

Inhaltsübersicht

1	Konzeption der Studie	1
2	Umfeld 2010	7
2.1	Wirtschaft und Kommunikationstechnologie	9
2.2	Politik/Gesetzgebung	16
2.3	Gesellschaftliche Werte	26
2.4	Demographie	38
2.5	Folgerungen	43
3	Strategie 2010	47
3.1	Unternehmensstrategische Integration	49
3.2	Förderung des internen Unternehmertums	57
3.3	Wertschöpfung des Personalmanagements	69
3.4	Folgerungen	76
4	Programme 2010	81
4.1	Flexibilisierung und Individualisierung	83
4.2	Zielgruppenorientierung	90
4.3	Internationalisierung	98
4.4	Folgerungen	106
5	Personalfunktionen 2010	111
5.1	Personalmarketing und -auswahl	113
5.2	Personalbeurteilung	120
5.3	Entgeltgestaltung	126
5.4	Personalentwicklung	134
5.5	Personalfreisetzung	147
5.6	Folgerungen	153
6	Steuerungsfunktionen 2010	159
6.1	Führung	161
6.2	Laterale Kooperation	175
6.3	Personalcontrolling	182
6.4	Folgerungen	194

7	Organisation 2010	199
7.1	Organisation des Personalmanagements	202
7.2	Die Personalabteilung als Wertschöpfungs-Center	213
7.3	Folgerungen	222
8	Personalmanager/innen 2010	225
8.1	Rollen und Kompetenzen von Personalmanagern	226
8.2	Karriere im Human Resource Management	235
8.3	Folgerungen	240
9	Herausforderungen 2010	241
10	Personalmanagement – Wohin gehst Du?	247
	Literaturverzeichnis	251

Thesenverzeichnis

Folgende Übersicht fasst die zentralen Befunde in Form von 93 Ergebnisthesen zusammen.

Umfeld 2010

Wirtschaft und Kommunikationstechnologie 9

1. Globalisierung wirkt als Schlüsselfaktor
2. Arbeitsmarktfähigkeit statt Beschäftigungssicherheit
3. Technologische Entwicklung bringt neue Herausforderungen
4. Moderne Kommunikationstechnologie begünstigt Virtualisierung und verändert Arbeitsanforderungen

Politik/Gesetzgebung 16

5. Starke Einflüsse vom Ausland
6. Die Schweiz wird EU-Mitglied
7. Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Sozialpolitik bleiben zentrale Einflussfelder
8. Uneinheitliche Prognosen zum Einfluss der Arbeitnehmervertretungen
9. Klassische Aufgabenfelder der Arbeitnehmervertretungen werden ergänzt
10. Mehr Mitwirkung/Mitbestimmung für Arbeitnehmer

Gesellschaftliche Werte 26

11. Erwerbstätige suchen mehr Lebensgenuss
12. Weniger Karrierestreben, mehr Sinnsuche
13. Work-Life-Balance wird ein zentrales Laufbahnziel
14. Widersprüchliche Grundhaltungen der Unternehmensleitungen gegenüber Mitarbeitern und Personalmanagement
15. Mit Problemfeldern und Paradoxien umgehen

Demographie 38

16. Mehr ausländische, ältere und weibliche Arbeitnehmer
17. Demographische Entwicklung fordert das HRM
18. Qualitative Ungleichgewichte am Arbeitsmarkt

Strategie 2010

Unternehmensstrategische Integration	49
19. Unternehmerische Orientierung überlagert Ökonomisierung	
20. Neugewichtung strategischer Schwerpunkte	
21. Die Personalstrategie wird Teil der Unternehmensstrategie	
Förderung des internen Unternehmertums	57
22. Interne Markt- und soziale Netzwerksteuerung als zukünftige Steuerungskonfiguration	
23. Zunehmender Anteil unternehmerisch qualifizierter und motivierter Personen	
24. Entfaltungsspielraum, Weiterbildung und Aufgabenvielfalt werden für die Gewinnung unternehmerisch kompetenter Personen zentral	
25. Unternehmerische Schlüsselkompetenzen werden Kriterien der Personalauswahl	
26. Keine spezifischen Instrumente zur Auswahl von Mitunternehmern	
27. Starke Effekte durch transformationale Führung	
Wertschöpfung des Personalmanagements	69
28. Hohe Wertschöpfung, niedrige Kosten: Beratung der Führungskräfte/Unternehmensleitung, Kulturgestaltung und strategische Personalplanung	
29. Personalkostenmanagement: Klassische Strategien bleiben, neue kommen hinzu	

Programme 2010

Flexibilisierung und Individualisierung	83
30. Steigender Flexibilisierungs-/Individualisierungsbedarf	
31. Neue Medien fördern die Individualisierung der Arbeitszeit	
32. Mehr Möglichkeiten zur Individualisierung der Arbeitszeit	
33. Dienstleistungssektor und Funktionsbereich »F&E« bieten zukünftig die besten Möglichkeiten zur Individualisierung der Arbeitszeit	

Zielgruppenorientierung	90
34. Ältere Mitarbeiter sind eine wertvolle Ressource	
35. Gleitender Übergang in den Ruhestand, Stabs- und Projektarbeit sowie gezielte Entwicklung fördern ältere Mitarbeiter besonders	
36. Wertesteuerung avanciert zu einem bedeutsamen Instrument der Förderung und Integration ausländischer Arbeitnehmer	
37. Vereinbarkeit von Karriere und Familie wird vorrangige Aufgabe betrieblicher Frauenförderung	
Internationalisierung	98
38. Personalmarketing ist international auszurichten	
39. Networking durch internationale Teams	
40. Unternehmenskultur verdient besondere Beachtung	
41. Bessere Vorbereitung auf Auslandseinsätze	
 Personalfunktionen 2010	
Personalmarketing und -auswahl	113
42. Verbessertes »Standing« des Personalmarketings	
43. Die Personalauswahl verliert ihre Vormachtstellung vor Personalentwicklung und -einsatz	
44. Auswahlproblem 2010: mangelnde Qualifikation und Loyalität	
45. Bei den Auswahlinstrumenten wenig Neues	
Personalbeurteilung	120
46. Potentialbeurteilung gewinnt an Bedeutung, Leistungsbeurteilung bleibt wichtig	
47. Trend zur Mehrpersonenbeurteilung	
48. Verhaltensaspekte finden Eingang in Mitarbeitergespräche	
Entgeltgestaltung	126
49. Entgeltgestaltung aus Mitarbeiterperspektive – hohe Bedeutung, steigende Zufriedenheit	
50. Starke Zuwächse bei Unternehmenserfolgs- und Leistungsgerechtigkeit	
51. Leistung wird vermehrt honoriert	
52. Mehr Erfolgs- und Kapitalbeteiligung	

Personalentwicklung 134

- 53. Selbstentwicklung wird Normalität
- 54. On-the-job-Entwicklung rückt in den Vordergrund
- 55. Strukturelle Personalentwicklung wird wichtiger
- 56. Mehr Personalentwicklung für Führungsnachwuchs und Nicht-führungskräfte
- 57. Vorgesetzte als zentrale Personalentwickler
- 58. Förderung der Lernmotivation als PE-Aufgabe
- 59. PE-Maßnahmen werden begrenzt outgesourct

Personalfreisetzung 147

- 60. Teilruhestand und befristete Beschäftigungsverträge als zukünftig zentrale Freisetzungformen
- 61. Bedeutung und Verbreitung von Outplacement nehmen leicht zu

Steuerungsfunktionen 2010

Führung 161

- 62. Dominanz von »Soft Factors« der strukturellen Führung
- 63. »Leader« und »Net-Worker« als zentrale Führungsrollen
- 64. Defizite in der Führungsqualifikation
- 65. Anerkennung als Schlüsselfaktor zur Führungsaufgabe »Demotivationsabbau und -prophylaxe«
- 66. Veränderte Führungsbeziehungen
- 67. Transformationale Führung als Führungsstil 2010
- 68. Managing the Boss: Mitarbeitende übernehmen vermehrt Führungsrollen
- 69. Virtualisierung verändert die Mitarbeiterführung

Laterale Kooperation 175

- 70. Teamübergreifende Kooperation gewinnt erheblich an Bedeutung
- 71. Teamübergreifende Kooperation verbessert sich
- 72. Neue Steuerungsinstrumente lateraler Kooperation

Personalcontrolling 182

- 73. Personalcontrolling wird institutionalisiert
- 74. Zunehmende Integration mit anderen Controlling-Bereichen
- 75. Wachsende Verbreitung des strategischen Personalcontrollings

- 76. Wertschöpfungscontrolling – größere Bedeutung, verstärkt integrierte Messung
- 77. Personalcontrolling evaluiert Mitunternehmertum
- 78. Personalentwicklungs- und Führungscontrolling konzentriert sich auf »weiche Faktoren«

Organisation 2010

- Organisation des Personalmanagements** 202
- 79. Neuverteilung der Personalarbeit
- 80. Aufstieg für das Personalressort
- 81. Service-Center prägen die standortübergreifende Organisation
- 82. Personalabteilung 2010 – weniger Beschäftigte, zunehmende Dezentralisierung
- Die Personalabteilung als Wertschöpfungs-Center** 213
- 83. Management- und Business-Dimension gewinnen stark an Bedeutung
- 84. Qualitätsindikatoren 2010 – Innovation, Implementation und Kompetenz
- 85. Stärken des Wertschöpfungs-Centers gewinnen an Bedeutung
- 86. Stark zunehmende Verbreitung des Wertschöpfungs-Centers

Personalmanager/innen 2010

- Rollen und Kompetenzen von Personalmanagern.** 226
- 87. Neue Rollenschwerpunkte – strategischer Partner und Change Agent
- 88. Herausforderungen im HRM durch neue Rollen
- 89. Defizite in der unternehmerischen Kompetenz der Personalverantwortlichen
- 90. Personalauswahl und Anreizgestaltung fördern die unternehmerische Ausrichtung besonders
- Karriere im Human Resource Management.** 235
- 91. Das Personalressort gewinnt an Attraktivität
- 92. Stellenbesetzung im HRM 2010 erfolgt intern wie extern
- 93. Verbesserte Karrierechancen für Quereinsteiger