

# DGFP Studie: Megatrends und HR Trends

PraxisPapier 7/2011

Bearbeitung: Christiane Geighardt-Knollmann

Herausgeber: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. • Düsseldorf • ISSN 1613-2785



# DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT  
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

ISSN 1613-2785

Herausgeber:  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.  
Niederkasseler Lohweg 16  
40547 Düsseldorf

Leiter Forschung und Themen  
Dr. Sascha Armutat  
Fon +49 211 5978-124  
Fax +49 211 5978-29124  
E-Mail: [armutat@dgfp.de](mailto:armutat@dgfp.de)

Die Autorin oder der Autor trägt / die Autoren tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanziert sich die Autorin oder der Autor / distanzieren sich die Autoren von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

## Inhaltsverzeichnis

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.    | Einleitung.....   | 4  |
| 2.    | Ergebnisse im Detail .....  | 6  |
| 2.1   | Megatrends mit Auswirkungen auf das Personalmanagement.....                           | 6  |
| 2.2   | HR Trendmanagement: Megatrends systematisch analysieren .....                         | 11 |
| 2.3   | HR Trends: Herausforderungen für das Personalmanagement in der nahen<br>Zukunft ..... | 13 |
| 2.3.1 | HR Trends 2011.....   | 13 |
| 2.3.2 | Trendbarometer: HR Trends 2009 und 2011 im Vergleich.....                             | 18 |
| 2.3.3 | Megatrends und HR Trends: Zusammenhänge .....   | 18 |
| 3.    | Zusammenfassung und Fazit .....   | 24 |
| 4.    | Methodischer Hintergrund .....  | 25 |

## 1. Einleitung

Unternehmen agieren in einem komplexen Umfeld und werden häufig mit Entwicklungen konfrontiert, die zumindest in ihrer Dramatik kaum vorhersehbar waren, sich aber massiv auf den Unternehmenserfolg auswirken können – ein Beispiel für eine solche dramatische Entwicklung ist die durch die US Immobilienkrise ausgelöste Wirtschaftskrise, ein anderes die aktuelle Währungskrise in der EU.

Auch und gerade in unsicheren Zeiten können Unternehmen, die sich systematisch mit Zukunftsszenarien und deren Konsequenzen für das eigene Geschäft befassen, einen Wettbewerbsvorteil generieren. Wenn die Verantwortlichen gedanklich schon einmal durchspielen, welche Auswirkungen sich abzeichnende (Mega-)Trends auf das Unternehmen haben könnten, haben sie eine fundierte Planungsgrundlage. Eine darauf aufbauende Planung bleibt zwar mit Unsicherheit behaftet – schließlich kann man bei seinen Analysen auch wichtige Trends übersehen oder deren Konsequenzen falsch einschätzen – ist aber erfolversprechender als eine Planung „ins Blaue hinein“.

Relevante Trends zu identifizieren, zu analysieren und für die Entwicklung der Unternehmensstrategie nutzbar zu machen, ist eine herausfordernde Aufgabe, die oft arbeitsteilig wahrgenommen wird. Eine wichtige Rolle spielt dabei nicht selten das Personalmanagement.

Die vorliegende Studie hat zum Ziel, für das Trendmanagement verantwortliche Personalmanager<sup>1</sup> zu unterstützen, indem sie einen Blick in die nahe Zukunft des Personalmanagements wagt und beschreibt, wie HR Trendmanagement heute gestaltet wird. Die Prognosen von Personalmanagement-Experten werden gebündelt und zu Trends verdichtet, die Orientierung geben können.

Die Studie bezieht sich einerseits auf Diskussionsergebnisse eines DGFP Expertenkreises, der sich derzeit mit dem Thema „Megatrends – Konsequenzen für die Personalarbeit“ beschäftigt und schließt andererseits an die 2009 durchgeführte DGFP Trendstudie an.<sup>2</sup>

Zunächst geht es darum, welche Megatrends sich in naher Zukunft besonders stark auf das Personalmanagement auswirken werden und darum, wie das Personalmanagement unmittelbar auf diese Megatrends reagiert.

Unter Megatrends versteht der DGFP-Expertenkreis Entwicklungen im Umfeld von Unternehmen, die

- in der Regel aus technischen und/oder volkswirtschaftlichen Entwicklungen resultieren,
- hinsichtlich ihrer tatsächlichen Konsequenzen und Entwicklungen noch nicht fassbar sind,
- eine Vielzahl von Unternehmen betreffen,
- potenziell einen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens haben,
- sich langfristig auf das Unternehmen auswirken,
- interne strukturelle Anpassungen notwendig machen,
- und nicht oder nur eingeschränkt mit gängigen Lösungsmustern zu bearbeiten sind.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Um der Lesefreundlichkeit Willen beschränken wir uns im Text auf die männliche Form der Positions- und Funktionsbeschreibungen.

<sup>2</sup> Vgl. DGFP e.V. (Hrsg.): Trends im Personalmanagement. PraxisPapiere 4/2009 ([www.dgfp.de/praxispapiere](http://www.dgfp.de/praxispapiere)).

<sup>3</sup> Die Ergebnisse des DGFP-Expertenkreises werden im Februar 2012 in der Buchreihe PraxisEdition veröffentlicht ([www.dgfp.de/praxisedition](http://www.dgfp.de/praxisedition)).

Im Anschluss wird kurz dargestellt, wie verbreitet ein HR Trendmanagement im Sinne einer regelmäßigen systematischen Auseinandersetzung des Personalbereichs mit Megatrends ist und wie ein solches HR Trendmanagement gestaltet wird.

Abschließend wird aufgezeigt, welche Aufgaben das Personalmanagement in den kommenden drei Jahren besonders stark beschäftigen werden, welche HR Trends sich also abzeichnen, welche Veränderungen es diesbezüglich seit der letzten DGFP Trendstudie 2009 gegeben hat und wie die Aufgabenschwerpunkte mit den Megatrends zusammenhängen.

Unser besonderer Dank gilt den Mitgliedern des DGFP Expertenkreises für ihre inhaltlichen Anregungen und ihre Unterstützung bei der Entwicklung des Fragebogens. Außerdem danken wir ganz herzlich allen Befragungsteilnehmern.

Düsseldorf, im November 2011

## 2. Ergebnisse im Detail

### 2.1 Megatrends mit Auswirkungen auf das Personalmanagement

Der Demografische Wandel und der Wertewandel sind die Megatrends, die sich nach Einschätzung der befragten Personalmanager in den nächsten drei Jahren am stärksten auf das Personalmanagement auswirken werden. 82 Prozent der Befragungsteilnehmer erwarten, dass sich der demografische Wandel sehr stark oder stark auf das Personalmanagement in ihrem Unternehmen auswirken wird. 70 Prozent rechnen mit sehr starken oder starken Auswirkungen des Wertewandels.

Dass die Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit in nächster Zeit deutliche Konsequenzen für die Personalarbeit im eigenen Unternehmen haben wird, meint knapp die Hälfte der befragten Personalmanager. Mit starken Effekten der Globalisierung rechnen nur 45 Prozent der Befragten und dass die Verknappung der Energieressourcen die Personalarbeit in den kommenden drei Jahren maßgeblich prägen wird, kann sich lediglich jeder dritte Befragungsteilnehmer vorstellen.<sup>4</sup>

**Wie stark werden sich die folgenden Megatrends Ihrer Einschätzung nach in den nächsten drei Jahren auf das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auswirken?**

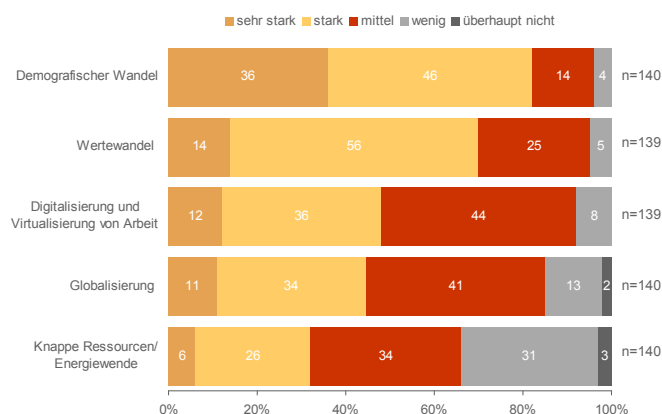


Abb. 1: Megatrends mit Auswirkungen auf das Personalmanagement

Die Megatrends sind nicht unabhängig voneinander: So korreliert der Wertewandel signifikant mit der Verknappung der Energieressourcen, der Digitalisierung der Arbeit und dem demografischen Wandel. Ein signifikanter statistischer Zusammenhang besteht außerdem zwischen der Globalisierung und der Verknappung der Energieressourcen.

<sup>4</sup> Über die zur Beantwortung vorgegebenen Megatrends hinaus beschreiben die Befragungsteilnehmer weitere aus ihrer Sicht für das Personalmanagement bedeutsame Entwicklungen: So wird ein Umdenken weg von einer starken Arbeitszeitorientierung, hin zu einer Aufgabenorientierung erwartet, außerdem ein verstärkter Wunsch nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Allein diese beiden Trends bilden ein Spannungsfeld, das Herausforderungen für das Personalmanagement mit sich bringt.

Hinsichtlich der Unternehmensgröße unterscheiden sich die Prognosen der Personalmanager nicht. Im Hinblick auf die Branche zeigen sich jedoch Unterschiede: Während der Wertewandel Personalmanager aus Dienstleistungsunternehmen in den nächsten drei Jahren stärker umtreiben wird als Personalmanager aus Produktionsunternehmen, werden sich letztere stärker mit den Auswirkungen der Globalisierung beschäftigen als Personalmanager aus Dienstleistungsunternehmen.

Die Maßnahmen, mit denen die meisten Unternehmen auf den demografischen Wandel reagieren, sind Gesundheitsmanagement, Employer Branding und die Förderung lebenslangen Lernens.<sup>5</sup> Aber auch Wissensmanagement, Mitarbeiterbindung und die Zusammensetzung altersgemischter Teams spielen in diesem Zusammenhang eine Rolle. Als weitere Maßnahmen, mit denen das Personalmanagement auf den demografischen Wandel reagiert, wurden die Intensivierung der Berufsausbildung, flexible Arbeitszeitmodelle sowie eine langfristige, individuelle und zielgruppenspezifische Entwicklungsplanung angeführt.

Die Reaktion auf den demografischen Wandel ist nicht unabhängig von der Unternehmensgröße und der Branche: Employer Branding und Retention Management sind vor allem in großen Unternehmen die Maßnahmen der Wahl. Für Produktionsunternehmen spielt Gesundheitsmanagement eine größere Rolle als für Dienstleistungsunternehmen.

**Mit welchen Maßnahmen reagiert das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auf den Megatrend „Demografischer Wandel“?\***  
(Mehrfachnennungen; n=134)



Abb. 2: Demografischer Wandel: Maßnahmen

Die am stärksten verbreitete Maßnahme in Reaktion auf den Wertewandel ist die Definition eines Code of Conduct. Diversity Management und nicht monetäre Benefits sind in diesem Zusammenhang immerhin für mehr als ein Drittel der Unternehmen das Mittel der Wahl. Zusätzlich wurden hier primär Maßnahmen genannt, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern: flexible Arbeitszeiten und Telearbeit. Außerdem scheint der Werte-

<sup>5</sup> Die Befragten, die davon ausgehen, dass sich ein Megatrend in den nächsten drei Jahren sehr stark, stark oder mittel auf ihre Personalarbeit auswirken wird, wurden im Anschluss jeweils um Auskunft gebeten, mit welchen Maßnahmen ihr Unternehmen auf den entsprechenden Megatrend reagiert.

wandel ein Megatrend zu sein, der eine besondere Herausforderung für Führungskräfte darstellt: Die Sensibilisierung und Qualifizierung der Führungskräfte wurde als weitere wichtige Maßnahme angeführt.

Bei der Auswahl der Maßnahmen, mit denen das Unternehmen dem Wertewandel begegnet, zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang mit der Branche, in einem Punkt aber ein signifikanter Effekt der Unternehmensgröße: Große Unternehmen setzen im Zusammenhang mit dem Wertewandel eher auf Diversity Management als kleine Unternehmen.

**Mit welchen Maßnahmen reagiert das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auf den Megatrend „Wertewandel“?\***  
(Mehrfachnennungen; n=132)

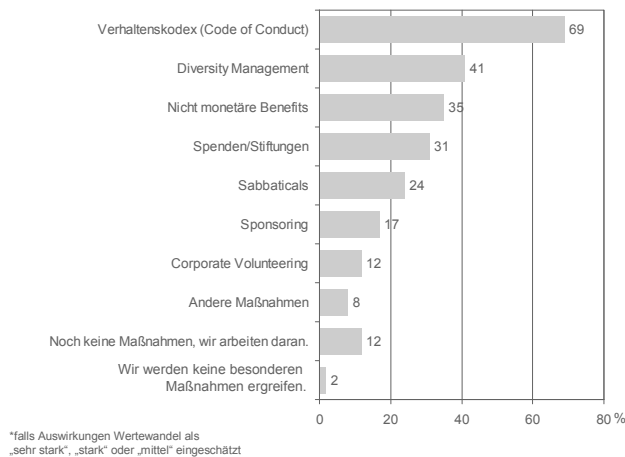


Abb. 3: Wertewandel: Maßnahmen

Mit 52 Prozent gibt es etwas mehr Unternehmen, die in Reaktion auf den Megatrend Globalisierung international rekrutieren, als Unternehmen, die ihre Mitarbeiter ins Ausland entsenden (43 Prozent). Fast die Hälfte der Personalmanager, die erwarten, dass die Globalisierung sich in den nächsten drei Jahren auf das Personalmanagement in ihrem Unternehmen auswirken wird, halten Employer Branding für eine in diesem Kontext wichtige Maßnahme. Als eine weitere wichtige Maßnahme wird die Sensibilisierung der Mitarbeiter und Führungskräfte für die Notwendigkeit, mobil zu sein, genannt.

Wiederum zeigen sich Effekte der Unternehmensgröße und der Branche: Wie schon beim Wertewandel setzen auch bei der Globalisierung vor allem große Unternehmen auf Diversity Management. Und wie bereits beim demografischen Wandel beobachtet, ist auch das Employer Branding eine Maßnahme, die in großen Unternehmen verbreiteter ist als in kleinen Unternehmen. Expatriate Management, internationale Rekrutierung, interkulturelle Trainings und Employer Branding spielen in Produktionsunternehmen eine größere Rolle als in Dienstleistungsunternehmen.



**Mit welchen Maßnahmen reagiert das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auf den Megatrend „Globalisierung“?\***  
(Mehrfachnennungen; n=119)

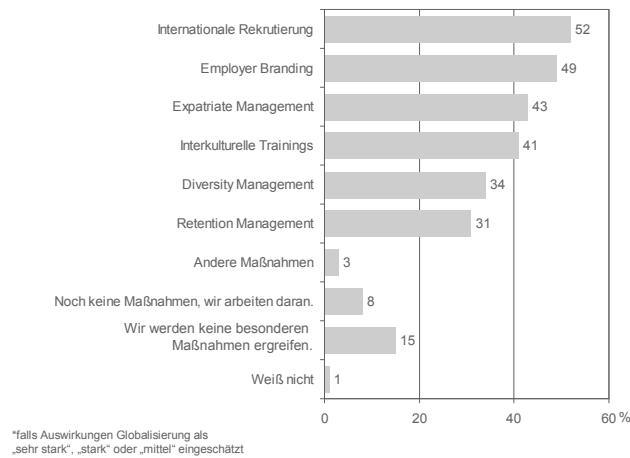


Abb. 4: Globalisierung: Maßnahmen

Als Reaktion auf die Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit ermöglichen 69 Prozent der Unternehmen Telearbeit. Fortbildungen zum Umgang mit neuen Technologien sind mit 59 Prozent deutlich verbreiteter als Fortbildungen für Führungskräfte zum Umgang mit virtuellen Teams (23 Prozent). Und die virtuelle Welt der Social Media wird eher für die Personalrekrutierung (und das Employer Branding) genutzt als für die betriebliche Weiterbildung. Als zusätzliche Maßnahmen wurden von den Befragten angeführt: verstärktes E-HR, Flexible Space/Bürostrukturen neu schaffen, Ermutigung der Mitarbeiter zur Beteiligung an Social Media Kommunikation, Fortbildung in "Leitung von virtuellen Sitzungen mit firmenfremden Teilnehmern".

Vor allem in großen Unternehmen kommen Social Media für die Personalrekrutierung und das Employer Branding zum Einsatz.

**Mit welchen Maßnahmen reagiert das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auf den Megatrend „Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit“?\*** (Mehrfachnennungen; n=128)

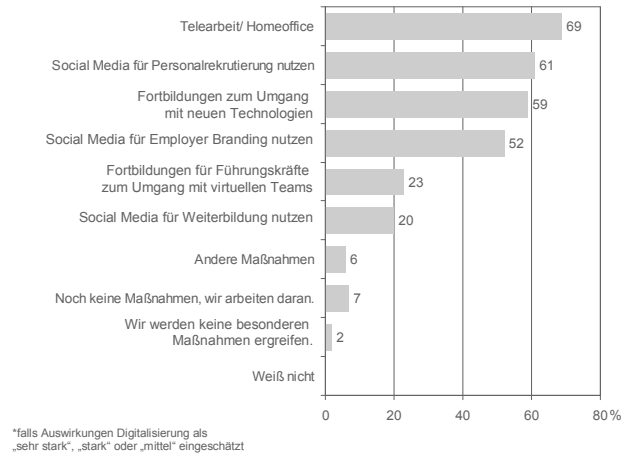


Abb. 5: Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit: Maßnahmen

51 Prozent der Unternehmen, in denen sich die Verknappung der Energieressourcen in den kommenden drei Jahren auf das Personalmanagement auswirken wird, bieten ihren Mitarbeitern in Reaktion auf diesen Megatrend Telearbeit an. In jedem fünften Unternehmen wird gerade über geeignete Maßnahmen nachgedacht. Folgende weitere Ideen äußern die befragten Personalmanager: Energie sparen, Elektroautos für Fahrten zwischen den Betriebsstätten, Firmenticket ÖPNV, Anpassung der Dienstwagenregelung hin zum Anreiz auf Verzicht, Car Sharing, Bezug von Ökostrom.

**Mit welchen Maßnahmen reagiert das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auf den Megatrend „Knappe Ressourcen/ Energiewende“?\*** (Mehrfachnennungen; n=91)

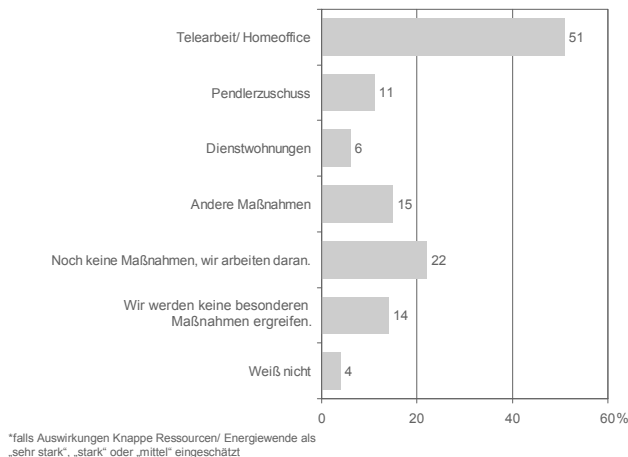


Abb. 6: Knappe Ressourcen/Energiewende: Maßnahmen

## 2.2 HR Trendmanagement: Megatrends systematisch analysieren

Ein HR Trendmanagement im Sinne einer regelmäßigen systematischen Auseinandersetzung des Personalbereichs mit Megatrends stellt die Ausnahme dar: Nur in etwa jedem fünften Unternehmen - eher in großen als in kleinen - beschäftigt sich der Personalbereich regelmäßig mit Megatrends. Und in einem Viertel der Unternehmen befasst sich der Personalbereich gar nicht systematisch mit Megatrends.

**Beschäftigt sich der Personalbereich in Ihrem Unternehmen systematisch mit Megatrends (im Sinne eines HR Trendmanagements)? (n=139)**

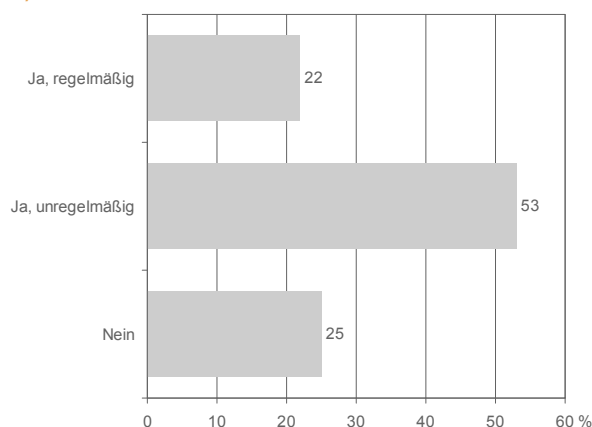


Abb. 7: HR Trendmanagement

Verantwortung für das HR Trendmanagement trägt in der Regel der Personalleiter. In 24 der 28 Unternehmen, in denen Personalreferenten für diese Aufgabe verantwortlich sind, teilen sie diese Verantwortung mit dem Personalleiter. Und in den drei Unternehmen, in denen es ein HR Trends Projektteam gibt, bleibt ebenfalls der Personalleiter verantwortlich - gegebenenfalls als Mitglied dieses Teams. Etwas anders stellt sich die Situation in den 22 Unternehmen dar, in denen ein HR Strategieteam mit dem HR Trendmanagement betraut ist: In zehn Unternehmen ist dieses Team allein verantwortlich, während in zwölf Unternehmen auch der Personalleiter Verantwortung trägt. Als weitere für das HR Trendmanagement zuständige Teams beziehungsweise Personen wurden angeführt: Personalentwicklung, Personalcontrolling, Personalmarketing, Personalleiter in Verbindung mit Fachbereichsleitern, Geschäftsführung, jeder Personalmanager auf seinem Level - bottom-up in der Intensität zunehmend, je nach Aufgaben und Zuständigkeitsbereich.

**Wer ist in Ihrem Unternehmen für das HR Trendmanagement verantwortlich?\*** (Mehrfachnennungen; n=104)

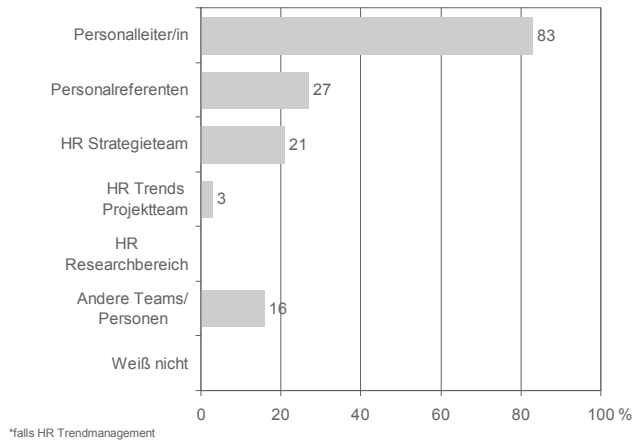


Abb. 8: HR Trendmanagement: Zuständigkeit

Für die Identifikation und die Analyse von HR Trends werden viele verschiedene Instrumente genutzt: In mehr als der Hälfte der Unternehmen, die ein systematisches HR Trendmanagement betreiben, werden Erkenntnisse aus Inhaltsanalysen und Befragungen gewonnen. Ungefähr 40 Prozent der Unternehmen setzen auf Expertenwissen, das sie in Workshops oder mit Interviews zusammentragen. Weiterhin nannten die befragten Personalmanager folgende Instrumente beziehungsweise Informationsquellen: Benchmarking, Personalkongresse, Open Space. Experteninterviews und Szenariotechnik sind Instrumente, die eher in großen Unternehmen Verwendung finden.

**Welche Instrumente kommen in Ihrem Unternehmen für das HR Trendmanagement zum Einsatz?\*** (Mehrfachnennungen; n=103)

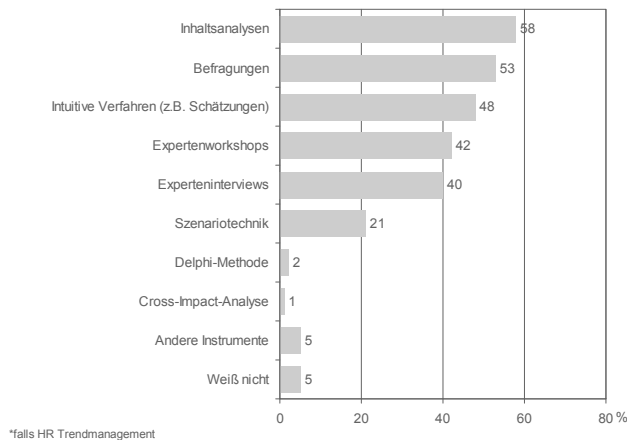


Abb. 9: HR Trendmanagement: Instrumente

In 51 Prozent der Unternehmen, in denen sich der Personalbereich systematisch mit Megatrends beschäftigt, führt der Personalbereich Umfeldanalysen durch, um die Megatrends zu identifizieren. Einen definierten Prozess gibt es dafür aber nur in drei Prozent der Unternehmen.

In 85 Prozent der Unternehmen, in denen der Personalbereich das Umfeld analysiert, führt er anschließend weiterführende Analysen durch, um die für das Unternehmen relevanten Megatrends zu bestimmen. Dafür gibt es wiederum lediglich in vier Prozent der Unternehmen einen definierten Prozess.

Schließlich leitet der Personalbereich in 96 Prozent der Unternehmen, in denen er die relevanten Megatrends durch weiterführende Analysen bestimmt hat, die Folgen dieser Megatrends für die Belegschaft ab. Für diesen Schritt gibt es in 12 Prozent der Unternehmen einen definierten Prozess.

Die so gewonnenen Erkenntnisse über Megatrends werden in erster Linie für den HR Strategieprozess und die Planung von HR Projekten verwendet sowie dafür, vorhandene HR Instrumente und Prozesse zu überprüfen. In 60 Prozent der Unternehmen werden sie auch in den Unternehmensstrategieprozess eingebracht.

### Wie werden die Erkenntnisse über die Megatrends genutzt?\*(Mehrfachnennungen; n=53)

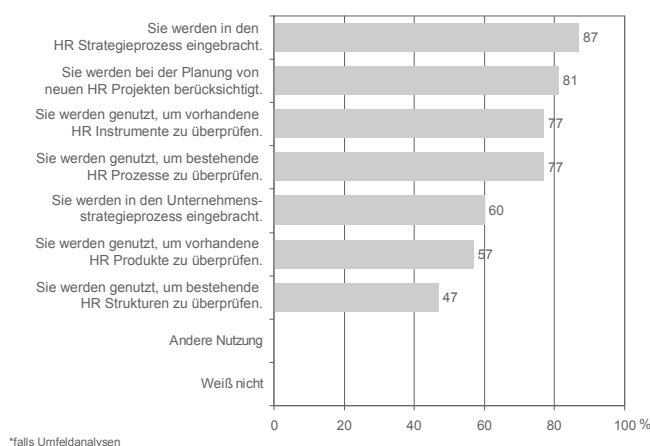


Abb. 10: HR Trendmanagement: Verwendung der Erkenntnisse über die Megatrends

## 2.3 HR Trends: Herausforderungen für das Personalmanagement in der nahen Zukunft

### 2.3.1 HR Trends 2011

Ganz oben auf der Agenda für das Personalmanagement stehen die Erhaltung und Förderung des Mitarbeiter-Engagements, die Bindung der strategisch wichtigen Mitarbeitergruppen an das Unternehmen, das Employer Branding und eine systematische Führungs-

kräfteentwicklung - diese Aufgaben werden in mindestens 80 Prozent der untersuchten Unternehmen in den nächsten drei Jahren eine wichtige Rolle spielen.

Weitere zentrale Herausforderungen sind die strategische Integration des Personalmanagements in das Unternehmen, ein systematisches Leistungsmanagement, die effiziente Organisation der Personalarbeit, die systematische Kommunikation von Personalthemen im Unternehmen, die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, ein systematisches Gesundheitsmanagement, die Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter, die flexible Gestaltung personeller Kapazitäten, das Ermöglichen einer Work-Life-Balance, der Umgang mit psychischen Belastungen von Mitarbeitern, Führungskräftecoaching, ein systematisches Wissensmanagement, die Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen, Diversity Management, ein systematisches Changemanagement und die Berücksichtigung von Social Media in der Personalarbeit. Dass diese Aufgaben das Personalmanagement in ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren stark prägen werden, meinen mehr als die Hälfte der befragten Personalmanager.

Weniger als 50 Prozent, aber immerhin noch mehr als ein Drittel der Befragten gehen davon aus, dass die folgenden Themen das Personalmanagement in den kommenden drei Jahren stark prägen werden: Compliance, internationales Talentmanagement, monetäre Anreizsysteme, lebensereignisorientierte Personalpolitik und die qualitative Bewertung des Wertschöpfungsbeitrags, den das Personalmanagement leistet.

Zu den Aufgaben, die in naher Zukunft für nicht einmal jedes dritte Unternehmen von besonderer Relevanz sind, gehören schließlich die Unterstützung des Unternehmens bei der Wahrnehmung seiner Corporate Social Responsibility, interkulturelle Trainings, ein systematisches Entsendungsmanagement, die Bewertung des Humankapitals, ein verantwortungsbewusstes Trennungsmanagement, die Berücksichtigung der Konsequenzen des Bologna-Prozesses in der Personalarbeit und der Umgang mit segmentierten Sozialpartnerschaftsstrukturen.

**Wie stark werden die folgenden Aufgaben das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren prägen? (Teil 1 von 4)**

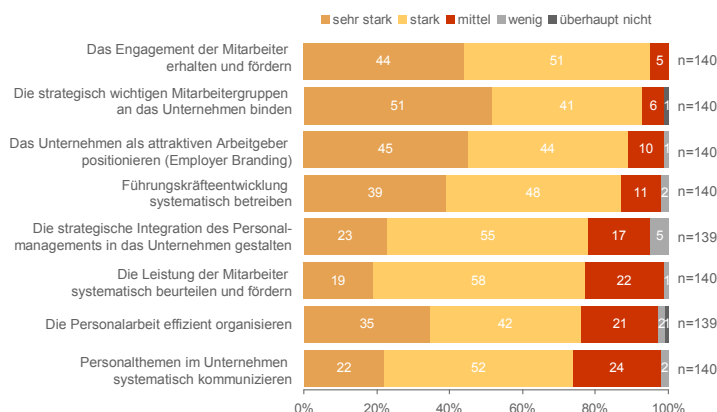


Abb. 11: HR Trends (1 von 4)

**Wie stark werden die folgenden Aufgaben das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren prägen? (Teil 2 von 4)**

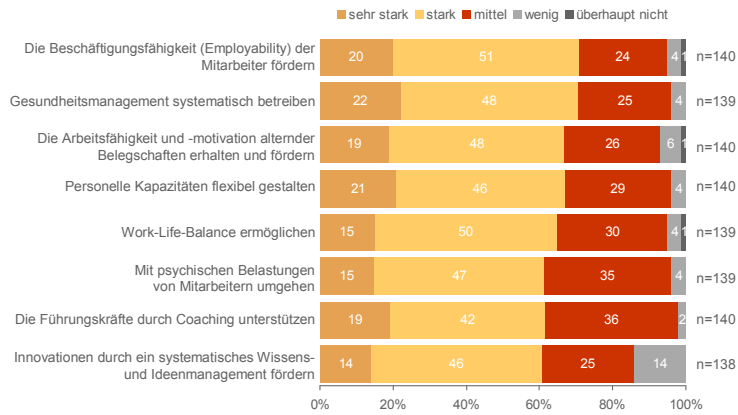


Abb. 12: HR Trends (2 von 4)

**Wie stark werden die folgenden Aufgaben das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren prägen? (Teil 3 von 4)**

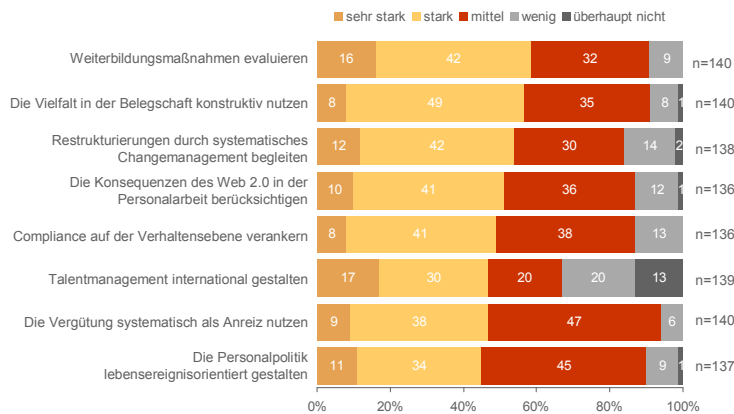


Abb. 13: HR Trends (3 von 4)

**Wie stark werden die folgenden Aufgaben das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren prägen? (Teil 4 von 4)**

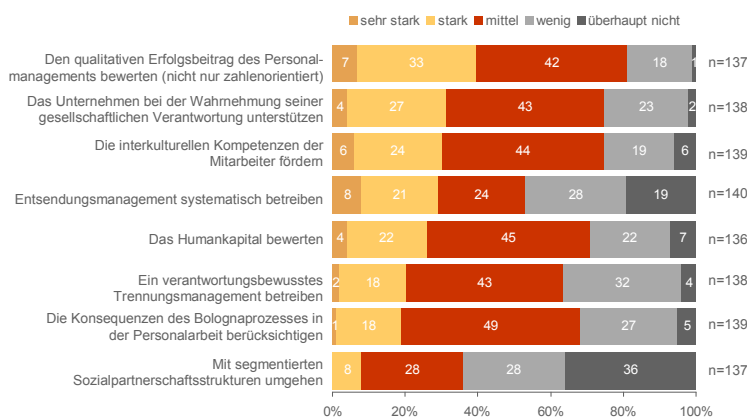


Abb. 14: HR Trends (4 von 4)

Je nach Unternehmensgröße setzen die befragten Personalmanager etwas unterschiedliche Schwerpunkte: Die Förderung der Employability, ein systematisches Entsendungsmanagement, die internationale Gestaltung des Talentmanagements, der Umgang mit segmentierten Sozialpartnerschaftsstrukturen und die Unterstützung des Unternehmens bei der Wahrnehmung seiner Corporate Social Responsibility sind Themen, die vor allem große Unternehmen umtreiben.

Auch hinsichtlich der Branche zeigen sich einige Unterschiede: Ein systematisches Gesundheitsmanagement wird ebenso wie ein systematisches Entsendungsmanagement, ein internationales Talentmanagement, die Förderung der interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter und ein systematisches Changemanagement die Personalarbeit in Produktionsunternehmen in den nächsten drei Jahren stärker prägen als in Dienstleistungsunternehmen. Umgekehrt ist die Unterstützung des Unternehmens bei der Wahrnehmung seiner gesellschaftlichen Verantwortung eine Aufgabe, die in nächster Zeit etwas mehr Dienstleistungs- als Produktionsunternehmen beschäftigen wird.

Nach weiteren Herausforderungen für die Personalarbeit in den kommenden drei Jahren gefragt, prognostizieren einzelne Befragungsteilnehmer, dass die Steuerung des Wissenstransfers und der Ausbau der internen Nachfolgeplanung eine große Rolle spielen werden. Weiterhin betrachten sie die Einführung von Laufbahnmodellen als eine maßgebliche Zukunftsaufgabe. Optimismus spricht aus der Erwartung, dass es wachstumsbedingt in den nächsten drei Jahren vor allem darum gehen wird, neue Mitarbeiter zu gewinnen und zu integrieren. Bereits im Kindergarten-/Schulalter das Interesse von jungen Menschen - insbesondere von Mädchen - für technische Themen und Berufe zu fördern und die Schulen bei der Vermittlung entsprechender Inhalte zu unterstützen, wird als eine weitere wichtige Aufgabe für das Personalmanagement betrachtet. Auch sei das Personalmanagement gefordert, über Querschnittsprojekte zu Themen wie z.B. Qualitäts-, Marken-, Nachhaltigkeitsmanagement zur strategischen Neuausrichtung des Unternehmens beizutragen. Visionär erscheint in der heutigen schnelllebigen Arbeitswelt die Feststellung



eines Befragungsteilnehmers, dass eine wichtige Herausforderung für das Personalmanagement darin bestehe, die Veränderungsgeschwindigkeit zu reduzieren.

Wenn sich die Personalmanager festlegen müssen, welche einzelne Aufgabe sie in den kommenden drei Jahren am stärksten beschäftigen wird, nennen die meisten Employer Branding, gefolgt von Retention Management, einer effizienten Organisation der Personalarbeit und der strategischen Integration des Personalmanagements in das Unternehmen. Auch die Förderung des Engagements der Mitarbeiter und die flexible Gestaltung personeller Kapazitäten gehören zu den Top-Prioritäten.

**Welche Aufgabe wird das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren am stärksten prägen? (n=137; Teil 1 von 2)**

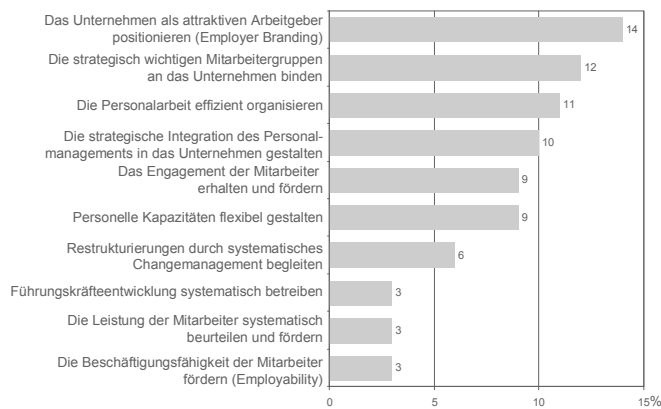


Abb. 15: HR Trends: Priorisierung (1 von 2)

**Welche Aufgabe wird das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren am stärksten prägen? (n=137; Teil 2 von 2)**

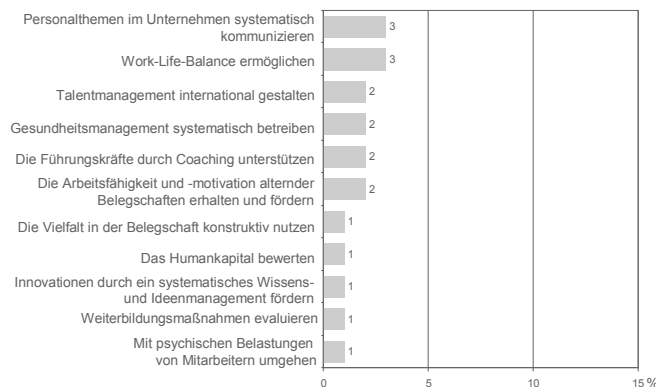


Abb. 16: HR Trends: Priorisierung (2 von 2)

### 2.3.2 Trendbarometer: HR Trends 2009 und 2011 im Vergleich

Wenn man die Befragungsergebnisse zu den zukünftigen Herausforderungen für das Personalmanagement mit den Ergebnissen der DGFP Trendstudie 2009 vergleicht, zeichnen sich einige interessante Entwicklungen ab:<sup>6</sup>

- 2009 hatten 69 Prozent der befragten Personalmanager prognostiziert, dass Employer Branding in den nächsten drei Jahren ein wichtiges Thema werden wird; 2011 sind es 89 Prozent.
- Ein weiteres Thema, das stärker in den Fokus der Personalmanager gerückt ist, ist die Work-Life-Balance. Die Mitarbeiter darin zu unterstützen, Arbeit und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen, betrachteten 2009 lediglich 34 Prozent der Personalmanager als wichtige Zukunftsaufgabe. 2011 sehen 65 Prozent hier einen Schwerpunkt ihrer Arbeit in den nächsten drei Jahren.
- Dazu passt die Beobachtung, dass der (psychischen) Gesundheit der Mitarbeiter mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird: Während 2009 37 Prozent der Befragten im Umgang mit psychischen Belastungen von Mitarbeitern eine wichtige Herausforderung für die nahe Zukunft sahen, liegt dieser Anteil 2011 bei 62 Prozent.
- Vor diesem Hintergrund überrascht wenig, dass ein systematisches Gesundheitsmanagement an Bedeutung zu gewinnen scheint: 2009 hielten 42 Prozent der befragten Personalmanager das Gesundheitsmanagement für eine Aufgabe, die ihre Arbeit in den kommenden drei Jahren stark prägen wird. 2011 sehen 71 Prozent der Befragten hier einen künftigen Aufgabenschwerpunkt.
- Die Feststellung, dass der Anteil der Personalmanager, die eine lebensereignisorientierte Gestaltung der Personalarbeit für eine wichtige Zukunftsaufgabe halten, von 25 Prozent auf 45 Prozent gestiegen ist, lässt sich vermutlich durch eine stärkere Sensibilität für die Konsequenzen der demografischen Entwicklung erklären.
- Eine besonders deutliche Veränderung zeigt sich schließlich beim Thema Social Media: Während 2009 nur 13 Prozent die Berücksichtigung des Web 2.0 in der Personalarbeit auf der Agenda hatten, sehen 2011 51 Prozent der befragten Personalmanager hierin eine wichtige Aufgabe für die kommenden drei Jahre.

### 2.3.3 Megatrends und HR Trends: Zusammenhänge

Wenn in einer Studie sowohl Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie stark sich einzelne Megatrends in den nächsten drei Jahren auf das Personalmanagement auswirken werden, als auch darüber, wie stark verschiedene Aufgaben das Personalmanagement in den kommenden drei Jahren prägen werden, liegt es nahe zu untersuchen, ob die Einschätzung der künftigen Aufgabenschwerpunkte bzw. der HR Trends mit der Beurteilung der Megatrends zusammenhängt.

Betrachtet man die Aufgaben des Personalmanagements, deren zukünftige Bedeutung signifikant mit der zukünftigen Bedeutung des demografischen Wandels korreliert, zeichnen sich zwei Schwerpunkte ab: Zum einen geht es darum, sich um die bereits im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter zu kümmern, sie an das Unternehmen zu binden, ihre

---

<sup>6</sup> Zu beiden Befragungen war dieselbe Zielgruppe (alle ordentlichen Mitgliedsunternehmen der DGFP e.V.) eingeladen worden. Da es sich jedoch um anonyme Befragungen handelte, kann nicht völlig ausgeschlossen werden, dass die beobachteten Veränderungen (auch) durch Stichprobenfluktuation bedingt sind. Zwei Gründe sprechen dennoch dafür, dass eine inhaltliche Interpretation der Veränderungen sinnvoll ist: Erstens unterscheiden sich die beiden realisierten Stichproben strukturell (hinsichtlich Unternehmensgröße und Branche) kaum voneinander und zweitens handelt es sich bei den angeführten Veränderungen um deutliche Sprünge von mindestens 20 Prozentpunkten.

Gesundheit, ihre Arbeitsfähigkeit und ihr Engagement zu fördern und das vorhandene Wissen systematisch für Innovationen zu nutzen. Zum anderen besteht die Herausforderung auch darin, das Unternehmen auf dem externen Arbeitsmarkt als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und dabei veränderte Zielgruppen, wie zum Beispiel Bachelor-Absolventen im Blick zu haben.

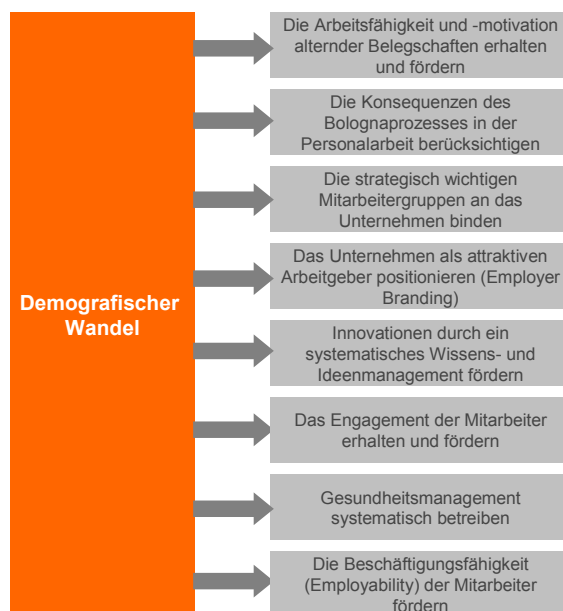


Abb. 17: Zusammenhänge zwischen dem demografischen Wandel und HR Trends<sup>7</sup>

Die künftige Bedeutung des Wertewandels korreliert besonders stark mit der künftigen Bedeutung der Corporate Social Responsibility. Das Personalmanagement ist gefordert, das Unternehmen bei der Wahrnehmung seiner gesellschaftlichen Verantwortung zu unterstützen. Hierin scheint auch eine Chance für das Personalmanagement zu liegen – so jedenfalls könnte man die Beobachtung interpretieren, dass mit dem Wertewandel auch die strategische Integration des Personalmanagements in das Unternehmen, eine lebensereignisorientierte Personalpolitik und die systematische Kommunikation von Personalthemen im Unternehmen wichtiger werden. Wenn sich Werte wandeln, ändern sich auch die Erwartungen an einen attraktiven Arbeitgeber: Work-Life-Balance und Gesundheitsmanagement rücken stärker in den Fokus und daraus ergeben sich wieder neue Anforderungen an das Employer Branding: Für ein Unternehmen, das bewusst die Gesundheit und die Work-Life-Balance seiner Beschäftigten fördert, ergeben sich neue Möglichkeiten, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

<sup>7</sup> Aufgeführt sind alle Aufgaben des Personalmanagements, deren künftige Bedeutung signifikant mit der künftigen Bedeutung des demografischen Wandels korreliert (5%-Niveau, absteigend sortiert nach Höhe der Korrelation (Spearman)).



Abb. 18: Zusammenhänge zwischen dem Wertewandel und HR Trends<sup>8</sup>

Globalisierung bedeutet Internationalisierung. So verwundert es nicht, dass die zukünftige Bedeutung der Globalisierung für das Personalmanagement vor allem mit der zukünftigen Bedeutung des internationalen Personalmanagements im engeren Sinne korreliert: In den Unternehmen, in denen die Globalisierung in nächster Zeit eine wichtige Rolle spielen wird, konzentriert sich das Personalmanagement vorrangig auf internationales Talentmanagement, ein systematisches Entsendungsmanagement und die Förderung der interkulturellen Kompetenzen. Globalisierung kann aber auch zu einem stärkeren Wettbewerb führen, so dass ein flexibler Personaleinsatz, Compliance und die Bewertung des Humankapitals wichtig werden. Eine Chance, die sich aus der Globalisierung ergeben kann, ist eine größere Vielfalt der Belegschaft, deren Potenzial es zu nutzen gilt – nicht zuletzt eine wichtige Aufgabe für die Führungskräfte. So ließe sich die signifikante Korrelation der zukünftigen Bedeutung einer systematischen Führungskräfteentwicklung mit der zukünftigen Bedeutung der Globalisierung interpretieren.

<sup>8</sup> Aufgeführt sind alle Aufgaben des Personalmanagements, deren künftige Bedeutung hochsignifikant mit der künftigen Bedeutung des Wertewandels korreliert (1%-Niveau, absteigend sortiert nach Höhe der Korrelation (Spearman)).



Abb. 19: Zusammenhänge zwischen der Globalisierung und HR Trends<sup>9</sup>

Die zunehmende Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit stellt für alle Mitarbeiter eine Herausforderung dar, ganz besonders jedoch für Führungskräfte (Stichwort virtuelle Führung). So lässt sich der signifikante statistische Zusammenhang zwischen der künftigen Bedeutung dieses Megatrends und der künftigen Bedeutung des Führungskräfte-Coachings interpretieren. Dass auch mit der strategischen Integration des Personalmanagements in das Unternehmen und mit der Bewertung seines qualitativen Erfolgsbeitrags signifikante Zusammenhänge bestehen, lässt sich vielleicht wiederum damit erklären, dass die Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit ähnlich wie der Wertewandel dem Personalmanagement eine Möglichkeit bietet sich zu profilieren.

<sup>9</sup> Aufgeführt sind alle Aufgaben des Personalmanagements, deren künftige Bedeutung hochsignifikant mit der künftigen Bedeutung der Globalisierung korreliert (1%-Niveau, absteigend sortiert nach Höhe der Korrelation (Spearman)).



Abb. 20: Zusammenhänge zwischen der Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit und HR Trends<sup>10</sup>

Die künftige Bedeutung der knapper werdenden Energieressourcen korreliert besonders stark mit der künftigen Bedeutung der Themen Corporate Social Responsibility und Compliance. Es geht darum, der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens gerecht zu werden, zum Beispiel durch die Definition von Regeln für den Umgang mit Energie und dadurch, dass die Einhaltung dieser Regeln überwacht wird. Die Herausforderung für das Personalmanagement besteht darin, diese Prozesse zu unterstützen.

Die übrigen statistisch signifikanten bivariaten Zusammenhänge lassen sich inhaltlich kaum sinnvoll interpretieren. Möglicherweise haben einige Befragungsteilnehmer trotz des Zusatzes „Energiewende“ den Begriff „Knappe Ressourcen“ als „Knappe Personalressourcen“ interpretiert. Für ein solches Missverständnis sprechen die signifikanten Korrelationen mit der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und des Engagements, mit einer systematischen Führungskräfteentwicklung, einem systematischen Gesundheitsmanagement und einem systematischen Anreiz- sowie Weiterbildungsmanagement.

<sup>10</sup> Aufgeführt sind alle Aufgaben des Personalmanagements, deren künftige Bedeutung hochsignifikant mit der künftigen Bedeutung der Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit korreliert (1%-Niveau, absteigend sortiert nach Höhe der Korrelation (Spearman)).



Abb. 21: Zusammenhänge zwischen der Verknappung der Energieressourcen und HR Trends<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Aufgeführt sind alle Aufgaben des Personalmanagements, deren künftige Bedeutung hochsignifikant mit der künftigen Bedeutung der Verknappung der Energieressourcen korreliert (1%-Niveau, absteigend sortiert nach Höhe der Korrelation (Spearman)).

### 3. Zusammenfassung und Fazit

Die beiden Megatrends, die sich nach Einschätzung der Befragungsteilnehmer in den kommenden drei Jahren am stärksten auf das Personalmanagement auswirken werden, sind der demografische Wandel und der Wertewandel.

Die Aufgaben, die das Personalmanagement in den nächsten drei Jahren besonders stark prägen werden, sind die Erhaltung und Förderung des Mitarbeiter-Engagements, die Bindung der strategisch wichtigen Mitarbeitergruppen an das Unternehmen, das Employer Branding und eine systematische Führungskräfteentwicklung.

Die Themen Employer Branding, Work-Life-Balance, psychische Belastungen von Mitarbeitern, Gesundheitsmanagement, lebensereignisorientiertes Personalmanagement und Social Media haben seit 2009 deutlich an Bedeutung gewonnen.

Dass sich der Personalbereich nur in zirka jedem fünften Unternehmen regelmäßig mit Megatrends beschäftigt, ist bedauerlich, weil hier eine Chance vertan wird. Denn die tatsächliche unmittelbare Relevanz der skizzierten Megatrends und HR Trends kann von Unternehmen zu Unternehmen stark variieren. Personalmanager, die ein professionelles HR Trendmanagement betreiben, laufen den (Mega-) Trends nicht hinterher, haben diese aber im Blick, um rechtzeitig zu erkennen, welche Entwicklungen für das eigene Unternehmen von Bedeutung sein werden. Wenn die relevanten Trends frühzeitig bekannt sind, können - orientiert an der Unternehmensstrategie - rechtzeitig geeignete Maßnahmen abgeleitet und Ideen für ein innovatives Personalmanagement entwickelt werden, die dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.



## 4. Methodischer Hintergrund

Die Onlinebefragung wurde im Zeitraum vom 4. bis zum 22. Juli 2011 durchgeführt. 1606 Personalmanager aus DGFP Mitgliedsunternehmen waren zu der Befragung eingeladen worden (eine Person je Unternehmen); 140 Personen haben an der Umfrage teilgenommen (9 Prozent) – hauptsächlich Personalmanager mit Leitungsfunktion.<sup>12</sup>

### Anzahl Mitarbeiter (n=133)

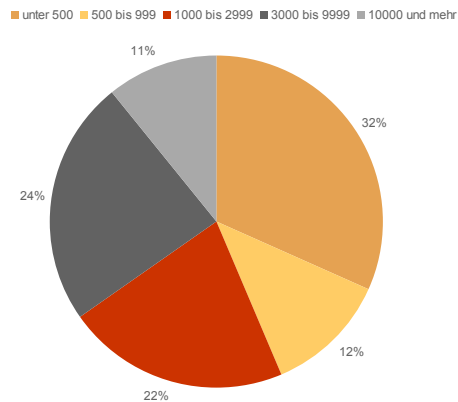


Abb. 22: Realisierte Stichprobe nach Unternehmensgröße

### Branche (n=139)

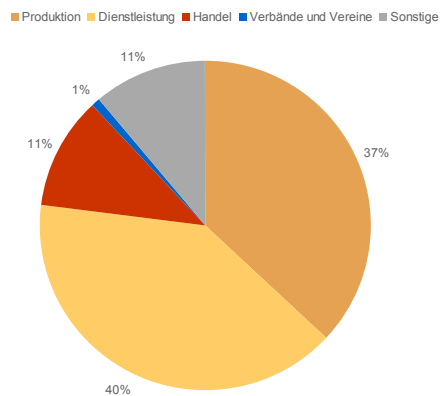


Abb. 23: Realisierte Stichprobe nach Branche

<sup>12</sup> Verantwortliche Personalmanager für einen Unternehmens- bzw. Geschäftsbereich (35 Prozent), gesamtverantwortliche Personalmanager (28 Prozent), Leiter einer spezifischen Personalmanagementfunktion (22 Prozent), Personalreferenten (7 Prozent), Personalsachbearbeiter (1 Prozent) und sonstige Personen (6 Prozent).