



Universität St. Gallen

Institut für Führung
und Personalmanagement



pwc



DGFP



Trend-Barometer: People Management 2035

Zwischen KI- und Kulturtransformation

Heike Bruch, Marvin Neu, Till R. Lohmann

Inhalt

1	Arbeitswelt zwischen Krisen und Wandel	S.3
2	People-Management-Funktionen – von Rückgang zu Aufwertung	S.6
3	Vorbereitung auf Schlüsselaufgaben bis zum Jahr 2035	S.10
4	Zukünftige People-Management -Kompetenzen	S.14
5	New-Work-Trends: Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung	S.18
6	New Culture als Erfolgsvoraussetzung der neuen Arbeitswelt	S.24
7	Erfolgreiche Unternehmen sind Kulturpioniere	S.27
8	Ausblick für das People Management 2035	S.28

Arbeitswelt zwischen Krisen und Wandel

Die gegenwärtige Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Wirtschaftliche und geopolitische Krisen sowie ein zum Teil gravierender Arbeitskräftemangel stellen viele Unternehmen vor substanzielle Herausforderungen. Gleichzeitig entfalten zentrale Megatrends wie die digitale Transformation, New Work sowie ein weitreichender gesellschaftlicher Wertewandel zunehmend spürbare Wirkung. Auch der demografische Wandel nimmt seit geraumer Zeit konkrete Formen an und konfrontiert Organisationen mit komplexen Problemstellungen: Eine zunehmend alternde Belegschaft, das Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter:innen, steigende Zuwanderung sowie das Aufeinandertreffen unterschiedlicher kultureller Prägungen und einer jüngeren Generation mit teils grundlegend veränderten Vorstellungen von Arbeit führen zu tiefgreifenden Anpassungserfordernissen in der Personalarbeit. Das People Management wird damit zum zentralen Erfolgsfaktor – und zugleich komplexer denn je.

Allein die hier nur skizzenhaft dargestellten Entwicklungen verdeutlichen, wie grundlegend sich die Rahmenbedingungen der Personalarbeit verändert haben. Auch wenn sie nur einen Ausschnitt des umfassenden Wandels abbilden,

zeigt sich ein klares Bild: Wir befinden uns inmitten tiefgreifender Umbrüche. Es ist davon auszugehen, dass diese Entwicklungen erst den Auftakt eines umfassenden epochalen Wandels in der Arbeitswelt markieren.

Im Zentrum dieses Wandels steht ein People Management, das nicht nur selbst von den Veränderungen betroffen ist, sondern zugleich eine zentrale Rolle bei der strategischen Neuausrichtung von Unternehmen einnehmen muss. Seine künftige Ausgestaltung ist bislang jedoch nur in Ansätzen erkennbar. So unklar das aktuelle Rollenbild auch erscheinen mag, eines ist bereits heute deutlich: Um den zunehmenden Anforderungen und vielfältigen Erwartungen an diese Funktion gerecht zu werden, muss sich das People Management grundlegend weiterentwickeln und neu positionieren. Wie konkret ein zukunftsfähiges People Management aussehen kann und welche Schwerpunkte in Bezug auf Funktionen, Schlüsselkompetenzen und Handlungsfelder künftig maßgeblich sein werden, soll diese Barometerstudie zeigen.



Ziel dieser Studie ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, zentrale Trendlinien im People Management zu erkennen und damit eine fundierte Grundlage für die strategische Weiterentwicklung zu schaffen. Sie soll helfen, ein differenziertes Bild des eigenen People Managements zu zeichnen, akute Entwicklungsfelder zu identifizieren und zukunftsrelevante Themen gezielt anzugehen. Gleichzeitig möchte die Studie Impulse geben, um die People-Management-Strategie vorausschauend auszurichten und Organisationen zu befähigen, gestärkt in die Arbeitswelt der Zukunft einzutreten.

Diese Barometerstudie des *Instituts für Führung und Personalmanagement* der Universität St.Gallen in Kooperation mit *PricewaterhouseCoopers (PwC)* knüpft an die Studie „*People Management 2025*“ (Bruch, Lohmann, Szlang & Heißenberg, 2019) an.

Diese basierte auf einer im Jahr 2019 gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) durchgeführten Befragung von 155 HR-Expert:innen. Im Jahr 2023 folgte die Studie „*Trend-Barometer: People Management 2030*“ (Bruch, Lohmann, & Neu, 2023), in deren Rahmen erneut in Zusammenarbeit mit der DGFP 315 HR-Expert:innen befragt wurden. Auch die vorliegende Untersuchung baut auf dieser etablierten Kooperation auf: Im aktuellen Erhebungszyklus nahmen 256 HR-Expert:innen Stellung zu den aktuellen Entwicklungen im People Management. Auf dieser Basis zeigen wir zentrale Entwicklungslinien und einen zumindest schemenhaften Blick in die Zukunft. Dabei zeichnen sich folgende Trendlinien für das People Management 2035 bereits heute ab:

Die strategische Bedeutung des People Managements steigt nach kurzfristigem Rückgang bis 2035 stark an.

Große Herausforderungen in der Umsetzung und Vorbereitung auf Schlüsselfunktionen.

Nach einem kurzfristigen Bedeutungsrückgang nahezu aller People-Management-Funktionen ist bis zum Jahr 2035 in sämtlichen Bereichen ein deutlicher Bedeutungszuwachs zu verzeichnen. Im Zentrum eines zukunftsorientierten People Managements stehen dabei insbesondere die Rekrutierung und Personalauswahl, die Mitarbeitendenqualifizierung, Leadership Development und Talentmanagement.

Mit Blick auf das Jahr 2025 wird deutlich, dass viele People-Management-Funktionen zwar als wichtig eingeschätzt, in der Unternehmenspraxis jedoch noch unzureichend umgesetzt werden. Auch im Hinblick auf 2035 zeigt sich, dass sich das People Management dem prognostizierten Bedeutungszuwachs vieler Funktionen derzeit nicht gewachsen sieht. Besonders hoher Aufholbedarf besteht bei den Funktionen Datenmanagement, Entwicklungs- und Laufbahngestaltung, Integration von künstlicher Intelligenz und Employee Experience.

Emotionale- und Technologie-Kompetenzen sind im People Management 2035 zentral.

Dringender Aufholbedarf in der Kompetenzentwicklung bis 2035.

New Culture erlebt weitere Rückschritte – dringender Nachholbedarf.

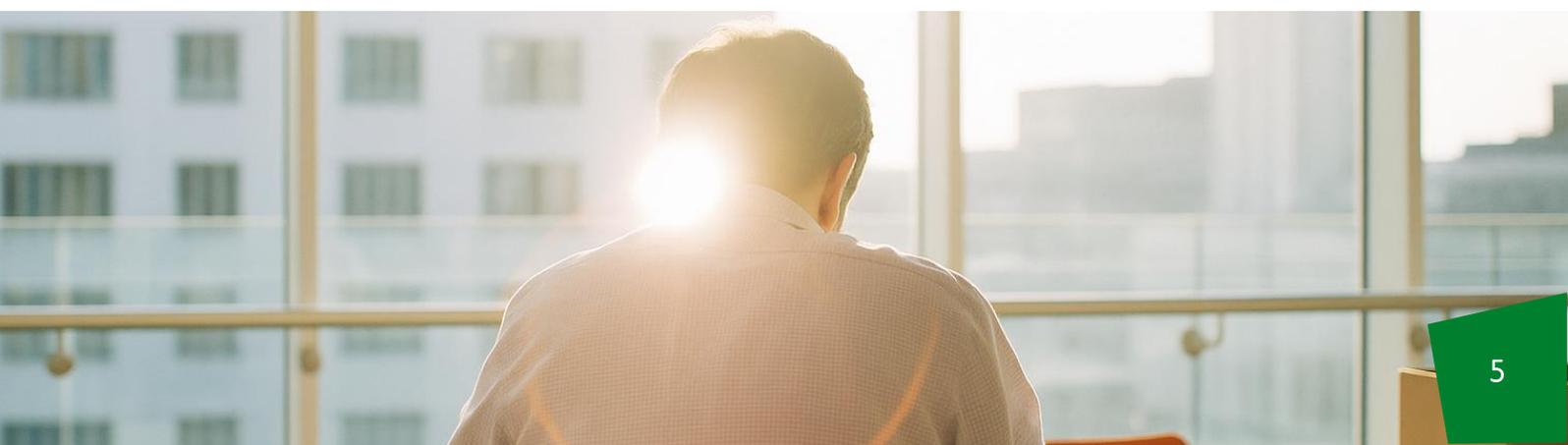
Bis zum Jahr 2035 gewinnen vielfältige Kompetenzbereiche erheblich an Bedeutung. Besonders deutlich wird dabei eine duale Kompetenzanforderung: Einerseits rücken technologie- und datenanalytische Fähigkeiten stärker in den Fokus, andererseits steigen die Erwartungen an soziale und emotionale Kompetenzen – insbesondere Empathie sowie, zunehmend, strategisches Denken.

Im Jahr 2025 zeigt sich über alle Kompetenzen eine deutliche Diskrepanz zwischen der Relevanz und der tatsächlichen Ausprägung zentraler Kompetenzen. Besonderer Aufholbedarf besteht beim effektiven Einsatz und der ethisch korrekten Nutzung von künstlicher Intelligenz, bei der Experimentierfreudigkeit sowie bei Big-Data und People-Analytics Kompetenzen.

Bereits im Jahr 2022 war die New Culture in den Unternehmen nur moderat ausgeprägt. Bis 2025 hat sich diese Entwicklung weiter verschlechtert. Hier besteht dringender Nachholbedarf, denn ohne eine gelebte New Culture bleibt das Potenzial von New Work weitgehend ungenutzt.

Im Folgenden werden zentrale Trendlinien des People Managements in einer zeitlichen Perspektive analysiert – ausgehend von der Situation im Jahr 2022, über die Gegenwart 2025 bis hin zu einem Ausblick auf das Jahr 2035. Dabei zeigen wir zum einen die Akzentverschiebungen im People Management der vergangenen Jahre auf, machen aktuelle Schwerpunkte sichtbar und skizzieren die wesentlichen

Entwicklungslinien bis zum Jahr 2035. Ausgehend von den zentralen Funktionen des People Managements werden wir anschließend relevante Kompetenzen und den damit verbundenen Entwicklungsbedarf beleuchten. Abschließend richten wir den Blick auf die Verbreitung von New Work sowie den Stand der Entwicklung einer New Culture in Unternehmen.



People-Management-Funktionen – von Rückgang zu Aufwertung

Die fundamentalen Veränderungen der Arbeitswelt fordern ein strategisch neu ausgerichtetes People Management. In einem ersten Schritt beleuchten wir zunächst die Entwicklung im Zeitraum von 2022 bis 2025, um darauf aufbauend die zukünftige Bedeutung der Funktionen bis 2035 zu prognostizieren. Dabei wird deutlich: Zwar kommt es kurzfristig zu Rückgängen in der Relevanzbewertung einzelner Funktionen, langfristig jedoch ist ein klarer Bedeutungszuwachs nahezu aller Funktionen zu beobachten (vgl. Abb. 1).

Bereits im Jahr 2022 wurde die strategische Relevanz zentraler People-Management-Funktionen von den befragten HR-Expert:innen überwiegend als hoch eingeschätzt. Besonders deutlich zeigt sich dies bei der Rekrutierung und Personalauswahl (94 %), dem Transformations- und Change-Management (90 %) sowie der Personalplanung (90 %), die als die wichtigsten Aufgabenbereiche im People Management im Jahr 2022 bewertet wurden. Am unteren Ende der Relevanzskala lagen hingegen Personalabbau und Outplacement (33 %), Leistungsbeurteilung (62 %) sowie die Entwicklung von Gehalts- und Belohnungssystemen (75 %).

Die Relevanz nahezu aller Funktionen nimmt bis 2025 ab.

In der Phase bis 2025 ist bei mehreren Funktionen ein temporärer Bedeutungsrückgang zu verzeichnen. Am stärksten betroffen ist das Daten- und Technologiemanagement, das von 87 % auf 73 % fällt (-14 %). Auch die Kulturentwicklung verliert spürbar an Relevanz und sinkt von 84 % auf 74 % (-10 %), gefolgt vom Gesundheitsmanagement mit einem Rückgang von 83 % auf 74 % (-9 %). Diese Entwicklung lässt auf eine Übergangsphase schließen, in der Unternehmen vorrangig kurzfristige Stabilität und die Deckung akuter Personalbedarfe fokussieren. Strategische Zukunftsthemen geraten in dieser Phase temporär aus dem Blick. Mögliche Gründe hierfür liegen in externen Belastungsfaktoren wie den wirtschaftlichen Folgen globaler Krisen, anhaltenden Lieferkettenproblemen, inflationsbedingtem Kostendruck sowie den Nachwirkungen der Corona-Pandemie, die viele Unternehmen zur Konzentration auf das operative Tagesgeschäft veranlasst.

Gleichzeitig gibt es auch erste konsolidierende Entwicklungen. Funktionen wie Rekrutierung und Personalauswahl (95 %) sowie Leadership Development (88 %) bleiben auf konstant hohem Niveau. Transformations- und Change-Management verliert nur leicht an Bedeutung (-1 %). Leichte Zugewinne lassen sich hingegen bei der Entwicklung von Gehalts- und Belohnungssystemen (+4 % auf 79 %) und der Leistungsbeurteilung (+4 % auf 66 %) feststellen.

Im Jahr 2025 zeigt sich im Gesamtbild, dass vor allem klassische Kernfunktionen des People Managements hohe Priorität genießen. Rekrutierung und Personalauswahl wird mit 95 % Zustimmung weiterhin als wichtigste HR-Funktion bewertet. Es folgen das Transformations- und Change-Management (89 %) sowie Leadership Development (88 %). Diese Einschätzung mit einem erhöhten Bedarf an Rekrutierung und Change-Management wird durch deutsche Unternehmenslenker im PwC CEO Survey 2025 bestätigt (PricewaterhouseCoopers, 2025). Geringere Relevanz erfahren dagegen Daten- und Technologiemanagement (73 %), Leistungsbeurteilung (66 %), sowie – mit deutlichem Abstand – Personalabbau und Outplacement (29 %), die auch 2025 am unteren Ende der Rangfolge verbleiben.

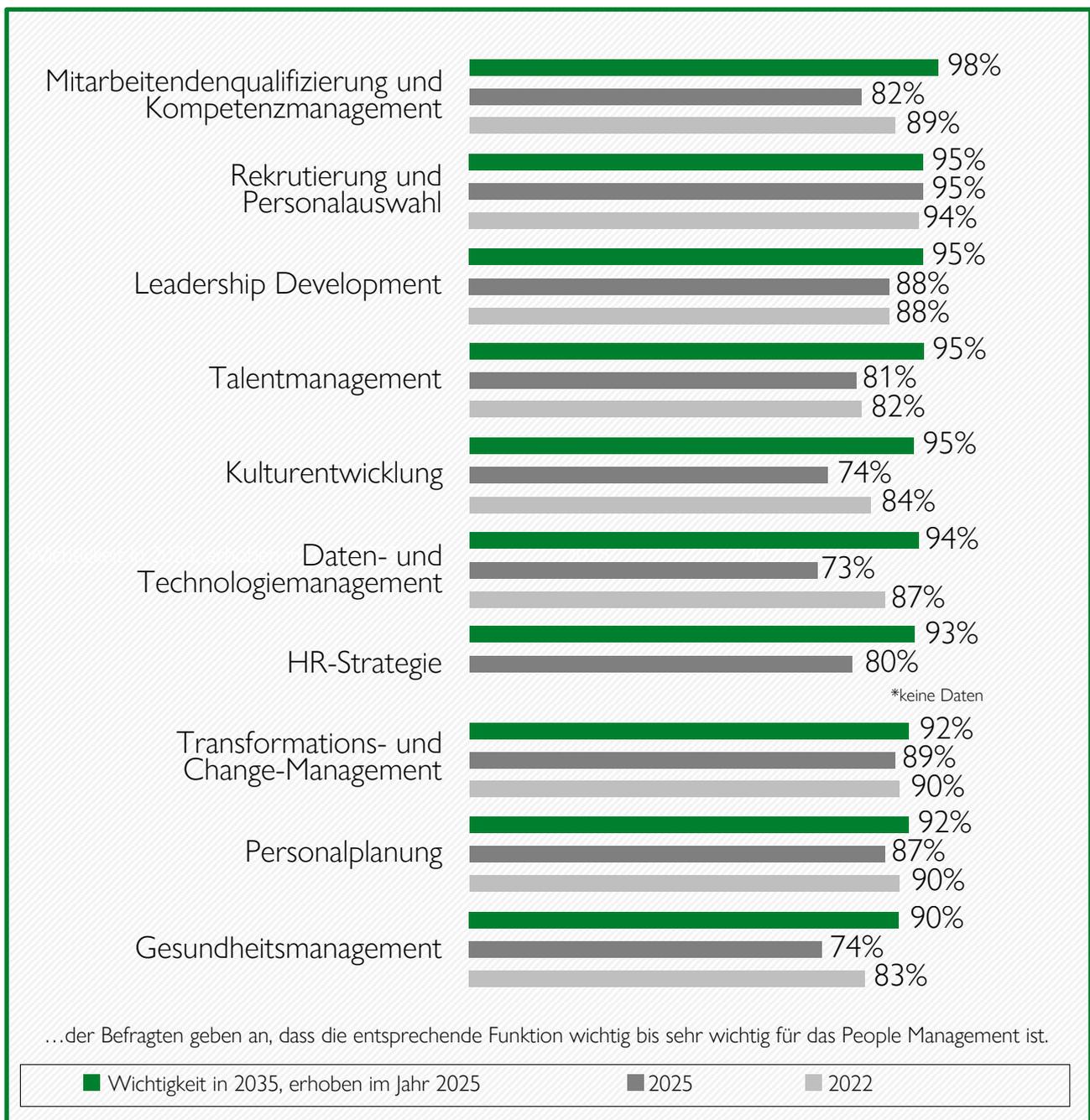
Bis 2035 wird ein starker Bedeutungszuwachs in allen Funktionen erwartet.

Mit Blick auf das Jahr 2035 kehrt sich der zuvor beobachtete Bedeutungsrückgang zentraler People-Management-Funktionen deutlich um. Nach Einschätzung der befragten HR-Expert:innen ist bis dahin mit einer breit angelegten strategischen Aufwertung nahezu aller Funktionen zu rechnen. Am stärksten steigt die prognostizierte Bedeutung der Integration von künstlicher Intelligenz, die von 53 % auf 88 % zulegt – ein Plus von 35 Prozentpunkten. Auch das Thema Employee Experience gewinnt spürbar an Relevanz und verbessert sich um 22 Prozentpunkte auf ebenfalls 88 %. Mit einem Zuwachs von 21 Prozentpunkten folgt die Kulturentwicklung, die von 74 % auf 95 % steigt. Zwischen 2025 und 2035 zeigen einige Funktionen dagegen nur minimale Veränderungen. Rekrutierung und Personalauswahl (95 %) sowie die Digitalisierung von HR-Prozessen (86 %) bleiben konstant auf hohem Niveau. Auch Transformations- und Change-Management verändert sich mit einem leichten Anstieg kaum (-3 %). Diese Stabilität deutet auf eine bereits fest etablierte strategische Relevanz hin. Die einzige Funktion, die in diesem Zeitraum an Bedeutung verliert, ist die Leistungsbeurteilung – sie sinkt um sechs Prozentpunkte auf 60 %.

Im Jahr 2035 wird die strategische Bedeutung zentraler HR-Funktionen durchweg hoch eingeschätzt. An der Spitze stehen die Mitarbeitendenqualifizierung und das Kompetenzmanagement mit 98 % – sie gelten als wichtigste Funktionen im zukünftigen People Management. Dicht

dahinter folgen Rekrutierung und Personalauswahl, Leadership Development, Talentmanagement sowie Kulturentwicklung, die jeweils 95 % erreichen. Am unteren Ende der Bewertungsskala verbleiben Sozialpartnerschaft mit 66 %, gefolgt von der Leistungsbeurteilung mit 60 %. Die geringste Bedeutung wird dem Bereich Personalabbau und Outplacement beigemessen, der mit lediglich 35 % bewertet wird.

Insgesamt zeigt sich ein klarer Trend: Funktionen, die der Qualifizierung, Führung und langfristigen Bindung von Mitarbeitenden dienen, gewinnen bis 2035 deutlich an Bedeutung. Dagegen verlieren Aufgaben wie Leistungsbeurteilung oder Personalabbau spürbar an Relevanz. People Management wird damit künftig stärker auf die Gestaltung nachhaltiger Arbeitsbeziehungen und die Sicherung zentraler Personalressourcen ausgerichtet sein.



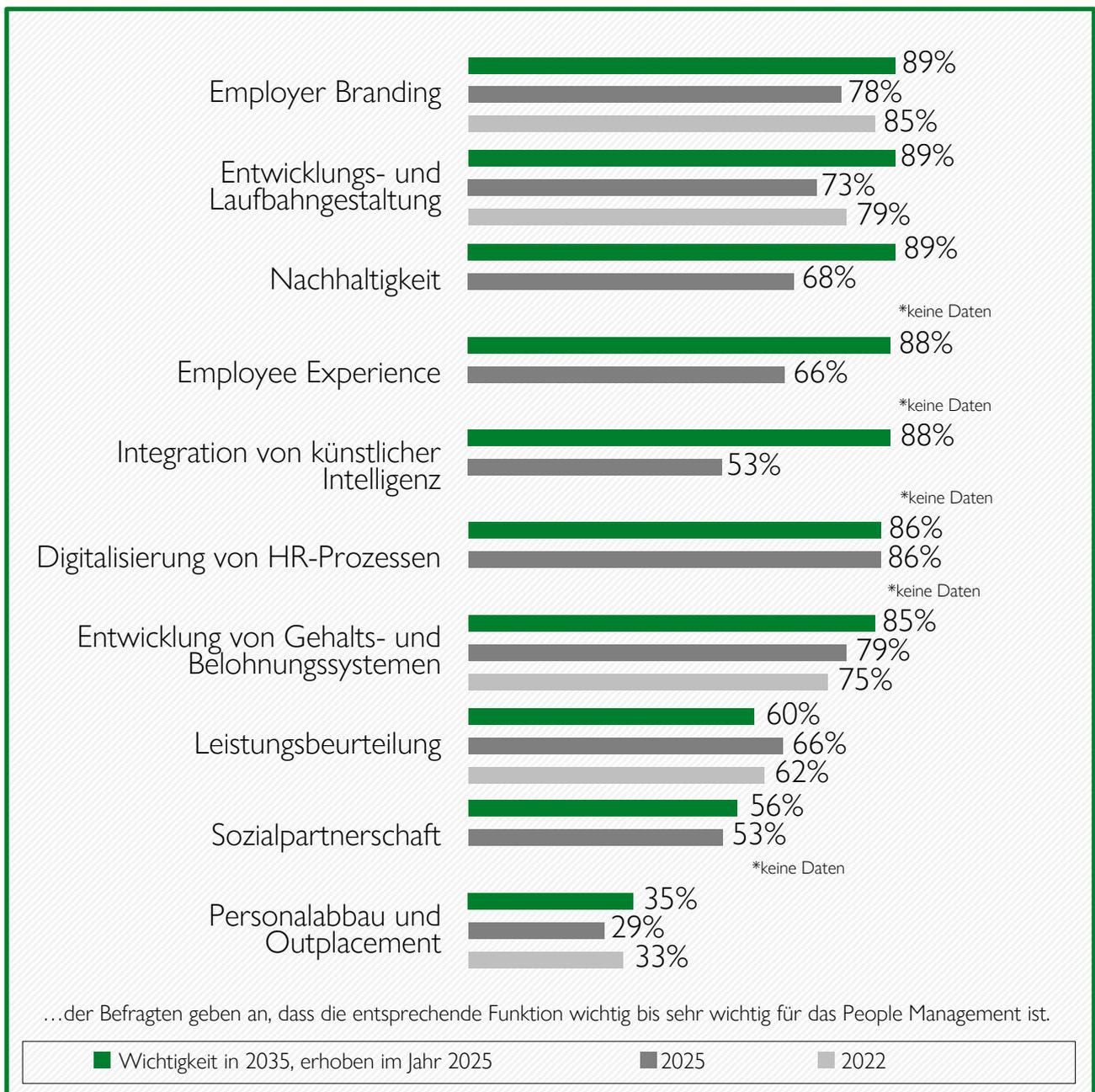
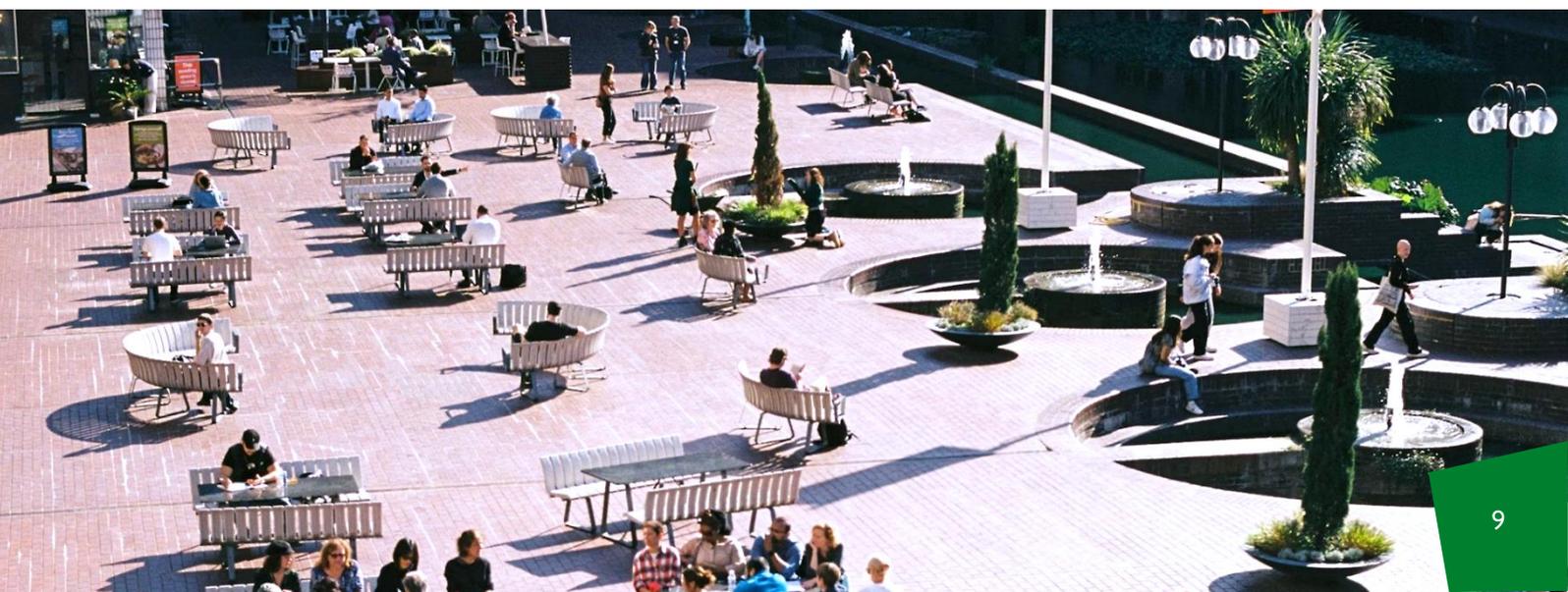


Abb. 1: Wichtigkeit der People Management Funktionen in den Jahren 2022, 2025 und 2035.



Vorbereitung auf Schlüsselaufgaben bis zum Jahr 2035

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, zum einen die aktuelle Ausprägung der Funktionen in ihren Unternehmen anzugeben und den Stand der Vorbereitung in ihren Unternehmen auf Funktionen des People Managements 2035 einzuschätzen. Zuerst haben wir die Ausprägung betrachtet und sie der Wichtigkeit aus dem Jahr 2025 gegenübergestellt. Besonders relevant sind die Bereiche, in denen die Wichtigkeit bereits 2025 hoch ist, die Ausprägung jedoch gering ist (vgl. Abb. 2a).

Unsere Analyse zeigt ein deutliches Bild: Die befragten HR-Expert:innen schätzen die aktuelle Ausprägung vieler People-Management-Funktionen in ihren Organi-

sationen als unzureichend ein. Zahlreiche Funktionen, die bereits im Jahr 2025 strategisch hoch eingestuft werden, sind im Unternehmensalltag bislang nur schwach umgesetzt. Als besonders relevante Entwicklungsfelder lassen sich insbesondere das Transformations- und Change-Management, die Personalplanung, das Talentmanagement, die Entwicklung von Gehalts- und Belohnungssystemen sowie die Entwicklungs- und Laufbahngestaltung identifizieren. Insgesamt bleibt der Reifegrad dieser Funktionen deutlich hinter den Erwartungen zurück.

Viele strategisch zentrale People Management-Funktionen sind heute in den Unternehmen noch unzureichend ausgeprägt.



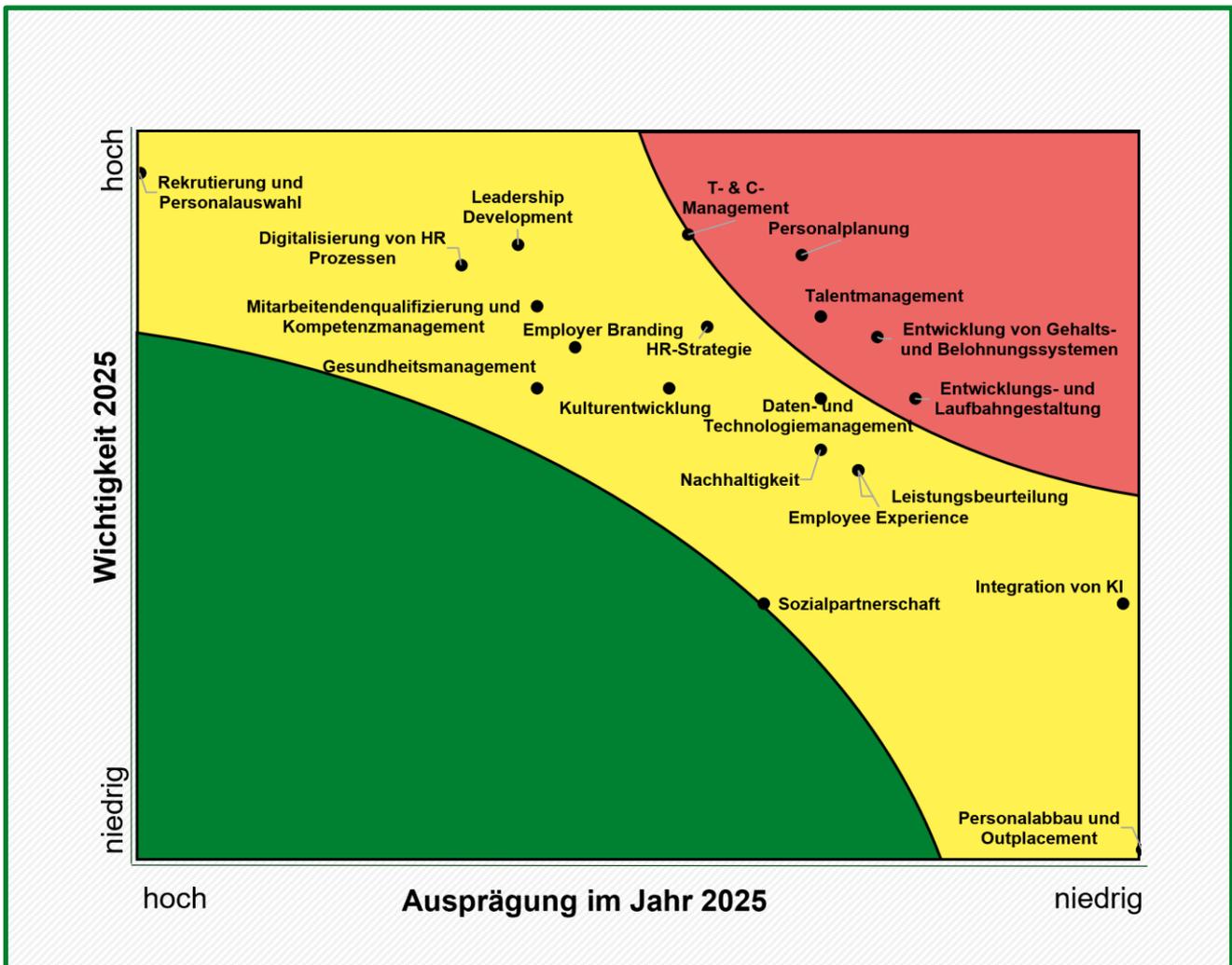


Abb. 2a: Wichtigkeit und Vorbereitung auf zentrale Funktionen des People Managements 2035

Zusätzlich haben wir die Einschätzung der HR-Expert:innen zu der Vorbereitung der Wichtigkeit der Funktionen für das Jahr 2035 gegenübergestellt. Besonders relevant sind 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 der folgenden Heat Map (Abb. 2b) als relevante Entwicklungsfelder des People Managements für das Jahr 2035 dargestellt.

Bis 2035 zeigen sich deutliche Lücken: Das People Management ist auf zentrale Zukunftsthemen nur anteilig vorbereitet.

Im Jahr 2022 gaben rund 43 % der befragten HR-Expert:innen an, dass ihre Unternehmen schlecht auf die zukünftigen

Aufgaben des People Managements vorbereitet seien. Dieser Wert hat sich bis zum Jahr 2025 kaum verändert. Im Vergleich zur Einschätzung aus dem Jahr 2022 mit Blick auf 2030 zeigt sich, dass auch im Jahr 2025 mit Blick auf 2035 ähnliche Entwicklungsfelder bestehen bleiben: Entwicklungs- und Laufbahngestaltung, Employee Experience sowie Daten- und Technologiemanagement werden weiterhin als besonders relevant eingeschätzt, bei gleichzeitig unzureichender Vorbereitung. Neu hinzugekommen ist die Integration von künstlicher Intelligenz, die nun ebenfalls zu den zentralen Entwicklungsfeldern zählt. Dagegen ist das Transformations- und Change-Management, das im Jahr 2022 noch als kritischer Bereich galt, im aktuellen Betrachtungszeitraum nicht mehr unter den vorrangigen Handlungsfeldern vertreten.

Damit ergeben sich für das Jahr 2025 mit Blick auf 2035 vier zentrale Entwicklungsfelder: Daten- und Technologiemanagement, Entwicklungs- und Laufbahngestaltung, Employee Experience sowie die Integration von künstlicher Intelligenz. Als gut vorbereitet, aber im Vergleich weniger strategisch bedeutsam gelten – wie bereits im Jahr 2022 – die Leistungsbeurteilung sowie die Sozialpartnerschaft.

Unsere Analyse der aktuellen Ausprägung und Vorbereitung zeigt deutlich: Während sich die Entwicklungsfelder im Jahr

2025 vor allem in den Bereichen der personellen Ressourcendeckung und strategischen Steuerung konzentrieren, verschiebt sich der Fokus mit Blick auf 2035 zunehmend in Richtung technologischer Einsatz sowie Kulturentwicklung.

Grundsätzlich zeigt sich jedoch: Viele Unternehmen sehen sich im Hinblick auf zentrale Funktionen des zukünftigen People Managements noch nicht ausreichend aufgestellt. Obwohl deren strategische Bedeutung bis 2035 klar erkannt wird, hat sich das Vorbereitungs niveau seit 2022 kaum verbessert. Zahlreiche Schlüsselthemen – etwa Daten- und Technologiemanagement, Integration von künstlicher Intelligenz, Employee Experience oder Entwicklungs- und Laufbahngestaltung, werden weiterhin als unzureichend vorbereitet eingeschätzt.

Insgesamt zeigt sich damit eine strukturelle Lücke zwischen strategischem Anspruch und operativer Realität. Diese kann nur geschlossen werden, wenn Unternehmen gezielt in den Ausbau der betreffenden Funktionen investieren – sowohl inhaltlich als auch strukturell. Eine vorausschauende und klar priorisierte People-Management-Strategie wird entscheidend dafür sein, ob das People Management einen wirksamen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen leisten kann.

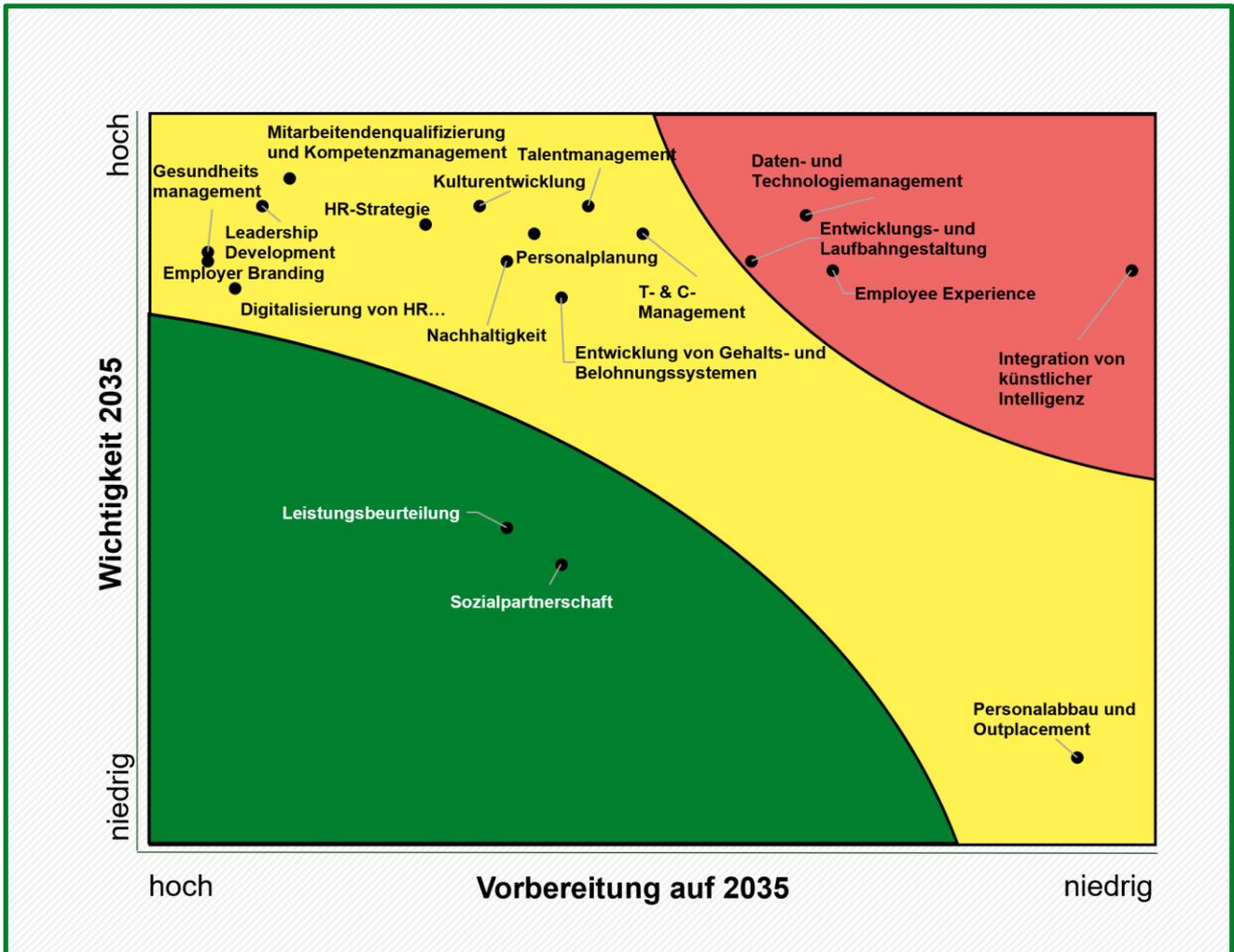
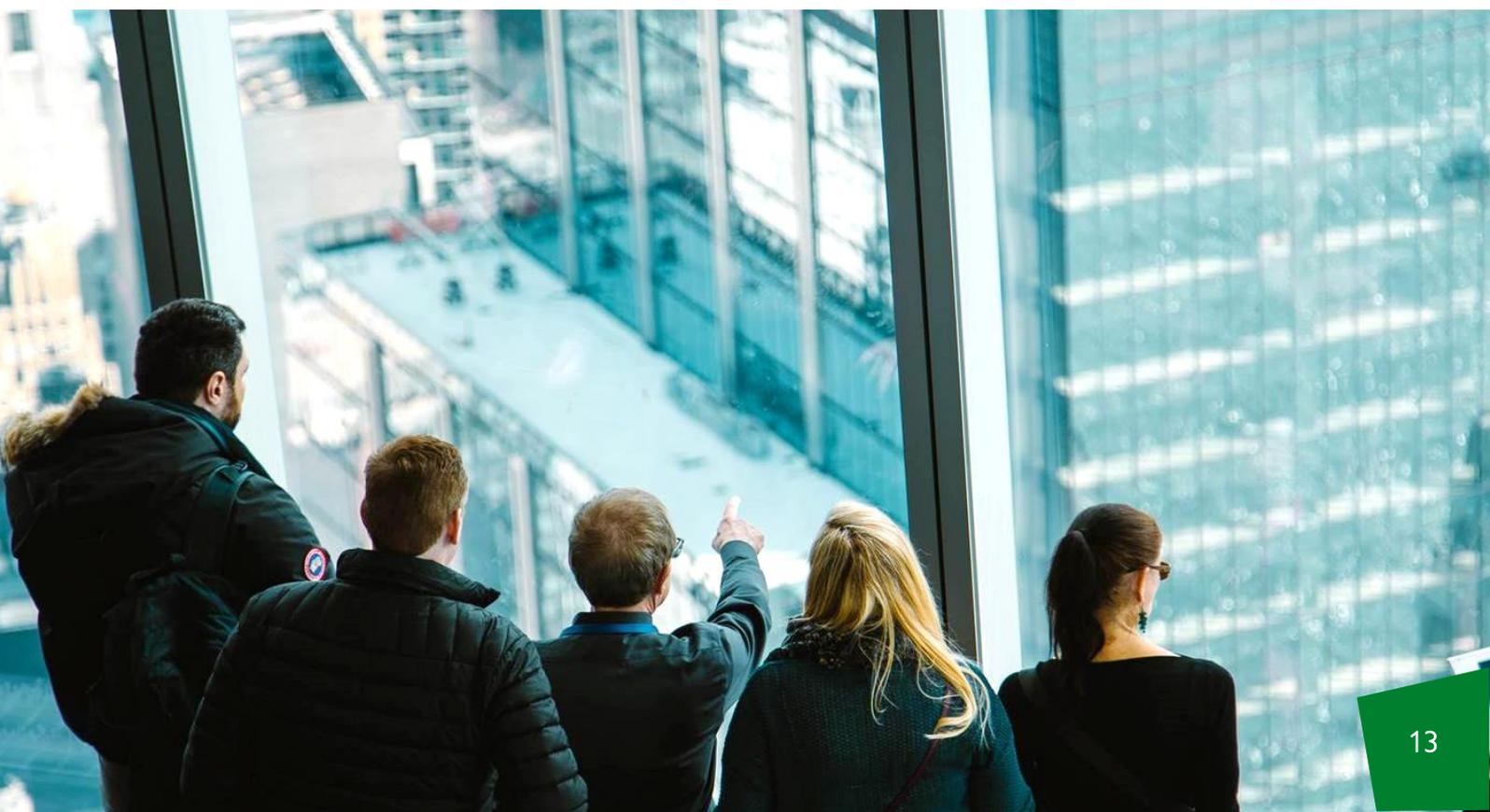


Abb. 2b: Wichtigkeit und Ausprägung auf zentrale Funktionen des People Managements 2035



Zukünftige People-Management-Kompetenzen

Während das People Management sich weiterhin in einem grundlegenden Wandel befindet und zahlreiche Funktionen strategisch an Bedeutung gewinnen, stellt sich die Frage, ob auch die erforderlichen Kompetenzen entsprechend entwickelt werden. Um dies zu beurteilen, haben wir zunächst die Bedeutung verschiedener Kompetenzen über den Zeitverlauf hinweg betrachtet. Aufbauend auf dieser Entwicklung zeichnen wir ein Bild der künftig zentralen Kompetenzen im People Management mit Blick auf das Jahr 2035 (vgl. Abb. 3).

Im Jahr 2022 wurden nahezu alle Kompetenzen von den befragten HR-Expert:innen als besonders wichtig für das People Management eingeschätzt. Besonders hoch bewertet wurden Empathie (93 %), strategisches Denken (91 %) sowie digitales Wissen und Networking-Fähigkeiten (jeweils 88 %). Change-Management wurde ebenfalls von 88 % der Befragten als zentral eingestuft. Damit bestätigte sich bereits damals ein breites Kompetenzspektrum, das sowohl soziale als auch technologische Fähigkeiten umfasst.

Zwischen 2022 und 2025 zeigt sich eine deutliche Verschiebung: Die Bedeutung nahezu aller Kompetenzen wird in diesem Zeitraum geringer eingeschätzt. Besonders starke Rückgänge betreffen die Big-Data- und People-Analytics-Kompetenzen (-24 %), digitales Wissen (-17 %), Experimentierfreudigkeit (-15 %) sowie visionäres Denken (-15 %). Auch alle weiteren Kompetenzen verlieren leicht an Relevanz. Einzige Ausnahme bildet diplomatisches Geschick, das als einzige Kompetenz einen leichten Bedeutungszuwachs verzeichnet (+1 %). Diese Entwicklung lässt sich als temporäre Depriorisierung strategischer Kompetenzen deuten – vermutlich bedingt durch akute operative Herausforderungen, die kurzfristiges Handeln erzwingen.

Empathie und Strategisches Denken sind 2025 die wichtigsten Kompetenzen im People Management.

Für das Jahr 2025 gelten Empathie (90 %), strategisches Denken (85 %) und Leadership-Kompetenzen (82 %) dennoch weiterhin als wichtigste Kompetenzen im People Management.

Mit Blick auf das Jahr 2035 zeichnen die befragten HR-Expert:innen ein deutlich anderes Bild: Alle untersuchten Kompetenzen gewinnen bis dahin wieder spürbar an Bedeutung. Am stärksten steigen Big-Data und People-Analytics Kompetenzen (+47 %), effektiver Einsatz von künstlicher Intelligenz (+39 %), ethisch korrekte Nutzung von künstlicher Intelligenz (+34 %) und digitales Wissen (+26 %). Als einzige Kompetenz erlebt Linienerfahrung einen Rückgang (-1 %), während die Wichtigkeit von diplomatischem Geschick stagniert.

2035 gelten digitales Wissen und strategisches Denken als die wichtigsten Kompetenzen im People Management.

Im Jahr 2035 gelten digitales Wissen (97 %), strategisches Denken (97 %) und Empathie (95 %) und Networking-Fähigkeiten (95 %) als die wichtigsten Kompetenzen im zukünftigen People Management. Am wenigsten bedeutend werden Linienerfahrung (39 %), Experimentierfreudigkeit (78 %) und diplomatisches Geschick (82 %) eingeschätzt. Auch wenn sich bestimmte Kompetenzen leicht abheben, wird insgesamt ein hohes Niveau über das gesamte Kompetenzspektrum hinweg erreicht.

Ergänzend zur Einschätzung der zukünftigen Relevanz haben wir untersucht, wie stark die entsprechenden Kompetenzen im Jahr 2025 bereits ausgeprägt sind (vgl. Abb. 4). Dabei zeigt sich im Vergleich zur Wichtigkeit eine deutliche Lücke: Im Durchschnitt beträgt der Abstand rund 35 Prozentpunkte. Als besondere Entwicklungsfelder, mit einer hohen Wichtigkeit und geringen Ausprägung zeigen sich die folgenden Kompetenzen: Effektiver Einsatz und ethisch korrekte Nutzung von künstlicher Intelligenz, Experimentierfreudigkeit sowie Big-Data und People-Analytics Kompetenzen.



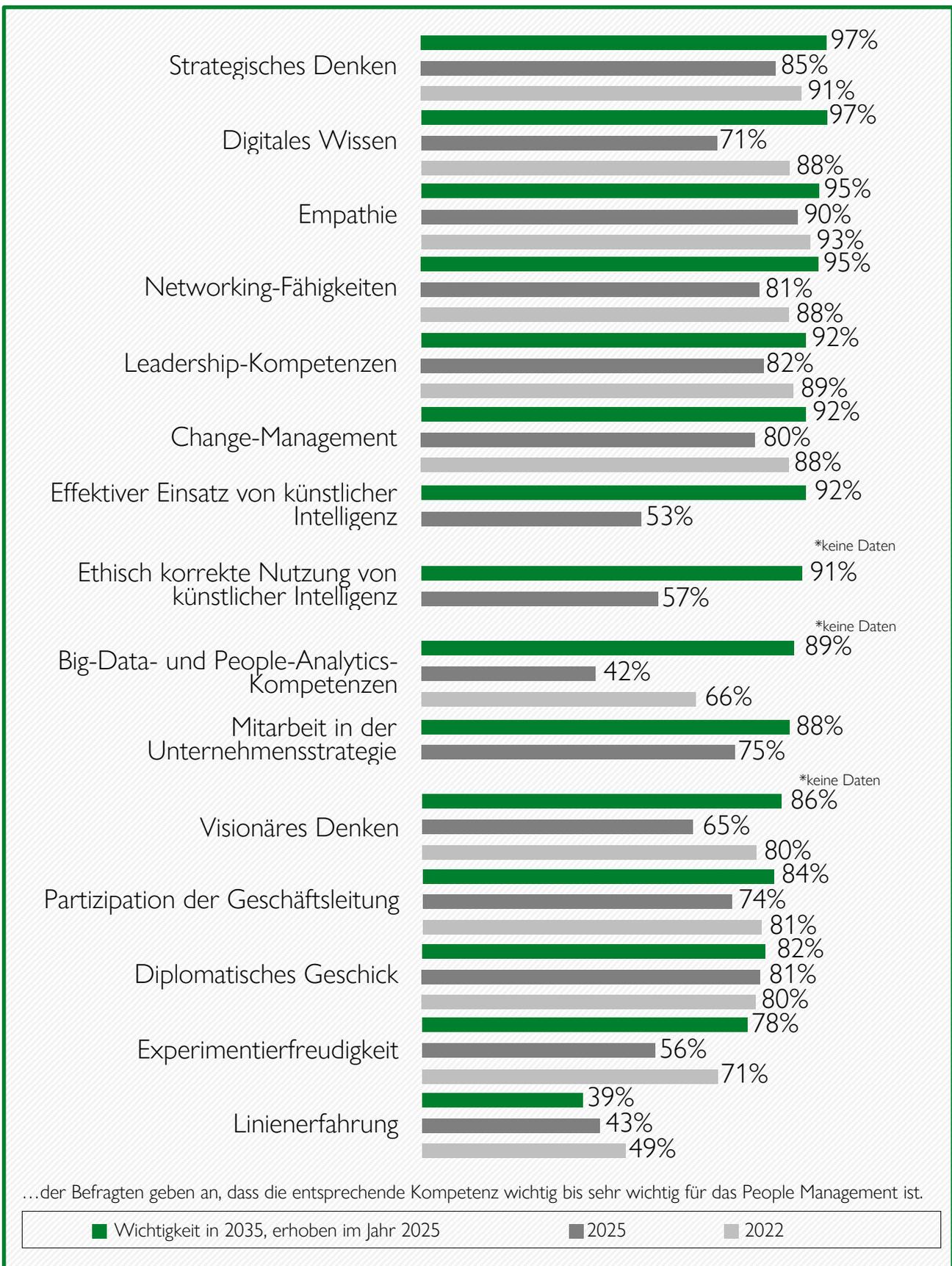


Abb. 3: Wichtigkeit der Kompetenzen des People Managements in den Jahren 2022, 2025 und 2035.

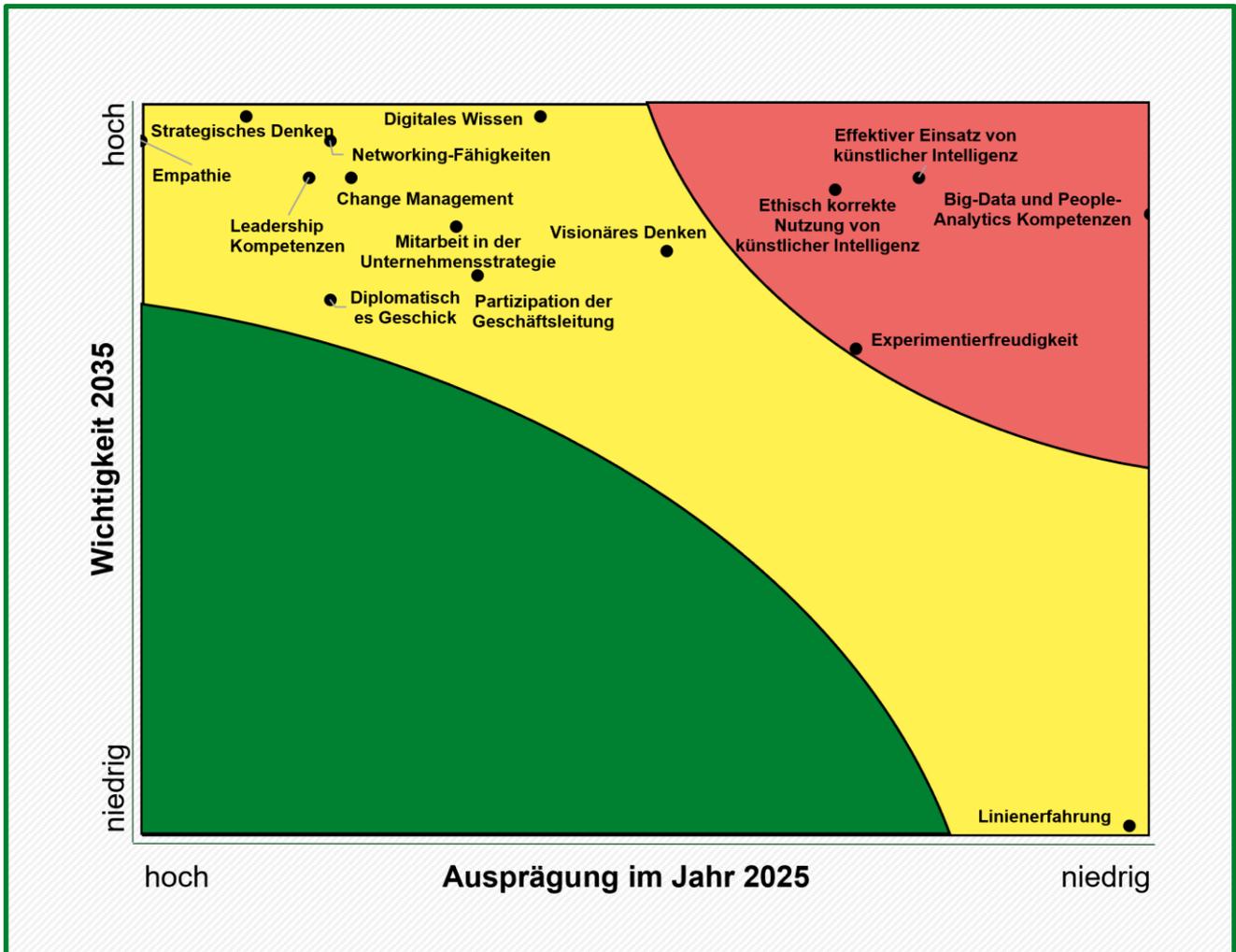


Abb. 4: Wichtigkeit 2035 und Ausprägung 2025 zentraler People Management Kompetenzen

Aber auch bei allen weiteren Kompetenzen ist der Rückstand erheblich – und wird mit Blick auf das Jahr 2035 voraussichtlich noch weiter anwachsen. Insgesamt zeigt sich ein klares Bild: Für das People Management im Jahr 2035 wird eine breite Palette an Kompetenzen als zentral erachtet – insbesondere digitale, strategische und soziale Fähigkeiten. Nach einem temporären Bedeutungsverlust bis 2025 gewinnen nahezu alle Kompetenzen wieder deutlich an Relevanz.

Besonders ausgeprägt ist der Zuwachs bei technologischen Themen wie Big-Data-Analysen und dem Umgang mit künstlicher Intelligenz. Gleichzeitig zeigen unsere Daten, dass viele dieser Kompetenzen derzeit noch unzureichend ausgeprägt sind. Angesichts des breiten Anforderungsprofils besteht erheblicher Handlungsbedarf, und es gilt, gezielt in den Aufbau dieser Kompetenzen zu investieren.

New-Work-Trends: Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung

Neben der Neuausrichtung der Funktionen und Kompetenzen im People Management prägt weiterhin die pandemiebedingte, oftmals ad-hoc erfolgte Einführung von New Work den strukturellen Wandel in Unternehmen. Diese tiefgreifenden Veränderungen haben das People Management vieler Organisationen vor anhaltende Herausforderungen gestellt. Vor diesem Hintergrund haben wir untersucht, wie New Work im Jahr 2025 in den Unternehmen verankert ist und welche Entwicklungsperspektiven sich ergeben.

2022 waren viele New Work Elemente stark ausgeprägt

Im Jahr 2022 waren flexible Arbeitszeiten (64 %) und mobiles Arbeiten (62 %) laut den befragten HR-Expert:innen bereits in der Mehrzahl der Unternehmen für große Teile der Belegschaft etabliert. Demgegenüber stellten Desksharing (14 %), individualisierte Arbeit (14 %) und projekthaftes Arbeiten (21 %) noch die Ausnahme dar und waren jeweils nur in wenigen Unternehmen verbreitet (Bruch et al., 2023).

Über die Jahre haben einige New-Work-Elemente einen Rückgang erlebt.

Zwischen 2022 und 2025 ist bei mehreren New-Work-Elementen ein Rückgang in ihrer Verbreitung zu beobachten. Besonders deutlich zeigt sich dies beim mobilen Arbeiten (-13 %), bei virtuellen Teams (-12 %) sowie bei flexiblen Arbeitszeiten (-7 %). Auch projekthaftes Arbeiten (-6 %) und individualisierte Arbeit (-3 %) werden im Jahr 2025 in weniger Unternehmen stark genutzt als noch 2022. Gleichzeitig gewinnen einzelne Elemente an Verbreitung: Vor allem Desksharing (+16 %) und die Kommunikation über digitale Plattformen (+8 %) nehmen spürbar zu.

Bezogen auf die absolute Verbreitung im Jahr 2025 sind digitale Kommunikation (65 %) und flexible Arbeitszeiten (57 %) am weitesten verbreitet. Individualisierte Arbeit (11 %), projekthaftes Arbeiten (15 %) sowie der Einsatz künstlicher Intelligenz bei der Arbeit (10 %) bleiben laut Einschätzung der HR-Expert:innen

hingegen auf vergleichsweise niedrigem Niveau.

Flexibles Arbeiten gewinnt bis 2035 wieder erheblich an Verbreitung

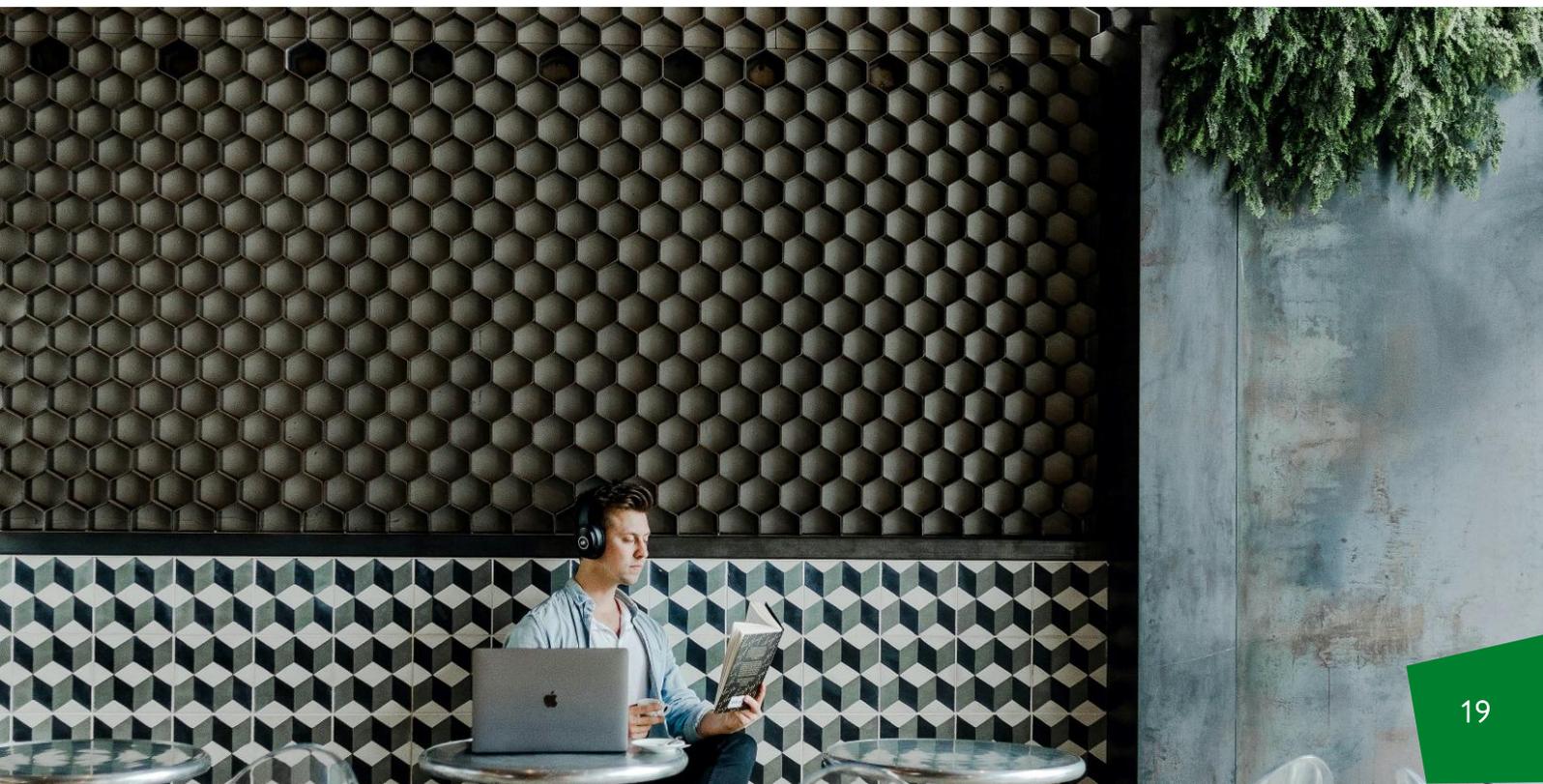
Für die Zukunft prognostizieren die befragten HR-Expert:innen, dass sämtliche New-Work-Elemente bis 2035 deutlich an Verbreitung gewinnen werden.

Den größten Zuwachs werden Künstliche Intelligenz bei der Arbeit (+48 %), Nutzung digitaler Technologien bei der Arbeit (+28 %) und individualisierte Arbeit (+26 %) erfahren. Auch Elemente, deren Verbreitung zwischenzeitlich zurückgegangen ist, werden laut Einschätzung der Expert:innen wieder an Bedeutung gewinnen. So wird sowohl für mobiles Arbeiten als auch für flexible Arbeitszeiten ein moderater Anstieg von jeweils 17 Prozentpunkten erwartet. Damit setzt sich der Trend zur Flexibilisierung in der Arbeitswelt langfristig weiter fort.

Digitale Arbeitsumgebungen und flexible Arbeitsverhältnisse sind 2035 die neue Normalität

Insbesondere die Kommunikation über digitale Plattformen (88 %) und die Nutzung digitaler Technologien im Arbeitsalltag (84 %) werden laut Einschätzung der HR-Expert:innen im Jahr 2035 in mehr als 80 % der Unternehmen stark bis sehr stark verbreitet sein. Auch flexible Arbeitszeiten (77 %) und mobiles Arbeiten (66 %) werden sich bis dahin weitgehend als Standard etabliert haben.

Um die umfassende Einführung von New Work in Unternehmen differenzierter analysieren zu können, haben wir drei grundlegende Teilbereiche zukünftiger Arbeitsformen 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. 5). Im Jahr 2022 gaben die befragten HR-Expert:innen an, dass bereits 21 % der Mitarbeitenden in ihrem Unternehmen vollständig flexibel arbeiten, während nur noch rund 2 % rein klassisch tätig sind. Bis 2025 verstärkt sich diese Entwicklung weiter: Der Anteil klassischer Arbeitsmodelle bleibt mit etwa 2 % konstant niedrig, während der Anteil vollständig flexibler Beschäftigter auf 28 % ansteigt. Der Wunsch nach mehr zeitlicher Flexibilität bleibt damit ungebrochen. Für das Jahr 2035 prognostizieren die Expert:innen, dass mehr als die Hälfte aller Mitarbeitenden vollständig flexibel arbeiten werden.

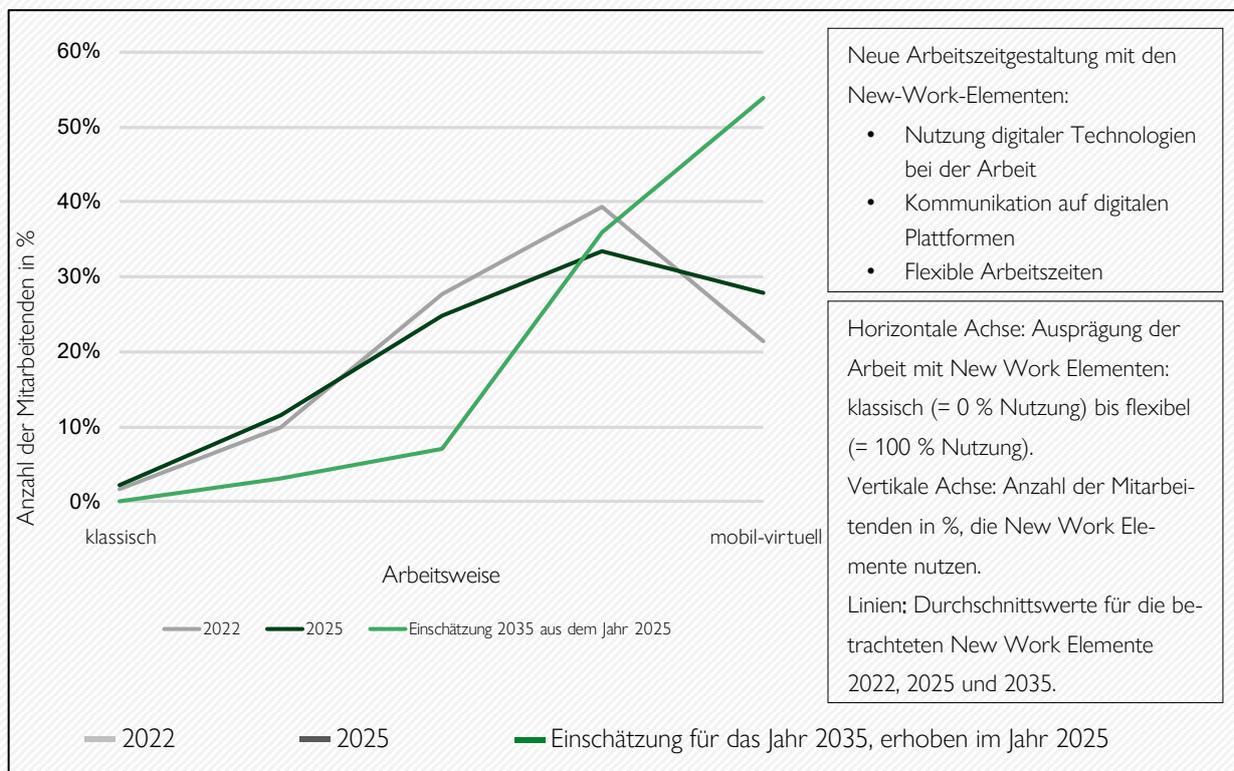


Abb. 5: Fokus neue Arbeitszeitgestaltung: Anzahl der Mitarbeitenden in % mit klassischer vs. flexibler Arbeitsweise im Zeitverlauf.

Neue Mobilität: 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. 6). Im Jahr 2022 arbeiteten rund 5 % der Mitarbeitenden rein klassisch in Präsenz, während etwa 27 % mobil und virtuell tätig waren. Bis 2025 macht sich der „Return to Office“-Trend bemerkbar. Der Anteil mobil virtuell Arbeitender sinkt auf 12 %, während weiterhin rund 6 % klassisch arbeiten. Ein Großteil der Beschäftigten bewegt sich in diesem Jahr zwischen beiden Extremen. Bis zum Jahr 2035 wird wieder ein leichter Anstieg mobil virtuellen Arbeitens erwartet.

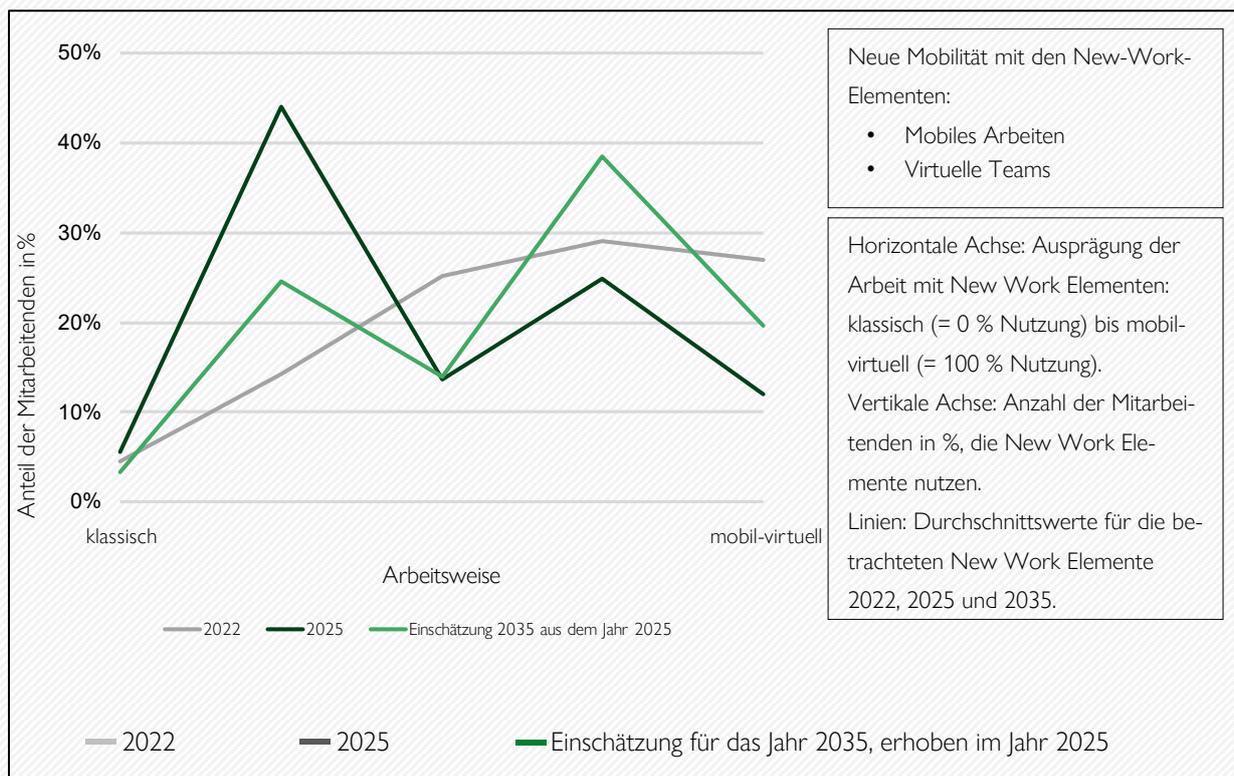


Abb. 6: Fokus neue Mobilität: Anzahl der Mitarbeitenden in % mit klassischer vs. flexibler Arbeitsweise im Zeitverlauf.

Neue Zusammenarbeit: Mit dem Wandel der Arbeitswelt – weg von klassischen Office-First-Strukturen hin zu flexibleren Arbeitsmodellen – gewinnen sowohl Desksharing als auch das Büro als Ort kreativer und interaktiver Zusammenarbeit an neuer Bedeutung (Bruch, 2022). Gleichzeitig verändern fluide Arbeitsformen und eine zunehmend individualisierte Arbeitsweise die Art der Zusammenarbeit in Unternehmen grundlegend. Um diese Entwicklungen im Zusammenhang zu analysieren, wurden die Dimensionen Desksharing, individualisierte Arbeit und projekthaftes Arbeiten kombiniert betrachtet (vgl. Abb. 7). Im Jahr 2022 arbeiteten laut Einschätzung der befragten HR-Expert:innen noch rund 32 % der Mitarbeitenden klassisch – also dauerhaft am eigenen Schreibtisch in festen Teams. Flexible Arbeitsformen spielten hingegen mit lediglich 2 % eine untergeordnete Rolle. Im Jahr 2025 steigt der Anteil klassisch Arbeitender sogar auf 40 %, gleichzeitig nimmt jedoch auch der Anteil flexibel Arbeitender auf rund 6 % zu. Der Großteil der Beschäftigten bewegt sich im Jahr 2025 zwischen den Polen klassisch und flexibel. Für das Jahr 2030 prognostizieren die HR-Expert:innen einen deutlichen Rückgang klassischer Arbeitsformen auf durchschnittlich nur noch 7 %.

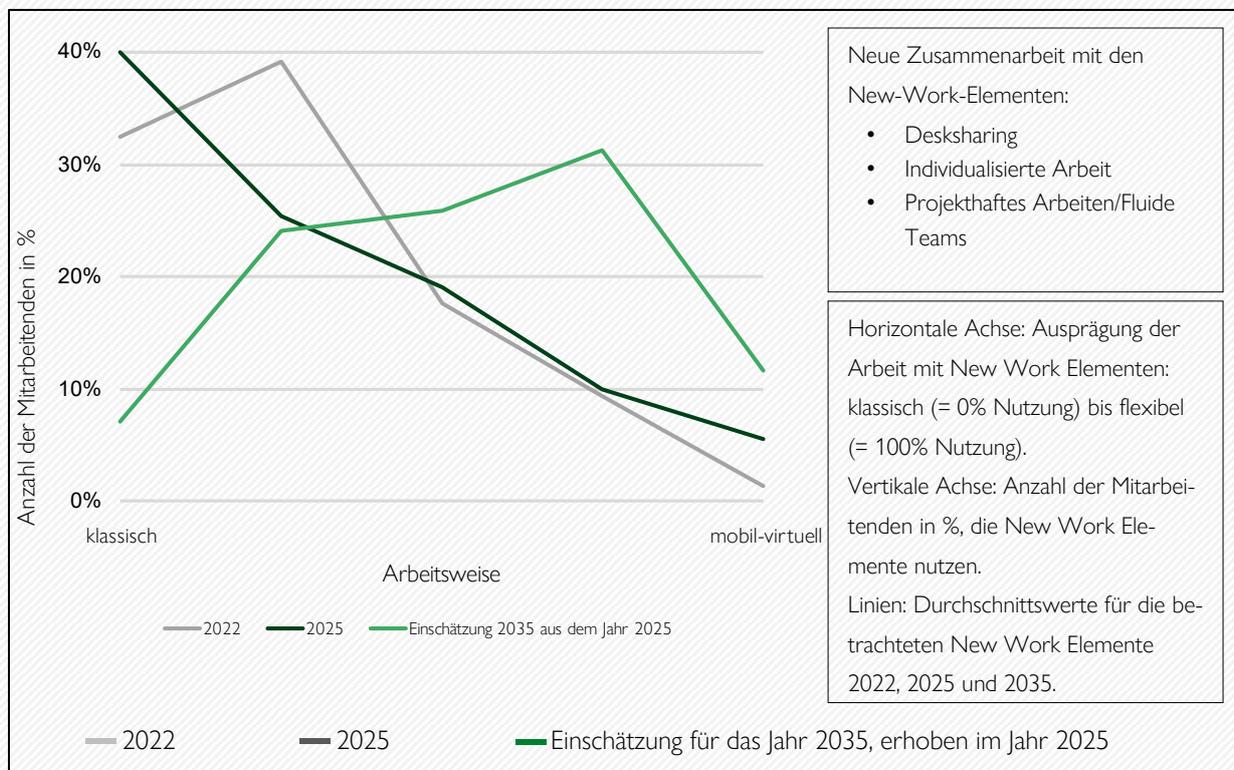
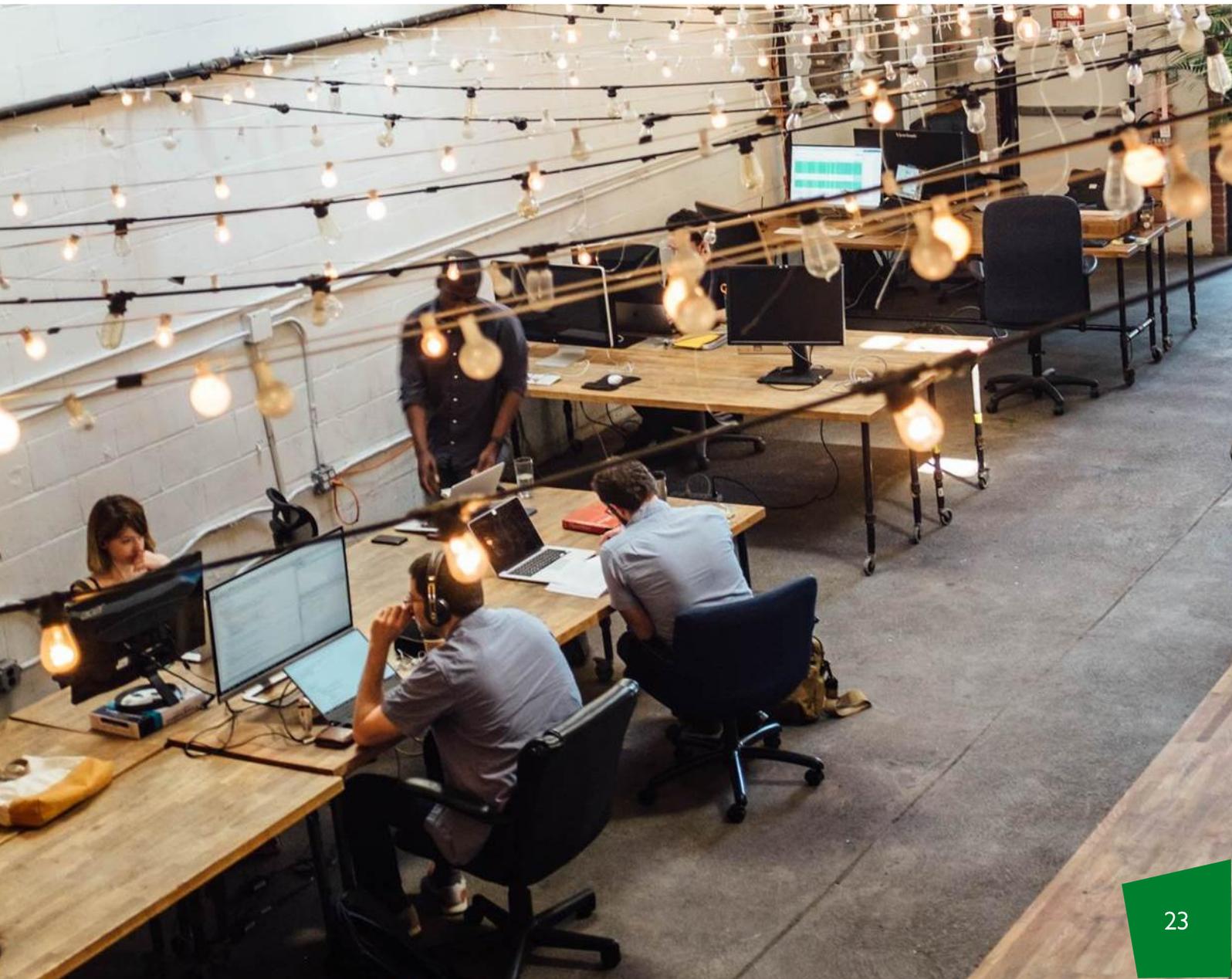


Abb. 7: Fokus neue Zusammenarbeit: Anzahl der Mitarbeitenden in % mit klassischer vs. flexibler Arbeitsweise im Zeitverlauf.

Unsere Daten zeigen, dass bereits im Jahr 2022 viele New-Work-Elemente in Unternehmen weit verbreitet waren, ihre Relevanz und Umsetzung sich bis 2025 jedoch unterschiedlich entwickelt haben. Während einige Elemente wie Desksharing und Kommunikation auf digitalen Plattformen zunehmen, sind andere wie mobiles Arbeiten und virtuelle Teams vorübergehend rückläufig. Für das Jahr 2035 wird eine erneute Ausweitung erwartet, insbesondere im Hinblick auf digitale Technologien und individualisierte Arbeitsgestaltung. Gleichzeitig gewinnen auch zuvor rückläufige New-Work-Elemente wie

mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeiten wieder an Verbreitung. New Work wird sich – trotz temporärer Rückgänge – voraussichtlich in vielen Organisationen langfristig verankern.

Während sich die New-Work-Entwicklung zunehmend in den strukturellen Rahmenbedingungen der Unternehmen etabliert, bleibt zu klären, inwieweit diese Transformation auch kulturell mitgetragen wird – und wo in Zukunft gezielte Weiterentwicklung erforderlich ist.



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 erfassen, haben wir rückblickend sämtliche Dimensionen der „New Culture“ analysiert. Darauf aufbauend wurde eine erste, skizzenhafte Prognose für die künftige Entwicklung dieser kulturellen Aspekte erarbeitet (vgl. Abb. 8).

Im Jahr 2022 war die New Culture in vielen Unternehmen noch moderat ausgeprägt.

Laut der befragten HR-Expert:innen waren im Jahr 2022 sämtliche Dimensionen

der New Culture in vielen Unternehmen noch moderat ausgeprägt. Besonders Erbringen kontinuierlicher Hochleistung (62 %), eine Vertrauenskultur (51 %) und arbeiten mit Speed (43 %) waren im Jahr 2022 in vielen Unternehmen vorhanden. Hingegen waren die Nutzung agiler Methoden (20 %) und die Vorbildfunktion des Top-Managements (23 %) laut den HR-Expert:innen nur in wenigen Unternehmen vorhanden (Bruch et. al., 2023).

Bis 2025 ging die Verbreitung einer New Culture in Unternehmen stark zurück.

Bis zum Jahr 2025 haben sämtliche Dimensionen einer New Culture einen Rückgang erlebt. Besonders deutlich ist dieser Rückgang bei einer Vertrauenskultur (-16 %), Selbstkompetenzen (-15 %) und dem Erbringen kontinuierlicher Hochleistung (-14 %). Am wenigsten rückläufig sind hingegen die Nutzung agiler Methoden (-5 %), Arbeiten mit Speed (-6 %) und eine visionäre Führung (-6 %).

Absolut betrachtet sind im Jahr 2025 besonders ethisches Denken und Handeln (54 %), das Erbringen kontinuierlicher Hochleistung (48 %) und Arbeiten mit Speed (43 %) am stärksten in den Unternehmen verbreitet. Am wenigsten verbreitet sind dagegen die Nutzung agiler Methoden (15 %), ein Top-Management als Vorbild (16 %) und flexible Strukturen und Prozesse (18 %).

Für das Jahr 2035 wird ein klarer Ausbau der New Culture in Unternehmen erwartet

Für die Zukunft prognostizieren die befragten HR-Expert:innen, dass sich sämtliche Elemente der New Culture in Unternehmen bis zum Jahr 2035 verstärken werden. Besonders stark wird der Zuwachs

bei den Dimensionen einer positiven Veränderungskultur (+47 %), umfangreicher Selbstkompetenzen (+43 %) und einer resilienzfördernden Kultur (+42 %) erwartet. Auch ein vorbildhaftes Top-Management (+42 %) sowie eine positive Energie und Dynamik (+39 %) werden bis zum Jahr 2030 stark ausgebaut werden. Die geringsten Zuwächse werden bei dem Erbringen kontinuierlicher Hochleistung (+14 %), ethischem Denken und Handeln (+18 %) sowie Arbeiten mit Speed (+19 %) prognostiziert.

Bezogen auf die absolute Ausprägung rechnen die Befragten damit, dass im Jahr 2035 insbesondere eine positive Veränderungskultur, eine resilienzfördernde Kultur, ethisches Denken und Handeln sowie eine positive Energie und Vertrauenskultur in mehr als 70 % der Unternehmen verankert sein werden. Dabei wird teilweise mit sprunghaften Veränderungen gerechnet.



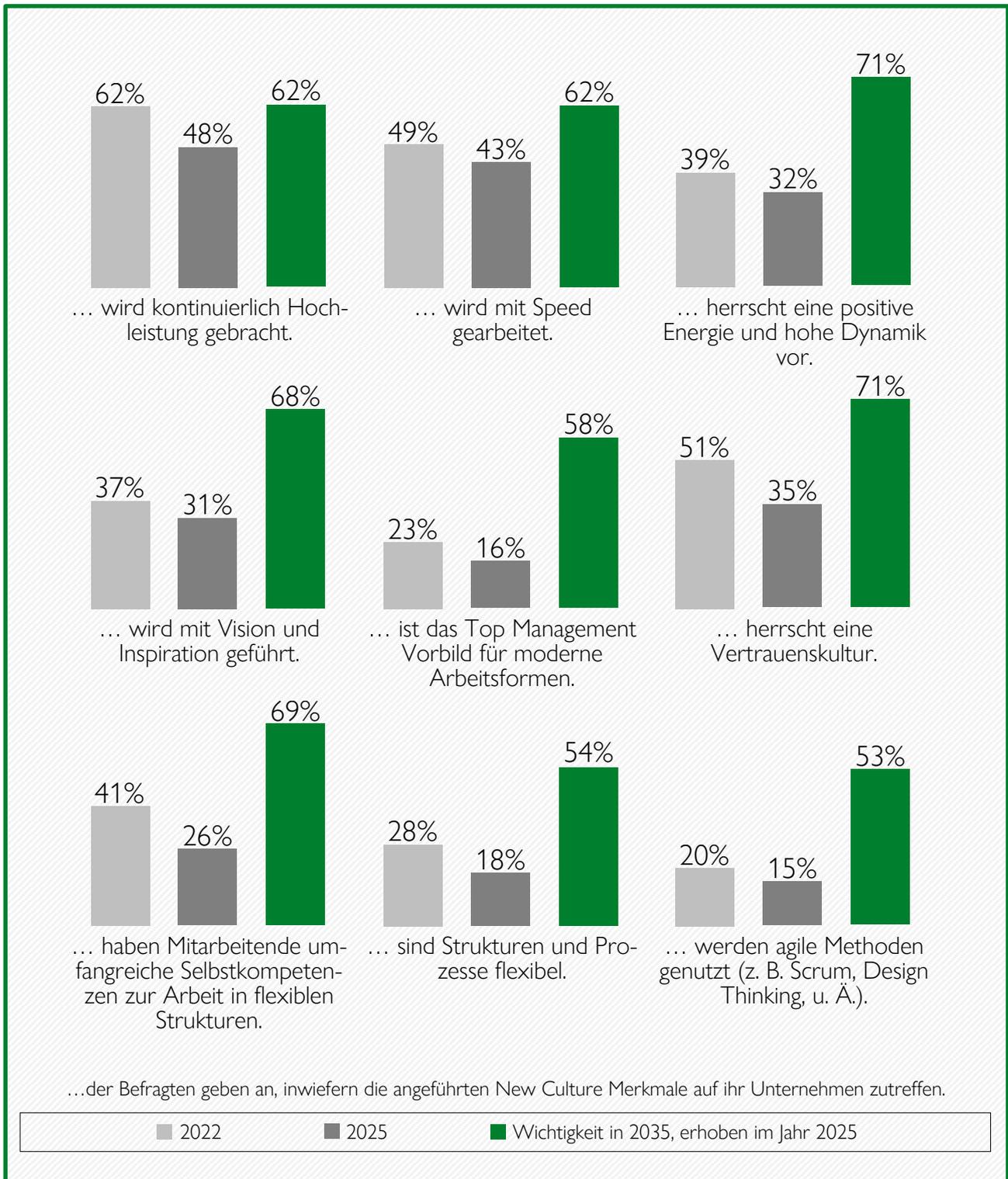


Abb. 8: Verbreitung einer New Culture nach Dimensionen in den Jahren 2022, 2025 und 2035.

Erfolgreiche Unternehmen sind Kultur-Pioniere

Eine etablierte New Culture gilt in der modernen Arbeitswelt als ein wesentlicher Treiber für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Um genauer zu beleuchten, welchen Einfluss kulturelle Faktoren auf die Unternehmensperformance haben, wurden in unserer Analyse besonders erfolgreiche Unternehmen (sog. Top Performer) und weniger erfolgreiche Unternehmen (sog. Low Performer) anhand ihrer angegebenen Unternehmensleistung gegenübergestellt. Im Anschluss wurden beide Gruppen hinsichtlich der Ausprägung zentraler Dimensionen der New Culture systematisch verglichen.

Nach Einschätzung der befragten HR-Expert:innen zeigen sich bereits im Jahr 2022 ausgeprägte kulturelle Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen. Besonders deutlich ist der Vorsprung der Top Performer in den Dimensionen visionäre Führung, positive Energie und Arbeiten mit Speed (Bruch et al., 2023). Während die New Culture bei den Low Performern bereits 2022 insgesamt schwach ausgeprägt war, verschlechtert sich deren Situation bis 2025 weiter, insbesondere in den Bereichen Vertrauenskultur, Selbstkompetenzen sowie flexibel gestaltete Strukturen und Prozesse. Auch die übrigen Dimensionen

verbleiben auf ähnlich niedrigem Niveau wie im Ausgangsjahr. Top Performer zeigen im Jahr 2025 weiterhin ein deutlich höheres kulturelles Profil, wenngleich sich der Abstand zu den Low Performern leicht verringert. Auffällig ist jedoch, dass auch die Top Performer in mehreren Dimensionen starke Rückschritte verzeichnen, vor allem bei der Vertrauenskultur, dem Arbeiten mit Speed sowie bei flexiblen Strukturen und Prozesse.

Die vielfältigen Krisen der vergangenen Jahre haben das People Management in den letzten Jahren vor enormen Herausforderungen gestellt. In dieser angespannten Phase hat sich in vielen Unternehmen auch die Haltung gegenüber New Work verändert – in nicht wenigen Fällen ging dies mit Rückschritten einher, etwa beim mobilen Arbeiten, bei flexiblen Arbeitszeiten und weiteren Dimensionen. Gleichzeitig zeigen unsere Daten ausnahmslose Rückschritte in einer New Culture. Eine nachhaltige New-Work-Transformation kann jedoch nur gelingen, wenn Unternehmen ihre Arbeitskultur gezielt weiterentwickeln. Bis 2035 gilt es, kulturelle Rückschritte aufzuholen und New Work nachhaltig zu verankern.

Ausblick für das People Management 2035

Die vergangenen Jahre stellten für Unternehmen eine gleichermaßen herausfordernde wie richtungsweisende Phase dar. Infolge multipler Krisen und zunehmender Unsicherheiten mussten viele Organisationen kurzfristig und reaktiv agieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Strategische Themen wie Personalentwicklung und Kulturarbeit rückten dabei häufig in den Hintergrund – mit spürbaren Auswirkungen auf die Position und Wirkungskraft des People Managements.

Gerade in angespannten Zeiten kann ein stark aufgestelltes People Management einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Eine zentrale Aufgabe liegt dabei in der aktiven Gestaltung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.

Auch wenn aktuell in Teilen der Wirtschaft Gegenbewegungen zu einigen New Work Elementen erkennbar sind, bleibt dessen Potenzial unbestritten – vorausgesetzt, es wird durch eine tragfähige und gelebte New Culture getragen. Die vergangenen Jahre waren eine herausfordernde und zugleich richtungsweisende Phase für Unternehmen. Sie mussten ad-hoc auf vielfältige Krisenereignisse reagieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Mit Blick auf das Jahr 2035 zeigt sich unter den befragten HR-Expert:innen ein klares Bild: In nahezu allen Bereichen – von den Funktionen über zentrale Kompetenzen bis hin zur kulturellen Entwicklung – besteht erheblicher Handlungs- und Entwicklungsbedarf. Klare Entwicklungsfelder sind:

#1

Die digitale Zukunft des People Managements gestalten: Die digitale Transformation der (Arbeits-)Welt befindet sich noch immer in einer frühen Phase. Bis 2035 wird digital vernetztes Arbeiten den beruflichen Alltag in nahezu allen Bereichen prägen. Das moderne People Management muss in diesem Wandel eine Schlüsselrolle übernehmen – nicht nur als Begleiter der Transformation, sondern auch durch die konsequente Digitalisierung und technologische Weiterentwicklung eigener HR-Prozesse. Besonders zentral sind dabei der Einsatz von Data Analytics sowie die Integration künstlicher Intelligenz.

#2

Digitale Kompetenzen entwickeln: Der Wandel in der grundsätzlichen Ausrichtung des People Managements erfordert ein zunehmend breites und differenziertes Kompetenzspektrum. Besonders gefragt sind technologische Fähigkeiten wie digitales Wissen, der effektive Einsatz von Künstlicher Intelligenz sowie ein verantwortungsvoller, ethisch reflektierter Umgang mit dieser Technologie. Ergänzt wird dieses Profil durch Kompetenzen in den Bereichen Big Data und People Analytics, die im Jahr 2035 eine zentrale Rolle für datenbasiertes, strategisches Handeln im People Management spielen werden.

#3

Emotionen stärken: Employee Experience rückt zunehmend in den Mittelpunkt erfolgreicher Personalarbeit und entwickelt sich zu einem entscheidenden Faktor im Wettbewerb um Talente. Gerade in Zeiten eines eklatanten Arbeitskräftemangels kommt es mehr denn je darauf an, ein positives Arbeitserlebnis zu schaffen. Damit dies gelingt, müssen im People Management entsprechende Kompetenzen aufgebaut werden, darunter Empathie, Netzwerkfähigkeit und strategisches Denken. Strategisches Denken ist dabei besonders relevant, um die Employee Experience nicht nur situativ umzusetzen, sondern langfristig in der Unternehmensstrategie zu verankern. Unternehmen sind gefordert, diese Schlüsselkompetenzen durch systematische Kompetenzentwicklung gezielt zu stärken.

#4

Rückschritte in der New Culture aufholen: Die aktive Gestaltung der eigenen New-Work-Transformation ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Ihr Erfolg hängt jedoch maßgeblich davon ab, ob es gelingt, eine New Culture zu etablieren. Viele Organisationen stehen hier vor einem deutlichen Rückstand. Es gilt, diesen Rückstand zügig aufzuholen und den eigenen passenden Weg hin zu einer modernen Arbeitskultur zu entwickeln.

Eindeutig ist, dass das heutige People Management in den nächsten Jahren einen nachdrücklichen Entwicklungsschub benötigt. Dieser Wandel kann jedoch nur gelingen, wenn er im Zusammenspiel mit dem unternehmensweiten Ökosystem und in enger Kooperation mit strategischen Partnern erfolgt.

Das People Management sollte dabei Ausgangspunkt der Neuausrichtung sein und den Transformationsprozess im Co-Development mit zentralen Schlüsselakteuren aktiv mitgestalten. Jetzt ist es an den Unternehmen, diesen Prozess konsequent zu steuern und die entscheidenden Weichen für ein zukunftsfähiges 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.



Marvin Neu



Marvin Neu ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich New Work, Diversität, Energie und neuer Arbeitszeitmodelle.



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.





Literaturverzeichnis

- Bruch, H., Lohmann, T., Neu, M. (2023). Trend-Barometer: People Management 2030: Im Umbruch zwischen Technologie- und Kulturtransformation.
- Bruch, H. (2022). Hybrid-Work-Kultur: Zwischen Sinngemeinschaft und Caring. Personalmagazin, (6), 44-49.
- Bruch, H., Meifert, M. (2020). New Work in der Bewährungsprobe. Nur das Naheliegende wird umgesetzt. Personalmagazin, (6).
- Bruch, H., Lohmann, T., Szlang, J., Heißenberg, G. (2019). People-Management 2025: Zwischen Kultur- und Technologieumbrüchen.
- PricewaterhouseCoopers. (2025). Reinvention on the edge of tomorrow: PwC's 28th Annual Global CEO Survey. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2025/28th-ceo-survey.pdf>

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.