



DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

DGFP-PRAXISPAPIERE

DGFP-STUDIE: MEGATRENDS UND HR TRENDS 2013

PRAXISPAPIER 3/2013



DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

DGFP-PRAXISPAPIERE

MEGATRENDS UND HR TRENDS 2013

DGFP E.V. (HG.)

BEARBEITUNG: RICARDA SPALLEK, DGFP E.V.

PRAXISPAPIER 3/2013

HERAUSGEBER:
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG E.V.
NIEDERKASSELER LOHWEG 16
40547 DÜSSELDORF

LEITER FORSCHUNG UND THEMEN
DR. SASCHA ARMUTAT
FON +49 211 5978-124
FAX +49 211 5978-29124
E-MAIL ARMUTAT@DGFP.DE

ISSN 1613-2785

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

INHALT

1. Einleitung	3
2. Ergebnisse im Detail	4
2.1. Megatrends mit Auswirkungen auf das Personalmanagement	4
2.2. HR Trends: Herausforderungen für das Personalmanagement in der nahen Zukunft.....	10
2.3. Zusammenfassung der Ergebnisse 2013.....	14
3. Trendbarometer: HR Trends 2009 bis 2013 im Vergleich	15
4. Fazit	18
5. Methodischer Hintergrund	19
Abbildungsverzeichnis	

1. EINLEITUNG

Gesamtgesellschaftliche Trends wie der Demografische Wandel, die Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit oder die Globalisierung wirken sich auch auf Unternehmen und somit auf das Personalmanagement aus. Sie beeinflussen, welche Aufgaben für das Personalmanagement besonders wichtig sind und welche Themen eher in den Hintergrund rücken. Um wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben, muss das Personalmanagement rechtzeitig auf Trends reagieren und passende Maßnahmen ergreifen. Diese Studie soll Personalmanager¹ dabei unterstützen, wichtige Trends zu identifizieren, um rechtzeitig darauf reagieren zu können. Die Prognosen von Personalmanagern werden dafür zusammengeführt und zu Trends verdichtet.

Die Studie schließt an die 2009 und 2011 durchgeführten DGFP-Trendstudien an.² Der Fragebogen in seiner jetzigen Form ist aus den Diskussionsergebnissen eines DGFP-Expertenkreises entstanden und wurde in der DGFP-Trendstudie 2011 zum ersten Mal verwendet.³ Für die Befragung im Jahr 2013 wurden nur geringfügige Anpassungen vorgenommen.

Im Zentrum der Studie steht die Frage, welche Megatrends sich in den nächsten drei Jahren besonders stark auf das Personalmanagement und seine Aufgaben auswirken werden und wie das Personalmanagement darauf reagiert. Der Arbeitskreis der DGFP hat Megatrends im unternehmerischen Kontext definiert als

„solche Entwicklungen, die in der Regel aus technischen und/oder volkswirtschaftlichen Entwicklungen resultieren, hinsichtlich ihres tatsächlichen Verlaufs und ihrer Konsequenzen noch nicht fassbar sind, eine Vielzahl von Unternehmen betreffen, potenziell einen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens haben, sich langfristig auf das Unternehmen auswirken, interne strukturelle Anpassungen notwendig machen und nicht oder nur eingeschränkt mit gängigen Lösungsmustern zu bearbeiten sind.“⁴

Dieses Verständnis liegt auch der vorliegenden Studie zugrunde. Auf Basis der Bewertung übergreifender Megatrends wie dem Demografischen Wandel oder dem Wertewandel wird ermittelt, welche Maßnahmen Unternehmen ergreifen, um die Megatrends zu bewältigen, die nach Ansicht des jeweiligen Unternehmens mittel- bis sehr starke Auswirkungen haben werden. Darauf aufbauend wird erfragt, welche Aufgaben das Personalmanagement in den kommenden drei Jahren besonders stark beschäftigen werden. Ergänzend werden zentrale Veränderungen gegenüber den DGFP-Trendstudien aus den Jahren 2009 und 2011 vorgestellt.

Unser besonderer Dank gilt Herrn Volker Arndt und Herrn Carsten Pitschke für ihre inhaltlichen Anregungen und ihre Unterstützung bei der Aktualisierung des Fragebogens. Außerdem danken wir ganz herzlich allen Befragungsteilnehmern.

Düsseldorf, im August 2013

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

² Vgl. DGFP e.V. (Hg.) (2009): Trends im Personalmanagement. PraxisPapiere 4/2009

³ Vgl. DGFP e.V. (Hg.) (2011): DGFP Studie: Megatrends und HR Trends. PraxisPapiere 7/2011

⁴ Vgl. DGFP e.V. (Hg.) (2012): Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten, S.12.

2. ERGEBNISSE IM DETAIL

2.1. Megatrends mit Auswirkungen auf das Personalmanagement

Die meisten befragten Personalmanager sind der Ansicht, dass sich besonders der Demografische Wandel und der Wertewandel in den nächsten drei Jahren auf das Personalmanagement auswirken werden. 71 Prozent der Befragungsteilnehmer prognostizieren, dass der Demografische Wandel sehr starke oder starke Folgen für das Personalmanagement in ihrem Unternehmen haben wird und 69 Prozent rechnen mit sehr starken oder starken Auswirkungen des Wertewandels.

Darauf folgt die Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit, für die 58 Prozent der Befragten eine starke bis sehr starke Konsequenzen für das Personalmanagement prognostizieren. Starke Effekte durch die Globalisierung erwarten 40 Prozent, während nur 29 Prozent damit rechnen, dass die Verknappung der Energieressourcen die Personalarbeit stark beeinflussen wird.

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

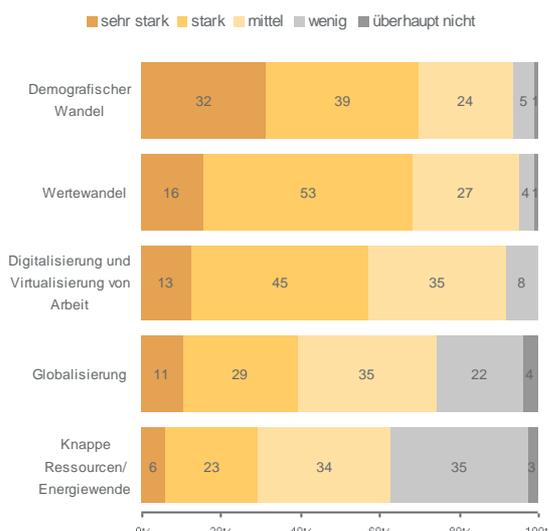


Abb. 1: Megatrends mit Auswirkungen auf das Personalmanagement

Mehrere Befragungsteilnehmer haben die Möglichkeit genutzt weitere Trends für die nächsten Jahre zu nennen, wobei es sich allerdings größtenteils um Einzelnennungen handelt. Mehrere Nennungen entfallen auf das Themenfeld Work-Life-Integration und damit zusammenhängend die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch für das Themenfeld Generationenmanagement prognostizieren mehrere Teilnehmer einen Bedeutungsgewinn. Im Zentrum steht hier die Frage wie Unternehmen den Anforderungen junger Mitarbeitergenerationen gerecht werden können und wie die unterschiedlichen Werte der Mitarbeiter integriert werden können.

Diejenigen Personalmanager, die die Auswirkungen eines Megatrends als mittel bis sehr stark eingeschätzt haben, wurden gebeten anzugeben, welche Maßnahmen ihr Unternehmen implementiert hat, um diese Trends zu bewältigen.

Demografischer Wandel

Der Großteil der befragten Unternehmen hat bereits Maßnahmen als Antwort auf den Demografischen Wandel ergriffen.⁵ Die drei am häufigsten genannten Instrumente sind die Implementierung eines Gesundheitsmanagements (79 Prozent), Employer Branding (59 Prozent) und eine strategische Personalplanung (53 Prozent).⁶ Rund die Hälfte der Unternehmen arbeitet mit Schulen zusammen (51 Prozent).

Fünf Personalmanager nennen als weitere Maßnahmen die Schaffung einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Zwei Befragungsteilnehmer erwähnen Maßnahmen, die älteren Mitarbeitern zugutekommen: Der Abschluss von Beraterverträgen mit älteren Mitarbeitern sowie eine angepasste Altersteilzeit. Zwei Befragte thematisieren Maßnahmen zur Personalentwicklung in Form einer zeitgemäßen Führungskräfteentwicklung und einer Laufbahntwicklung zur Mitarbeiterbindung. Ein Teil-

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

nehmer gibt an, dass sein Unternehmen mit Universitäten zusammenarbeitet.

Employer Branding und die Rekrutierung neuer Zielgruppen werden eher in großen Unternehmen eingesetzt. Auch zwischen den Branchen gibt es Unterschiede: In Produktionsunternehmen spielen Gesundheitsmanagement, Employer Branding und Retentionmanagement eine größere Rolle als in Dienstleistungsunternehmen.

Ebenso arbeiten Produktionsunternehmen häufiger mit Schulen zusammen. Dienstleistungsunternehmen setzen dafür eher auf altersgemischte Teams.

Mit welchen Maßnahmen reagiert das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auf den Megatrend „Demografischer Wandel“? (Mehrfachnennungen; n=107)

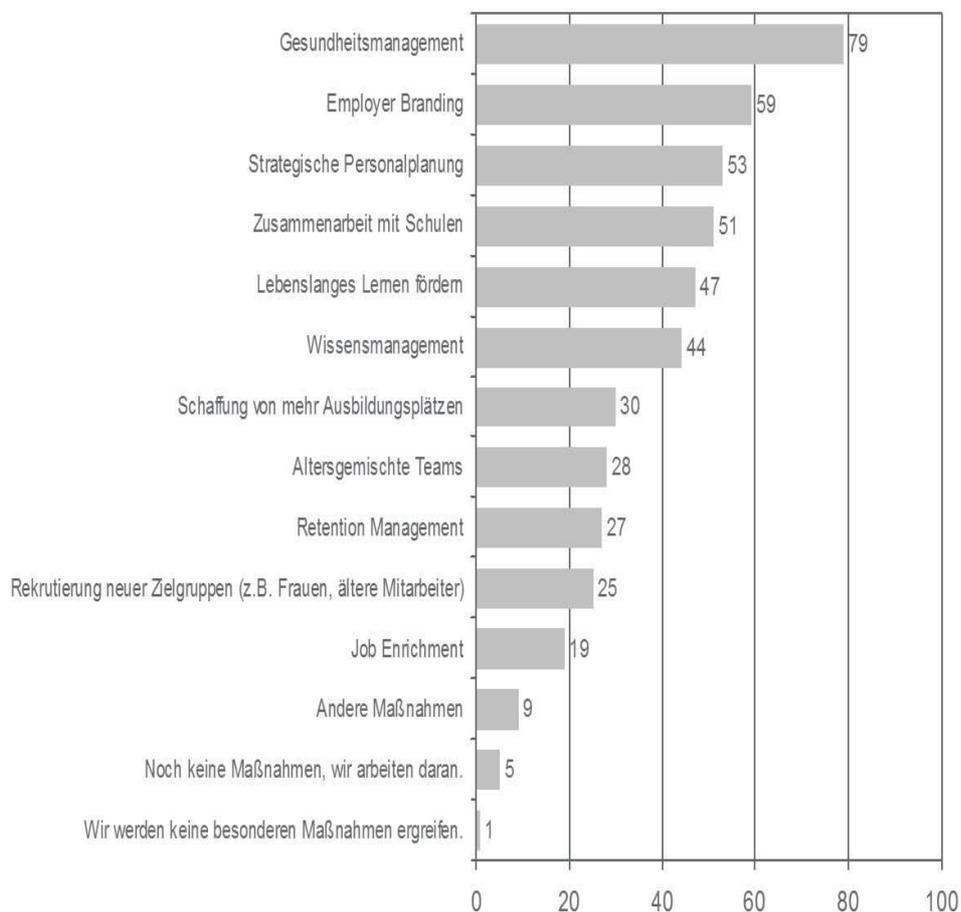


Abb. 2: Demografischer Wandel: Maßnahmen

Wertewandel

Zur Bewältigung des Wertewandels haben ebenfalls viele Unternehmen bereits Maßnahmen ergriffen: Rund zwei Drittel (65 Prozent) thematisieren diesen Megatrend im Rahmen der Führungskräfteentwicklung. An zweiter Stelle steht die Definition eines Code of Conduct (60 Prozent) gefolgt von der Integration von Unternehmenswerten in Personalprozesse (49 Prozent) und der Mitwirkung an der Definition von Unternehmenswerten (37 Prozent).

Die weiteren Maßnahmen, die hier genannt werden, sind jeweils Einzelnennungen: Thematisierung des Wertewandels in der Unternehmenskultur, Knigge-Seminare für Auszubildende, klare Rollen und Verantwortungen, offene Arbeitszeitmodelle sowie Aktivitäten zur Work-Life-Balance.

Mit welchen Maßnahmen reagiert das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auf den Megatrend „Wertewandel“? (Mehrfachnennungen; n=109)

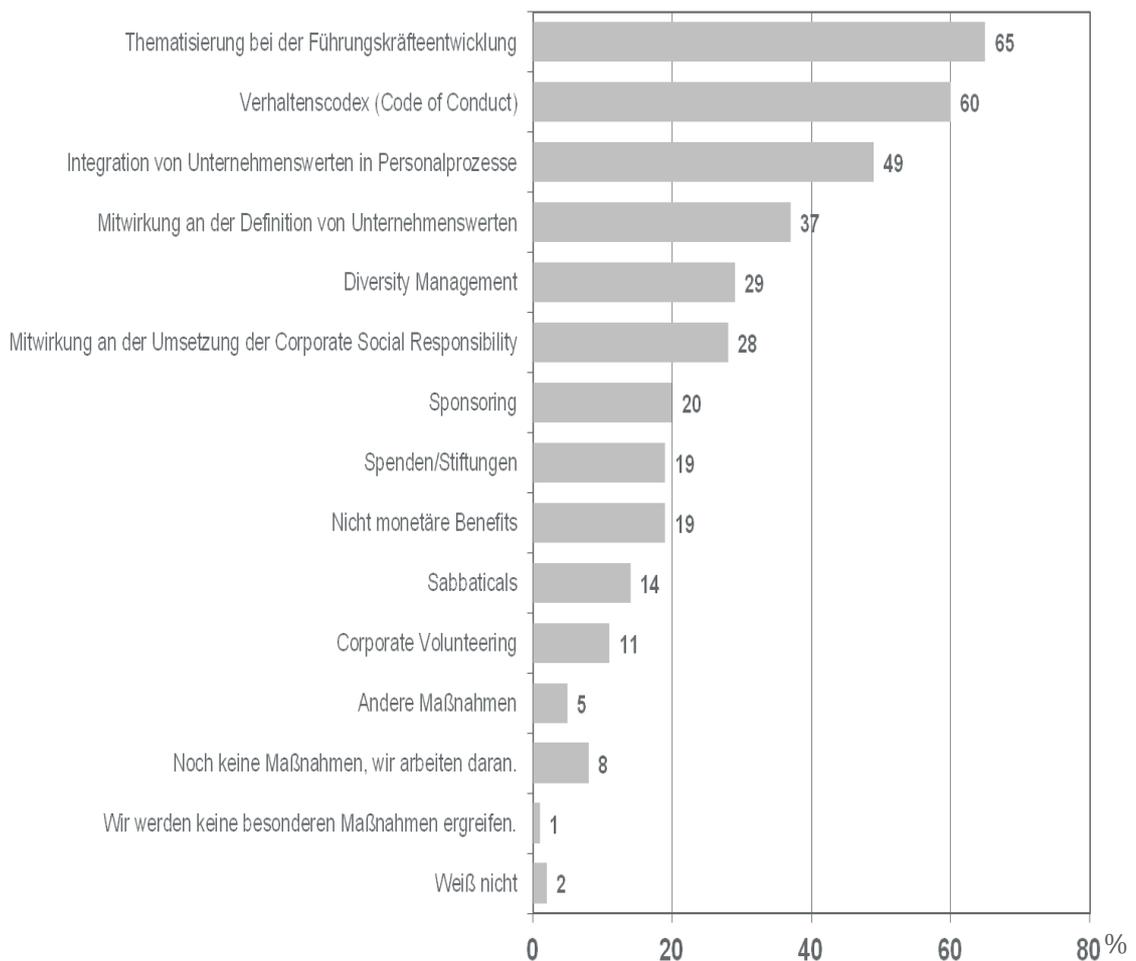


Abb. 3: Wertewandel : Maßnahmen

Globalisierung

46 Prozent der befragten Unternehmen bauen eine Arbeitgebermarke auf, um in einer immer stärker globalisierten Welt wettbewerbsfähig zu bleiben. Jeweils 45 Prozent setzen auf die internationale Rekrutierung von Mitarbeitern und ein Expatriate Management. Unter „andere Maßnahmen“ nennt ein Teilnehmer den Aufbau englischer Sprachkompetenz. Internationalisierung ist ein Thema mit dem sich Produktionsunternehmen

tendenziell häufiger beschäftigen als Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche. Sie rekrutieren ihr Personal eher international als Dienstleistungsunternehmen und verfügen häufiger über ein Expatriate Management. Ergänzend sind auch interkulturelle Trainings dort weiter verbreitet als in Dienstleistungsunternehmen.

Mit welchen Maßnahmen reagiert das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auf den Megatrend „Globalisierung“? (Mehrfachnennungen; n=85)



Abb. 4: Globalisierung: Maßnahmen

Virtualisierung von Arbeit

Die Möglichkeit der Telearbeit bzw. vom Homeoffice aus zu arbeiten, ist in 72 Prozent der befragten Unternehmen eine Maßnahme im Kontext der Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit. Die verstärkte Bedeutung, die Social Media in vielen Lebensbereichen zukommt, findet sich auch hier wieder. 64 Prozent der befragten Unternehmen nutzen Social Media für die Personalrekrutierung und 61 Prozent setzen sie für das Employer Branding ein. Fortbildungen zum Umgang mit neuen Technologien bietet jedes zweite Unternehmen (52 Prozent) an.

Weitere Maßnahmen, die die befragten Unternehmen als Reaktion auf diesen Megatrend ergreifen, sind beispielsweise Ideen zu Bring Your Own Device, das papierarme Büro oder ein digitales Dokumentenmanagementsystem. Einzelne Maßnahmen stehen in einem Zusammenhang mit der Unternehmensgröße: In Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern ist die Möglichkeit der Telearbeit etwas weiter verbreitet als in kleineren Unternehmen. Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern nutzen tendenziell häufiger Social Media für das Employer Branding und Großunternehmen ermöglichen am ehesten Mitarbeiterpartizipation über Social Web-Anwendungen.

Mit welchen Maßnahmen reagiert das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auf den Megatrend „Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit“? (Mehrfachnennungen; n=104)

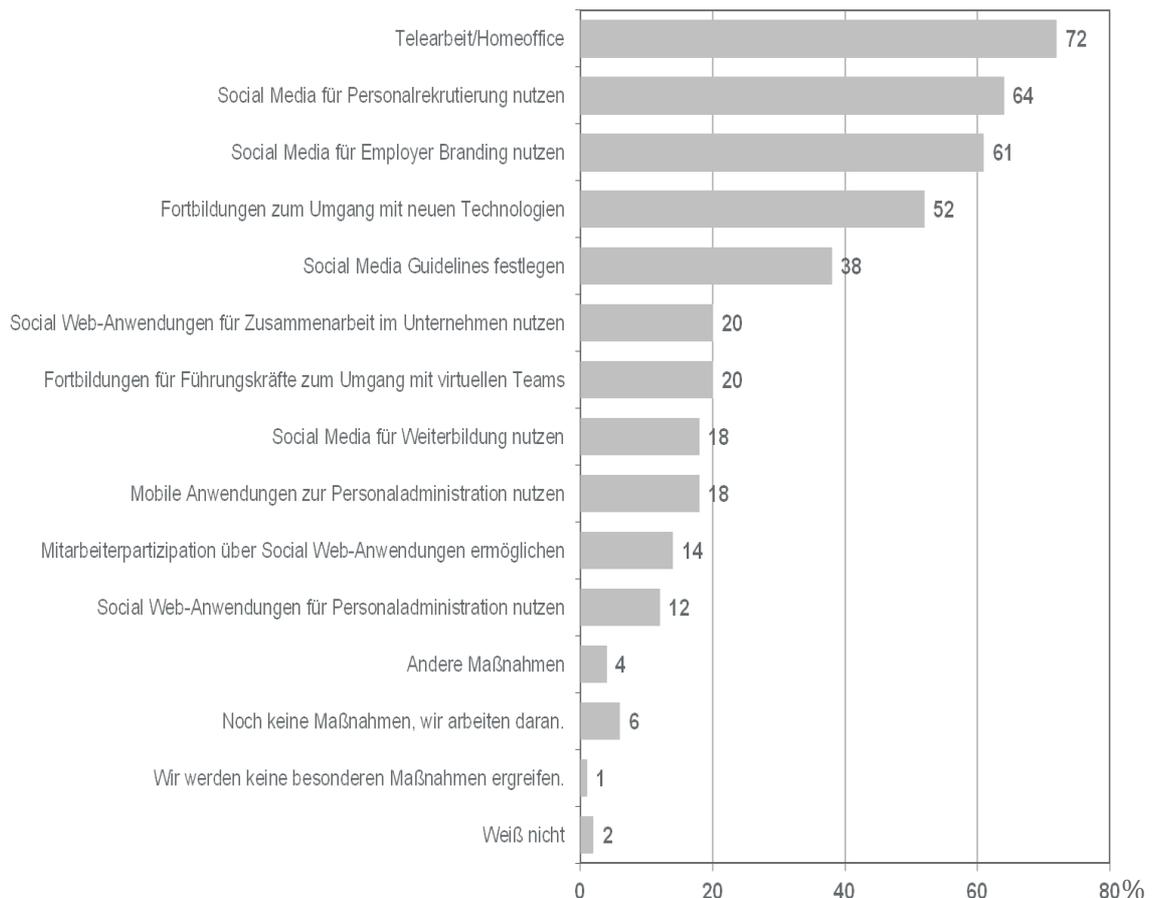


Abb. 5: Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit: Maßnahmen

Knappe Ressourcen/ Energiewende

Die Unternehmen, die angeben, dass sich die Verknappung von Ressourcen und die Energiewende auf das Personalmanagement mittel bis sehr stark auswirken werden, reagieren auf diesen Trend am häufigsten mit Telearbeit (50 Prozent). Etwa jedes vierte Unternehmen hat noch keine Maßnahmen ergriffen, arbeitet aber zum Befragungszeitpunkt daran. Weitere 14 Prozent geben an, dass sie keine Maßnahmen ergreifen werden.

Weitere Maßnahmen, die hier ergriffen werden, sind Fahrtkostenzuschüsse oder Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und Kostenreduzierung.

Telearbeit ist in der Dienstleistungsbranche stärker verbreitet als in Produktionsunternehmen. Die gleiche Tendenz findet sich bei der Bereitstellung von Dienstwohnungen. Pendlerzuschüsse sind vor allem in Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern vorhanden.

Mit welchen Maßnahmen reagiert das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auf den Megatrend „Knappe Ressourcen/ Energiewende“? (Mehrfachnennungen; n=70)

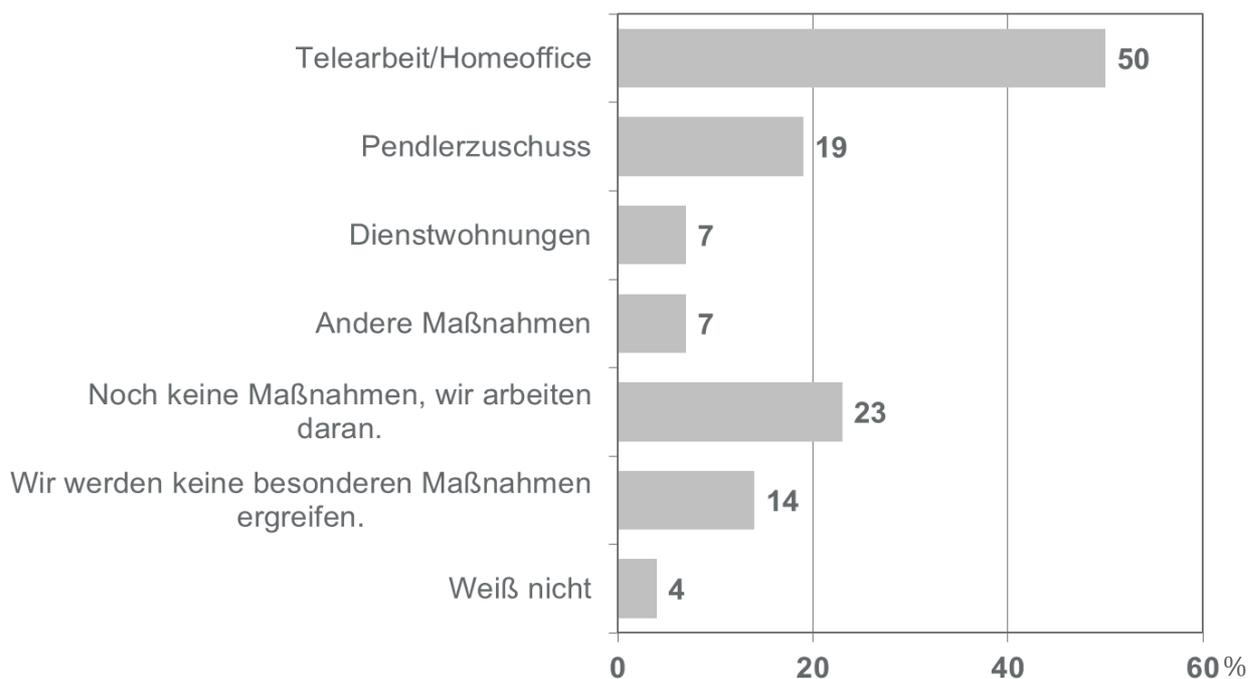


Abb. 6: Knappe Ressourcen: Energiewende: Maßnahmen

2.2. HR TRENDS: HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS PERSONALMANAGEMENT IN DER NAHEN ZUKUNFT

Personalrekrutierung und Mitarbeiterbindung sind zwei Aufgabenbereiche, die nach Einschätzung vieler Befragter in den nächsten Jahren zentral für die Arbeit des Personalmanagements sein werden. Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, die Bindung wichtiger Mitarbeitergruppen sowie die Förderung und der Erhalt des Mitarbeiterengagements werden nach Ansicht von jeweils mindestens 83 Prozent der Befragten in den nächsten drei Jahren prägende Aufgaben des Personalmanagements in ihrem Unternehmen sein. Unter den fünf wichtigsten Aufgaben findet sich außerdem das systematische Betreiben der Führungskräfteentwicklung, was 87 Prozent der Befragten als stark oder sehr stark prägend einstufen.

Auch in eigener Sache werden die befragten Personalmanager in den nächsten Jahren aktiv: 81 Prozent geben an, dass die effiziente Organisation der Personalarbeit

in den nächsten Jahren eine gewichtige Rolle spielen wird. Zudem werden 75 Prozent Personalthemen in ihrem Unternehmen systematisch kommunizieren und ein ebenso großer Anteil der Befragten plant der strategischen Integration des Personalmanagements in das Unternehmen große Bedeutung einzuräumen.

Außerdem findet sich in den Top 10-Themen auch der Aufgabenbereich Gesundheit wieder: 77 Prozent sehen das Betreiben eines systematischen Gesundheitsmanagements als zentrale Aufgabe und 68 Prozent geben an, dass der Umgang mit psychischen Belastungen von Mitarbeitern eine wichtige Aufgabe sein wird.

Die systematische Beurteilung und Förderung der Leistung der Mitarbeiter (73 Prozent) findet sich ebenfalls unter den zehn prägendsten Aufgaben.

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

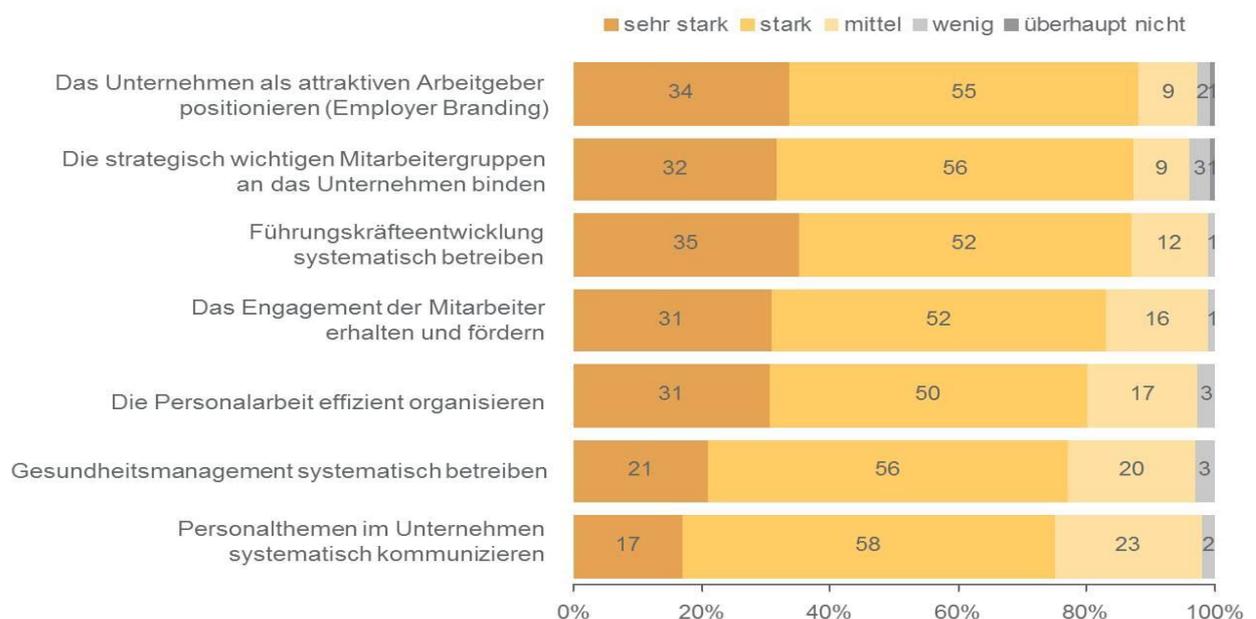


Abb. 7: HR Trends (1 von 4)

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

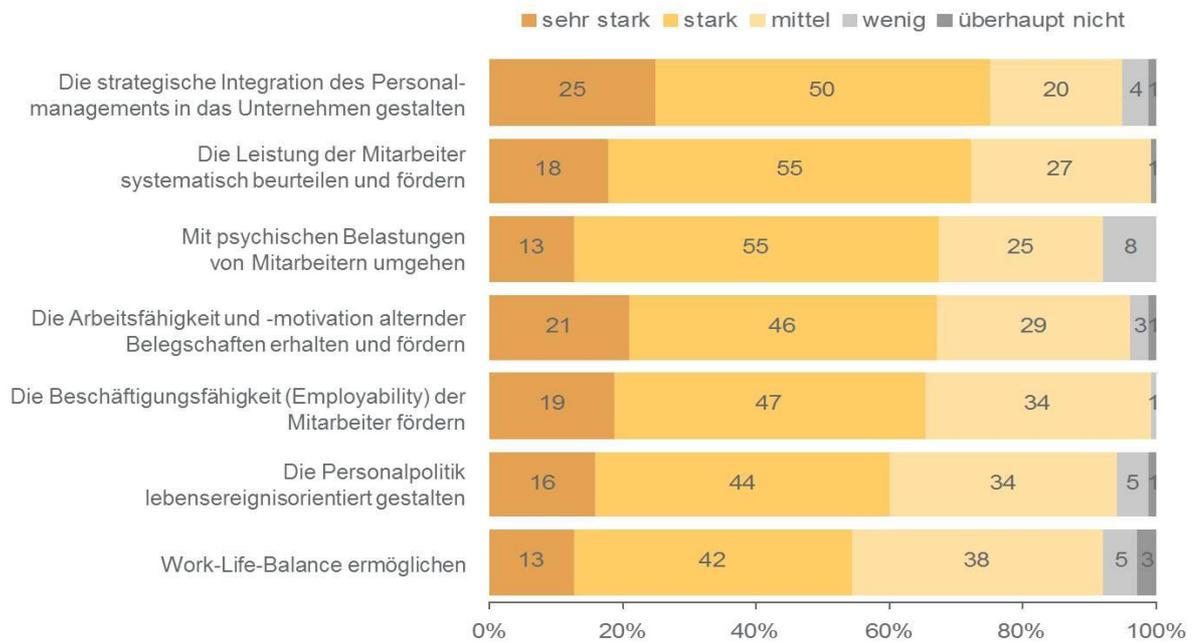


Abb. 8: HR Trends (2 von 4)

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

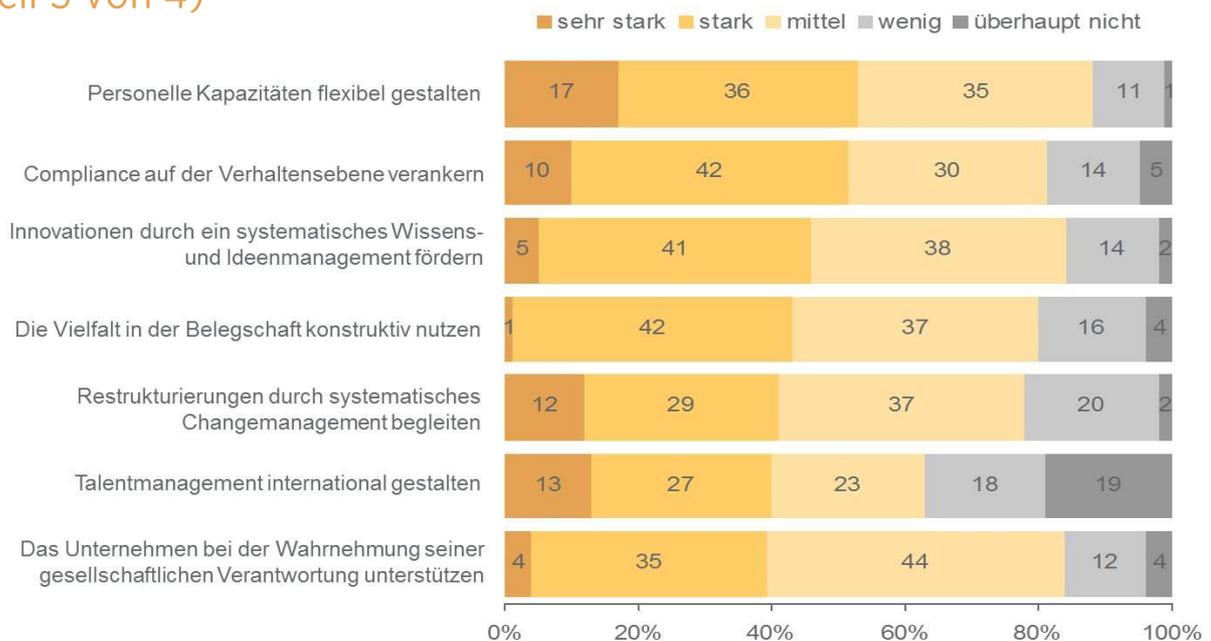


Abb. 9: HR Trends (3 von 4)

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

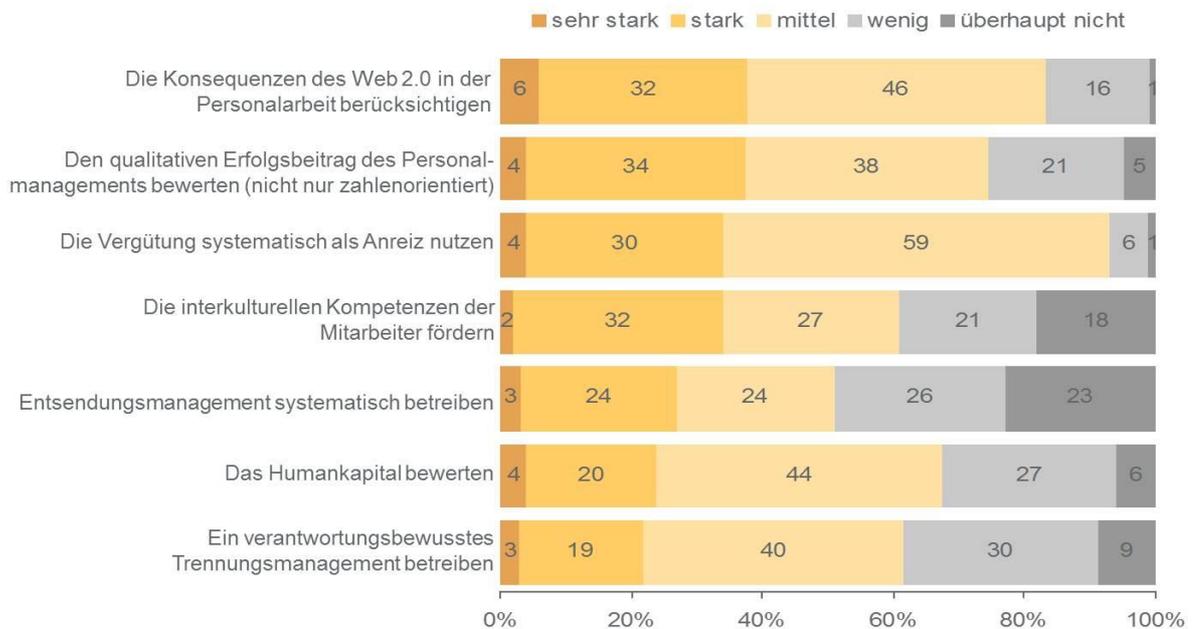


Abb. 10: HR Trends (4 von 4)

Die Bewertung einzelner Aufgaben steht mit der Unternehmensbranche in Zusammenhang: Die internationale Gestaltung des Talentmanagements, die Förderung interkultureller Kompetenzen der Mitarbeiter und das systematische Betreiben des Entsendungsmanagements betrachten Produktionsunternehmen häufiger als wichtige Aufgabe der nächsten Jahre als Dienstleistungsunternehmen.

Die von den Befragungsteilnehmern selbst genannten Aufgaben sind vielfältig und teilweise sehr operativ und unternehmensindividuell. Ein Teilnehmer gibt beispielsweise an, dass ein Personalcontrolling aufgebaut wird, in einem anderen Unternehmen soll ein Talentmanagement etabliert werden, während ein weiterer Befragter davon berichtet, dass die Nachfolgeregelung des Personalleiters eine zentrale Aufgabe ist und in einem weiteren Unternehmen die Verbesserung der HR-IT-Landschaft ansteht.

Einige Teilnehmer sprechen zudem übergreifende Themen an: Changemanagement ist für vier Teilnehmer von Bedeutung. Auch die Personal- und Führungskräfteentwicklung spielt in mehreren Unternehmen eine zentrale Rolle. Ein Teilnehmer formuliert klar, dass das Personalmanagement in seinem Unternehmen eine gestaltende Ausrichtung anstrebt: „Den Personalbereich als strategischen Partner der GF und Führungskräfte entwickeln. Vom Reagieren hin zum Agieren.“

Bei der Frage nach der am stärksten prägenden Aufgabe der nächsten drei Jahre wählen 18 Prozent eine effiziente Organisation der Personalarbeit. An zweiter und dritter Position folgen mit 11 bzw. 10 Prozent die strategische Integration des Personalmanagements in das Unternehmen, die Bindung strategisch wichtiger Mitarbeitergruppen sowie der Erhalt und die Förderung des Mitarbeiterengagements.

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

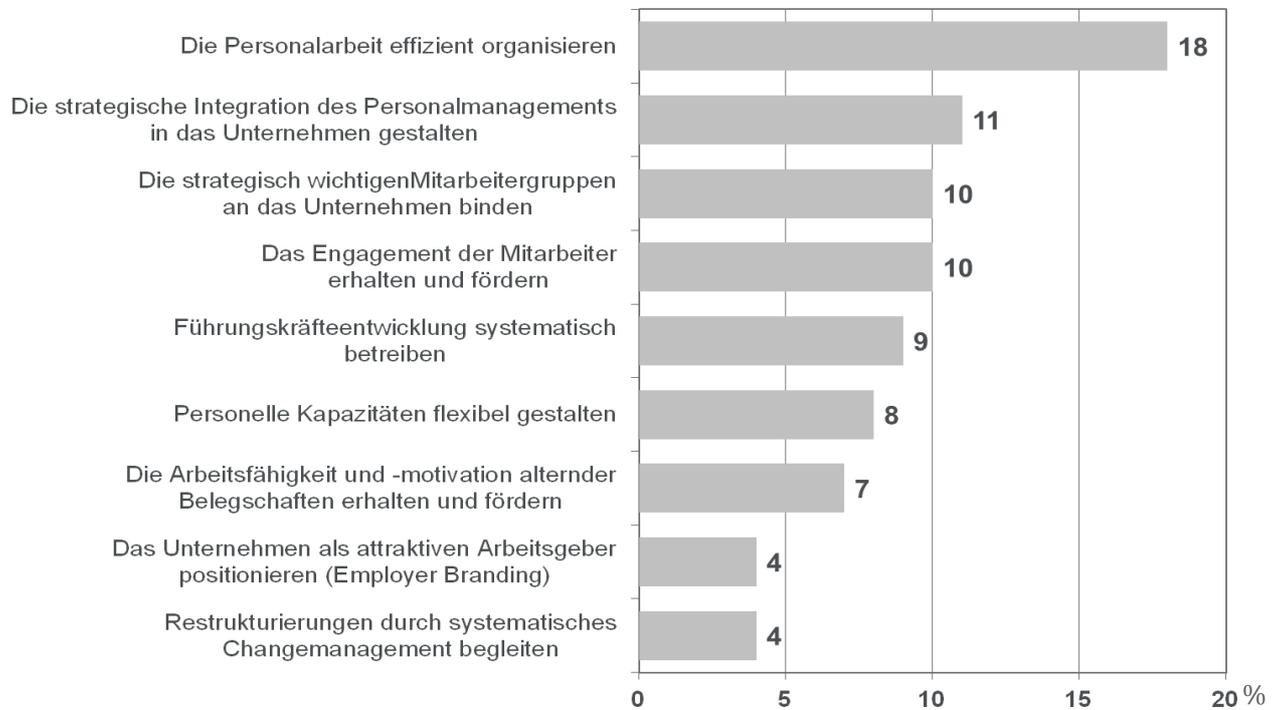


Abb. 11.: HR Trends: Priorisierung 1

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



Abb. 12.: HR Trends: Priorisierung 2

2.3. Zusammenfassung der Ergebnisse 2013

Demografischer Wandel und Wertewandel sind weiterhin die beiden Megatrends, die nach Ansicht der meisten Befragten das Personalmanagement in den nächsten Jahren prägen werden. Etwas mehr als jeder zweite Personalmanager schreibt zudem der Digitalisierung und Virtualisierung eine stark bis sehr stark prägende Rolle zu.

Die befragten Unternehmen haben bereits zahlreiche Maßnahmen ergriffen, um die Aufgaben, die mit den ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren prägenden Trends einher gehen, zu bewältigen. Drei von vier Unternehmen betreiben ein Gesundheitsmanagement, um die Auswirkungen des demografischen Wandels zu mildern. Mit der Gestaltung einer Arbeitgebermarke wirken mehr als die Hälfte der Unternehmen dem häufig prognostizierten Fachkräftemangel entgegen.

Um den Wertewandel zu bewältigen, schaffen 60 Prozent der befragten Unternehmen mit einem Code of Conduct eine gemeinsame Wertebasis und zwei von drei Unternehmen thematisieren den Wertewandel in der Führungskräfteentwicklung.

Die Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit spiegelt sich vor allem in der Möglichkeit zur Telearbeit, die in drei von vier befragten Unternehmen durchführbar ist und durch moderne Kommunikationsmittel ermöglicht wird. Auch die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von Social Media spielen hier eine Rolle: Etwa zwei von drei Unternehmen setzen sie zur Personalrekrutierung und im Rahmen des Employer Branding ein.

Nach den Aufgaben gefragt, die das Personalmanagement in den nächsten Jahren prägen werden, stehen Personalrekrutierung und Mitarbeiterbindung im Mittelpunkt. Zudem spielt das Thema Gesundheit eine wichtige Rolle, denn das systematische Betreiben eines Gesundheitsmanagements und der Umgang mit psychischen Belastungen der Mitarbeiter sind unter den zehn Themen, die von den Befragten am häufigsten als stark oder sehr stark prägend eingeschätzt werden. Zudem wird sich ein großer Teil der befragten Unternehmen auch mit der Aufstellung des Personalmanagements beschäftigen. Dies beinhaltet eine effiziente Gestaltung, die strategische Integration in das Unternehmen sowie die interne Kommunikation.

3. TRENDBAROMETER: HR TRENDS 2009 BIS 2013 IM VERGLEICH

Der Vergleich der drei Trendstudien aus den Jahren 2009, 2011 und 2013 liefert einige interessante Ergebnisse.⁷ Wie im Jahr 2011 sind die meisten befragten Personalmanager der Ansicht, dass demografischer Wandel und Wertewandel sowie die Digitalisierung und Virtualisierung der Arbeit das Personalmanagement in den nächsten Jahren prägen werden. Die Globalisierung bewerten in dieser Studie weniger Personalmanager als mittel bis sehr stark prägende Aufgabe, dennoch schreiben ihr drei von vier Befragten zumindest eine mittelstarke Bedeutung zu. Die Verknappung von Ressourcen/Energiewende halten zwei von drei Befragten für einen prägenden Trend.

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

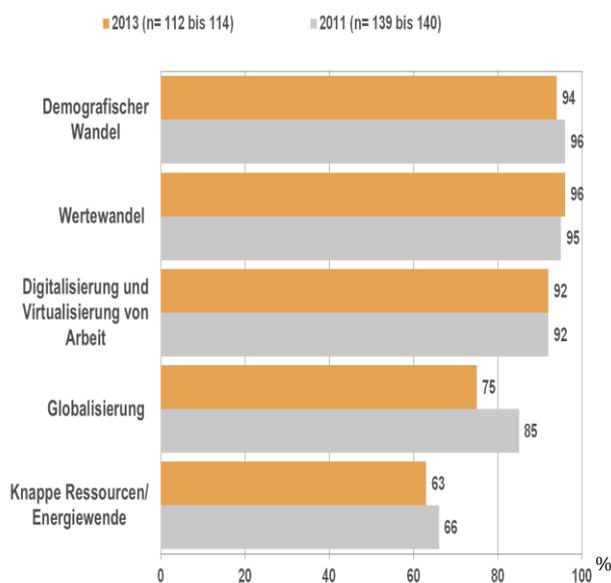


Abb. 13: Megatrends 2011 und 2013 – Vergleich mittel bis sehr starke Auswirkungen

Fasst man nur die Angaben stark und sehr stark zusammen, ergibt sich ein etwas anderes Bild. Die Rangfolge bleibt zwar gleich, allerdings ist der Anteil der Unter-

⁷ Zu beiden Befragungen wurde eine Stichprobe von Personalmanagern aus ordentlichen Mitgliedsunternehmen der DGFP e.V. eingeladen. Trotzdem kann nicht ausgeschlossen werden, dass Veränderungen (auch) Resultat einer Stichprobenfluktuation sind.

nehmen, die Demografischen Wandel und Wertewandel für stark bis sehr stark prägend halten in etwa gleich. Während der Unterschied im Jahr 2013 nur zwei Prozentpunkte beträgt, waren es im Jahr 2011 indessen 12 Prozentpunkte.

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

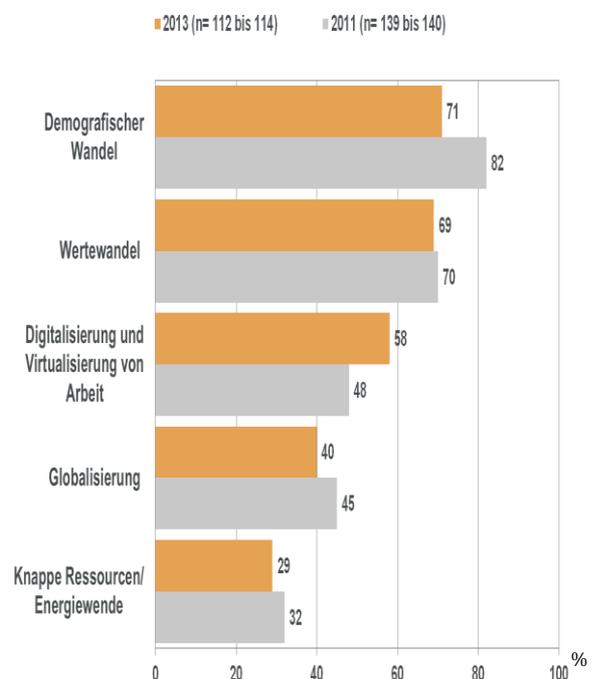


Abb. 14: Megatrends 2011 und 2013 - Vergleich stark bis sehr starke Auswirkungen

Unter den Top 10 HR-Trends finden sich in den Jahren 2011 und 2013 fast ausschließlich identische Aufgaben. Nur eine Aufgabe ist neu: Im Jahr 2011 ist die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter mit 71 Prozent unter den zehn prägendsten Aufgaben, während 2013 die Förderung und der Erhalt der Arbeitsfähigkeit und -motivation alternder Belegschaften mit 67 Prozent die Top 10 ergänzt. Die Reihenfolge innerhalb der Top 10 hat sich zudem leicht verändert. Ist der Erhalt und die Förderung des Mitarbeiterengagements beispielsweise 2011 mit 95 Prozent auf Platz 1 zu finden, befindet sich diese Aufgabe in der Befragung 2013 auf Platz 4.

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

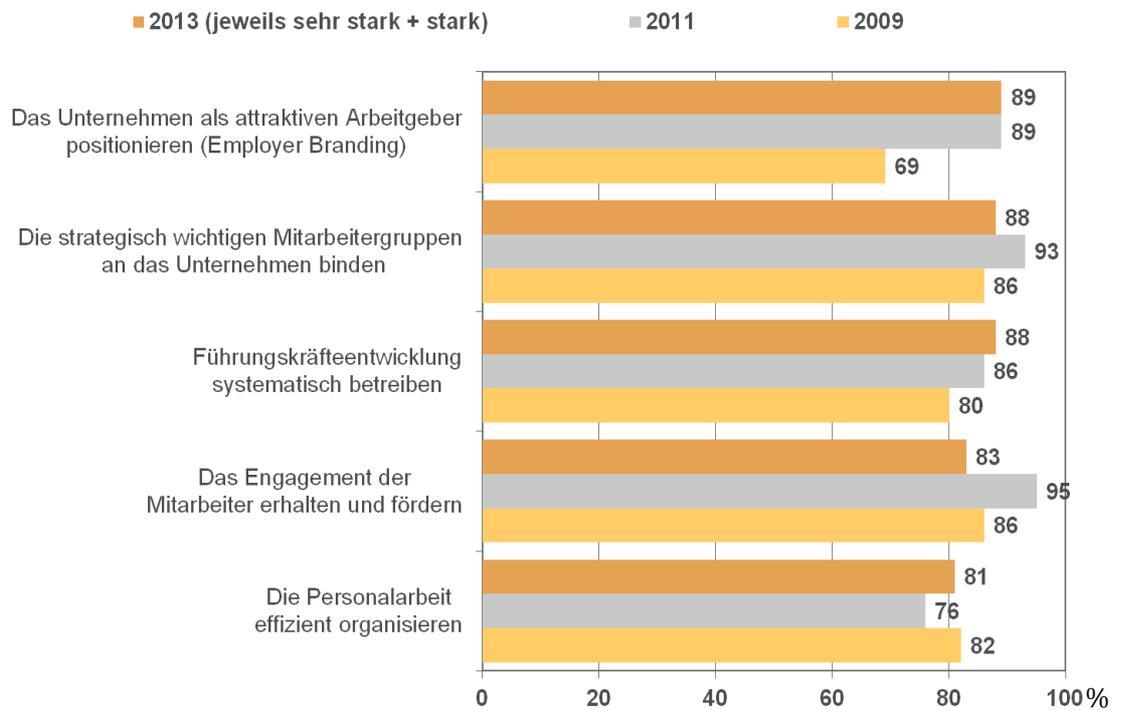


Abb. 15: HR Trends 2009 bis 2013 – Vergleich der 10 prägendsten Aufgaben

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

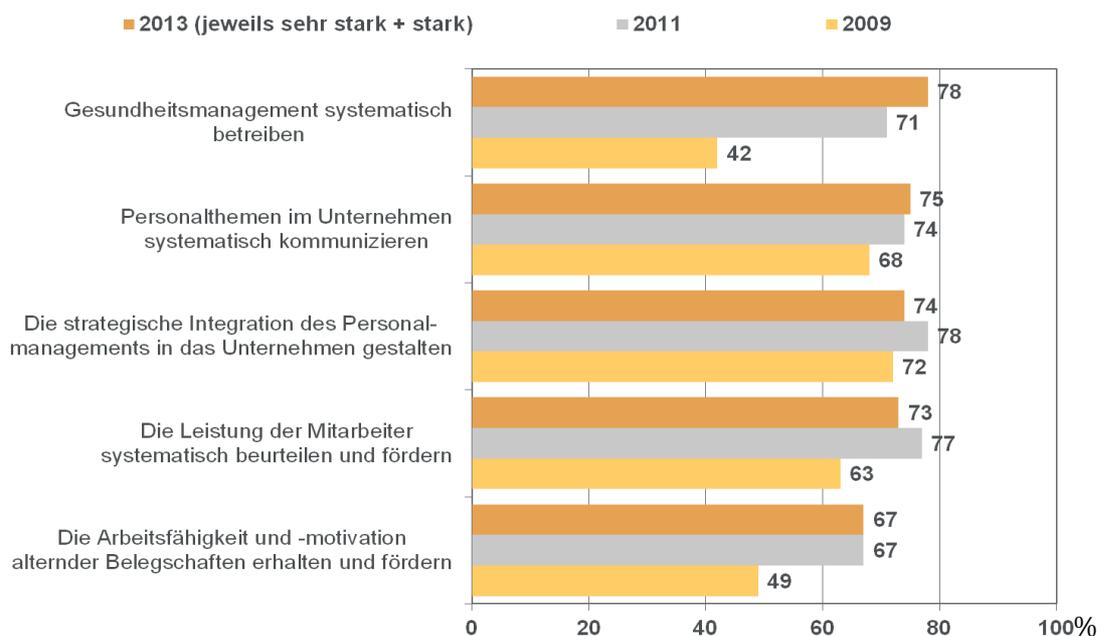


Abb. 16: HR Trends 2009 bis 2013 – Vergleich der 10 prägendsten Aufgaben

Bei einigen Aufgaben ist seit der Befragung aus dem Jahr 2009 eine kontinuierliche Steigerung zu erkennen. Betrachteten 2009 noch 42 Prozent der Befragten ein systematisches Gesundheitsmanagement als stark oder sehr stark prägende Aufgabe, ist der Anteil im Jahr 2013 mit 78 Prozent fast doppelt so hoch. Die lebensereignisorientierte Gestaltung der Personalpolitik wird im Vergleich zu den Jahren 2009 und 2011 ebenfalls deutlich häufiger als wichtige Aufgabe bewertet (2009: 25 Prozent, 2011: 45 Prozent, 2013: 60 Prozent). Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Umgang mit psychischen Belastungen von Mitarbeitern.

Im Jahr 2013 prognostiziert ein größerer Teil der Befragungsteilnehmer für diese Aufgabe einen Bedeutungszuwachs als dies im Jahr 2011 der Fall war. Das Personalmanagement reagiert damit vermutlich auf die starke öffentliche Diskussion um die Zunahme psychischer Erkrankungen, die auch aus beruflichen Belastungen resultieren können. Eine kontinuierliche Entwicklung zeigt sich auch bei der flexiblen Gestaltung personeller Kapazitäten (2011: 67 Prozent, 2013: 53 Prozent), die an Bedeutung verliert, was vermutlich Resultat einer stabileren Wirtschaftslage ist.

4. FAZIT

In den Befragungen aus dem Jahr 2011 und 2013 sind der demografische Wandel und der Wertewandel die beiden Megatrends, denen die meisten Teilnehmer starke Auswirkungen auf das Personalmanagement und seine Aufgaben zuschreiben. Ein großer Teil der Unternehmen hat Maßnahmen ergriffen, um die Auswirkungen der Megatrends zu mildern, wobei in den Jahren 2011 und 2013 fast durchgängig dieselben Maßnahmen am häufigsten genutzt werden.

Die Aufgaben, die in den kommenden drei Jahren die Arbeit der Personalmanager prägen werden, ähneln sich ebenfalls in den Jahren 2011 und 2013. Vor allem in der Spitzengruppe hat sich wenig verändert. Employer Branding, Mitarbeiterbindung und Führungskräfteentwicklung sind die drei Aufgaben, die 2013 am häufigsten als prägend genannt werden. Einige Aufgaben gewinnen

für das Personalmanagement allerdings seit 2009 kontinuierlich an Bedeutung. Zu nennen sind hier vor allem eine lebensereignisorientierte Gestaltung der Personalarbeit oder auch der Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeitern.

Auch wenn sich bei der Bewertung der Megatrends und den prägendsten Aufgaben jeweils nur geringe Unterschiede zwischen den Jahren zeigen, bedeutet dieser Befund nicht, dass der Erhalt des Status Quo ausreichend ist, um die Folgen der Megatrends zu bewältigen. Die Ergebnisse unterstreichen im Gegenteil die anhaltende Bedeutung der Megatrends und die Notwendigkeit sich mit ihnen auseinanderzusetzen und passende Maßnahmen zu ergreifen, regelmäßig zu überprüfen und an aktuelle Entwicklungen anzupassen.

5. METHODISCHER HINTERGRUND

Die Onlinebefragung wurde im Zeitraum vom 25. März bis zum 10. April 2013 durchgeführt. 114 von 838

eingeladenen Personen haben an der Umfrage teilgenommen (13,6 Prozent).

Anzahl Mitarbeiter (n=109)

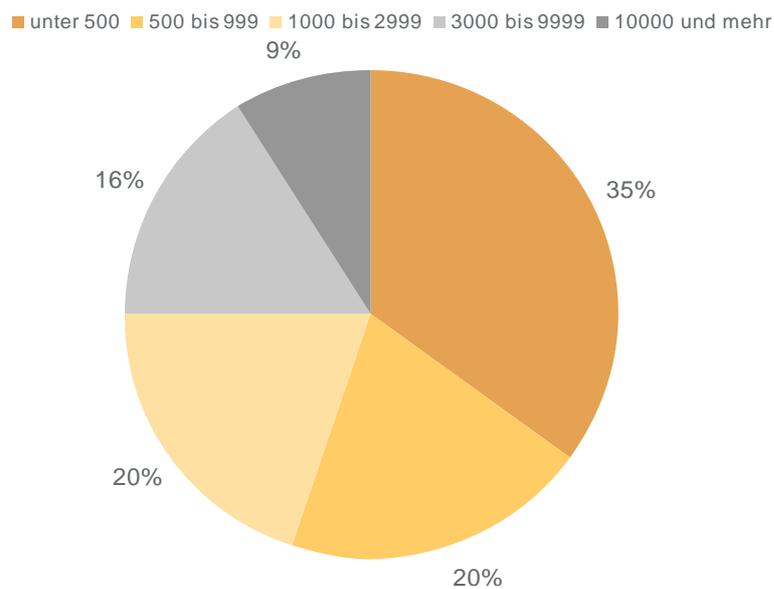


Abb. 17: Realisierte Stichprobe nach Unternehmensgröße

Branche (n=113)

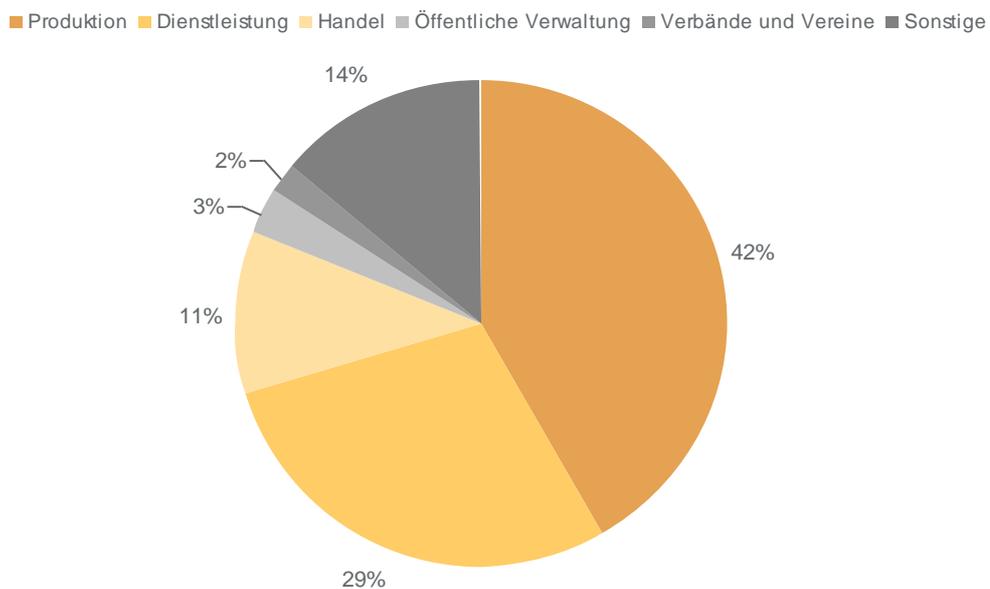


Abb.18: Realisierte Stichprobe nach Branchen

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Megatrends mit Auswirkungen auf das Personalmanagement	4
Abb. 2: Demografischer Wandel: Maßnahmen	5
Abb. 3: Wertewandel: Maßnahmen	6
Abb. 4: Globalisierung: Maßnahmen.....	7
Abb. 5: Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit: Maßnahmen	8
Abb. 6: Knappe Ressourcen/Energiewende: Maßnahmen.....	9
Abb. 7: HR Trends (1 von 4).....	10
Abb. 8: HR Trends (2 von 4).....	11
Abb. 9: HR Trends (3 von 4).....	11
Abb. 10: HR Trends (4 von 4).....	12
Abb. 11.: HR Trends: Priorisierung 1.....	13
Abb. 12: HR Trends: Priorisierung 2	13
Abb. 13: Megatrends 2011 und 2013: Vergleich mittel bis sehr starke Auswirkungen	15
Abb. 14: Megatrends 2011 und 2013: Vergleich starke bis sehr starke Auswirkungen	15
Abb. 15: HR Trends 2009 bis 2013: Vergleich der 10 prägendsten Aufgaben.....	16
Abb. 16: HR Trends 2009 bis 2013: Vergleich der 10 prägendsten Aufgaben.....	16
Abb. 17: Realisierte Stichprobe nach Unternehmensgröße	19
Abb. 18: Realisierte Stichprobe nach Branchen.....	19