

DGFP e.V. (Hg.): Trends im Personalmanagement

PraxisPapier 4/2009

Bearbeitung:

Dr. Sascha Armutat, Christiane

Geighardt-Knollmann, Bronia Sedlacek

ISSN 1613-2785

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

Leiter Forschung & Themen
Dr. Sascha Armutat
Fon +49 211 5978-124
Fax +49 211 5978-29124
E-Mail: armutat@dgifp.de

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---|--|----|
| 1 | Die Ergebnisse auf einen Blick..... | 2 |
| 2 | Zukünftige Herausforderungen für das Personalmanagement in Deutschland..... | 3 |
| 3 | Trendstudie: Methodisches Vorgehen..... | 6 |
| | 3.1 Dokumenten- und Zeitschriftenanalyse..... | 6 |
| | 3.2 Zukunftsworkshop..... | 7 |
| | 3.3 Empirische Untersuchung..... | 7 |
| | 3.4 Darstellung des Gesamtprozesses..... | 7 |
| 4 | Ergebnisse der Trendstudie | 9 |
| | 4.1 Dokumenten- und Zeitschriftenanalyse..... | 9 |
| | 4.2 DGFP-Zukunftsworkshop: HR-Trends..... | 13 |
| | 4.3 Empirische Untersuchung..... | 20 |
| 5 | Die 10 Personalmanagement-Trends: Zusammenfassung und Ausblick | 27 |

1 Die Ergebnisse auf einen Blick

Bei den zehn von der DGFP identifizierten Personalmanagement-Trends handelt es sich um diese Themen:

- Talent Management
- Flexibilisierung der Personalarbeit
- Strategische Ausrichtung des Personalmanagements
- Effiziente Gestaltung der Personalarbeit
- Individualisierung der Personalarbeit
- Employer Branding
- Messbarkeit der Personalarbeit
- Vermittlung von Werten und Sinn
- Führungskräfteentwicklung
- Leistungserhalt und Aging Workforce

Diese Trends sind das Ergebnis eines dreistufigen Verfahrens mit folgenden Prozessschritten: eine detaillierte Inhaltsanalyse renommierter Zeitschriften des Personalmanagements, ein Workshop mit Personalmanagement-Experten sowie eine Online-Befragung der DGFP-Mitgliedsunternehmen.

2 Zukünftige Herausforderungen für das Personalmanagement in Deutschland

Die Plötzlichkeit, mit der viele Unternehmen von der Wirtschaftskrise mitgerissen werden, macht es sichtbar: Die Zeiten langfristiger Planungen sind vorbei. Das Umfeld, in dem Unternehmen heute operieren, ist komplex, die zu berücksichtigenden Einflussfaktoren sind vielseitig und fast undurchdringlich miteinander verschlungen. Kaum jemand hat im Frühjahr 2008 damit gerechnet, dass sich eine Immobilienkrise in den USA zu einer weltweiten Wirtschaftskrise ausdehnt, die auch in Deutschland viele Unternehmen auf die Probe stellt und branchenübergreifend Folgen wie Arbeitnehmerfreisetzungen, Unternehmensschließungen und große Unsicherheit hervorgebracht hat.

Ein Vertrauen auf sich konstant entwickelnde Bedingungen, ein Planungsansatz, der von der detaillierten gedanklichen Vorstrukturierung der Zukunft ausgeht, ist obsolet geworden – dies zeigt die jüngste Zeit. Und dennoch: Mehr denn je sind Manager in Deutschland gefordert, mit Realismus und Blick auf kurz- wie langfristige Entwicklungen ihre Unternehmen in die Zukunft zu steuern, denn nur wer Visionen und Ziele auch in dieser schwierigen Situation entwickelt und umsetzt, kann das Unternehmen durch die turbulenten Zeiten führen. Das gilt in besonderem Maße für Personalmanager, die sich qua ihrer Profession mit allen Fragen des menschlichen Verhaltens in Unternehmen beschäftigen. Eine klare Vision, ein gutes Ziel hat so lange keinen unternehmerischen Wert, wie es nicht von den Mitarbeitern als verbindlich akzeptiert und zur Grundlage des Handelns bestimmt wird. In diesem Sinne gilt Humankapital als das Kriterium, das erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen trennen hilft – gerade auch in Krisenzeiten. Personalmanager sind gefordert, sich grundsätzlich und gerade zum heutigen Zeitpunkt im Hinblick auf die Zeit nach der Wirtschaftskrise an der Entwicklung von Visionen und Zielen des Unternehmens einzubringen, da nur so berechtigt davon ausgegangen werden kann, dass ein Unternehmen nicht nur Zukunftspotenzial, sondern auch Realisierungsmöglichkeiten für dieses Potenzial besitzt. Dazu müssen sich Personalmanager in die neuen, Rahmen setzenden und steuerbaren Ziele formulierenden Planungsprozesse einbringen. Sie arbeiten per se an der Schnittstelle des Unternehmens zur Gesellschaft und werden früh mit Veränderungen im gesellschaftlichen Raum konfron-

tiert. Seien es arbeitsrechtliche Modifikationen, bildungspolitische Veränderungen oder schleichende Veränderungsprozesse gesellschaftlicher und individueller Wertvorstellungen – Personalmanager sind im Idealfall „Seismografen“, die Veränderungen im öffentlichen Raum aufzeichnen und durch ihre Impulse für die unternehmerische Strategieentwicklung fruchtbar machen können. Diese alte und neue Aufgabe von Personalmanagern setzt umfangreiche Informationen und Hilfestellungen bei der Informationsverarbeitung voraus, damit die unternehmensbezogen relevanten Inhalte identifiziert und verarbeitet werden können. Dazu will die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) mit einem regelmäßigen Trendreporting einen Beitrag leisten.

Dieses Trendreporting beruht auf einem mehrdimensionalen Ansatz, der umfangreiche Literaturanalysen mit interaktiven Expertenworkshops und einer quantitativen Befragung der DGFP-Community verbindet, um zu praxisorientierten und realistischen Aussagen über die personalmanagementrelevanten Themen zu kommen, auf die sich Unternehmen in den nächsten Jahren einstellen müssen. Trends werden von der DGFP wie folgt definiert:

Trends sind personalpolitische Themen, die mit großer Wahrscheinlichkeit aufgrund der sich verändernden gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Verhältnisse kurz- bis mittelfristig (bis ca. 5 Jahre) in einer Vielzahl von Unternehmen eine Rolle spielen werden. Hier wird die Auffassung vertreten, dass sich Trends aktuell darin zeigen, dass diese in vielen Artikeln in Fachzeitschriften thematisiert werden, dass Unternehmen mit Trendsetter-Charakter sie in ihre Personalarbeit integrieren und dass sie von vielen Personalmanagern als Trend erkannt bzw. anerkannt werden.

Im folgenden Kapitel wird zunächst die Methodik des mehrdimensionalen Vorgehens erläutert. Im dritten Kapitel werden dann die Ergebnisse der drei Analysephasen in chronologischer Reihenfolge dargestellt: zuerst die Ergebnisse der Dokumenten- und Zeitschriftenanalyse, dann die verdichteten Ergebnisse des DGFP-Zukunftsworkshops und als Letztes die Ergebnisse der auf breiter Basis durchgeführten Befragung der DGFP-Community. Abschließend werden die Implikationen für den unternehmensspezifischen Transfer thematisiert.

Unser besonderer Dank gilt den Teilnehmern des DGFP-Zukunftsworkshops und allen Teilnehmern¹ an der DGFP-Trendbefragung.

Außerdem danken wir Ralf Spickermann für die Mitwirkung an der konzeptionellen Erstellung und an der Dokumenten- und Zeitschriftenanalyse sowie Stephanie Arzt für die Unterstützung bei der Dokumentation der Workshop-Ergebnisse.

Düsseldorf, im Juli 2009

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

3 Trendstudie: Methodisches Vorgehen

Eine Herausforderung bei der Bestimmung zukünftiger Trends ist, dass sie sich nicht sicher bestimmen lassen; letztendlich handelt sich immer nur um Prognosen, die erst in der Zukunft relevant werden – oder auch aufgrund einer neuerlichen und nicht absehbaren gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Veränderung unerwartet an Bedeutung verlieren können.

Um aktuelle Trends greifbar zu machen, wird für unsere fortlaufende Studie ein dreistufiges Verfahren gewählt, deren einzelne Prozesse aufeinander aufbauen. Die Ergebnisse der drei Prozesse führen schon in den einzelnen Analyseschritten zu aussagekräftigen Trends, die wiederum durch den dreistufigen Prozess zu übergeordneten „Leittrends“ verdichtet werden (siehe Kapitel 4).

3.1 Dokumenten- und Zeitschriftenanalyse

Der erste Schritt ist, auf der Basis von umfassenden, quartalsweisen Auswertungen inhaltlicher Beiträge in Personalmanagement-Fachzeitschriften und Diskussionsprotokollen der DGFP-Erfahrungsaustauschkreise in einem Clusterverfahren zentrale Themenstellungen des jeweiligen Quartals zu identifizieren. Diese Themenstellungen werden dann hinsichtlich ihrer aktuellen Relevanz und ihrer mittelfristigen Prägewirkung auf das Personalmanagement bewertet und priorisiert.

Ein Kennzeichen von Trendthemen besteht darin, dass sie vermehrt in verschiedenen Fachzeitschriften aufgegriffen werden. Wenn man Trendthemen identifizieren möchte, liegt es also nahe, die Beiträge in diesen Zeitschriften systematisch auszuwerten. Grundlage der Inhaltsanalyse bilden die wichtigsten Fachzeitschriften für das Personalwesen im deutschsprachigen Raum. Es werden sämtliche Beiträge und Kernaussagen der Artikel und Studien ausgewertet. Zusätzlich werden die Themen der DGFP-Erfahrungsaustauschgruppen in die Auswertung einbezogen. Anschließend findet eine induktive Kategorienbildung statt, das heißt, die Einträge werden nach und nach durchgesehen und zu trennscharfen Oberbegriffen zusammengefasst, wenn mehrere Einträge gleichen beziehungsweise ähnlichen Inhalts gefunden werden, die keiner einer bereits vorher gebildeten Kategorien zugeordnet werden können.

Die Oberbegriffe werden anhand zweierlei Kriterien in ein zweidimensionales Schema einsortiert. Die Kriterien hierfür sind zum einen eine quantitative Auswertung auf der Basis der Anzahl der Artikel, die zu einem bestimmten Thema in dem definierten Zeitraum erschienen sind, und zum anderen eine (subjektive) Bewertung der heutigen Relevanz und des Zukunftspotenzials dieser Themen. Hinter der Einschätzung der Relevanz und des Potenzials steht die Frage, ob das Thema für eine Vielzahl von Unternehmen in Deutschland von Bedeutung ist bzw. zukünftig sein wird.

3.2 Zukunftsworkshop

Anschließend bilden die priorisierten Themenlisten der jeweiligen Quartale die Grundlage für einen Expertenworkshop mit HR-Trendverantwortlichen aus Unternehmen, der im letzten Quartal des Jahres durchgeführt wird. Bei diesem Workshop geht es sowohl darum, die bisherigen thematischen Priorisierungen zu überprüfen als auch darum, den Blick zu weiten für die Herausforderungen und Aufgaben, denen sich Unternehmen extern und intern stellen müssen.

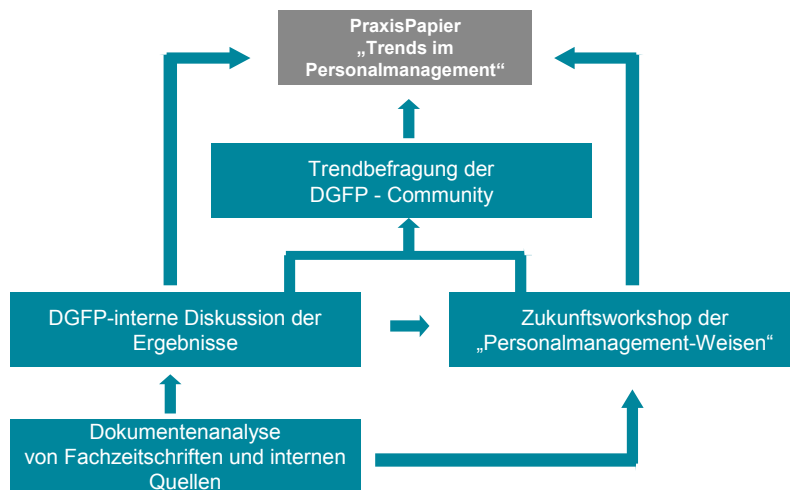
Im Zukunftsworkshop der DGFP erarbeiten und definieren Personalmanager neue Trends im Rahmen von Gesprächsrunden und Diskussionen, zunächst völlig unabhängig von den bisherigen Ergebnissen der Dokumenten- und Zeitschriftenanalyse. Dann werden die Erkenntnisse aus beiden Prozessen zusammengeführt und von den Experten neu diskutiert.

3.3 Empirische Untersuchung

Im letzten Schritt dienen die diskutierten und um Planungsszenarien ergänzten Trends als Voraussetzung für die DGFP-Community-Befragung, die jeweils zu Beginn des Folgejahres durchgeführt wird. In dieser Untersuchung wird die Community der Personalmanager um die Bewertung der definierten und diskursiv erarbeiteten Trends gebeten. Die Befragung findet online statt.

3.4 Darstellung des Gesamtprozesses

Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Prozessschritten lassen sich folgendermaßen grafisch darstellen:



Das Ergebnis dieses Prozesses sind auf unterschiedlichen Ebenen untersuchte Trendaussagen. In einem letzten Schritt werden die in den unterschiedlichen Prozessen erkannten Trends geclustert. Nur die Cluster, die mehrfach in mindestens zwei der drei Prozessschritte Trends aufweisen, werden zu Megatrends verdichtet (siehe Kapitel 4). Dieses Ergebnis konturiert die Zukunftsentwicklung des Personalmanagements und kann eine hilfreiche Richtschnur für zukünftige betriebliche personalpolitische Schwerpunktsetzungen sein. Die Ergebnisse werden in Form eines PraxisPapiers veröffentlicht.

4 Ergebnisse der Trendstudie

4.1 Dokumenten- und Zeitschriftenanalyse

Nach intensiver Durchsicht sämtlicher Ausgaben aus dem Jahr 2008 der genannten vier führenden deutschsprachigen Fachzeitschriften PERSONAL, PERSONALFÜHRUNG, personalmagazin und Personalwirtschaft und der Auswertung der Themen der DGFP-Erfahrungsaustauschgruppen des Jahres 2008 ließen sich über 20 Themen feststellen, die für die nächsten Jahre in deutschen Unternehmen zukunftsweisenden Charakter haben könnten.

Im Folgenden werden die verdichteten Oberthemen sowie auch untergeordnet die Einzelthemen, die zur Kategorisierung der Oberthemen geführt haben, dargelegt. Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse zeigen folgende Trends:

| | |
|--|---|
| Internationales Personalmanagement | Diverse Zeitschriftenberichte zu den Themen systematisches Entscheidungsmanagement, Arbeitsmarkt in Europa, interkulturelles Management und Personalrekrutierung im Ausland weisen darauf hin, dass es sich beim internationalen Personalmanagement nach wie vor um ein Trendthema handelt. |
| Employer Branding und neue Instrumente des Personalmarketings | Alle Beiträge zu den Themen Arbeitgeberattraktivität, neue Wege der Personalbeschaffung, Generation Y wurden zu diesem Trendthema zusammengefasst. |
| Verantwortungsvolle Führung im Unternehmen | Dieser Oberbegriff fasst Themen wie Compliance, Corporate Social Responsibility, Behavioral Branding und Trennungsmanagement zusammen. |
| Führungskommunikation als Erfolgsfaktor | Feedback, Coaching und problemorientierte Führung sind Stichworte, die dieses Trendthema charakterisieren. |

| | |
|---|---|
| Flexibilitätsorientiertes Personalmanagement | Ein flexibilitätsorientiertes Personalmanagement hat viele Facetten. In den Fachzeitschriften finden sich beispielsweise Beiträge zum flexiblen Arbeitszeitmanagement, zum Einsatz von Zeitarbeit, zum Interimsmanagement, zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes und zum Outplacement. |
| Systematisches Gesundheitsmanagement | Unter dieser Überschrift werden Beiträge zusammengefasst, die thematisieren, wie Unternehmen mit Suchtproblemen und psychischen Erkrankungen ihrer Beschäftigten (z.B. Burn-out oder Bore-out) umgehen. |
| Alternde Belegschaften | Die ist ein Thema, das von diversen Fachzeitschriften aufgegriffen wird. Konkret wird von Möglichkeiten der Alterstrukturanalyse, des Einsatzes, der Entwicklung und der Führung älterer Mitarbeiter und altersgerechter Arbeitsstrukturen berichtet. |
| Systematisches Bildungsmanagement | Dass ein systematisches Bildungsmanagement ein Trendthema ist, zeigen Artikel zu Lerncockpits und der Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen. |
| Human Capital Management | Nach wie vor ein Trendthema – das Bewerten und Steuern von Humankapital. |
| Personalcontrolling | Dieses klassische Thema wird in den untersuchten Fachzeitschriften einerseits mit dem Schwerpunkt Personalkostenmanagement, andererseits mit dem |

| | |
|--|--|
| | Schwerpunkt strategische Personalplanung diskutiert. |
| Karrieren im Personalmanagement | Bei diesem Trendthema geht es um die Gestaltung von Laufbahnen im Personalmanagement und um die Hochschulausbildung künftiger Personalmanager. |
| Personalkommunikation und Selbstmarketing des Personalmanagements | In den Fachzeitschriften werden die verschiedenen HR-Awards vorgestellt. |
| Organisation der Personalarbeit | Die Frage, wie die Personalarbeit optimal organisiert werden kann, ist Gegenstand diverser Fachartikel. Beispielsweise geht es um Self Services, digitale Personalakten, Service Center, die Rolle des Business Partners, Prozessstandardisierung, die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern und Kooperationen mit anderen Unternehmen (Aus- und Weiterbildung im Verbund). |
| Web 2.0 | In mehreren Fachzeitschriften werden die Chancen und die Risiken dieser technischen Entwicklung für den Personalbereich diskutiert. |
| Wissensmanagement | Das nicht mehr neue Thema Wissensmanagement beschäftigt die Fachjournalisten nach wie vor. Sie befassen sich mit der Frage, unter welchen strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen Wissenstransfer gelingen kann und wie ein Ideen- bzw. Innovationsmanagement optimal gestaltet wird. |
| Work-Life-Balance | Nicht zuletzt aufgrund der Tat- |

sache, dass es immer mehr „Dual Career Couples“ gibt, gewinnen die Themen Work-Life-Balance und eine familienorientierte Karriereplanung an Bedeutung.

Diversity

In den analysierten Beiträgen zum Thema Diversity geht es vor allem um die Beachtung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) bei Beförderungen sowie um den Umgang mit der sogenannten „Generation Y“.

Talent Management

Die Frage, wie Fach- und Führungskräfte ausgewählt, an das Unternehmen gebunden und entwickelt werden, ist nach wie vor Thema in vielen Fachzeitschriften. In diesem Zusammenhang geht es auch um internationale Nachfolgeplanung.

Performance Management

Bei diesem Trendthema geht es um die Anreizgestaltung (z.B. leistungsorientierte Vergütung), um Zielvereinbarungen, aber auch um den Umgang mit Low Performern.

(Neue) Instrumente der Personalentwicklung

Unter diesem Oberbegriff wurden Berichte über folgende Instrumente zusammengefasst: Simulationen und Planspiele, Lernen im Prozess der Arbeit, Projektarbeit, kollegiale Fallberatung und Coaching.

Berufsausbildung aus der Ausbilderperspektive

Artikel zu diesem Thema befassen sich insbesondere mit dem Umgang mit Problem-Azubis und mit dem Qualifikationsniveau der Auszubildenden.

Auf Basis dieser inhaltlichen Auswertung, die eine erste eigenständige Analyse von Trends darstellt, wurden die Themen im Rahmen eines Expertenworkshops weiter diskutiert, bearbeitet und um weitere Themen ergänzt.

4.2 DGFP-Zukunftsworkshop: HR-Trends

In den Gesprächsrunden orientierten sich die Personalmanager an folgenden Fragestellungen, die sich auf das Personalmanagement in ihrem Unternehmen beziehen:

- Wo stehen Sie?
- Wo wollen/müssen Sie hin?
- Welchen Weg wollen/müssen Sie gehen?

Im Verlauf des Workshops kristallisierten sich die folgenden Trends heraus, die nach Ansicht der Experten zukünftig in den Unternehmen eine steigende Bedeutung haben werden:

Das Personalmanagement gestaltet seine strategische Integration.

Die Experten beobachteten einen Paradigmenwechsel im Personalmanagement: Es etablierte sich immer mehr als strategischer Partner in Geschäftsprozessen.

Diese Entwicklung zeigt sich beispielsweise in einer klaren, aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Personalstrategie. Zwar ist es grundsätzlich auch denkbar, eine Personalstrategie ohne direkten Bezug zur Unternehmensstrategie zu formulieren, das heißt allein auf der Basis treibender Themen. Ein solches Vorgehen ist jedoch nicht zu empfehlen, weil nur die Unternehmensstrategie einen legitimierenden Ordnungsrahmen bietet. Wenn keine explizite Unternehmensstrategie existiert, ist der Personalbereich gefordert, die Strategieentwicklung anzustoßen.

Unternehmensstrategien sind nicht zuletzt von der aktuellen Marktsituation abhängig: Strategien, die in Wachstumsmärkten gelernt wurden, lassen sich beispielsweise nicht einfach auf reife Märkte übertragen – das Unternehmen hat andere Kunden und befindet sich in einer anderen Konkurrenzsituation. Gerade in reifen Märkten machen das Engagement der Mitarbeiter und Investitionen in Qualifizierung den Unterschied: Der Mensch wird zunehmend zum Differenzierungsfaktor im Wettbewerb.

Dieser Effekt wird noch verstärkt durch die demografische Entwicklung. Eine Verschärfung des Fachkräftemangels ist absehbar. Hierin liegt eine Chance für das Personalmanagement, sich durch vorausschauende Maßnahmenplanung als strategischer Business-Partner zu beweisen.

Entscheidend für seine Akzeptanz als strategischer Partner ist das Auftreten des Personalmanagers. Die Experten betonen, dass niemand die Personalmanager darin hindere, Business-Partner zu sein. Sie müssten allerdings das „Brot & Butter“-HR-Geschäft beherrschen, ihre Entscheidungen begründen können, aus sich heraus einen Gestaltungsanspruch haben und – wie zum Beispiel ihre Kollegen aus dem Marketing – um den eigenen Erfolgsbeitrag wissen, um ernst genommen zu werden.

Eine effiziente Personaladministration ist eine Voraussetzung für ein professionelles Personalmanagement.

Zum „Brot & Butter“-Geschäft des Personalmanagements gehört vor allem die Personaladministration. Nach Einschätzung der Experten ist davon auszugehen, dass es für den Personalbereich in Zukunft nicht mehr Geld geben wird. Die Herausforderung bestehe darin, durch eine effiziente und professionelle Personaladministration Kapazitäten für andere Aufgaben frei zu machen.

Einige Unternehmen haben die Personaladministration in Shared Service Centern (SSC) organisiert, um Kosten zu reduzieren. In vielen Fällen wurden die entsprechenden Strukturen aufgebaut, Prozesse und kulturelle Aspekte jedoch vernachlässigt. Eine Herausforderung sei beispielsweise das Schnittstellenmanagement. Außerdem führten SSC-Konzepte zu Zergliederung; die Mitarbeiter in den Service Centern verlören Anbindung und Identifikation, sie hätten weniger persönliche Beziehungen zu ihren Kunden als andere Mitarbeiter des Personalbereichs.

Trotz dieser kritischen Beurteilung von SSC-Konzepten sind sich die Experten darin einig, dass das Kostenmanagement im Personalbereich ein Evergreen ist: „Aus dem Thema kommen Personaler nicht raus“. Sie rechnen damit, dass die Rollen im Personalmanagement künftig weiter ausdifferenziert werden. So werde es in Zukunft beispielsweise einen Bedarf an Change Agents und an Experten für die Personaladministration geben.

Das Ziel dieser Ausdifferenzierung ist die weitere Professionalisierung des Personalmanagements.

Im Hinblick auf HR-Instrumente und -Prozesse lautet das Motto: so viel Individualisierung wie nötig, so viel Standardisierung wie möglich.

Eine Möglichkeit, Effizienz zu fördern und Kosten einzusparen ist die Standardisierung von HR-Instrumenten und -Prozessen.

Die Experten fordern, dass Personalmanager selbstbewusst ihre Ordnungsfunktion wahrnehmen und Standards (durch-)setzen (zum Beispiel Trainingsmaßnahmen betreffend). HR sei gefordert, als Business-Partner auf Augenhöhe in einem Aushandlungsprozess eine effiziente Standardisierung voranzutreiben.

Bestimmte Personalprozesse (wie zum Beispiel das Bewerbermanagement oder das Employer Branding) sollten im ganzen Unternehmen standardisiert und harmonisiert werden. Zur Harmonisierung der Prozesse empfehlen die Experten die Zusammenarbeit in Gremien und Projekten.

Dabei sei allerdings zu beachten, dass Individualität und Einheitlichkeit sich nicht widersprechen. Es gehe nicht um die Herstellung unbedingter Gleichheit, sondern um die Sicherstellung von Kompatibilität; die Zeiten einer brachialen Übernahmelogik seien vorbei. Die Herausforderung für das Personalmanagement bestehe darin, die spezifischen Anforderungen der einzelnen Unternehmensbereiche bzw. Gesellschaften und durch Standardisierung ermöglichte übergeordnete Synergien auszubalancieren.

Eine wichtige Bedingung für die Standardisierung von Personalprozessen ist eine einheitliche IT-Basis. Die Experten bemängeln, dass die Chancen einer Standardisierung über IT-Systeme im Personalbereich häufig unzureichend genutzt würden. Personalmanager sollten sich nicht zu sehr auf Ausnahmen von der Standardisierung konzentrieren.

Die Standardisierung von Personalprozessen erleichtert auch die Einbeziehung der Linienführungskräfte in Aufgaben des Personalmanagements. Um die Linienführungskräfte bei der Anwendung von HR-IT (Manager Self Service) zu unterstützen, empfehlen die Experten, die IT-Lösungen nicht zu häufig umzustellen bzw. anzupassen.

Personalmanager müssen den Mut aufbringen, eigene Maßstäbe für das Handeln im Personalmanagement zu entwickeln und von einer reinen Controller-Mentalität Abstand zu nehmen.

Ein Dilemma der Personalarbeit besteht darin, dass objektive Benchmarks für HR-Kosten fehlen.

So stellt sich immer wieder die Frage: Welche Mittel brauche ich, um qualifizierte Personalarbeit zu leisten? Die Orientierung am Best-Practice-Prinzip führte nach Einschätzung der Experten in der Vergangenheit zum Entwicklungsstillstand. Zwar könne es sinnvoll sein, auf der Grundlage von Best-Practice gezielt Personalprozesse zu optimieren. Allerdings dürfe man bei dieser Betrachtung nicht stehen bleiben. Vielmehr sollten Personalmanager ausgehend von der Erkenntnis, dass der Mensch in einer Dienstleistungsgesellschaft nicht primär Kostenfaktor, sondern Wertschöpfungsfaktor ist, den Mut aufbringen, eigene Maßstäbe für das Handeln im Personalmanagement zu entwickeln und von einer reinen Controller-Mentalität Abstand nehmen.

Wie lässt sich eine solche spezifische HR-Logik kennzeichnen? Nach dieser Logik geht es darum, die Komplexität vieler Personalthemen nicht vorschnell zu reduzieren, indem sie zu früh verallgemeinert oder durch Kennzahlen zu einseitig betrachtet werden. Es geht darum, den Erfolg des eigenen Handelns nicht (ausschließlich) an quantitativen Größen festzumachen (z. B. Anzahl Weiterbildungstage), sondern den Erfolg qualitativ zu überprüfen (z. B. Verhaltensänderungen strukturiert beobachten, Mitarbeiterbefragungen durchführen).

Personalmanager müssen nach Ansicht der Experten die Logik des Controllings kennen und sich davon abgrenzen können. Sie sollten sich darüber im Klaren sein, dass Zahlen Aufmerksamkeit erzeugen, und sie sollten in der Lage sein, relevante Personalthemen – wie beispielsweise aktuell die Konsequenzen der demografischen Entwicklung für die Unternehmen – handfest und transparent zu kommunizieren. Personalbereiche brauchen aber auch die Fähigkeit zu widersprechen. Diese Fähigkeit sei durch die ausgeprägte Kundenorientierung des Personalbereichs (insbesondere in HR-Shared-Service-Centern) vernachlässigt worden: Dienstleister widersprechen nicht.

Die Experten wünschen sich, dass sich Personalmanager bewusst machen, dass sich die Personalarbeit vom Controlling

unterscheidet, und dass sie diesen Identitätsunterschied selbstbewusst vertreten. Die aktuelle Wirtschaftskrise biete dazu eine Chance, weil andere Werte als die Finanzwerte an Bedeutung gewinnen. Die Krise führe zu einem Kontrollverlust, das Management-Paradigma „Steuerung“ werde in Frage gestellt.

Personalmanager müssen sich auf neue Sozialpartnerschaftsstrukturen einstellen.

Flächentarife werden immer offener, Einzelgewerkschaften gewinnen an Macht – insgesamt wird es nach Ansicht der Experten für Personalmanager immer schwieriger, sich mit den Sozialpartnern ergebnisorientiert auseinanderzusetzen.

Mit dieser Feststellung sind zwei Forderungen verbunden: Die Verhandlungskompetenz von Personalmanagern muss gefördert werden und IT-Systeme müssen geeignet sein, komplexe Aushandlungsergebnisse flexibel zu unterstützen (Beispiel: Entgeltabrechnung).

Das Personalmanagement ist gefordert, das eigene Unternehmen bei der Wahrnehmung seiner gesellschaftlichen Verantwortung zu unterstützen.

Viele unternehmerische Entscheidungen wirken sich auf die Mitarbeiter aus und betreffen die Gesellschaft unmittelbar, wie z.B. Standortschließungen oder die Ausweitung von Produktionskapazitäten. Das Personalmanagement ist gefordert, die Unternehmensleitung mit den Informationen zu versorgen, die sie für Diskussionen im öffentlichen Raum benötigen.

Zu den Aufgaben des Personalbereichs gehört es auch, die Unternehmen dabei zu unterstützen, im Sinne einer Corporate Social Responsibility ihre globale ethische Verantwortung wahrzunehmen.

Das Personalmanagement ist in der Pflicht, Konzepte vorzulegen, mit denen Compliance unternehmensweit sichergestellt werden kann.

Nachdem viele Unternehmen zunächst den Standpunkt vertraten „Compliance kostet nur Geld“, findet spätestens seit den

großen Bestechungs- und Bespitzelungsskandalen in Deutschland eine Umorientierung statt.

Compliance spielt nach Einschätzung der Experten insbesondere in internationalen Unternehmen mit großen Einkaufsvolumen eine wichtige Rolle. Legal Compliance habe vor allem etwas mit Einstellung zu tun – der Personalbereich sei in der Pflicht, Konzepte vorzulegen, mit denen die Compliance unternehmensweit sichergestellt wird.

In letzter Zeit befasst sich das Personalmanagement zunehmend auch mit der Frage, wie sichergestellt werden kann, dass das Verhalten der Mitarbeiter mit der Unternehmensmarke in Einklang steht (Behavioral Branding).

Das Personalmanagement muss in guten und in Krisenzeiten ein flexibles Belegschaftsmanagement ermöglichen.

Nicht nur, aber ganz besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten muss das Personalmanagement nach Ansicht der Experten ein flexibles Belegschaftsmanagement ermöglichen. Damit kann zum Beispiel gemeint sein, auch größere Gruppen von Mitarbeitern kurzfristig in eine neue Position zu bringen, diese Mitarbeiter zu qualifizieren und zu motivieren. Vor allem geht es darum, Mitarbeiter nach Möglichkeit auch in Krisenzeiten zu halten, um ihr Know-how für das Unternehmen zu sichern. Tarifverträge, die flexibilitätsfördernde Personalinstrumente (z.B. Arbeitszeitkonten, Mehrarbeit ohne Zuschläge) unterstützen, ermöglichen eine atmende Organisation in diesem Sinne.

Vom Personalmanagement wird erwartet, das Engagement der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern – gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

Nach Einschätzung der Experten sind Personalmanager zunehmend gefordert, individuell auf die Mitarbeiter einzugehen, um ihr Engagement zu fördern. Althergebrachte monetäre Anreizsysteme seien allein nicht ausreichend. Es gehe vermehrt darum, individuelle Anreize anzubieten (zum Beispiel auf die Lebenssituation abgestimmte Dienstleistungen wie betriebliche Kindergärten oder Ähnliches) und den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit zu verdeutlichen.

Ganz besonders gilt das in wirtschaftlichen Krisensituationen, in denen sich die Mitarbeiter Unterstützung beim Umgang mit belastenden Situationen wünschen. Hier steht auch das Personalmanagement in der Pflicht.

Eine wichtige Strategie gegen den Fachkräftemangel ist ein internationales Talent Management.

Die Experten weisen darauf hin, dass die demografische Entwicklung zwar absehbar zu einem Fachkräftemangel führen wird, aber nicht für alle Funktionen im selben Ausmaß. Eine nach Funktionen differenzierte Analyse sei daher notwendig, um zielgerichtete Maßnahmen ergreifen zu können.

Angesichts des sich insgesamt verschärfenden War for Talents gewinnt nach Einschätzung der Experten die Förderung des Employer Brandings an Bedeutung.

Außerdem wird es für die Unternehmen immer wichtiger, geeignete Fachkräfte auch international zu rekrutieren. Bei einem international aufgestellten Talent Management stellt sich die Frage nach der Vergleichbarkeit der „talents“. Die Experten plädieren hier für Flexibilität. Standards sollten nur vorgegeben werden, wenn es unbedingt nötig ist.

Das Personalmanagement muss sich stärker an den unterschiedlichen Bedürfnissen der verschiedenen Mitarbeitergruppen orientieren.

Das Augenmerk der Personalmanager richtet sich schon seit einiger Zeit stärker auf die soziale Vielfalt der Mitarbeiter und auf deren unterschiedliche Lebenssituationen.

Beispielweise ist es vor allem für viele junge Mitarbeiter wichtig, Beruf und Familie miteinander vereinbaren zu können. Um diese Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, sollten Personalmanager nach Ansicht der Experten neue Karrieremodelle konzipieren. Sie beobachten zum Beispiel, dass jüngere Führungskräfte nicht mehr uneingeschränkt mobil sind. Diese Feststellung erklären sie zum einen mit der Tatsache, dass heute in der Regel beide Partner berufstätig sind (Dual Career Couples), zum anderen mit einem Wertewandel: Viele jüngere Mitarbeiter wollten nicht mehr um jeden Preis Karriere machen.

Eine weitere Herausforderung für das Personalmanagement sind die alternden Belegschaften. Angesichts der Tatsache, dass in vielen Unternehmen aufgrund homogener Altersstrukturen der Anteil der Mitarbeiter über 50 zunehmen wird, sind die Personalmanager gefordert, ganzheitliche Konzepte zu entwickeln, um die Arbeitsfähigkeit dieser Mitarbeitergruppen zu erhalten und ihre Motivation zu fördern. In diesem Zusammenhang gewinnt nach Einschätzung der Experten auch das betriebliche Gesundheitsmanagement an Bedeutung.

Das Web 2.0 macht ein neues Kommunikationsmanagement erforderlich.

Eine noch recht neue Herausforderung für das Personalmanagement ist das Web 2.0. Die interaktiven Internettechnologien stellen bewährte betriebliche Paradigmen in Frage (wie zum Beispiel den Datenschutz).

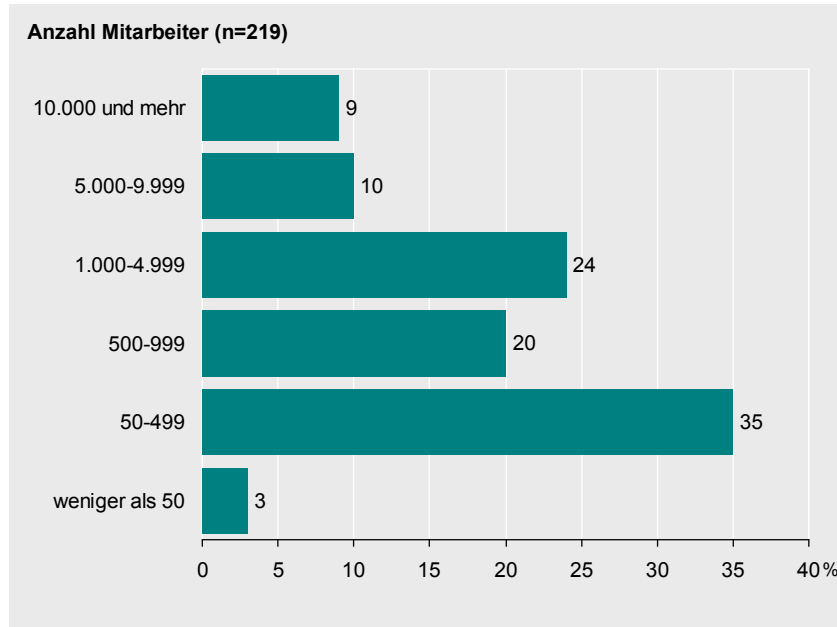
Das Web 2.0 wirkt sich massiv auf das Employer Branding aus; der Informationsaustausch im Internet (zum Beispiel in Social Communities wie XING) entzieht sich vollständig der Kontrolle durch die Unternehmen und prägt dennoch entscheidend das Arbeitgeberimage. Ein einmal entstandener Imageverlust im Web 2.0 kann sich schnell potenzieren: Das Internet vergisst nicht.

Aus diesem Grund macht das Web 2.0 nach Ansicht der Experten ein neues Kommunikationsmanagement erforderlich – eine wichtige Aufgabe für das Personalmanagement.

4.3 Empirische Untersuchung

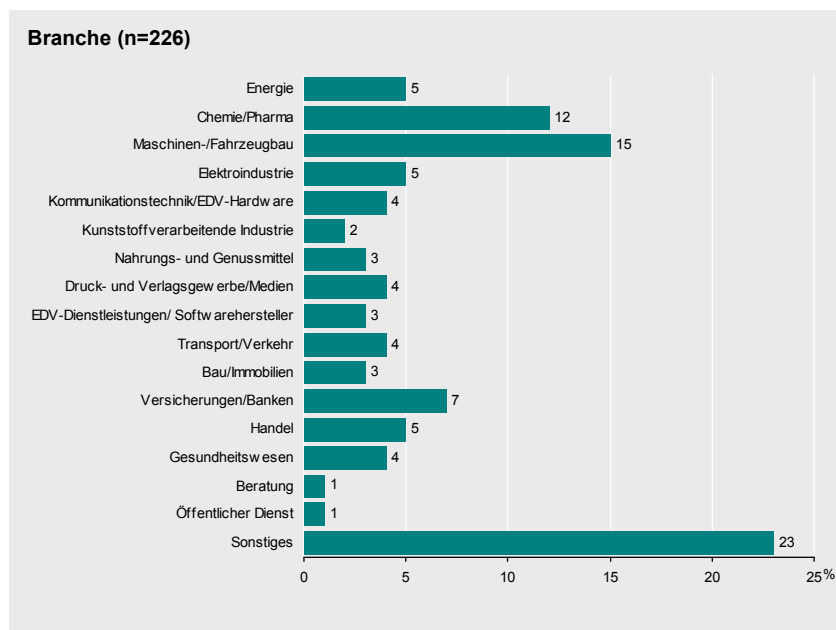
Um die oben beschriebenen definierten und diskursiv erarbeiteten Trends zu überprüfen, baten wir im Februar 2009 die DGFP-Community um ihre Meinung. Es wurden die Hauptsprechpartner der DGFP aus allen ordentlichen Mitgliedsunternehmen per E-Mail zu der Online-Befragung eingeladen. Der Fragebogen für die DGFP-Trendumfrage 2009 wurde auf der Grundlage der Ergebnisse der Dokumenten- und Zeitschriftenanalyse und des DGFP-Zukunftsworkshops entwickelt. 226 der 1736 eingeladenen Unternehmen (13 Prozent) nahmen an der Befragung teil.

Unter den Teilnehmern sind Unternehmen aller Größenklassen. Schwerpunktmäßig haben sich Unternehmen beteiligt, die mehr als 49, aber weniger als 5.000 Mitarbeiter beschäftigen.



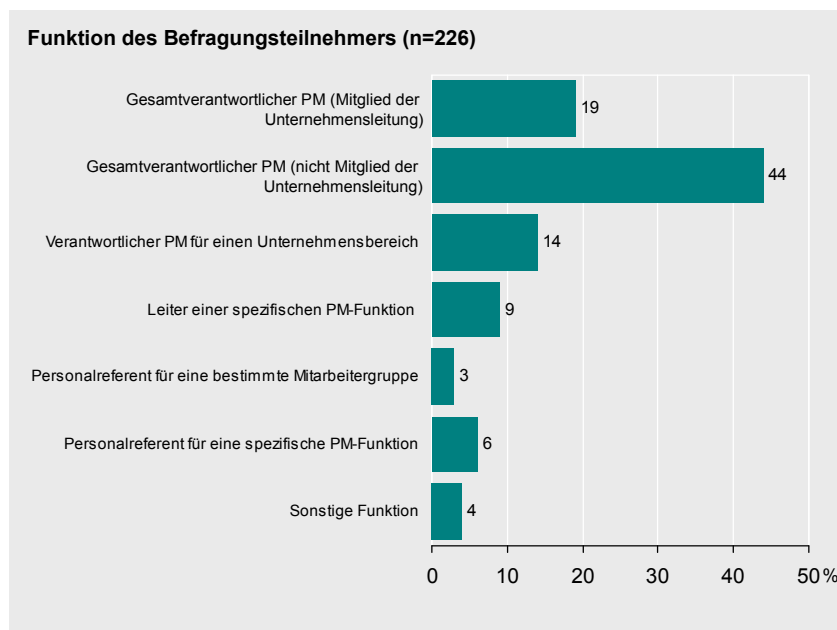
Untersuchte Unternehmen: Anzahl der Mitarbeiter

In der realisierten Stichprobe sind alle Branchen vertreten. Schwerpunkte bilden Unternehmen aus den Bereichen Chemie/Pharma sowie Maschinen-/Fahrzeugbau.



Untersuchte Unternehmen: Branche²

In den meisten Fällen wurde der Fragebogen von einem gesamtverantwortlichen Personalmanager ausgefüllt.



Untersuchte Unternehmen: Funktion des Befragungsteilnehmers³

² Sonstige Branchen: Papiererzeugung und -verarbeitung, Metallindustrie, Anlagenbau, Medien, Versorgungswirtschaft, Optik, Medizintechnik, Gastronomie/Tourismus, Textilindustrie, Umweltschutz, Sicherheit, Spielwaren.

³ Sonstige Funktionen: HR Officer, Assistentin der GL, Prokurist, stellvertretende Personalleitung.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass nach Einschätzung der Personalmanager die wichtigsten Aufgaben, die das Personalmanagement in den nächsten drei Jahren stark prägen werden, folgende sind:

- **Erhaltung und Förderung des Mitarbeiter-Engagements,**
- **Bindung der strategisch wichtigen Mitarbeitergruppen an das Unternehmen,**
- **effiziente Organisation der Personalarbeit und**
- **systematische Führungskräfteentwicklung.**

Diese Aufgaben werden für das Personalmanagement in mindestens 80 Prozent der untersuchten Unternehmen in naher Zukunft eine wichtige Rolle spielen.

Zu den zentralen Herausforderungen für das Personalmanagement zählen weiterhin:

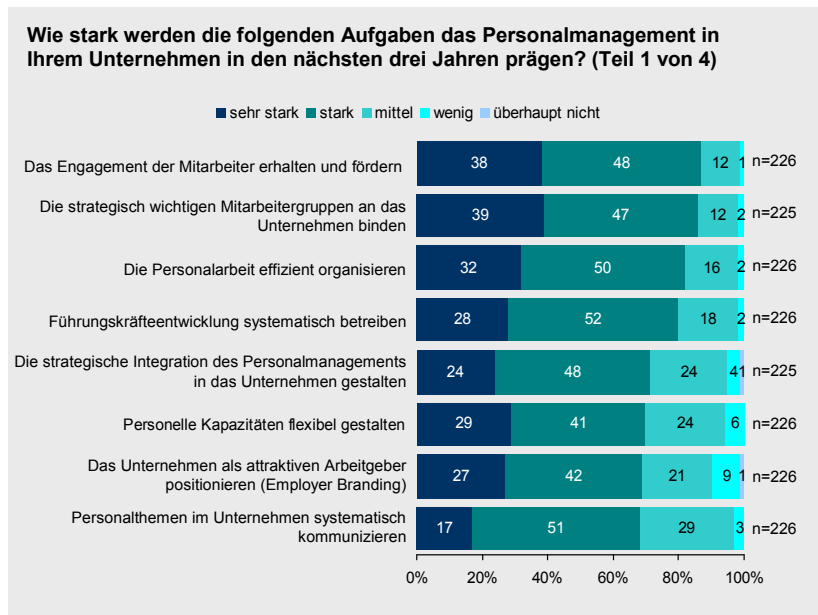
- **strategische Integration des Personalmanagements in das Unternehmen,**
- **flexible Gestaltung personeller Kapazitäten,**
- **Employer Branding,**
- **systematische Kommunikation von Personalthemen,**
- **Coaching der Führungskräfte,**
- **systematische Leistungsbeurteilung und -förderung,**
- **Förderung der Employability,**
- **systematisches Change Management und**
- **Evaluation der Weiterbildungsmaßnahmen.**

Dass diese Aufgaben das Personalmanagement in ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren stark prägen werden, meinen immerhin mehr als die Hälfte der befragten Personalmanager.

Weniger als 50 Prozent, aber immerhin noch mehr als ein Drittel der Befragten hält die folgenden Aufgaben für dringlich: die Förderung der Arbeitsmotivation alternder Belegschaften, die Bewertung des qualitativen Beitrags, den das Personalmanagement zum Unternehmenserfolg leistet, ein systematisches Wissens- und Ideenmanagement, ein systematisches Gesundheitsmanagement, ein internationales Talent Management, die konstruktive Nutzung der Vielfalt in der Belegschaft, die systematische Nutzung der Vergütung als Anreiz, der Umgang mit psychischen Belastungen von Mitarbeitern, die Verankerung von Compliance auf der Verhaltensebene, die Ermögli-

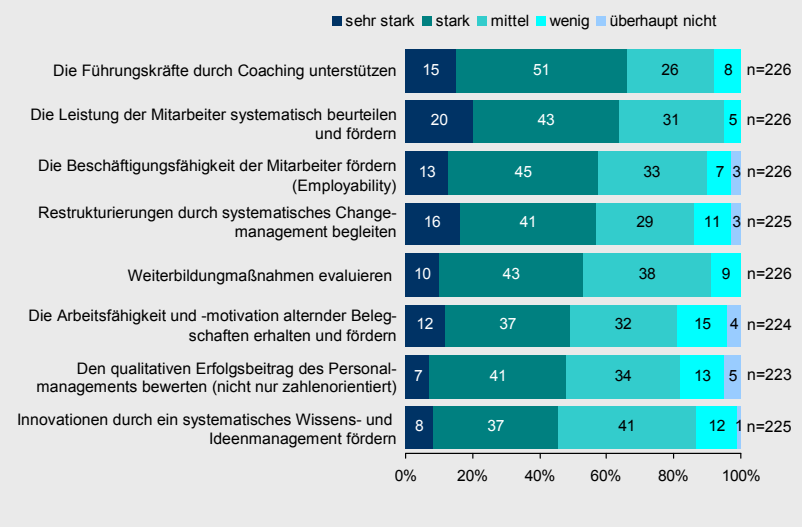
chung einer Work-Life-Balance, die Förderung der interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter.

Zu den Aufgaben, die für nicht einmal jedes dritte untersuchte Unternehmen mit Blick auf die kommenden drei Jahre von besonderer Relevanz sind, gehören ein verantwortungsbewusstes Trennungsmanagement, ein systematisches Entsendungsmanagement, die Bewertung des Humankapitals, die lebensereignisorientierte Gestaltung der Personalpolitik, die Unterstützung des Unternehmens bei der Wahrnehmung seiner Corporate Social Responsibility, die Berücksichtigung der Konsequenzen des Web 2.0 und des Bolognaprozesses in der Personalarbeit sowie der Umgang mit segmentierten Sozialpartnerschaftsstrukturen.



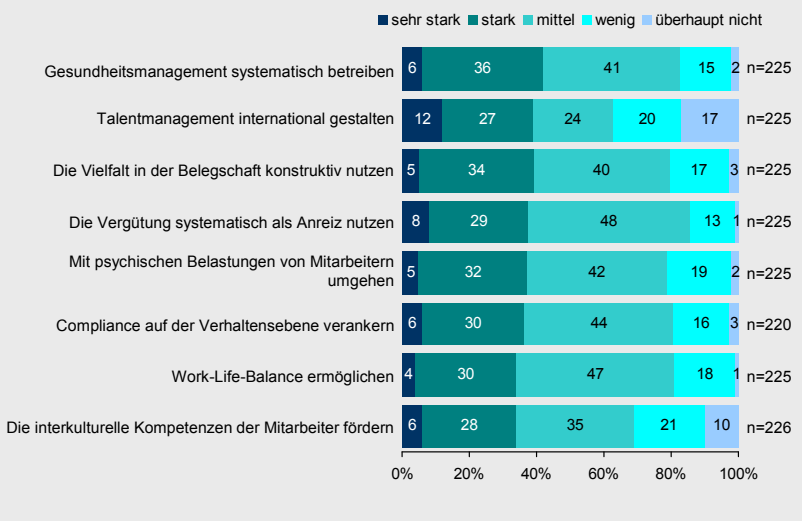
Künftige Bedeutung verschiedener Personalmanagement-Aufgaben (Abbildung 1 von 4)

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

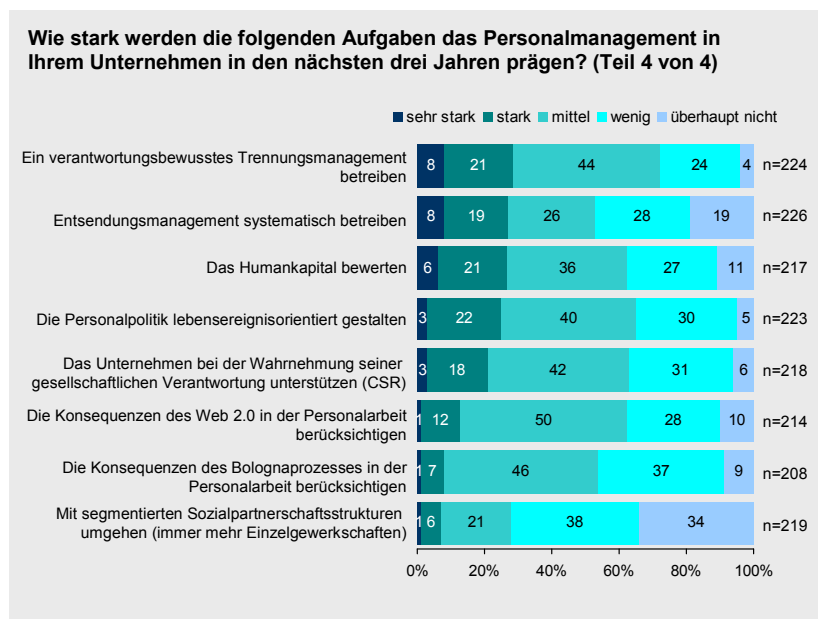


Künftige Bedeutung verschiedener Personalmanagement-Aufgaben (Abbildung 2 von 4)

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



Künftige Bedeutung verschiedener Personalmanagement-Aufgaben (Abbildung 3 von 4)



Künftige Bedeutung verschiedener Personalmanagement-Aufgaben (Abbildung 4 von 4)

Je nach Unternehmensgröße und Branche setzen die befragten Personalmanager unterschiedliche Schwerpunkte bei der Priorisierung der Aufgaben. Wenn man beispielsweise die Antworten der Befragungsteilnehmer aus den größten Unternehmen denjenigen der Befragten aus den kleinsten Unternehmen gegenüberstellt, zeigt sich, dass die Themen Employer Branding, Förderung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften, Berücksichtigung der Konsequenzen des Web 2.0 in der Personalarbeit, internationale Gestaltung des Talent Managements, systematisches Entsendungsmanagement und Umgang mit segmentierten Sozialpartnerschaftsstrukturen in den nächsten drei Jahren für größere Unternehmen eine größere Bedeutung haben werden als für kleinere Unternehmen.⁴ Außerdem gibt es Hinweise darauf, dass eine systematische Führungskräfteentwicklung mit zunehmender Unternehmensgröße wichtiger wird⁵ und dass die Gestaltung der strategischen Integration des Personalmanagements in naher Zukunft eher kleine als große Unternehmen beschäftigen wird – eventuell ein Zeichen dafür, dass das Personalmanagement in vielen großen Unternehmen bereits strategisch integriert ist.⁶

⁴ Jeweils signifikante Mittelwertunterschiede (5%-Niveau) zwischen den 25 Prozent größten Unternehmen (mindestens 3000 Mitarbeiter) und den 25 Prozent kleinsten Unternehmen (unter 300 Mitarbeiter).

⁵ Cramer's V=.210 (p ≤0.01, n=219)

⁶ Pearson's r=.133 (p ≤0.05, n=218)

5 Die 10 Personalmanagement-Trends: Zusammenfassung und Ausblick

Die Erkenntnisse aus der detaillierten Inhaltsanalyse renommierter Zeitschriften des Personalmanagements, der Workshop mit Personalmanagement-Experten vor allem aus deutschen Großunternehmen und die anschließende Online-Befragung der DGFP-Mitgliedsunternehmen verdichten sich zu übergeordneten Trends, die das Personalmanagement in den nächsten Jahren mit großer Wahrscheinlichkeit prägen werden.

Bei den zehn von der DGFP identifizierten Personalmanagement-Trends handelt es sich um diese Themen:

- *Talent Management*: Um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu gewährleisten, müssen auch weiterhin die strategisch relevanten Leistungsträger gefunden, gebunden und gefördert werden.
- *Flexibilisierung der Personalarbeit*: Auch die Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass die Personalarbeit stärker flexibilitätsorientierte Instrumente beinhalten muss und dass flexible Belegschaften unerlässlich sind. Die Konzeption und Einführung dieser Instrumente sowie die Flexibilisierung von Belegschaftsstrukturen gehören zu den wichtigen Aufgaben des Personalmanagements in den nächsten Jahren.
- *Strategische Ausrichtung des Personalmanagements*: Das Personalmanagement der Zukunft wird sich strategisch weiter integrieren. Es orientiert sich an der Unternehmensstrategie und richtet sich selbst strategisch aus. Dazu gehört auch, dass Personalmanager ihre Rolle als Business-Partner im Unternehmen festigen.
- *Effiziente Gestaltung der Personalarbeit*: Zukünftig werden für die Personaladministration eher weniger als mehr finanzielle Mittel zur Verfügung stehen – umso größer ist die Notwendigkeit, die Personalarbeit effizient und professionell zu organisieren mit Hilfe der Möglichkeiten, die moderne Personaladministrations- und -informationssysteme bieten.
- *Individualisierung der Personalarbeit*: Das Personalmanagement wird immer mehr gefordert sein, auf neue und immer pluralistischere Arbeits- und Lebensformen zu reagieren

und hier integrierend zu wirken. Dazu gehören gezielte Maßnahmen für die Anforderungen, die unterschiedliche Generationen an das Unternehmen stellen, genauso wie die Ausrichtung an den Anforderungen, die sich durch kulturelle Vielfalt in den Unternehmen ergeben.

- *Employer Branding*: Die Aufgabe, das eigene Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren, wird gerade in Zukunft eine große Rolle spielen. Die Markenbildung als Arbeitgeber ist dafür ein wichtiger Schritt, der durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen, aber auch durch ein professionelles Personalmanagement innerhalb des Unternehmens erreicht werden kann.
- *Messbarkeit der Personalarbeit*: Personalcontrolling ist jetzt schon ein wichtiges Thema. Zukünftig wird noch mehr die Aufgabe an Bedeutung gewinnen, Personal(arbeit) messbar zu machen. Eine regelmäßige Messung der Personalarbeit wird immer wichtiger werden. Dabei spielt mehr denn je eine Rolle, eine eigene HR-Logik zu berücksichtigen. Eigene HR-Logik meint, dass sich nicht alle Erfolge der Personalarbeit in Zahlen ausdrücken lassen und hier andere Messinstrumente greifen müssen.
- *Vermittlung von Werten und Sinn*: Auf das Personalmanagement kommt die Aufgabe zu, die unternehmerische Verantwortung in den Arbeitskontext einzubinden. Dazu gehört die Pflege der Unternehmenswerte genauso wie Beiträge zur praktizierten gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Damit einher geht die Aufgabe, Sinnkontexte für Mitarbeiter zu schaffen, die zunehmend durch den übergeordneten Nutzen ihrer Tätigkeit motiviert werden.
- *Führungskräfteentwicklung*: Führungskräfte sind einer der wichtigsten Treiber für die Unternehmensentwicklung. Sie müssen systematisch ausgebildet und unterstützt werden. Die Förderung der Führungskommunikation ist hierfür ein wichtiger Baustein.
- *Leistungserhalt und Aging Workforce*: Im Hinblick auf die demografische Entwicklung wird es immer wichtiger, die Leistung alternder Belegschaften zu erhalten und zu fördern (hier spielen beispielsweise ein systematisches Gesundheitsmanagement oder die Unterstützung bei belastenden Situationen eine Rolle).

Diese von uns analysierten Trends zeigen nicht nur, dass das Personalmanagement in Deutschland auch zukünftig mit zahlreichen und herausfordernden Aufgaben konfrontiert werden wird. Sie deuten vor allem darauf hin, wie umfangreich inzwischen die Herausforderungen an das Personalmanagement sind. Die gesamtgesellschaftliche Entwicklung übt starken Einfluss auf die Aufgaben der Personalmanager aus, und diese werden mit den Erwartungen konfrontiert, die Entwicklungen bestmöglich zu erkennen, auf das Unternehmen zu übertragen und Lösungsoptionen anzubieten. Wenn Personalmanager in der Lage sind, gesellschaftliche Veränderungen wie zum Beispiel die zunehmende Individualisierung, den Wertewandel und den demografischen Wandel zu erkennen und ihr Wissen in die Unternehmensstrategie einbringen können und dürfen, können sie einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und zur Erreichung der Unternehmensziele leisten. Die DGFP e.V. will mit der vorliegenden Trendstudie den Personalmanagern hierzu Hilfe und Orientierung bieten.