

EHl-STUDIE

Personalentwicklung im Handel 2022

Talentmanagement und -development
im deutschen Einzelhandel

EHl





Liebe Leserinnen und Leser,

das Thema Personalentwicklung wird in Zukunft nicht zuletzt aufgrund der Digitalisierung von Arbeitsprozessen eine immer größere Rolle spielen. Zum einen brauchen Arbeitgeber verstärkt kompetentes und gut qualifiziertes Fachpersonal. Zum anderen wollen und müssen sich Arbeitnehmer:innen weiterentwickeln und -bilden, um in der digitalisierten und sich schnell wandelnden Arbeitswelt bestehen zu können. Auch im Hinblick auf die allgemeine Arbeitsmarktsituation – der demographische Wandel, die Abwanderung und der anhaltende Fachkräftemangel – ist es wichtig, vorhandenes Personal gezielt zu schulen und im Unternehmen zu halten sowie neue Talente mit entsprechenden Angeboten zu überzeugen und für das Unternehmen zu gewinnen.

Die vorliegende Trendstudie bietet einen Überblick über den Status quo und die aktuellen Herausforderungen der Branche. Sie zeigt auch, welche Maßnahmen ergriffen werden, um für die Zukunft gewappnet zu sein.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben, und freuen uns auf Anregungen für weitere Untersuchungsthemen.

Köln, im April 2022



Vanessa Tuncer
Leiterin Forschungsprojekt
Personal im Handel
EHI Retail Institute



Ulrike Witt
Leiterin Forschungsprojekt
Personal im Handel
EHI Retail Institute



Inhalt

2 VORWORT

4 MANAGEMENT SUMMARY

6 METHODIK UND TEIL- NEHMENDEN-STRUKTUR

6 Befragung

6 Studienteilnehmer:innen

9 PERSONALENTWICKLUNG IM HANDEL 2022

9 Status quo und Trends

11 Budget

15 Ziele & Maßnahmen

18 Feedback & Evaluation

20 FAZIT

22 ANHANG

22 Abbildungsverzeichnis

23 Impressum



Ein Großteil der in der vorliegenden Studie abgebildeten Grafiken ist in unserer Online-Statistik-Datenbank www.handelsdaten.de verfügbar und kann als xls-, pdf- und jpg-Datei heruntergeladen werden.

Die Grafiken zum Thema „Personal“ finden Sie auf unserer Handelsthemenseite „Personal“ unter: <https://www.handelsdaten.de/handelsthemen/personal>.





Management Summary

Personalentwicklung immer stärker im Fokus

Personalentwicklung ist unter den Topthemen, die HR-Abteilungen der deutschen Einzelhändler aktuell auf der Agenda haben (vergl. EHI-Studie „Personal im Handel 2020/2021“). Denn kompetentes und gut qualifiziertes Personal ist die Basis, um als Unternehmen auf einem schnelllebigen und komplexen Markt erfolgreich bestehen zu können. Dieses Personal zu gewinnen und zu halten, ist eine der größten Herausforderungen der Branche. Angesichts der schwierigen Lage auf dem Arbeitsmarkt rückt die Weiterbildung und Förderung der bestehenden Mitarbeiter:innen sowie die Qualifizierung von Quereinsteigerinnen und -einsteigern stärker in den Fokus. Laut dem Institut der deutschen Wirtschaft gehen 79 Prozent der Unternehmen davon aus, dass Mitarbeitende in den kommenden fünf Jahren aufgrund veränderter Tätigkeiten neue Kompetenzen benötigen. Das heißt, Mitarbeiter:innen müssen immer größeren Anforderungen gerecht werden und lernen, sich wiederholt auf Veränderungen einzustellen. Auf der anderen Seite haben auch die Mitarbeiter:innen selbst immer höhere Ansprüche an das Arbeitsum-

feld, ihre Karrierechancen und persönliche Weiterentwicklung.

RELEVANZ

Bereits heute ist das Thema Personalentwicklung für die HR-Verantwortlichen der Branche sehr relevant. Für die Zukunft erwarten die meisten einen weiteren Bedeutungsanstieg. Dies spiegelt sich auch in den Budgets. Diese sind in den letzten drei Jahren tendenziell gestiegen und eine deutliche Mehrheit der Personalverantwortlichen geht von einer weiteren Steigerung in den nächsten drei Jahren aus. Eine strategische Planung allerdings, die aktuelle und zukünftige Anforderungen des Unternehmens mit den Fähigkeiten und Ansprüchen der Mitarbeiter:innen abgleicht und entsprechend durch Schulungen in Einklang bringt, ist noch nicht bei allen vorhanden. Um die Personalentwicklung strategisch zu planen und Mitarbeiter:innen adäquat zu fördern, müssten u.a. deren Wissen und Skills systematisch (z.B. mit Hilfe von entsprechender Software) erhoben werden. Auch hier ist noch viel Luft nach oben.

„Denn kompetentes und gut qualifiziertes Personal ist die Basis, um als Unternehmen auf einem schnelllebigen und komplexen Markt erfolgreich bestehen zu können.“

Ulrike Witt
EHI Retail Institute

E-LEARNING

Rund die Hälfte der HR-Abteilungen setzt aktuell Software für die Schulungen und Weiterbildungen ein. E-Learning-Formate sind nicht zuletzt aufgrund der Pandemie stärker in den Fokus gerückt, da auf diese Art Präsenzveranstaltungen vermieden werden. Digitale Schulungen haben auch den Vorteil, dass das Personal aus dem „Blue Collar“-Bereich, z.B. Mitarbeiter:innen im Verkauf oder in der Logistik, leichter an Weiterbildungsangeboten teilnehmen kann, da die Lerninhalte orts- und zeitflexibel abrufbar sind. Zudem können digitale Lernangebote individuell auf einzelne Mitarbeitende angepasst werden, sie fördern auch selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Lernen und tragen damit zur Lernmotivation bei.

ZIELE UND FOKUS 2022

Unternehmen investieren in die Personalentwicklung, um alle Positionen mit adäquat qualifiziertem Personal besetzen zu können, Fluktuation zu vermeiden und für zukünftige Mitarbeiter:innen

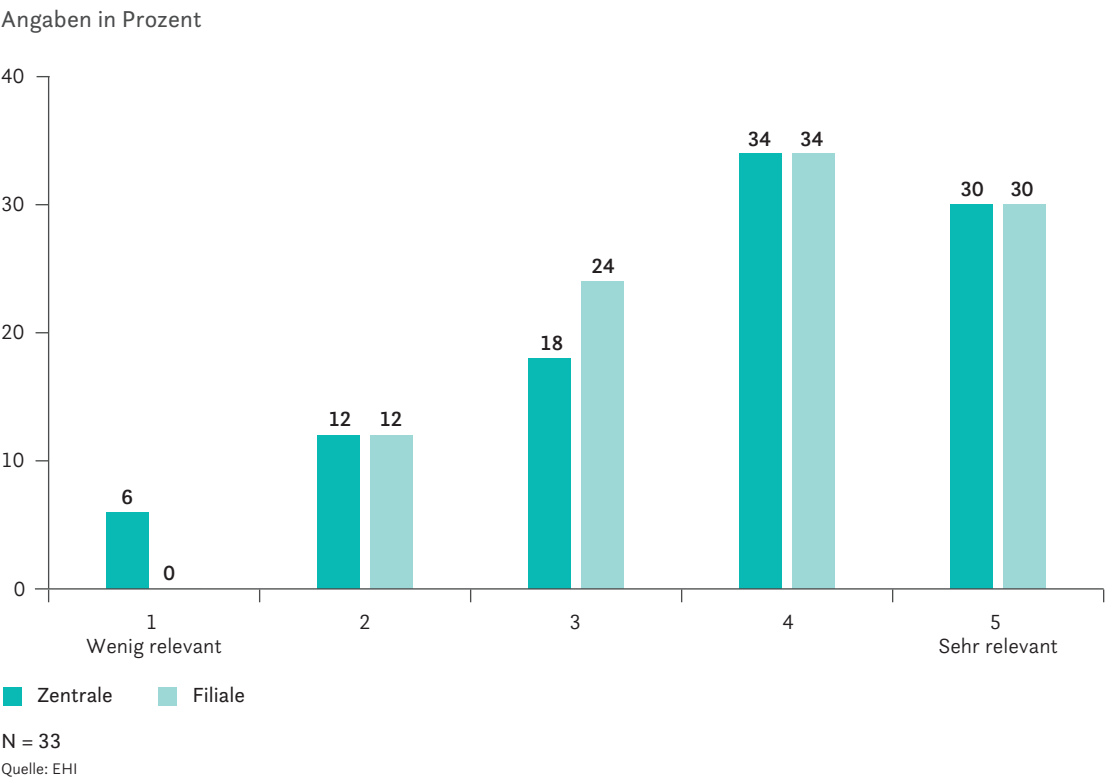
ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Wichtigste Ziele sind aus Sicht der HR-Profis vor allem die Sicherung des Fach- und Führungskräftebestandes sowie das Identifizieren und Fördern von Nachwuchsführungskräften und Spezialistinnen bzw. Spezialisten. Es verwundert daher nicht, dass der Fokus von Personalentwicklungsmaßnahmen im Jahr 2022 vor allem auf der Qualifikation von Führungskräften liegt. Zu den weiteren wichtigen Zielen gehören die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sowie die Verbesserung der Leistungsmotivation und Zufriedenheit von Mitarbeitenden.

Die planmäßige Umsetzung von gewünschten Personalentwicklungsmaßnahmen scheitert teilweise allerdings an der ein oder anderen Hürde. Eine zu hohe Arbeitsauslastung und damit verbunden die fehlende Zeit für Fortbildungen ist dabei der Hauptgrund. Weitere Gründe sind mangelnde Kapazitäten in der Personalabteilung und mangelnde Unterstützung durch Führungskräfte.

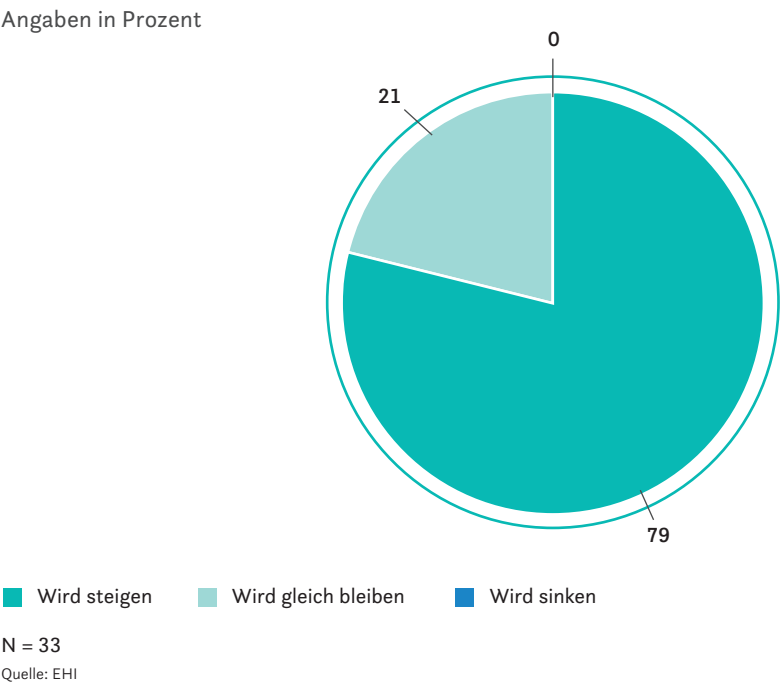
EVALUATION

Auch wenn fast alle HR-Profis nach der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen ein Feedback erheben (meist von den Teilnehmenden selbst), evaluieren nur etwas mehr als die Hälfte, ob die eingesetzten Trainings zur Erreichung der intendierten Ziele tatsächlich geeignet waren. In diesem Bereich besteht also noch Optimierungspotenzial. Noch seltener werden die Auswirkungen der Personalentwicklungsmaßnahmen auf das Unternehmen insgesamt gemessen. Diejenigen, die diesen Output messen, stellen fest, dass es mehr interne Aufstiege gibt und dass Veränderungsprozesse besser angenommen werden.

Relevanz Personalentwicklung
(Abb. 6)



Entwicklung Relevanz Personalentwicklung
(Abb. 7)



Budget

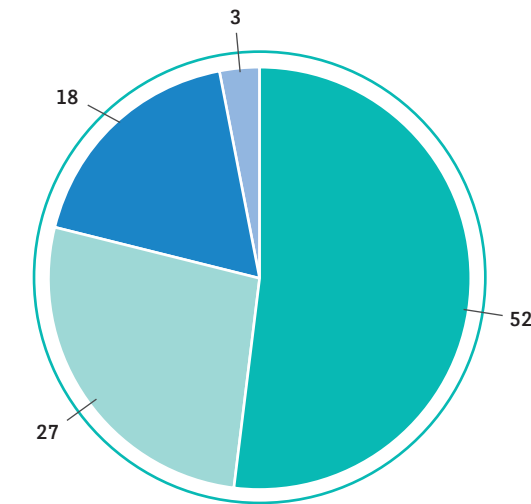
Die große Bedeutung des Themas Personalentwicklung spiegelt sich auch im Budget für diesen Bereich. So ist dieses in den letzten drei Jahren bei über der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen gestiegen (52 Prozent), bei 27 Prozent ist es unverändert geblieben. Allerdings geben auch 18 Prozent weniger zur Verfügung stehendes Geld an. Für die kommenden drei Jahre sehen aber nur sechs Prozent sinkende Mittel, die deutliche Mehrheit (70

Prozent) erwartet ein steigendes Budget (Abb. 8 und Abb. 9).

Knapp die Hälfte der Teilnehmenden (45 Prozent) geben den prozentualen Anteil der Personalentwicklungskosten am gesamten Personal-Etat an. Die Range ist hier sehr groß und liegt im Maximum bei 50 Prozent, durchschnittlich werden allerdings nur 8 Prozent angegeben.

Entwicklung des Budgets für Personalentwicklung in den letzten 3 Jahren
(Abb. 8)

Anteile in Prozent

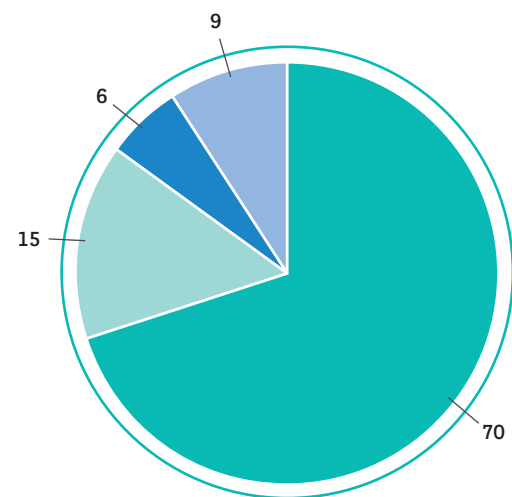


■ Gestiegen
 ■ Gleich geblieben
 ■ Gesunken
 ■ Keine Angaben

N = 33
Quelle: EHI

Voraussichtliche Entwicklung des Budgets für Personalentwicklung in den kommenden 3 Jahren
(Abb. 9)

Anteile in Prozent



■ Wird steigen
 ■ Wird gleich bleiben
 ■ Wird sinken
 ■ Keine Angaben

N = 33
Quelle: EHI

**VERLAG**

EHI Retail Institute GmbH
 Spichernstraße 55
 50672 Köln
 Tel. +49 221 57993-0
 Fax +49 221 57993-45
 info@ehi.org
 www.ehi.org

HERAUSGEBER

EHI Retail Institute e. V.

GESCHÄFTSFÜHRUNG EHI RETAIL INSTITUTE

Michael Gerling

AUTORINNEN

Vanessa Tuncer, tuncer@ehi.org
 Ulrike Witt, witt@ehi.org

LAYOUT

EHI Retail Institute GmbH

COPYRIGHT© 2022

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

HAFTUNGSAUSSCHLUSS

Das EHI Retail Institute versucht mit größtmöglicher Sorgfalt, in der vorliegenden Studie richtige, vollständige und aktualisierte Informationen zur Verfügung zu stellen. Fehler können jedoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Das EHI Retail Institute übernimmt daher keinerlei Haftung oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Qualität und/oder Aktualität der veröffentlichten Informationen, es sei denn, die Fehler wurden vorsätzlich oder grob fahrlässig begangen. Dies betrifft sowohl materielle als auch immaterielle Schäden Dritter, die durch die Nutzung des Informationsangebots verursacht werden.

BESTELLMÖGLICHKEITEN

Tel. +49 221 57993-43
 vertrieb@ehi.org
 www.ehi-shop.de

ISBN: 978-3-87257-564-7

PREIS: 195,00 € zzgl. gesetzlicher MwSt.

BILDRECHTE:

Seite 2: hedgehog94/stock.adobe.com
 Seite 3: NicoElNino/stock.adobe.com
 Seite 4: gpointstudio/stock.adobe.com

IHRE ANSPRECHPARTNERINNEN ZUM THEMA PERSONAL IM HANDEL



Vanessa Tuncer
 Leiterin Forschungsprojekt
 Personal im Handel
 EHI Retail Institute
 Tel. +49 221 57993-704
 tuncer@ehi.org



Ulrike Witt
 Leiterin Forschungsprojekt
 Personal im Handel
 EHI Retail Institute
 Tel. +49 221 57993-994
 witt@ehi.org