblicherweise keine strategische Planung mit einem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren. 33% setzen lediglich auf eine Planung für ausgewählte Rollen oder Bereiche. Ein geringer Anteil (7%) betreibt keinerlei Personalplanung, um potenzielle Talentlücken zu identifizieren.

„In diesen Zeiten des starken Kompetenzwandels durch neue Technologien, einem steigenden Fachkräftemangel und erhöhter Wechselbereitschaft der Beschäftigten ist eine strategische Personalplanung für Unternehmen unabdingbar. Nur so können Talent- und Kompetenzlücken frühzeitig angegangen/vermieden werden“, sagt Kirchherr.

Weitere Ergebnisse des McKinsey HR-Monitors im Überblick:

- **Wechselbereitschaft:** 37% der Beschäftigten spielen mit dem Gedanken, ihren Arbeitsplatz in den nächsten drei bis sechs Monaten zu kündigen.
- **Talentakquise.** Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels kommt es darauf an, Talentlücken zu schließen und die besten Talente zu gewinnen. Dennoch können die befragten Unternehmen im Schnitt nur zwei Drittel der Kandidat:innen, denen sie ein Angebot ausgesprochen haben, tatsächlich für sich gewinnen.
- **Mitarbeiterbindung.** Angesichts der aktuellen Wechselbereitschaft sind Investitionen in Mitarbeitende essenziell für den Unternehmenserfolg. Allerdings überschätzen die meisten HR-Professionals die Bedeutung des Versprechens von Arbeitsplatzsicherheit für die Mitarbeiterbindung. Nach Angaben der befragten Angestellten sind es vor allem die angemessene Vergütung und Zusatzleistungen (58%), das Betriebsklima (48%) und flexible Arbeitszeiten (41%), die sie bei ihrem Arbeitgeber halten. Die befragten HR-Verantwortlichen gewichten die Faktoren jedoch anders: Vergütung und Zusatzleistungen kommen mit 36% nur auf Platz vier. Die meistgenannten Faktoren sind Betriebsklima (53%), Arbeitsplatzsicherheit (41%) und flexible Arbeitszeiten (41%).
- **Kompetenzen:** 53% der Beschäftigten erwarten, dass KI-basierte Anwendungen sich in den nächsten fünf Jahren signifikant auf ihren Arbeitsplatz auswirken werden.
- **Zufriedenheit:** 67% der Befragten geben an, mit ihrem Arbeitgeber zufrieden zu sein, nur 47% der Beschäftigten sind jedoch mit ihrer HR-Abteilung zufrieden.
- **HR-Organisationsmodell.** Zahlreiche Unternehmen in Deutschland planen, weiter in die Digitalisierung der HR-Funktion zu investieren, um von neuesten technologischen Trends – wie etwa generativer künstlicher Intelligenz – zu profitieren. Damit einher geht auch eine zügige und verstärkte Digitalisierung der HR-Dienstleistungen.

### **Über McKinsey**

McKinsey ist eine weltweit tätige Unternehmensberatung, die Organisationen dabei unterstützt, nachhaltiges, integratives Wachstum zu erzielen. Wir arbeiten mit Klienten aus dem privaten, öffentlichen und sozialen Sektor zusammen, um komplexe Probleme zu lösen und positive Veränderungen für alle Beteiligten zu schaffen. Wir kombinieren mutige Strategien und transformative Technologien, um Unternehmen dabei zu helfen, Innovationen nachhaltiger zu gestalten, dauerhafte Leistungssteigerungen zu erzielen und Belegschaften aufzubauen, die für diese

und die nächste Generation erfolgreich sein werden. In Deutschland und Österreich hat McKinsey Büros in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München, Stuttgart und Wien. Weltweit arbeiten McKinsey Teams in mehr als 130 Städten und über 65 Ländern. Gegründet wurde McKinsey 1926, das deutsche Büro 1964. Globaler Managing Partner ist seit 2021 Bob Sternfels. Managing Partner für Deutschland und Österreich ist seit 2021 Fabian Billing.

Erfahren Sie mehr unter: <https://www.mckinsey.de/uber-uns>

---

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Mirona Kraljic, Telefon 030 8845-2152,

E-Mail: [mirona\\_kraljic@mckinsey.com](mailto:mirona_kraljic@mckinsey.com)

Alle Pressemitteilungen im Abo unter [www.mckinsey.de/news](http://www.mckinsey.de/news).