



Universität St. Gallen

Institut für Führung  
und Personalmanagement



pwc



DGFP



# Trend-Barometer: People Management 2030

Im Umbruch zwischen Technologie-  
und Kulturtransformation

Heike Bruch, Till R. Lohmann, Marvin Neu



# Inhalt

1	Fundamentale Umbrüche in der (Arbeits-)-Welt	S.3
2	People-Management-Funktionen – die strategische Bedeutung steigt	S.6
3	Vorbereitung auf Schlüsselaufgaben bis zum Jahr 2030	S.10
4	People-Management-Kompetenzen der Zukunft	S.14
5	New-Work-Trends: Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung	S.17
6	New Culture als Erfolgsvoraussetzung der neuen Arbeitswelt	S.23
7	Ausblick für das People Management 2030	S.27

# Fundamentale Umbrüche in der (Arbeits-)-Welt

Die heutige (Arbeits-)-Welt befindet sich in tiefgreifenden Umbrüchen. Diese stellen ganze Unternehmen vor große Herausforderungen und lassen das People Management entscheidender und anspruchsvoller werden als je zuvor. Bedeutende Megatrends wie digitale Transformation, New Work oder Wertwandel beginnen – nun sehr greifbar –, ihre Wirkung zu entfalten. Die Pandemie hat diese Transformationen in der Gesellschaft und in den Unternehmen beschleunigt. Hinzu kommen weitere teils disruptive Einflüsse durch globale Krisen, Versorgungsengpässe und einen mitunter gravierenden Arbeitskräftemangel. Auch der demografische Wandel nimmt jetzt greifbare Gestalt an und stellt Unternehmen vor vielfältige Herausforderungen: Zuwanderung, alternde Mitarbeiterschaft und Ausscheiden großer Teile der Belegschaft sowie eine jüngere Generation mit ganz neuen Vorstellungen. Allein anhand dieser kurz skizzierten Entwicklungen, die sicher nur anteilig die komplexe Landschaft an Umbrüchen beschreiben, wird deutlich: Die Ausgangslage der Personalarbeit

hat sich dramatisch verändert. Wir befinden uns in verschiedenen Umbrüchen, die nur teilweise schon sichtbar sind und wir können davon ausgehen, dass diese erst den Beginn eines epochalen Wandels markieren. Inmitten dieser Umbrüche steht ein People Management, das selbst betroffen ist, eine entscheidende Schlüsselrolle bei der Neuausrichtung spielen wird und bisher nur schemenhaft definiert ist.

So unscharf das Bild bisher ist, so eindeutig steht gleichzeitig jedoch fest: Um den vielseitigen Anforderungen und Ansprüchen an diese Rolle gerecht zu werden, wird sich das People Management grundlegend transformieren müssen. Wie ein People Management der Zukunft aussehen kann und was Schwerpunkte in Funktionen, Schlüsselkompetenzen und Handlungsfeldern sein können, soll diese Barometerstudie beleuchten.



Ziel ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, grobe Trendlinien herauszukristallisieren und damit ein Sprungbrett für Unternehmen bereitzustellen. Dieses soll ihnen helfen, ein Bild ihres People Managements zu zeichnen, akute Entwicklungsfelder zu identifizieren und strategisch relevante Zukunftstrends des People Managements aktiv zu adressieren. Gleichzeitig sollen ihnen Impulse geboten werden, ihre People-Managementstrategie entsprechend auszurichten, um gestärkt in die (Arbeits-)Welt der Zukunft zu gehen.

Diese Barometerstudie des *Institutes für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen* in Kooperation mit

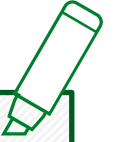
*PricewaterhouseCoopers (PwC)* begann mit der Studie „*People Management 2025*“ (Bruch, Lohmann, Szlang & Heißenberg, 2019), die sich auf eine im Jahr 2019 gemeinsam mit der *DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung)* durchgeführte Befragung von 155 HR-Expert:innen stützt. In dieser Barometerstudie haben wir erneut gemeinsam mit der *DGFP* 315 HR-Expert:innen zu den aktuellen Entwicklungen im People Management befragt. Ein Vergleich der Entwicklungen über die Jahre zeigt interessante Trends und erlaubt einen zumindest skizzenhaften Blick in die Zukunft. Dabei zeichnen sich folgende Trendlinien für das People Management 2030 bereits heute ab:

Die strategische Bedeutung des People Managements steigt weiter signifikant.

Bis zum Jahr 2030 werden fast alle Funktionen des People Managements signifikant weiter an Bedeutung gewinnen. Dabei stehen vor allem das Recruiting, die Mitarbeitendenqualifizierung sowie das Transformations- und Change-Management im Fokus eines zukunftsorientierten People Managements.

Große Herausforderungen in der Vorbereitung auf Schlüsselfunktionen bis zum Jahr 2030.

Während viele Unternehmen sich gut auf künftig zentrale Funktionen wie Recruiting und Mitarbeitendenqualifizierung vorbereitet fühlen, zeigt sich ein erheblicher Aufholbedarf in weiteren substanziellen Funktionen wie Transformations- und Change-Management, Datenmanagement, Entwicklungs- und Laufbahngestaltung und Employee Experience.



## Der Wandel des People Managements erfordert neue Kompetenzen.

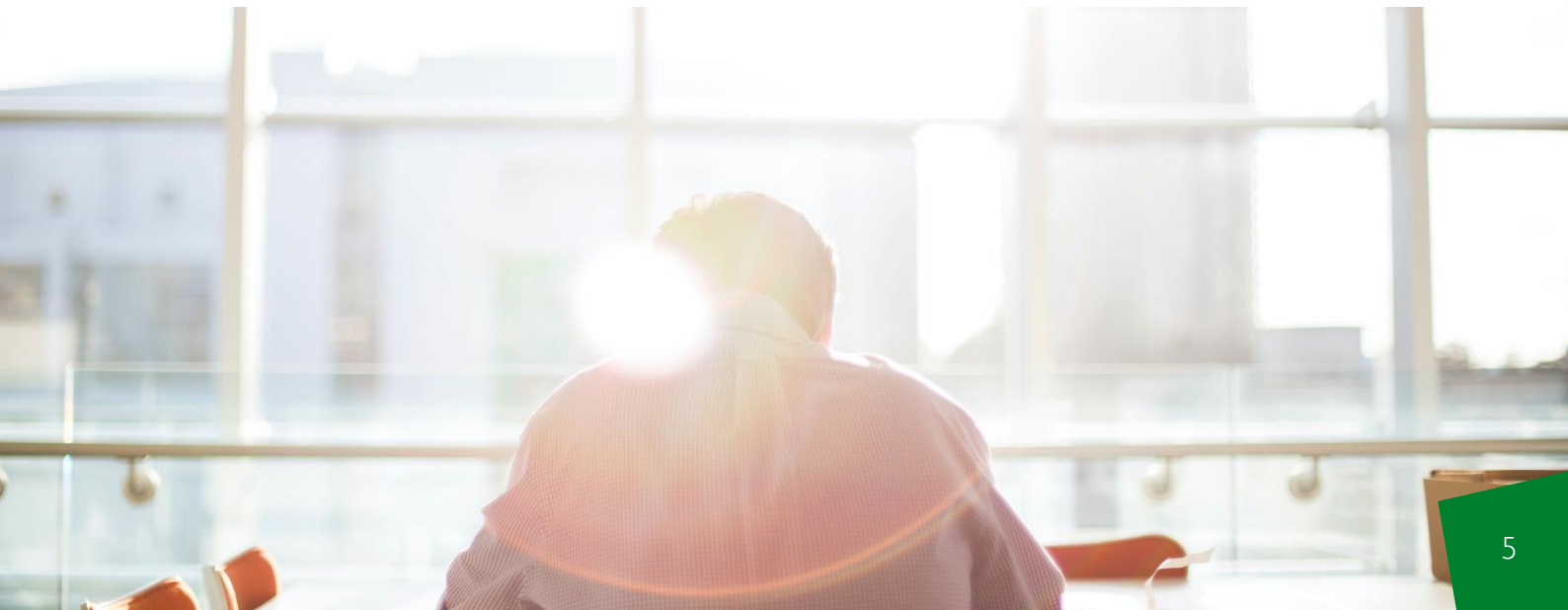
Geprägt durch die vielseitigen Umbrüche im People Management werden bis zum Jahr 2030 umfangreiche Kompetenzen viel wichtiger. Besonders im Fokus stehen werden auf der einen Seite technologie- und datenanalytisch-fokussierte Kompetenzen und auf der anderen Seite soziale, emotionale Kompetenzen wie Empathie und neuerdings verstärkt auch Strategisches Denken.

## New Work und eine moderne Arbeitskultur werden 2030 noch stärker wettbewerbsentscheidend.

Bis zum Jahr 2030 werden umfangreiche New-Work-Elemente flächendeckend in den Unternehmen verbreitet sein. Besonders entscheidend aus Wettbewerbssicht wird in Zukunft eine moderne Arbeitskultur bzw. New Culture in den Unternehmen.

Im Folgenden werden diese Trendlinien für das People Management von gestern (2019), heute (2022) und morgen (im Jahr 2030) betrachtet. Dazu werden wir zum einen eine Akzentverschiebung im People Management in den letzten Jahren aufzeigen, die aktuellen Schwerpunkte sichtbar machen und die großen Entwicklungslinien bis 2030 skizzieren. Beginnend mit

den zentralen Funktionen des People Managements werden wir darauf aufbauend relevante Kompetenzen im People Management und den erforderlichen Entwicklungsbedarf beleuchten. Im Anschluss wird die pandemiebedingte, ad-hoc-artige Verbreitung von New Work und der Stand der Entwicklung einer modernen Arbeitskultur in Unternehmen im Fokus stehen.



# People-Management-Funktionen – die strategische Bedeutung steigt

Die tiefgreifenden Umbrüche in der (Arbeits-)Welt beanspruchen das People Management mehr denn je und lösen eine umfangreiche Transformation in der grundsätzlichen Ausrichtung aus. Diese Veränderungen wollen wir angehen, indem wir in einem ersten Analyseschritt die zentralen Funktionen des People Managements und seine strategische Bedeutung betrachten. Zuerst gehen wir jedoch noch einen Schritt zurück und beleuchten die Entwicklungen der Funktionen in den letzten Jahren, um darauf aufbauend Trendlinien bis zum Jahr 2030 zu zeichnen (vgl. Abb. 1).

Bereits im Jahr 2019 waren aus Sicht der Befragten viele Funktionen des People Managements von hoher Bedeutung für Unternehmen: Insbesondere wurden Rekrutierung, Personalplanung und Mitarbeitendenqualifizierung im Jahr 2019 als zentral eingestuft. Dagegen wurden die Funktionen Personalabbau, Entwicklungs- und Laufbahngestaltung sowie Kulturentwicklung als weniger wichtig erachtet (Bruch et. al., 2019).

Diese Entwicklung setzt sich über die Jahre fort. Generell werden die meisten Funktionen des People Managements als hochbedeutend eingestuft, und es kommt

zwischen 2019 und 2022 zu einem signifikanten Bedeutungszuwachs. Den größten Bedeutungszuwachs im Zeitraum von 2019 bis 2022 erleben die Funktionen Transformations- und Change-Management (+18 %), Daten- und Technologiemanagement (+15 %) und Employer Branding (+14 %): Sie werden im Jahr 2022 von deutlich mehr HR-Expert:innen als zentral erachtet. Zugleich stagniert die Wichtigkeit der Entwicklung von Gehalts- und Belohnungssystemen. Und die Funktionen Personalabbau und Outplacement (-25 %) sowie Leistungsbeurteilung (-9 %) werden sogar als weniger bedeutend eingeschätzt.

Die Bekämpfung des Mangels an strategischen Kompetenzen und Fähigkeiten wird im Jahr 2022 als die zentrale Aufgabe des People Managements erachtet. Funktionen, die dazu beitragen, gewinnen signifikant an Bedeutung.

Mit Blick auf die absolute Wichtigkeit der Funktionen im Jahr 2022 zeigt sich ein ähnliches Bild wie im Jahr 2019:

Im Jahr 2022 stehen im People Management weiterhin die Funktionen Rekrutierung und Personalplanung im Fokus, um den Auswirkungen des Arbeitskräftemangels entgegenzuwirken.

Zusätzlich wird das Transformations- und Change-Management als zentrale Funktion des People Managements von den HR-Expert:innen eingestuft. Als weniger wichtig werden im Jahr 2022 dagegen die Funktionen Personalabbau und Outplacement, Leistungsbeurteilung und die Entwicklung von Gehalts- und Belohnungssystemen für das People Management gesehen, so die befragten HR-Expert:innen. Für das Jahr 2030 wird prognostiziert, dass nahezu sämtliche Funktionen im Vergleich zu 2022 weiter an Bedeutung gewinnen. Besonders die Entwicklung von Gehalts- und Belohnungssystemen (+12 %), Entwicklungs- und Laufbahngestaltung (+11 %) und Talentmanagement (+11 %) werden für das Jahr 2030 von den HR-Expert:innen als noch wichtiger als heute eingestuft. Nur Personalabbau und Outplacement (-4 %) werden weiter an Bedeutung verlieren.

Jahr 2030 werden Funktionen rund um die Personalgewinnung weiterhin im Zentrum des People Managements stehen.

Das Tempo des demografischen Wandels ist rasant und wird im Jahr 2030 eine der entscheidendsten Herausforderung des People Managements sein. Mit Blick auf

die Zukunft werden im Jahr 2030 Rekrutierung und Personalauswahl sowie die Mitarbeitendenqualifizierung weiterhin als die wichtigsten Funktionen gesehen. Sie werden von mehr als 97 % der befragten HR-Expert:innen als besonders wichtig erachtet.

Gleichzeitig werden die tiefgreifenden Veränderungen in Unternehmen orchestriert und aktiv mitgestaltet werden müssen. Transformations- und Change-Management bleiben Schlüsselfunktionen mit weiter erhöhter Bedeutung.

Um die weitreichenden systematischen und wirtschaftlichen Veränderungen zu festigen, wird im People Management 2030 weiterhin das Transformations- und Change-Management absolut betrachtet ebenfalls zu den bedeutendsten Funktionen gehören, so die befragten HR-Expert:innen. Dagegen werden Personalabbau und Leistungsbeurteilung im Jahr 2030 vergleichsweise weniger wichtig sein.

Insgesamt zeigt sich ein hoch interessantes Bild: Unsere Daten lassen vermuten, dass das People Management bei schon hoher Wichtigkeit im Jahr 2019 durch die Umbrüche der letzten Jahre einen weiteren wesentlichen Bedeutungszuwachs erlebt hat. Dies bezieht sich auf nahezu alle Funktionen. Besonders Rekrutierung und Mitarbeitendenqualifizierung gehören



über die Jahre zu den wichtigsten Aufgaben des People Managements. Gleichzeitig gewinnen viele weitere sehr diverse Funktionen beträchtlich an Bedeutung. Es wird dem People Management also nicht nur eine wachsende Bedeutung zugesprochen, sondern auch ein immenses Spektrum unterschiedlichster Aufgaben abverlangt. Mit Blick auf die Zukunft wird ein weiterer Bedeutungszuwachs erwartet.

Das People Management ist wie nie zuvor gefordert und steht in der Verantwortung, Unternehmen durch die fundamentalen Veränderungen der Arbeitswelt zu begleiten. Dabei stellt sich die Frage, wie gut nach Einschätzungen der HR-Expert:innen, ein People Management heute diesen Anforderungen gewachsen ist bzw. wo mit Blick auf die Zukunft die entscheidenden Handlungs- und Entwicklungsfelder des People Managements liegen.





Abbildung 1:



...der Befragten geben an, dass die entsprechende Funktion wichtig bis sehr wichtig für das People Management ist.



Abb. 1: Wichtigkeit der People Management Funktionen in den Jahren 2019, 2022 und 2030.

# Vorbereitung auf Schlüsselaufgaben bis zum Jahr 2030

Der markante Zuwachs in der Bedeutung verschiedener Funktionen bringt die Frage ins Spiel, wie gut das People Management aus Sicht der HR-Verantwortlichen auf die Zukunft vorbereitet ist. Hierfür haben wir die HR-Expert:innen gebeten, den Stand der Vorbereitung in ihren Unternehmen auf Funktionen des People Managements 2030 einzuschätzen. Dieser Einschätzung haben wir die Wichtigkeit der Funktionen für das Jahr 2030 gegenübergestellt. Dazu gehören besonders relevante Entwicklungsfelder bei den Funktionen, die in Zukunft als besonders wichtig eingestuft werden, wo das People Management sich jedoch nicht gut vorbereitet sieht. Diese werden in den folgenden Heat Maps (Abb. 2a & 2b) als relevante Entwicklungsfelder des People Managements für das Jahr 2030 dargestellt.

Schon im Jahr 2019 wurde die Vorbereitung auf wesentliche Funktionen des People Managements der Zukunft in vielen Unternehmen als kritisch eingestuft.

Im Jahr 2019 gaben rund 37 % der HR-Expert:innen an, dass ihre Unternehmen sich schlecht bis sehr schlecht auf die zukünftigen Aufgaben des People Managements vorbereitet fühlen. Zwar wurde die Vorbereitung auf einige zentrale Funktionen für das zukünftige People Management wie Gesundheitsmanagement, Rekrutierung und Mitarbeitendenqualifizierung im Jahr 2019 noch gut eingeschätzt. Allerdings fühlten sich viele HR-Expert:innen mit ihren Unternehmen äußerst schlecht auf die Aufgaben Transformations- und Change-Management, Entwicklungs- und Laufbahngestaltung und Kulturentwicklung vorbereitet. Die erste Heat Map (Abb. 2a) verdeutlicht diese Einschätzung aus dem Jahr 2019 und zeigt die zentralen Entwicklungsfelder: Eine besondere Diskrepanz zwischen Bedeutung und Vorbereitung auf diese Aufgaben zeigte sich im Jahr 2019 bei Datenmanagement, Entwicklungs- und Laufbahngestaltung, Talentmanagement, Kulturentwicklung und Transformations- und Change-Management (Bruch et. al., 2019).



Abbildung 2a:

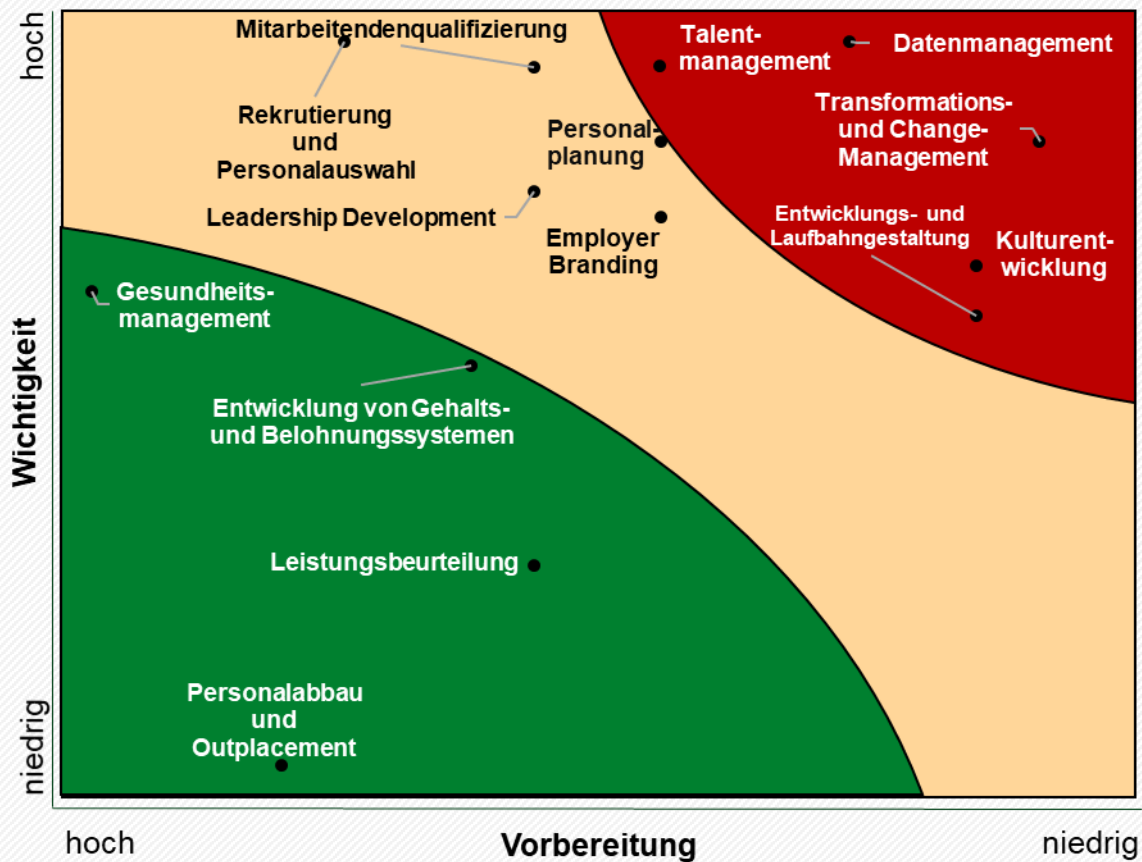


Abb. 2a: Wichtigkeit und Vorbereitung auf zentrale Funktionen des People Managements 2030 (Einschätzung aus dem Jahr 2019).

Mit Blick auf die Zukunft wächst die Diskrepanz zwischen Relevanz der Aufgaben des People Managements und der Vorbereitung auf diese.

Während sich 2019 noch 37 % schlecht bis sehr schlecht vorbereitet fühlten, steigt dieser Anteil im Jahr 2022 auf mehr als 43 % der HR-Expert:innen an, die ihr

Unternehmen schlecht auf die zukünftigen Schlüsselfunktionen vorbereitet sehen. Zwar fühlen sich weiterhin mehr als 50 % der befragten HR-Expert:innen gut bis mittelmässig auf die zukünftig zentralen Funktionen Rekrutierung und Mitarbeitendenqualifizierung vorbereitet. Allerdings wird die Vorbereitung auf weitere Funktionen kritisch betrachtet. Besonders schlecht wird die Vorbereitung bezogen auf die Funktionen Personalabbau, Employee Experience sowie

Transformations- und Change-Management eingeschätzt. Entwicklungsfelder mit Blick auf die Zukunft zeigen sich vor allem bezogen auf die Funktionen mit höchster Wichtigkeit und niedrigster Vorbereitung, welche die befragten HR-Expert:innen im Jahr 2022 besonders bei den folgenden Schlüsselfunktionen für das People Management 2030 sehen:

Datenmanagement, Entwicklungs- und Laufbahngestaltung, Transformations- und Change-Management sowie Employee Experience sind 2022 die wichtigsten Entwicklungsfelder für das People Management 2030 (vgl. Abb. 2b).

Abbildung 2b:

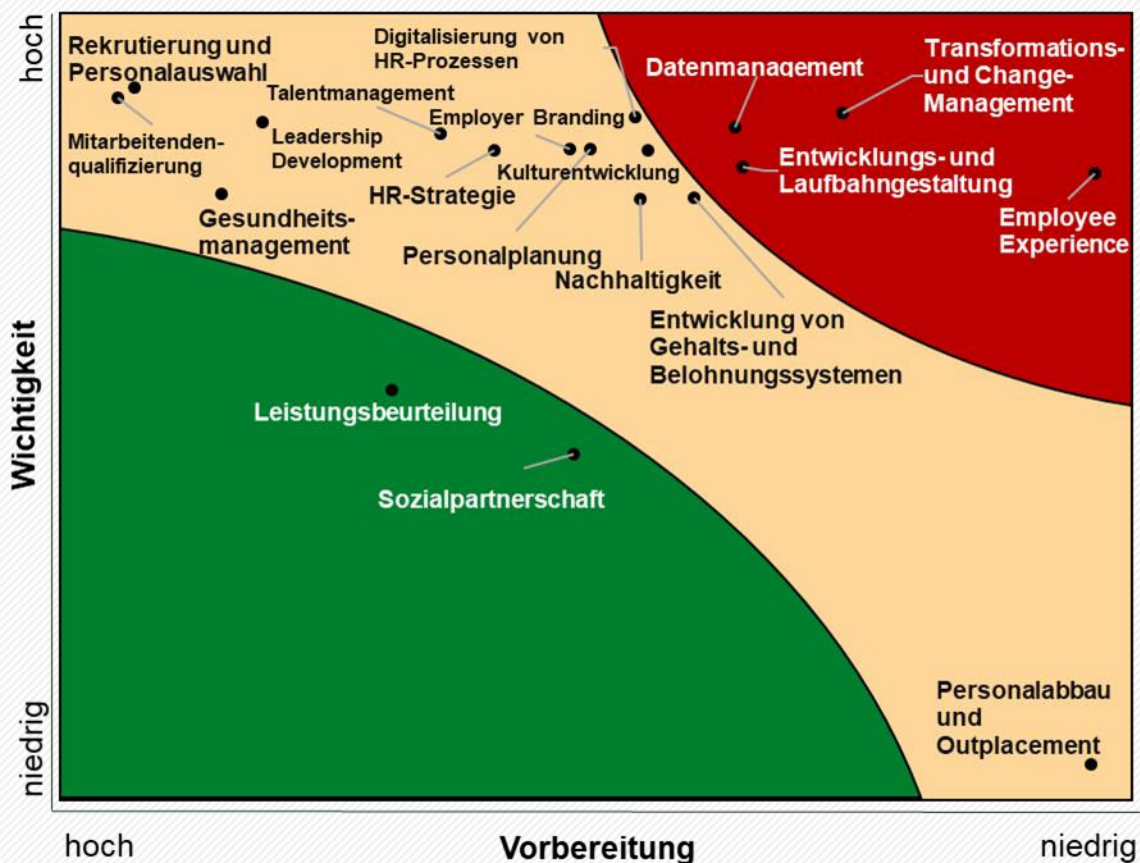


Abb. 2b: Wichtigkeit und Vorbereitung auf zentrale Funktionen des People Managements 2030.



Insgesamt weist die Bilanz auf einen immensen Entwicklungsbedarf hin. Die Entwicklungsfelder sind auf den Schlüsselfunktionen Datenmanagement, Entwicklungs- und Laufbahngestaltung sowie Transformations- und Change-Management über die Jahre relativ stabil. Gleichzeitig konnten Unternehmen laut den HR-Expert:innen die Vorbereitung auf das Talentmanagement und die Kulturentwicklung über die Jahre signifikant verbessern. Im Jahr 2022 kommt der Bereich Employee Experience als zentrales Entwicklungsfeld des zukünftigen People Managements hinzu.

Um dem Bedeutungszuwachs und der Verantwortung des People Managements im Jahr 2030 gerecht zu werden, ist ein immenser Entwicklungsschub erforderlich.

Im Besonderen gilt es, die zentralen Entwicklungsfelder rund um Datenmanagement, Entwicklungs- und Laufbahngestaltung, Transformations- und Change-Management und Employee Experience anzugehen.

Hiermit kommen auf das People Management eine Vielzahl an Aufgaben und Herausforderungen zu, die nur mit den entsprechenden Kompetenzen bewerkstelligt werden können. Dabei stellt sich die Frage, welche Kompetenzen im People Management für die umfassenden Veränderungen notwendig sein werden.



# People-Management-Kompetenzen der Zukunft

Während das People Management zu Beginn eines fundamentalen Umbruchs steckt und ein großes Spektrum an Funktionen an strategischer Bedeutung gewinnen, gilt es für Unternehmen, gleichsam auch die Kompetenzen im People Management zu entwickeln. Um die relevanten Kompetenzen für die Transformation hin zu einem People Management 2030 anzugehen, haben wir zuerst einen Schritt zurück gemacht und die Wichtigkeit vielfältiger Kompetenzen in den letzten Jahren betrachtet. Darauf aufbauend skizzieren wir ein Bild der zukünftig zentralen Kompetenzen (vgl. Abb. 3).

Im Jahr 2019 wurden sämtliche Kompetenzen als besonders wichtig für das People Management eingestuft. Als besonders zentral wurden Empathie, diplomatisches Geschick und Networking-Fähigkeiten gesehen, die von mehr als 80 % der befragten HR-Expert:innen als überaus wichtig erachtet werden. Zugleich wurden Experimentierfreudigkeit sowie Big-Data und People-Analytics-Kompetenzen nur von rund 60% als besonders wichtig erachtet (Bruch et. al., 2019).

Über die Jahre sind die meisten Kompetenzen laut der Befragten noch wesentlicher für das People Management

geworden. Allerdings werden die Sichtweisen von 2019 in 2022 deutlich aufgebrochen: Insbesondere Kompetenzen im Bereich Digitales Wissen (+20 %), Strategisches Denken (+15 %) und Change-Management (+12 %) gewinnen von 2019 auf 2022 stark an Bedeutung. Lediglich die Linienerfahrung wird im Jahr 2022 als weniger wichtig als im Jahr 2019 eingestuft und die Wichtigkeit von diplomatischem Geschick stagniert.

Empathie und Strategisches Denken sind 2022 die wichtigsten Kompetenzen im People Management.

Absolut gesehen werden im Jahr 2022 die Kompetenzen Empathie (93 %), Strategisches Denken (91 %), und Leadership-Kompetenzen (89 %) von den meisten Befragten als zentral für das People Management betrachtet. Linienerfahrung wird demgegenüber nur von 49 % der Befragten als zentral eingestuft.

Für das People Management der Zukunft wird die Wichtigkeit sämtlicher Kompetenzen als weiter steigend eingeschätzt. Den größten Bedeutungszuwachs bis zum



Jahr 2030 sehen die befragten HR-Expert:innen bei Big-Data- und People-Analytics-Kompetenzen (+23 %), Experimentierfreudigkeit (+15 %) und Digitalem Wissen (+10 %). Demgegenüber wird Linienerfahrung (-6 %) als weniger bedeutend gesehen.

Im Jahr 2030 sind Digitales Wissen und Empathie substanziell im People Management.

Insgesamt sehen die Befragten für das Jahr 2030 die Kompetenzen Digitales Wissen (98 %), Empathie (97 %) und Strategisches Denken (96 %) als die wichtigsten Kompetenzen für das künftige People Management. Allerdings ist zu betonen, dass ein ganzes Spektrum an Kompetenzen als überaus wichtig für das People Management 2030 eingestuft wird.

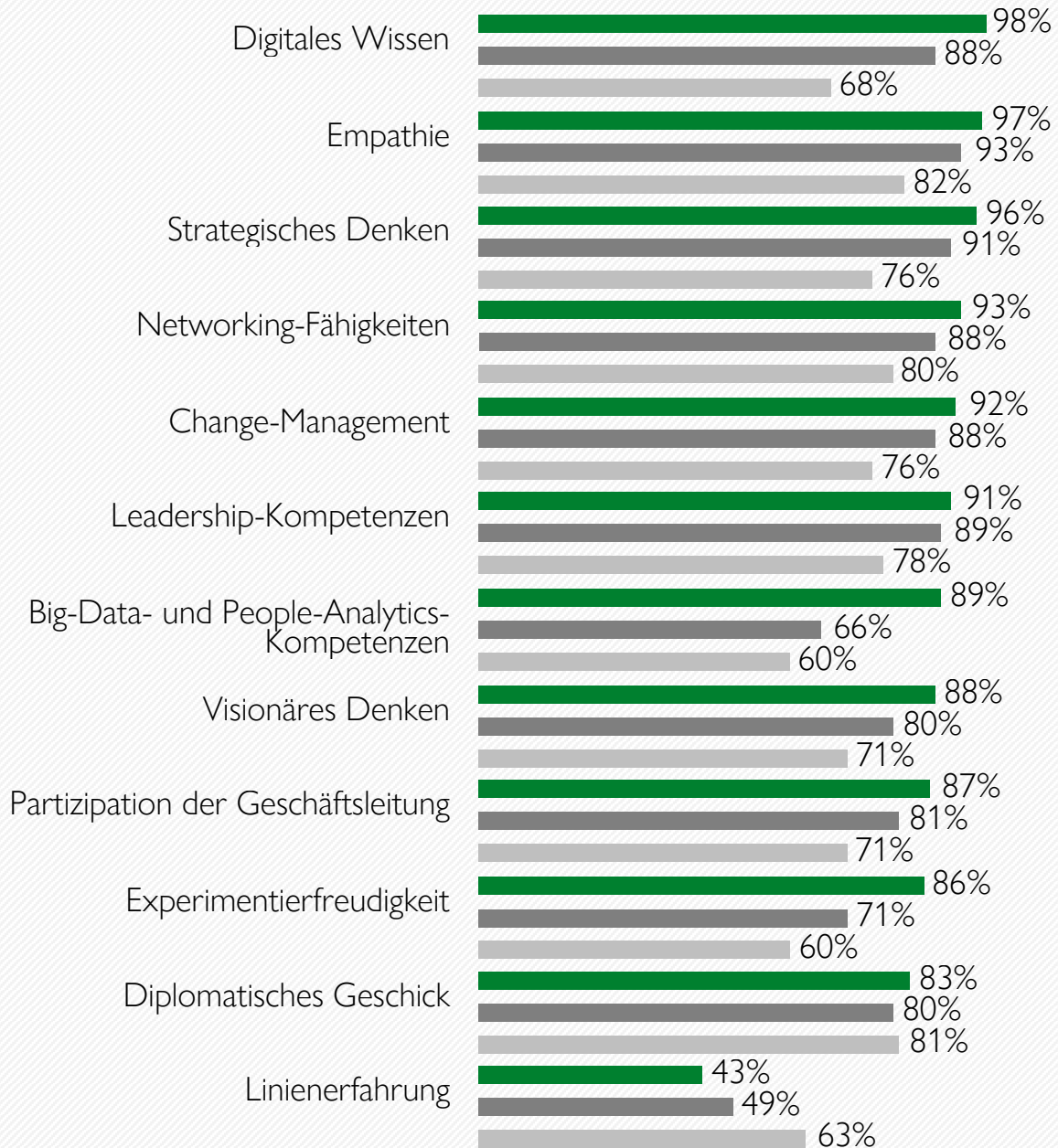
Unsere Daten zeigen, dass viele Kompetenzen im People Management bereits im Jahr 2019 besonders zentral waren und

über die Jahre signifikant an Bedeutung gewinnen. Im Mittelpunkt steht über die Jahre vor allem die Sozialkompetenz Empathie. Gleichzeitig nimmt die Bedeutung von Strategischem Denken und Digitalem Wissen seit dem Jahr 2019 enorm zu. Auffällig ist über die Jahre jedoch, dass sich die entscheidenden Kompetenzen nur geringfügig von anderen abheben. Vielmehr wird insgesamt bezogen auf das sehr diverse Spektrum an Kompetenzen von einem immensen Bedeutungszuwachs ausgegangen.

So gilt es für das zukünftige People Management besonders technisch geprägte Kompetenzen wie Digitales Wissen als auch soziale und personale Kompetenzen wie Empathie sowie Strategisches Denken zu fördern. Mitarbeitenden im zukünftigen People Management wird eine bemerkenswerte Vielfalt an Kompetenzen abverlangt, während Anforderungen an sie und ihre Verantwortung stark erhöht sind.



Abbildung 3:



...der Befragten geben an, dass die entsprechende Kompetenz wichtig bis sehr wichtig für das People Management ist.



Abb. 3: Wichtigkeit der Kompetenzen des People Managements in den Jahren 2019, 2022 und 2030.



# New-Work-Trends: Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung

Neben der Neuausrichtung in den Funktionen und Kompetenzen des People Managements prägt die ad-hoc-artige, pandemiebeschleunigte Einführung von New Work in den letzten Jahren den Strukturwandel in Unternehmen. Dies hat ganze Unternehmen mit ihrem People Management vor große Herausforderungen gestellt. Um diese anzugehen, haben wir die Einführung von New Work in Unternehmen betrachtet und eine skizzenhafte Prognose für die zukünftige Arbeitswelt erarbeitet.

Verschiedene New-Work-Elemente waren bereits vor der Pandemie, im Jahr 2019, in einigen Unternehmen vorhanden.

Besonders flexible Arbeitszeiten (54 %) und die Nutzung digitaler Technologien (51 %) waren im Jahr 2019 laut der befragten HR-Expert:innen in mehr als der Hälfte der Unternehmen bereits für den überwiegenden Teil der Mitarbeitenden zugänglich. Im Gegensatz dazu waren mobiles Arbeiten (33 %), virtuelle Teams (29 %) und Desksharing (25 %) eher die

Ausnahme bzw. nur für ein Viertel oder maximal ein Drittel der Mitarbeitenden zugänglich (Bruch et. al., 2019).

Unter anderem bedingt durch die Pandemie, hat die Verbreitung von New Work über die Jahre einen starken Schub erlebt.

Insbesondere mobiles Arbeiten (+29 %), digitale Kommunikation (+14 %) und virtuelle Teams (+13 %) haben gemäss den HR-Expert:innen stark zugenommen. So hat sich der Anteil der Unternehmen, in denen stark mobil und flexibel gearbeitet wird, von 33 % im Jahr 2019 auf 62 % im Jahr 2022 fast verdoppelt. Rückläufig sind von 2019 auf 2022 hingegen Desksharing (-11 %), individualisierte Arbeit (-17 %) und projekthaftes Arbeiten (-14 %).

Bezogen auf die absolute Verbreitung waren im Jahr 2022 flexible Arbeitszeiten (64 %) und mobiles Arbeiten (62 %) am stärksten ausgeprägt, während Desksharing (14 %) und individualisierte Arbeit (14 %) laut den HR-Expert:innen in nur wenigen Unternehmen vorhanden waren.

Bis zum Jahr 2030 wird die Flexibilisierung weiter zunehmen.

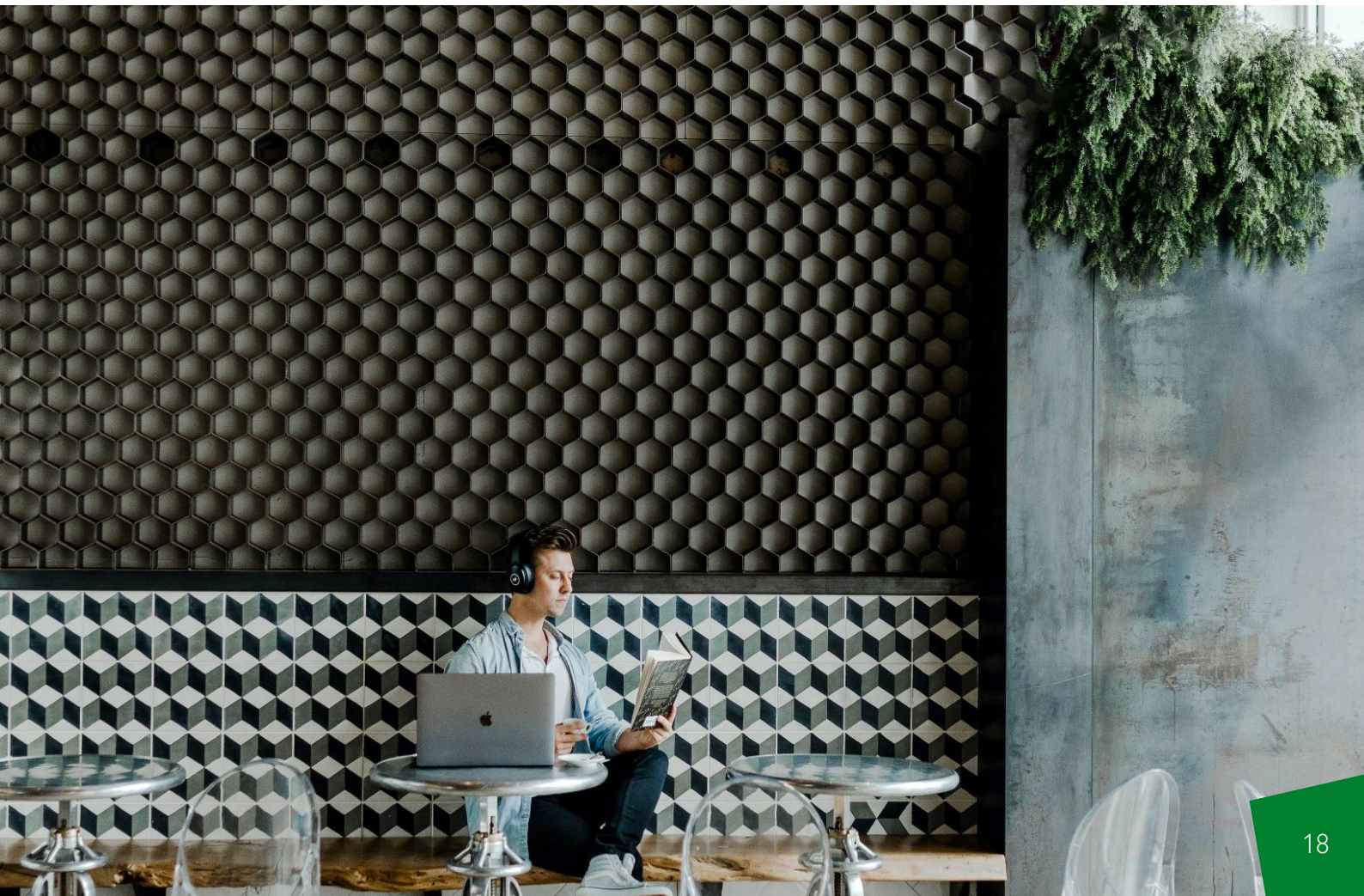
Für die Zukunft prognostizieren die befragten HR-Expert:innen, dass sämtliche New-Work-Elemente flächendeckend noch stärker genutzt werden.

So geben rund 60 % der Befragten an, dass Ihre Unternehmen verschiedene New-Work-Elemente bis zum Jahr 2030 für den Großteil der Mitarbeitenden zugänglich machen werden. Den größten Zuwachs werden Desksharing (+27 %), Kommunikation über digitale Kanäle (+24 %) und die Nutzung mobiler Endgeräte (+24 %) erfahren. Dagegen wird angesichts der großen Verbreitung beim mobilen Arbeiten (+3 %) und flexiblen Arbeitszeiten (+12 %) nur ein geringer weiterer Zuwachs erwartet.

Digitale Arbeitsumgebungen und flexible Arbeitsverhältnisse sind 2030 die neue Normalität.

Insbesondere die Kommunikation auf digitalen Kanälen (82 %) und die Nutzung mobiler Endgeräte (81 %) werden im Jahr 2030 in mehr als 80 % der Unternehmen stark bis sehr stark verbreitet sein. Auch flexible Arbeitszeiten (76 %) und mobiles Arbeiten (64 %) werden im Jahr 2030 in Unternehmen die Norm sein.

Um die umfassende Einführung von New Work in Unternehmen differenzierter zu betrachten, haben wir grundsätzlich drei Teilbereiche der zukünftigen Arbeit unterschieden:





**Neue Arbeitszeitgestaltung:** Part-Time-Arbeit, Viertagewochen, Job Sharing bis hin zu Sabbaticals sind lange keine Besonderheit mehr. Viele Unternehmen haben die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden nach flexiblen Arbeitszeiten erkannt und in ihren Arbeitszeitangeboten umgesetzt. Eine ausgewogene Work-Life-Balance rückt immer stärker in den Fokus und wird insbesondere von den jungen Generationen erwartet. Um diese Entwicklungen in Unternehmen zu betrachten, haben wir die Nutzung flexibler Arbeitszeiten und die dafür notwendige Nutzung digitaler Endgeräte und Kommunikation über digitale Kanäle in Kombination betrachtet (vgl. Abb. 4). Im Jahr 2019 beziferten die befragten HR-Expert:innen, dass bereits 14 % der Mitarbeitenden ihres Unternehmens vollständig flexibel arbeiten – allerdings auch 36 % rein klassisch. Eine gänzlich neue Situation liegt im Jahr 2022 vor: Weniger als 2 % der Mitarbeitenden in Unternehmen arbeiten laut den HR-Expert:innen rein klassisch und rund 22 % vollständig flexibel. Doch der Drang nach einer stärkeren Flexibilisierung bleibt bestehen. Für das Jahr 2030 wird prognostiziert, dass mehr als 50 % aller Mitarbeitenden in ihren Unternehmen vollständig zeitlich flexibel arbeiten werden.

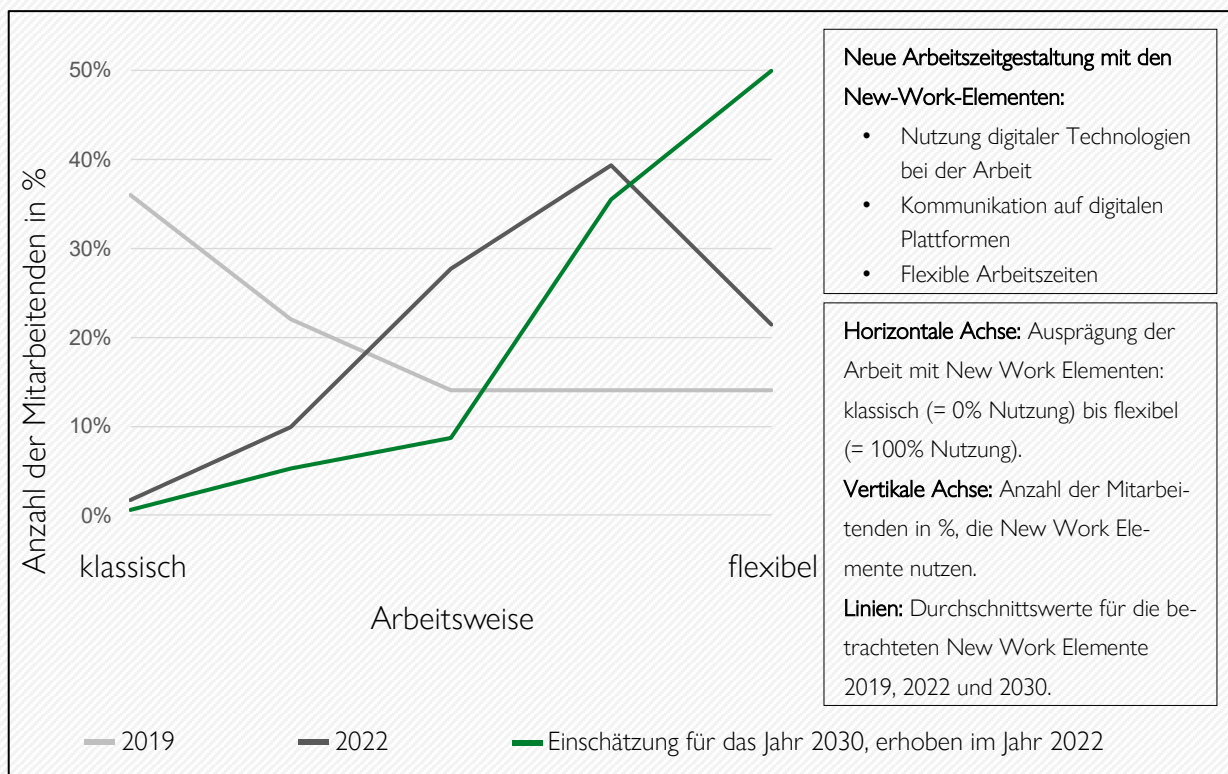


Abb. 4: Fokus neue Arbeitszeitgestaltung: Anzahl der Mitarbeitenden in % mit klassischer vs. flexibler Arbeitsweise im Zeitverlauf.



**Neue Mobilität:** Vor der Pandemie in vielen Unternehmen eher die Ausnahme und im Jahr 2022 aus dem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken. Mobiles Arbeiten bzw. die Arbeit aus dem Home-Office sind nach der Pandemie in den meisten Unternehmen weitverbreitet, und Teams arbeiten vermehrt virtuell zusammen. Etabliert hat sich vor allem Hybrid Work, als Kombination aus Arbeit im Büro und Home-Office (Bruch, 2022). Um diese Entwicklungen anzugehen, haben wir mobiles Arbeiten und damit verbunden das Arbeiten in virtuellen Teams untersucht (vgl. Abb. 5). Die befragten HR-Expert:innen bestätigen deutlich: Im Jahr 2019 arbeiteten noch rund 67 % der Mitarbeitenden in Unternehmen rein klassisch in Präsenz und nur rund 2 % mobil und virtuell. Umgekehrt arbeiten im Jahr 2022 rund 27 % stark mobil und virtuell und nur rund 5 % rein klassisch. Mit Blick nach vorn wird bis zum Jahr 2030 kaum noch ein weiterer Anstieg für mobil-virtuelles Arbeiten stattfinden.

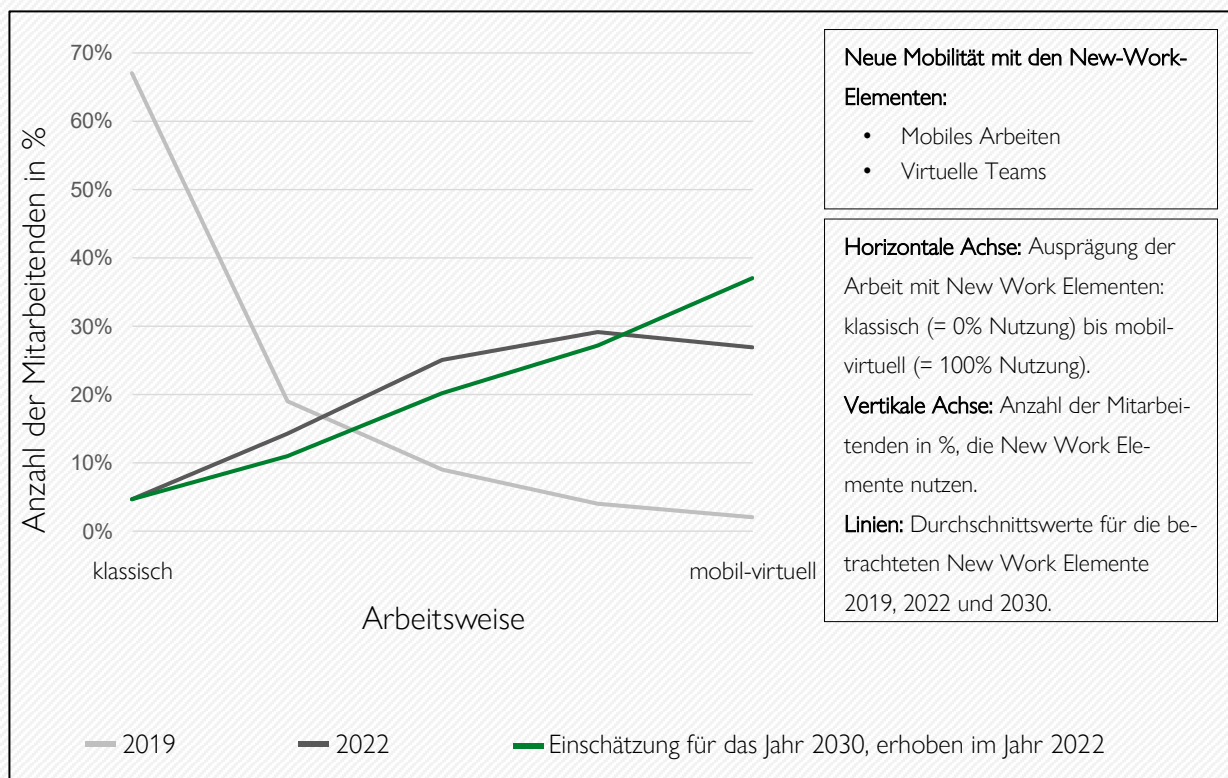


Abb. 5: Fokus neue Mobilität: Anzahl der Mitarbeitenden in % mit klassischer vs. flexibler Arbeitsweise im Zeitverlauf.

**Neue Zusammenarbeit:** Mit dem Wandel der Arbeitswelt weg von Office-First-Ansätzen hin zu hybriden Arbeitsmodellen erhalten Desksharing und Büros als Ort der kreativen, interaktiven Zusammenarbeit eine neue Bedeutung (Bruch, 2022). Gleichzeitig verändern fluide Arbeitsstrukturen und eine vermehrt individualisierte Arbeit die Zusammenarbeit in Unternehmen. Um diesen Zusammenhang zu betrachten, haben wir die Dimensionen Desksharing, individualisierte Arbeit und projekthaftes Arbeiten in Kombination betrachtet (vgl. Abb. 6). Im Jahr 2019 arbeiteten gemäß der befragten HR-Expert:innen noch mehr als 70 % der Mitarbeitenden in Unternehmen rein klassisch am eigenen Schreibtisch in festen Teams – nur rund 2 % flexibel. Anders im Jahr 2022: Desksharing, individualisiertes Arbeiten und projekthaftes oder fluides Arbeiten mit flachen Hierarchien haben einen großen Schub erfahren und stellen kaum mehr ein Elitephänomen dar. Nur noch rund 32 % der Mitarbeitenden in Unternehmen arbeiten laut den Befragten rein klassisch. Für das Jahr 2030 prognostizieren die HR-Expert:innen, dass es in ihren Unternehmen durchschnittlich nur noch rund 12 % klassisch Arbeitende geben wird.

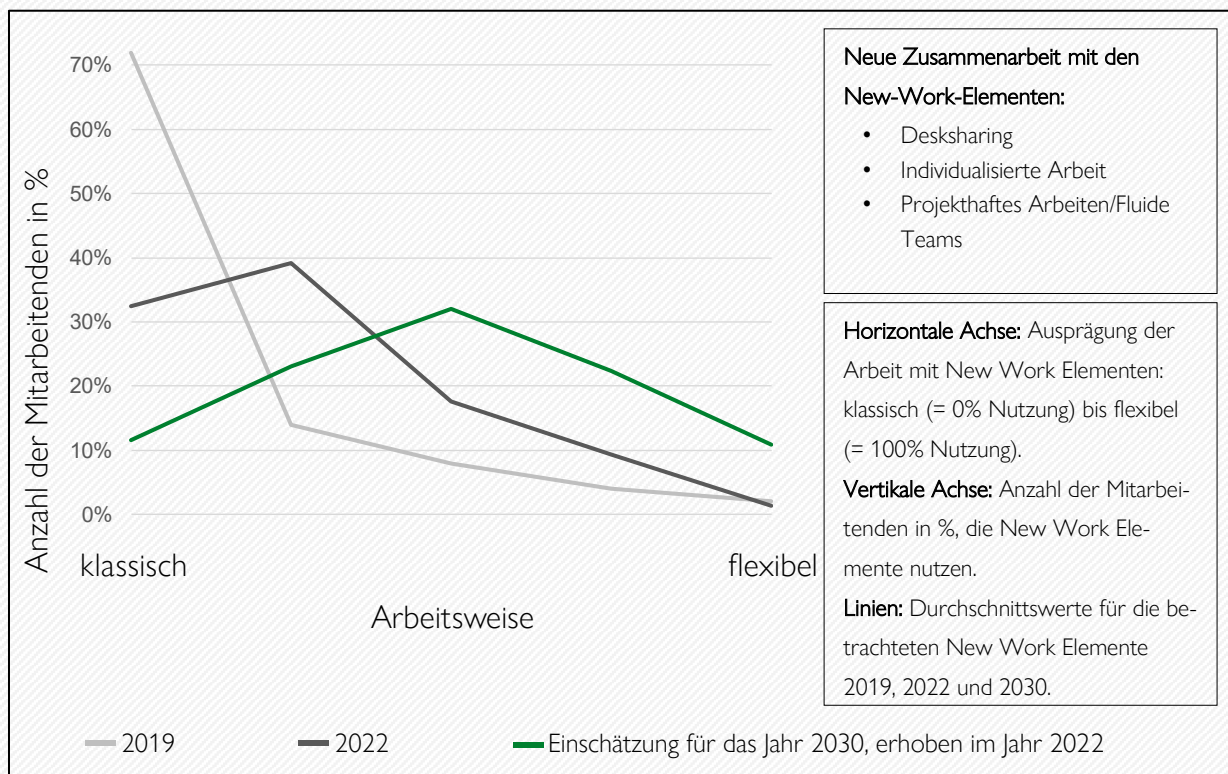
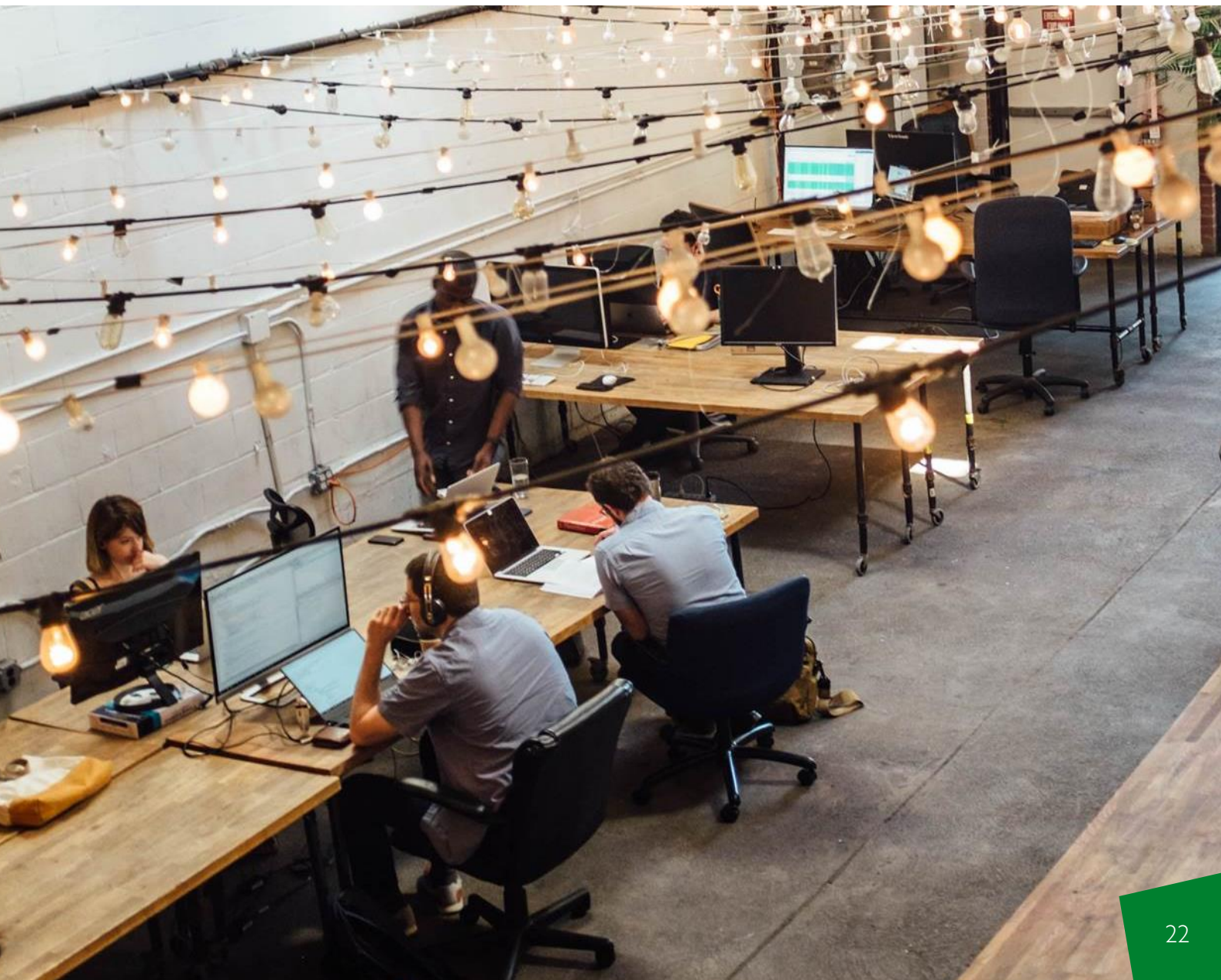


Abb. 6: Fokus neue Zusammenarbeit: Anzahl der Mitarbeitenden in % mit klassischer vs. flexibler Arbeitsweise im Zeitverlauf.

Unsere Daten zeigen, dass verschiedene New-Work-Elemente bereits vor der Pandemie in einigen Unternehmen vorhanden waren und pandemiebedingt die Verbreitung signifikant zugenommen hat. Dies hat zum einen die Arbeitsbedingungen von Mitarbeitenden stark flexibilisiert und gleichzeitig die Art der Zusammenarbeit in Unternehmen grundlegend verändert und digitalisiert. Für die Zukunft wird prognostiziert, dass die Flexibilisierung weiter zunehmen wird und die Nutzung von digitalen Technologien eminent ansteigen wird. Allerdings werden sich

mobil-virtuelles Arbeiten und die Arbeit in virtuellen Teams bis zum Jahr 2030 kaum noch stärker verbreiten.

Während die New-Work-Transformation in Unternehmen stetig voranschreitet, ist zu untersuchen, inwiefern die Transformation auch in der Ausrichtung der Unternehmenskultur stattfindet und wo – mit Blick in die Zukunft – die entscheidenden Handlungsbedarfe liegen.





# New Culture als Erfolgsvoraussetzung der neuen Arbeitswelt

Je stärker Unternehmen die New-Work-Transformation vorantreiben, desto erfolgsentscheidender wird es, eine moderne Arbeitskultur bzw. New Culture im Unternehmen zu etablieren (Bruch, 2022). Eine New Culture umfasst grundlegend verschiedene Faktorenbündel: Vorbildhandeln des obersten Managements, eine Führung mit Vision und Inspiration, Vertrauenskultur, umfangreiche Selbstkompetenzen und flexible Strukturen im Unternehmen (Bruch & Meifert, 2020). Um den Stand der Entwicklung einer modernen Arbeitskultur in Unternehmen zu betrachten, haben wir rückwirkend sämtliche Dimensionen der modernen Arbeitskultur (New Culture) von Unternehmen betrachtet. Darauf aufbauend haben wir zusätzlich eine skizzenhafte Prognose für die zukünftigen Entwicklungen erarbeitet (vgl. Abb. 7).

Im Jahr 2019 war die New Culture in vielen Unternehmen sehr stark ausgeprägt.

Laut der befragten HR-Expert:innen waren im Jahr 2019 sämtliche Dimensionen

der New Culture in vielen Unternehmen stark ausgeprägt. Besonders kontinuierliche Hochleistung (66 %), arbeiten mit Speed (62 %) und eine positive Energie und hohe Dynamik (55 %) waren im Jahr 2019 in vielen Unternehmen vorhanden. Hingegen war die Nutzung agiler Methoden und die Vorbildfunktion des Top-Managements laut den HR-Expert:innen in nur rund 40 % der Unternehmen vorhanden (Bruch et. al., 2019).

In den letzten Jahren ging die Verbreitung einer modernen Kultur (New Culture) in Unternehmen stark zurück.

Bis zum Jahr 2022 sind besonders die Dimensionen Nutzung agiler Methoden (-20 %), flexible Strukturen und Prozesse (-18 %) und die Vorbildfunktion des Top Managements (-17 %) nach Angabe der HR-Expert:innen in deutlich weniger Unternehmen vorhanden. Auch kritische Erfolgsfaktoren einer New Culture wie eine visionäre, inspirierende Führung (-13 %) oder eine positive Energie und hohe Dynamik (-16 %) haben in den letzten Jahren

gelitten. Lediglich eine Vertrauenskultur (-1 %) und kontinuierliche Hochleistung (-4 %) blieben in den meisten Unternehmen erhalten.

Absolut betrachtet sind im Jahr 2022 besonders ein Vorbildhandeln des Top-Management (23 %), die Nutzung agiler Methoden (20 %) und flexible Strukturen und Prozesse (28 %) in nur wenigen Unternehmen vorhanden. Gleichzeitig schaffen es jedoch rund 62 % der Unternehmen kontinuierlich Hochleistung zu erbringen.

Bis zum Jahr 2030 wird die New Culture in Unternehmen stark ausgebaut.

Für die Zukunft prognostizieren die befragten HR-Expert:innen, dass sich sämtliche Elemente der New Culture in Unternehmen bis zum Jahr 2030 verstärken werden. Vor allem die New Culture Dimensionen agile Methoden (+40 %), umfangreiche Selbstkompetenzen (+32 %) und eine visionäre/inspirierende Führung (+32 %) werden bis zum Jahr 2030 stark ausgebaut werden.

Betrachtet man die absolute Ausprägung, so werden nach Erwartung der Befragten im Jahr 2030 insbesondere eine Vertrauenskultur, umfangreiche Selbstkompetenzen der Mitarbeitenden und kontinuierliche Hochleistung in gut 70 % der Unternehmen vorhanden sein. Es wird hierbei von zum Teil sprunghaften Veränderungen ausgegangen.



Abbildung 7:

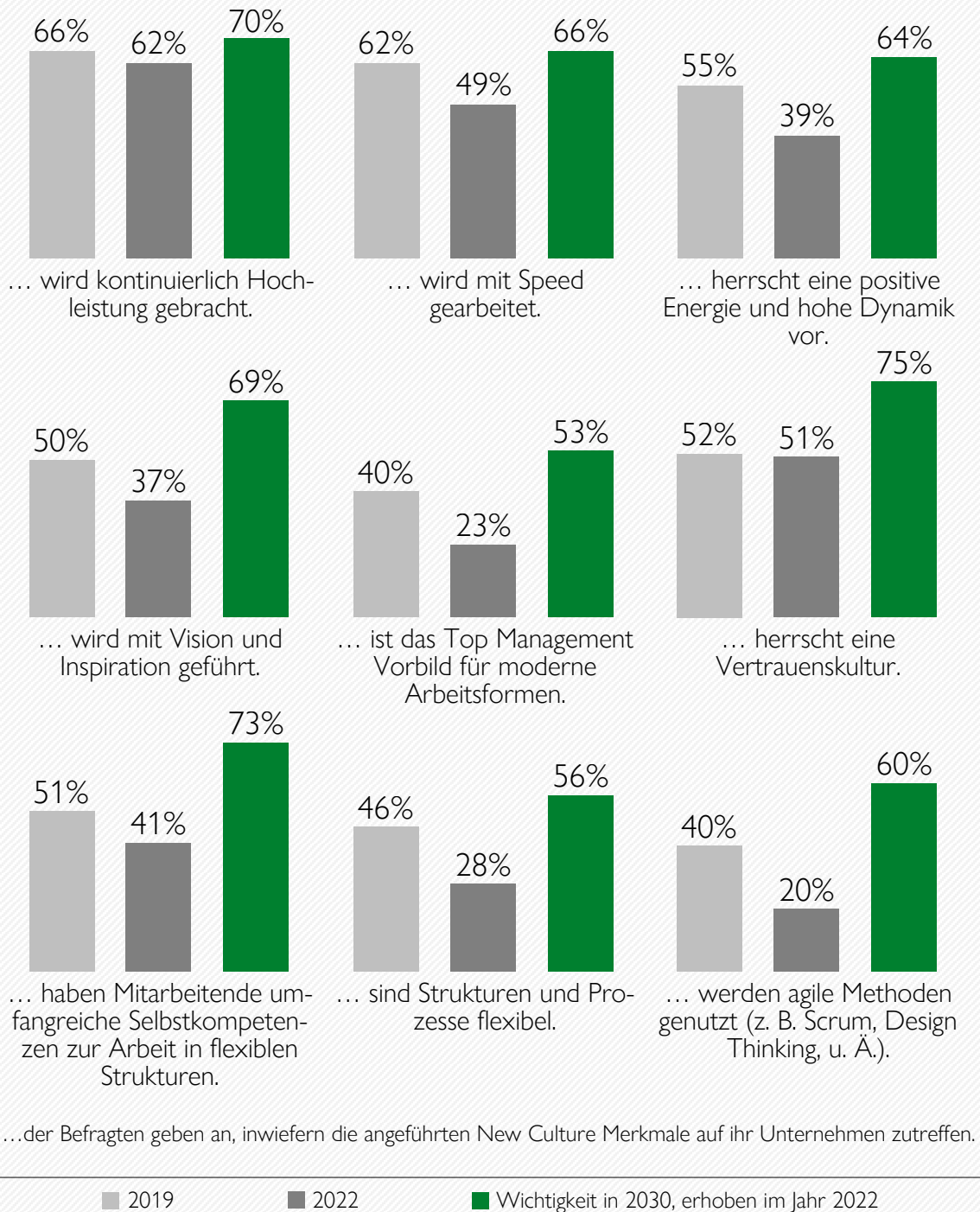


Abb. 7: Verbreitung einer New Culture nach Dimensionen in den Jahren 2019, 2022 und 2030.



# Erfolgreiche Unternehmen sind Kultur-Pioniere

Eine etablierte New Culture gilt in der neuen Arbeitswelt als ein entscheidender Faktor für Unternehmenserfolg. Um dies genauer zu betrachten, haben wir zwischen überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen (sog. Top Performer) und weniger erfolgreichen Unternehmen (sog. Low Performer) anhand der angegebenen Unternehmensleistung unterschieden und diese bezogen auf die Ausprägungen in verschiedenen Dimensionen der New Culture verglichen.

Gemessen an der Einschätzung der befragten HR-Expert:innen, hoben sich Top Performer bereits im Jahr 2019 kulturell von Low Performern ab. Insbesondere das Vorherrschen einer positiven Energie, eine visionäre Führung und die Arbeit mit Speed war bei den Top Performern im Jahr 2019 deutlich stärker entwickelt (Bruch et. al., 2019). Bis zum Jahr 2022 bricht die New Culture gerade bei den Low Performern stark ein: Den grössten Einbruch erfahren sie in den Dimensionen Vorbildfunktion des Top Managements, Vorherrschen einer positiven Energie und einer inspirierenden Führung. Diese Dimensionen sind gemäss der Einschätzung in weniger als 6 % der Unternehmen vorhanden. Top Performer können sich im Jahr

2022 weiterhin signifikant von den Low Performern abheben, müssen aber auch einige Rückschritte hinnehmen. Besonders in den Dimensionen Vorbildfunktion des Top Managements, Nutzung agiler Methoden und Selbstkompetenzen erleben auch sie laut der befragten HR-Expert:innen starke Rückschritte. Mit Blick nach vorn prognostizieren die Befragten bis zum Jahr 2030 eine massive Stärkung einer modernen Arbeitskultur sowohl bei Low Performern als auch Top Performern.

Geprägt durch die Pandemie und den ad-hoc-artigen Veränderungen der Arbeitswelt stand das People Management in den letzten Jahren vor enormen Herausforderungen. Während über die Jahre viele New-Work-Initiativen in Unternehmen teils zwangsweise etabliert wurden, zeigen unsere Daten gleichzeitig ausnahmslose Rückschritte in der Entwicklung einer New Culture. Eine nachhaltig erfolgreiche New-Work-Transformation ist aber nur dann erfolgreich, wenn es Unternehmen gelingt auch die Arbeitskultur entsprechend auszurichten. Bis zum Jahr 2030 gilt es für Unternehmen nun die Rückschritte in der Entwicklung einer New Culture aufzuholen, um die New-Work-Transformation nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

# Ausblick für das People Management 2030

Die letzten Jahre waren eine herausfordernde und gleichzeitig besondere Zeit mit einer beachtlichen Chance für Unternehmen, ihre Arbeitswelt neu auszurichten. Viele Unternehmen haben die Chance teils gezwungenermassen ergriffen und die eigene New-Work-Transformation und Digitalisierung im Unternehmen vorangetrieben. Hier kam dem People Management eine entscheidende Schlüsselrolle zu und es wurden neue Funktionen und Kompetenzen in den Fokus gerückt. Der tiefgreifende Wandel der (Arbeits-)Welt befindet sich allerdings erst am Anfang. Weitere teils disruptive Einflüsse durch

globale Krisen, Versorgungsengpässe und ein gravierender Arbeitskräftemangel werden Unternehmen und das People Management in der Zukunft mehr denn je fordern. Um die notwendige Schlüssel-funktion bei der Neuausrichtung einnehmen zu können, wird das People Management 2030 ein großes Spektrum an Aufgaben bewältigen müssen. In dieser Bandbreite zwischen Technologie- und Kulturtransformation, in dem sich das People Management befindet, sehen wir folgende akute Handlungsfelder für das People Management 2030:

#1

**Arbeitskräftemangel entgegenwirken:** Eine alternde Gesellschaft und das Ausscheiden großer Anteile der Belegschaft in Unternehmen lassen den Arbeitskräftemangel im Jahr 2030 gravierend werden. Unternehmen müssen somit stärker denn je die jungen Generationen mit ihren veränderten Bedürfnissen fokussieren und gleichzeitig das Potenzial der Zuwanderung nutzen. Auch hier können mit datenanalytischen Fähigkeiten – wie z. B. künstliche Intelligenz – effizient strategisch notwendige Kompetenzen identifiziert werden, um diese gezielter aufzubauen. Für Unternehmen gilt es außerdem, Arbeitsumgebungen zu schaffen, in denen positive Erfahrungen erlebt werden und Mitarbeitende sich entfalten können. Das moderne People Management muss dazu beitragen, indem es ein Employee Experience Management etabliert und in die Entwicklungs- und Laufbahngestaltung investiert.

#2

### Digitale Transformation im People Management vorantreiben:

Die digitale Transformation der (Arbeits-)Welt steht erst am Anfang. Digital vernetztes Arbeiten wird 2030 in allen Bereichen den Arbeitsalltag prägen. Das moderne People Management muss bei dieser Transformation eine Schlüsselrolle einnehmen und gleichzeitig eigene HR-Prozesse durch Data Analytics sowie weitere Zukunftstechnologien stützen.

#3

### Vielseitige Kompetenzen im People Management entwickeln:

Der Wandel in der grundsätzlichen Ausrichtung des People Managements macht zugleich ein vielseitiges Kompetenzspektrum notwendig. Insbesondere technisch geprägte und soziale- und personale Kompetenzen wie Empathie und Strategisches Denken werden in der Zukunft im People Management unvermeidlich sein, damit HR-Mitarbeitende Führungskräfte im Business in People Management-Themen zukunftsgerader und (daten-) faktenbasiert beraten können. Für Unternehmen gilt es, diese Kompetenzen durch eine gezielte Kompetenzentwicklung zu stärken.

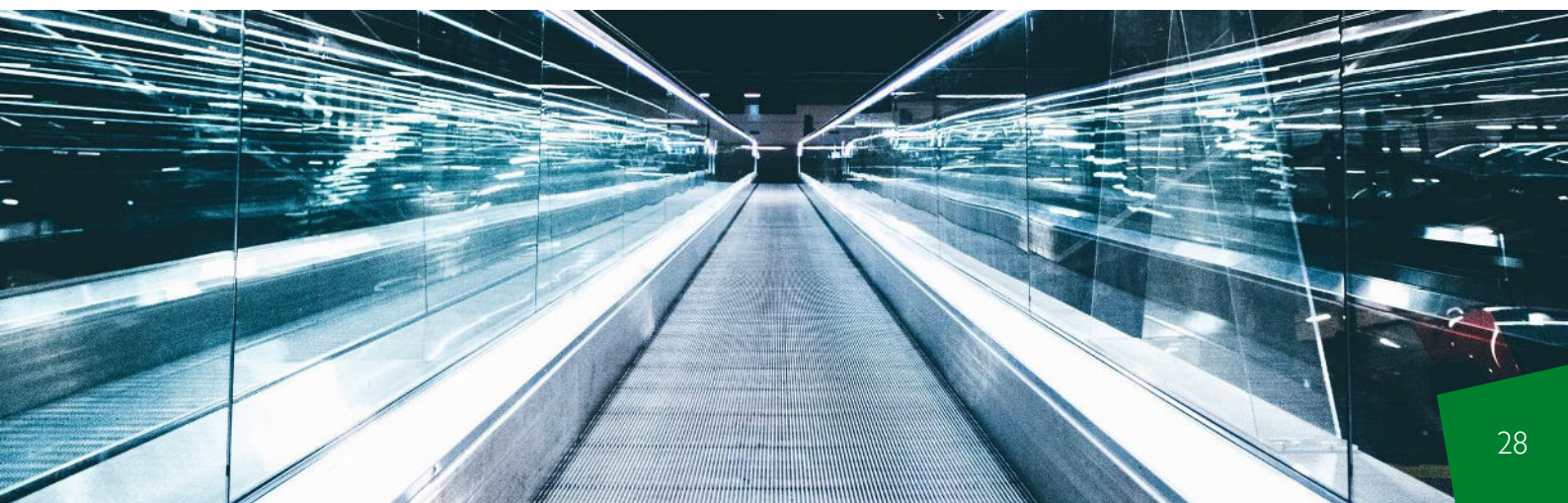
#4

### New Culture Transformation beschleunigen:

Die eigene New-Work-Transformation voranzutreiben, ist bereits jetzt ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Doch diese ist nur dann erfolgreich, wenn es Unternehmen gelingt, eine moderne Arbeitskultur zu etablieren. Unternehmen müssen dringend den Rückstand in der Entwicklung einer New Culture aufholen und den eigenen passenden Weg hin zu einer modernen Arbeitskultur entwickeln.

Eindeutig ist, dass das heutige People Management in den nächsten Jahren einen nachdrücklichen Entwicklungsschub benötigt. Und dieser umfassende Entwicklungsschub kann nur im Ecosystem und im Zusammenspiel mit den strategischen Partnern im Unternehmen erfolgreich

realisiert werden. Das People Management sollte Ausgangspunkt der Neuausrichtung sein und den Prozess im Co-Development mit verschiedenen Schlüsselakteuren entwickeln. Jetzt gilt es für Unternehmen den Prozess zu gestalten und die Weichen für das zukünftige People Management zu stellen.





---

# Die Autoren der Studie

Prof. Dr. Heike Bruch



Heike Bruch ist Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Leadership, Energie & Engagement, Gesunde Hochleistung und neue Arbeitsformen. Sie gründete im Jahr 2006 die energy factory St. Gallen und berät Top-Führungskräfte in ganz Europa zu Leadership, New Work und kulturellem Wandel.



Till R. Lohmann



Till R. Lohmann ist Partner bei PricewaterhouseCoopers und Leiter des Bereichs People & Organisation Consulting. Gemeinsam mit seinem Team entwickelt und implementiert er maßgeschneiderte Personalstrategien für Unternehmen.



Marvin Neu



Marvin Neu ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.



---



# Literaturverzeichnis

Bruch, H. (2022). Hybrid-Work-Kultur: Zwischen Sinngemeinschaft und Caring. Personalmagazin, (6), 44-49.

Bruch, H., Lohmann, T., Szlang, J., Heißenberg, G. (2019). People-Management 2025: Zwischen Kultur- und Technologieumbrüchen.

Bruch, H., Meifert, M. (2020). New Work in der Bewährungsprobe. Nur das Naheliegende wird umgesetzt. Personalmagazin, (6).



# From insight to impact.



Herausgegeben von:

Universität St.Gallen

Institut für Führung und Personalmanagement

Dufourstrasse 40a

CH-9000 St.Gallen

In Kooperation mit:

PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37

DE-60327 Frankfurt am Main

DGFP - Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

Linkstraße 2

DE-10785 Berlin

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.