

[www.pwc.de](http://www.pwc.de)

# People-Management 2025

## Zwischen Kultur- und Technologieumbrüchen

Autoren: Heike Bruch, Till R. Lohmann, Julian Szlang und Gabriel Heißenberg



**pwc**

Institut für Führung  
und Personalmanagement



Universität St.Gallen

## **People-Management 2025**

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von den Autoren

Prof. Dr. Heike Bruch, Professorin für Leadership und Direktorin des I.FPM Universität St. Gallen

Till R. Lohmann, Partner, Leiter People & Organisation

Julian Szlang, Wissenschaftlicher Assistent, I.FPM Universität St. Gallen

Gabriel Heißenberg, Manager, PwC People & Organisation

Mai 2019, 20 Seiten, 9 Abbildungen, Softcover

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

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

# Inhaltsverzeichnis

## Abbildungsverzeichnis

Seite 4

# 1

## Moderne Vielfalt: so sieht das People-Management der Zukunft aus

Seite 5

# 2

## Tief greifender Wandel im Personalmanagement

Seite 6

# 3

## Ausblick und Handlungsempfehlungen

Seite 17

## Ihre Ansprechpartner

Seite 18

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Wichtigkeit der Funktionen des HRM heute und 2025 .....	7
Abb. 2	Wichtigkeit und Vorbereitung auf die wichtigsten Funktionen des HRM 2025 .....	8
Abb. 3	Wichtigkeit der Kompetenzen des HRM heute und 2025 .....	9
Abb. 4	Arbeitsweltszenarien heute und 2025 .....	11
Abb. 5	Kulturmerkmale in Unternehmen heute und 2025 .....	12
Abb. 6	Das neue Normal .....	13
Abb. 7	Der neue Mix .....	13
Abb. 8	Die neue Elite .....	14
Abb. 9	New Culture .....	15

# 1

## Moderne Vielfalt: so sieht das People-Management der Zukunft aus

Die Arbeitswelt befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Mit der Digitalisierung und der Automatisierung werden Jobs überflüssig, gleichzeitig entstehen aber auch neue Berufsbilder. Vor allem die Arbeitsweisen verändern sich stark. Auf das Human Resource Management (HRM) kommt damit eine Vielfalt neuer Aufgaben zu. Um diesen gerecht zu werden, muss es sich grundlegend anders aufstellen.

Die Zeit zum Handeln ist begrenzt. Viele Unternehmen stecken bereits mitten in der Transformation hin zur „New Work“ – also der Abkehr von traditionellen Arbeitsweisen – mit mehr Freiraum für Kreativität, selbstbestimmtem Handeln, Flexibilität in der Arbeitsorganisation und -zeit. Gleichzeitig mangelt es aber zum einen an ausreichend qualifizierten Fachkräften. Und zum anderen investieren Unternehmen bereits massiv in die Automatisierung

und Digitalisierung. Das bedeutet: Spätestens in zwei bis drei Jahren müssen Management und Mitarbeiter grundlegend neue Fähigkeiten und Kompetenzen beherrschen. Getrieben werden diese Veränderungen durch das rapide Wachstum im Bereich neuer Technologien, die die Menschen von Routinetätigkeiten entlasten und zu neuen Stufen der Wertschöpfung führen.

Das HRM braucht daher dringend eine in die Zukunft gerichtete Vision als Leitlinie für die in den kommenden Jahren unumgängliche Neuausrichtung. Dabei wird das Personalmanagement der Zukunft deutlich mehr als das klassische HRM leisten müssen. Vor allem in den Bereichen Talentmanagement, Big Data und People Analytics, Kulturentwicklung sowie Transformations- und Change-Management müssen die Funktionen und Kompetenzen gefördert und ausgebaut werden.

Für das moderne Personalmanagement sehen wir vier Handlungsfelder, die ein beträchtliches Verbesserungspotenzial bergen:

- HR Analytics für fundiertere Personalentscheidungen
- HR-Technologiemanagement für effizientere Arbeitsweisen
- Kulturentwicklung für ein effektiveres Arbeiten mit digitalisierten Geschäftsmodellen
- Arbeitsorganisation für eine flexiblere und zügigere Ausführung von Aufgaben

Vor welchen Herausforderungen steht das HRM der Zukunft? Wie schätzen Personaler die künftige Entwicklung, ihre Aufgaben und Funktionen ein? Welche Rolle hat das HRM heute und 2025? Dazu haben wir gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) knapp 130 HR-Führungskräfte aus überwiegend mittelständischen Unternehmen sowie 25 Experten und kreative Köpfe aus Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft befragt.





# 2

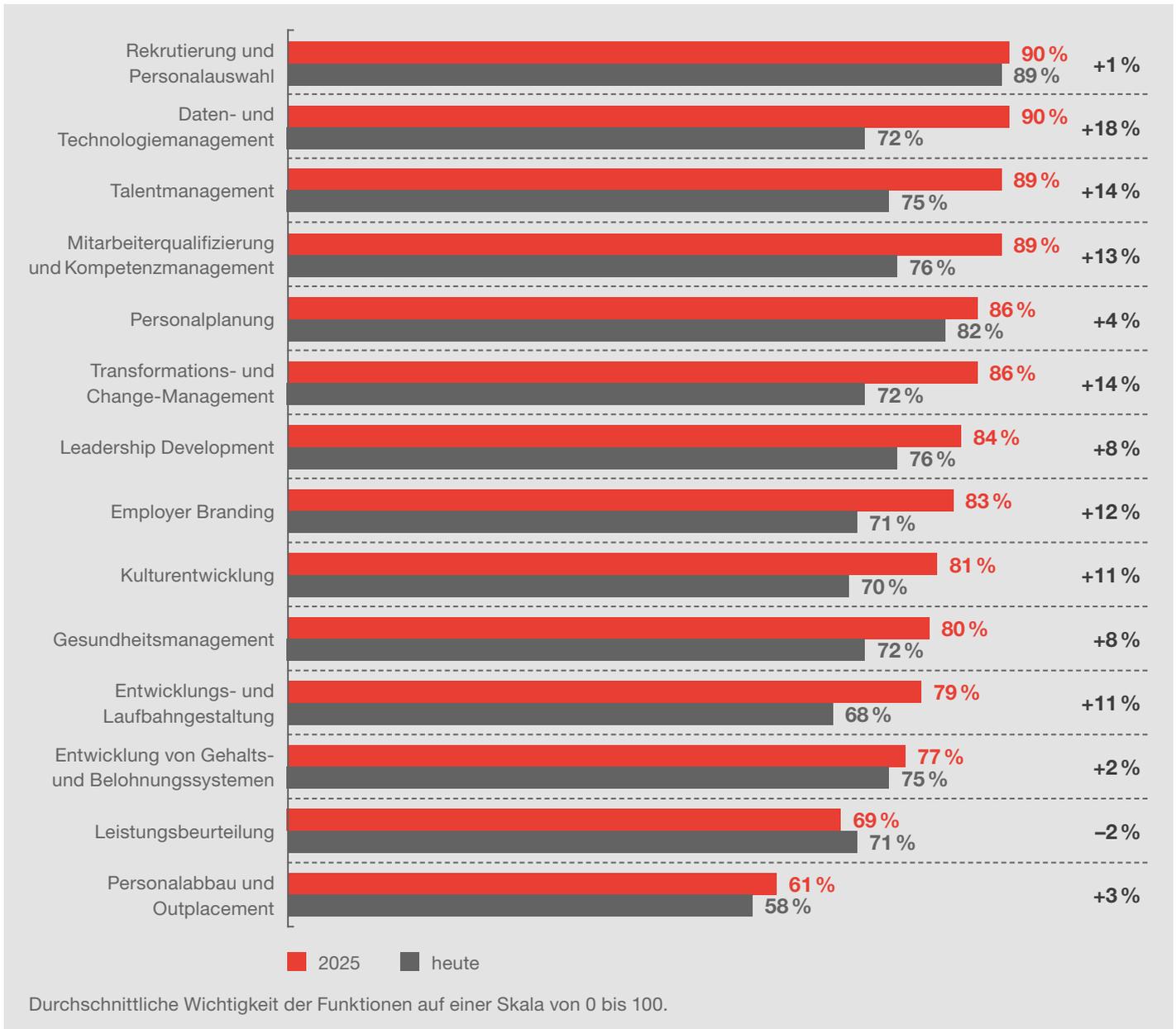
## Tief greifender Wandel im Personalmanagement

### 1 Nachholbedarf: Personaler müssen in kürzester Zeit große Lücken schließen

Zahlreichen Funktionen des HRM kommt bis 2025 wesentlich mehr Bedeutung zu als heute noch: Daten- und Technologie-management, Talentmanagement sowie Mitarbeiterqualifizierung und Kompetenzmanagement werden dann wichtiger sein als die reine Personalplanung. Diese wird in einigen Jahren zudem auf einer Stufe mit

dem Transformations- und Change-Management stehen. Die von uns für diese Studie befragten Führungskräfte rechnen bei diesen Funktionen mit einer prozentualen Zunahme zwischen 25 und knapp 20 %. Auch die Entwicklungs- und Laufbahngestaltung sowie die Entwicklung der Unternehmenskultur werden deutlich mehr Raum einnehmen.

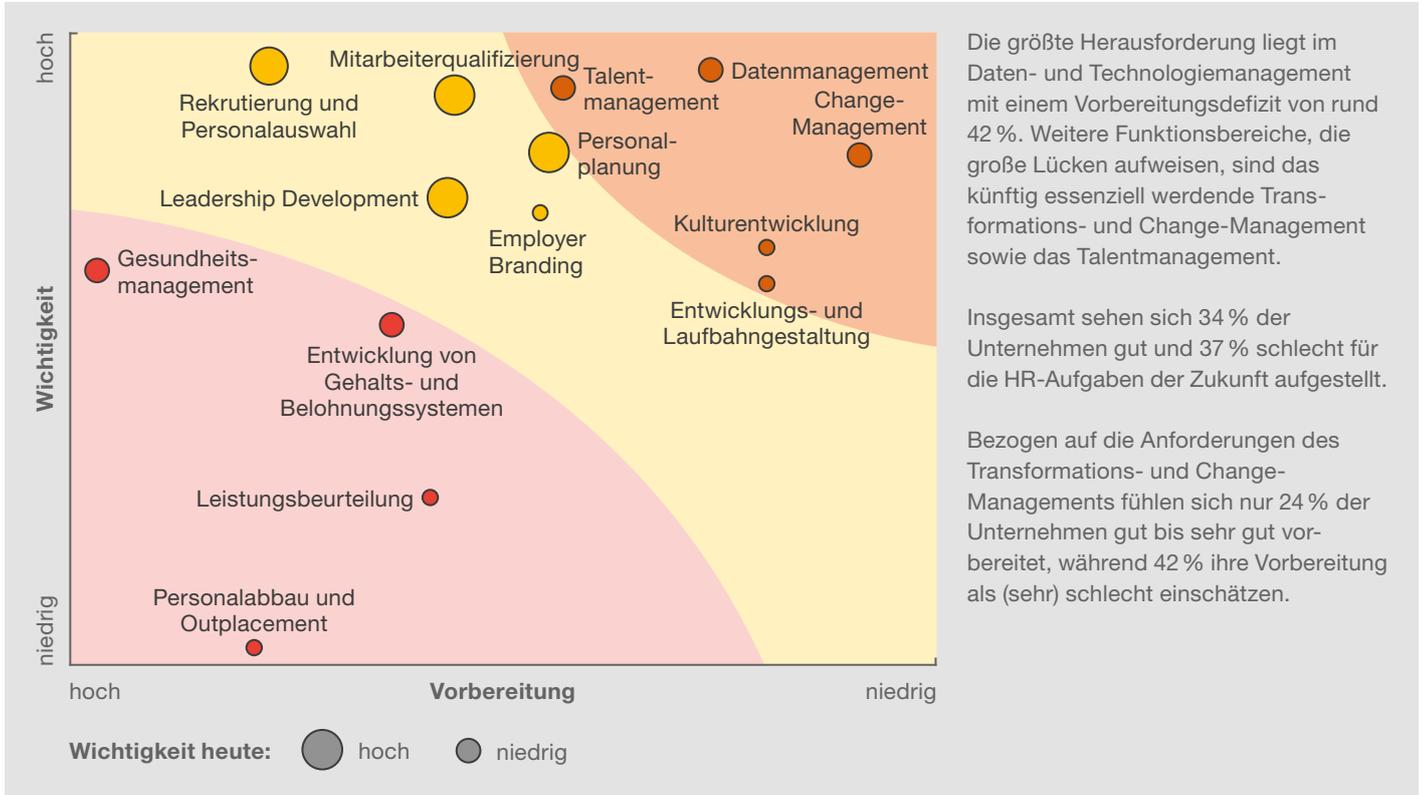
Abb. 1 Wichtigkeit der Funktionen des HRM heute und 2025



Das Personalmanagement sieht sich in Zukunft in der Verantwortung, das Unternehmen durch die radikalen Veränderungen der Arbeitswelt zu begleiten. Derzeit bestehen in den Unternehmen jedoch Defizite hinsichtlich der Vorbereitung des

HRM auf die neuen Aufgaben. In der Heat Map (Abb. 2) sind die Bedeutung der Funktionen des HRM heute und 2025 sowie die Vorbereitung der HR-Abteilungen auf die jeweiligen Aufgaben gegenübergestellt.

**Abb. 2 Wichtigkeit und Vorbereitung auf die wichtigsten Funktionen des HRM 2025**



Vorsichtig ausgedrückt ist der Reifegrad der Vorbereitung auf die Personalfunktionen der Zukunft bescheiden. Man kann die Ergebnisse der Studie aber auch so interpretieren, dass ein Großteil der Personalverantwortlichen sehenden Auges in die Problemzone unterwegs ist: Bei den künftig wichtigsten Funktionen wie Daten- und Technologiemanagement fühlen sich 42 % sehr schlecht oder schlecht vorbereitet, nur 24 % gut (Abb. 2). Ähnlich sieht es bei der Kulturentwicklung aus, wo sich 41 % unzureichend und nur 26 % gut vorbereitet sehen.

Bedenklich ist auch, dass 40 % sich nicht für die erforderliche Personalplanung gewappnet fühlen, nur 36 % gut. Besonders groß ist die Diskrepanz beim Transformations- und Change-Management: Hier stehen 42 % schlecht vorbereiteten Personalern lediglich 25 % gut Vorbereitete gegenüber.

Die Zahlen belegen einen enormen Handlungsdruck: Auf dem Weg zum People-Management 2025 stehen die Personalverantwortlichen vor der Herausforderung, in kürzester Zeit diese teilweise eklatanten Lücken zu schließen, um der Bedeutung der zentralen Funktionen gerecht zu werden.

**Prof. Dr. Heike Bruch**, Professorin für Leadership, Universität St. Gallen, verweist auf die Brisanz dieser Aufgabe:

**„Wir stehen vor einer Weichenstellung: Entweder wird die Arbeitswelt 2025 wunderbar werden, die Leute können motivierter arbeiten, sind inspiriert, können sehr frei arbeiten und die Zusammenarbeit funktioniert sehr viel besser. Oder wir haben eher ein düsteres Szenario, wo die Mitarbeiter überfordert sind, wo wir Einzelkämpfer haben, eine Vereinsamung haben und auch sehr, sehr viele Jobs bedroht sind.“**

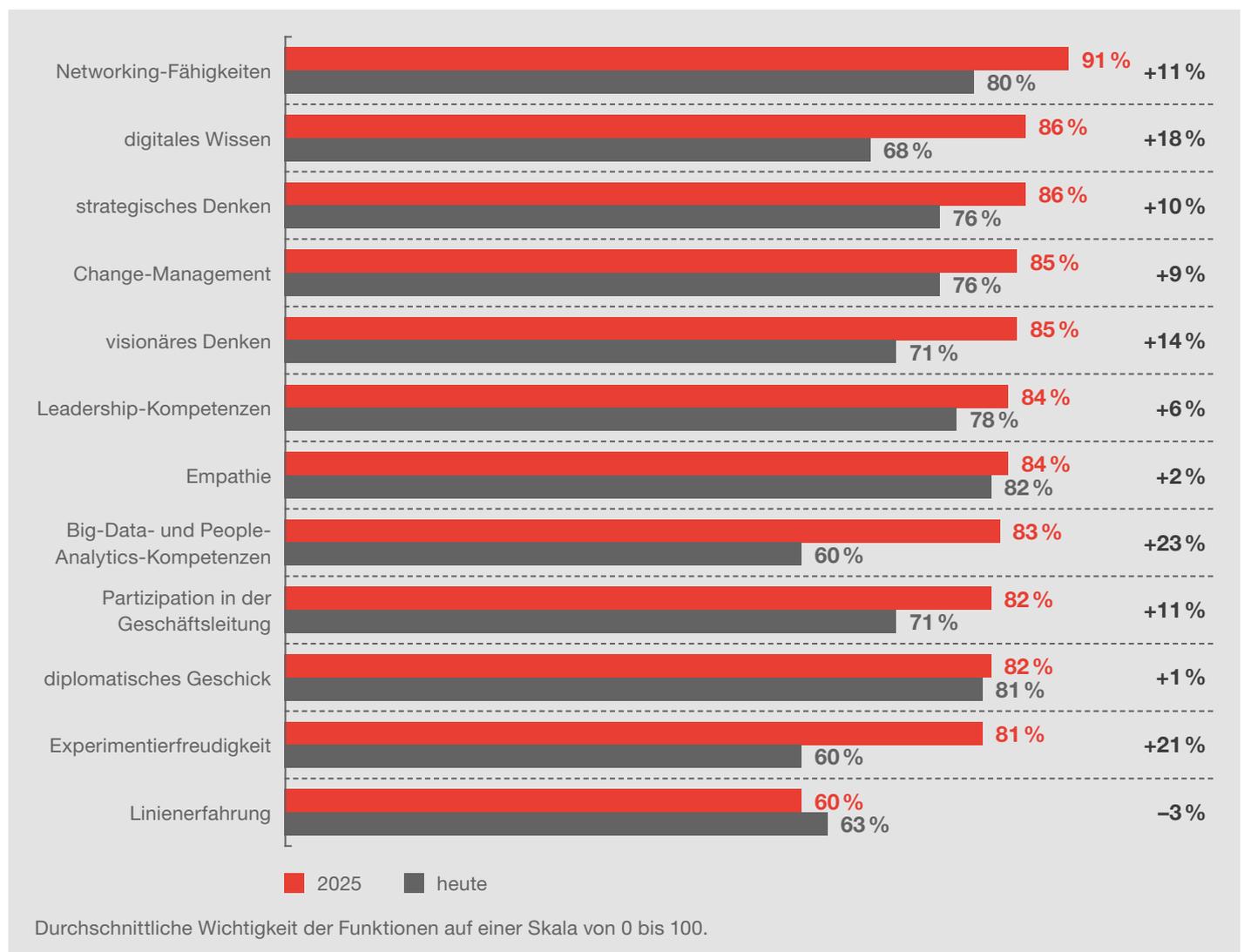
## 2 Neues Selbstverständnis: vom operativen Dienstleister zum digitalen Vordenker

Der Nachholbedarf bei den Funktionen tangiert auch die künftigen Kompetenzen des HRM: Heute führen Empathie, diplomatisches Geschick und Networking die Liste der als zentral erachteten Fähigkeiten des HRM an. Doch in der neuen Arbeitswelt rücken bis zum Jahr 2025 auch ganz andere Fähigkeiten deutlich in den Vordergrund.

So zeigt unsere Studie ein völlig neues Selbstverständnis des HRM beim Blick in die Zukunft: Kompetenzen in Big Data und People Analytics sowie Experimentierfreudigkeit legen demnach massiv an Bedeutung zu, und zwar um mehr als 30 %, digitales Wissen um knapp 25 %. Gleichzeitig entwickeln sich die Netzwerkfähigkeiten zur mit

Abstand wichtigsten Kompetenz. Auch strategisches und visionäres Denken bekommen gegenüber heute wesentlich mehr Gewicht. Um die Mitarbeiter durch die Veränderungen der digitalen Welt zu begleiten, sieht es das HRM zudem noch stärker als seine Aufgabe, als Change-Manager zu agieren und Leadership-Kompetenzen mit Vorbildfunktion auszuüben.

**Abb. 3 Wichtigkeit der Kompetenzen des HRM heute und 2025**



Das HRM steht damit vor der Herausforderung, nicht nur die heute wichtigen Kompetenzen weiterhin sicherzustellen, sondern darüber hinaus wie ein Zehnkämpfer in zahlreichen anderen Dimensionen Höchstleistungen abzuliefern. Die HR-Arbeit der Zukunft besteht nicht mehr nur im Abarbeiten von Anfragen oder

Verhandeln von Mitarbeiteranliegen. Vielmehr geht es darum, in allen Disziplinen der Digitalisierung und der agilen Arbeitswelt vorausschauend und vorbildlich voranzugehen und sich verstärkt auf die Erfahrung der Mitarbeiter im Unternehmen, die sogenannte Employee Experience, zu konzentrieren.

”

Den neuen Weg skizziert auch **Prof. Dr. Gunther Olesch**, unter anderem für Personal verantwortlicher Geschäftsführer von Phoenix Contact:

**„Es wird so aussehen, dass Personalmanagement sehr stark strategisch arbeiten muss, vom Kunden her denken muss. Was will der Kunde? Können wir das Unternehmen darauf ausrichten? Und wie können wir unsere Leute dafür qualifizieren, ihr Mindset, ihr Herz dafür gewinnen – damit wir gemeinsam als Unternehmen auch noch in vielen Jahren erfolgreich sind?“**

### 3 Sensibilisierung tut not: einseitiger Optimismus hinsichtlich der HR-Kultur

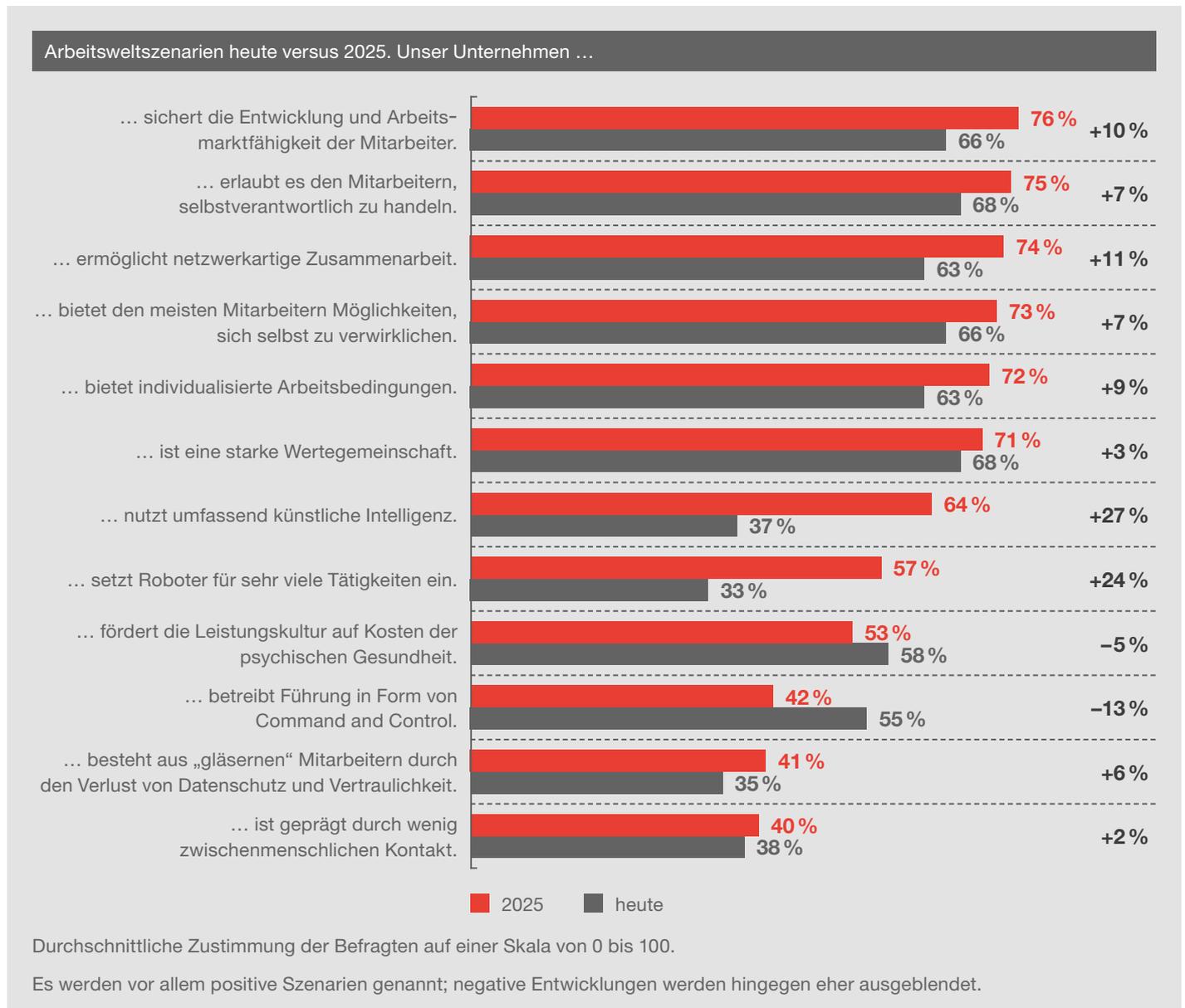
Angesichts des massiven Wandels, der die Arbeitswelt begleitet, überraschen die überwiegend positiven Effekte für die Mitarbeiter, wie sie die befragten Personaler mit Blick auf 2025 erwarten. Als zentrale Aufgabe des Unternehmens sehen sie weit mehr als heute die Entwicklung und den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeiter. Dazu will das HRM insbesondere in gesteigertem Maße selbstverantwortliches Handeln, netzwerkartige Zusammenarbeit und individuelle Arbeitsbedingungen ermöglichen. Gleichzeitig rechnen die Befragten einerseits nahezu mit einer Verdopplung des Einsatzes von Robotern für sehr viele Tätigkeiten sowie einer Zunahme der umfassenden Nutzung von künstlicher Intelligenz um rund 80 %. Andererseits sind sie überzeugt, dass sich dadurch

nur eine minimale Veränderung der zwischenmenschlichen Kontakte im Unternehmen ergibt und das Gefühl einer starken Wertegemeinschaft wächst. Leistungskultur und Führung nach dem Command-and-Control-Prinzip sehen sie parallel an Bedeutung verlieren.

#### **Unterschätzung negativer Entwicklungen**

Dass die Automatisierung und der technologische Fortschritt auch negative Auswirkungen haben können, wie Einbußen bei Datenschutz und Vertraulichkeit oder weniger Arbeitskräftebedarf vor allem von gering qualifizierten Mitarbeitern, wird von den befragten Personalverantwortlichen dagegen kaum problematisiert.

Abb. 4 Arbeitsweltszenarien heute und 2025



”

Insgesamt überwiegt bei den Personalern in Sachen kulturelle Veränderung der Arbeitswelt der Optimismus, den **Dr. Alex Villinger**, Leiter Personal der Graubündner Kantonalbank, so auf den Punkt bringt:

**„Wir gehen davon aus, dass die Innovationskraft der Mitarbeiter die Wertschöpfungsquelle der Zukunft sein wird. Damit einhergehend wird die Personalarbeit aufgewertet werden. Insbesondere die Gestaltung der weichen Faktoren wird zum strategischen Cast für die Unternehmen werden.“**

Gerade deshalb ist es wichtig, dass in den Unternehmen eine Sensibilisierung für die potenziellen negativen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsweisen und die Beschäftigten stattfindet, um blinde Flecken aufzudecken und rechtzeitig durch geeignete Maßnahmen gegenzusteuern.

## 4 Kulturwandel: Topmanagement in der Pflicht

Ohne einen massiven Wandel in den Unternehmenskulturen bis 2025 kann die Digitalisierung nur bedingt gelingen. Das HRM ordnet sich dafür eine Pionierrolle zu und geht davon aus, dass die Kultur zum treibenden Faktor für die Zusammenarbeit und das persönliche Miteinander wird. Zusätzlich sehen die Personalmanager aber das gesamte Topmanagement in der Pflicht: Während es heute erst 40 % sind, die ein Vorbild für moderne Arbeitsformen abgeben, sollen es 2025 schon 62 % sein. Und: Werden heute 50 % der Unternehmen mit Vision und Inspiration geführt, wird das für die Zukunft für 70 % erwartet.

Schnelles Arbeiten mit positiver Energie sowie hoher Dynamik und eine Kultur des Vertrauens sind hierbei wesentliche Elemente, so die Überzeugung der von uns befragten HR-Mitarbeiter. Als eines der

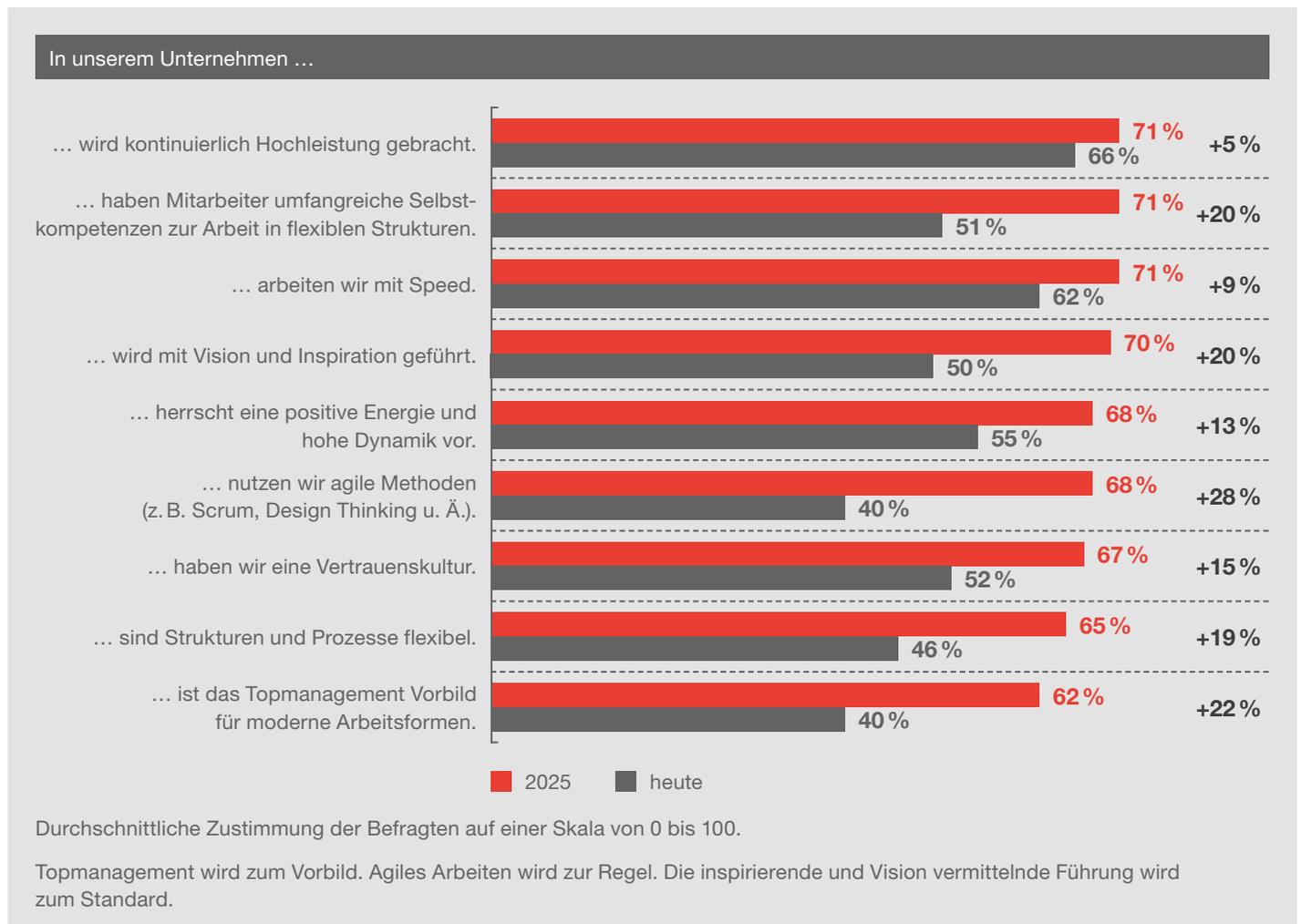
zentralen Instrumente dazu sehen sie agile Methoden wie Scrum, Design Thinking und Ähnliches, die heute in 40 % der Unternehmen eingesetzt werden – aber 2025 bereits in 68 % genutzt werden sollen.

”

Um den Kulturwandel zu meistern, muss sich das HRM auch noch mehr öffnen, ist **Gernot Sendowski**, Director HR Global Diversity & Inclusion bei der Deutschen Bank, überzeugt:

„Meine Idee von einem Personalmanagement der Zukunft ist eine Zweiteilung: Zum einen sind das Personalservices, Dienstleistungen, Abläufe, hoch standardisiert, automatisiert – mit viel Artificial Intelligence. Und auf der anderen Seite eine sehr spezialisierte Personalarbeit, die für mich auch rausgehen muss aus der Personalabteilung, hinein in die Bereiche, wo es um deren individuelle Betreuung geht.“

Abb. 5 Kulturmerkmale in Unternehmen heute und 2025



Um den Begriff der „New Work“ als neues, allgemeines Phänomen genauer zu definieren, lassen sich drei Ausrichtungen der zukünftigen Arbeit hervorheben.

### Der neue Arbeitsalltag

Flexible Arbeitszeiten, reduzierte Stundenanzahl, Viertagewochen und andere individualisiert gestaltete Arbeitszeitmodelle werden zunehmend zum Standard. Nur noch wenige Mitarbeiter arbeiten künftig ganz ohne sie. So sagen die von uns befragten Personaler, dass 36 % der Mitarbeiter ihres Unternehmens heute noch überwiegend klassisch arbeiten, nur 14 % bereits voll flexibel. Diese Extreme werden sich 2025 drastisch umkehren. Dann dürften 37 % der Mitarbeiter voll flexibel arbeiten – selbstbestimmt, eigenverantwortlich, in multidisziplinär zusammengesetzten Teams etc. – und nur 10 % klassischen Arbeitsformen, also „nine to five“ am Schreibtisch etc., folgen.

### Der neue Mix

Während heute die meisten Mitarbeiter ausschließlich oder großteils analog arbeiten und nur ein kleiner Teil mobil bzw. virtuell mit digitalen Technologien und Plattformen tätig ist, sind die verschiedenen Stufen vom analogen bis zum mobilen Arbeiten künftig gleichmäßig vertreten.

Abb. 6 Das neue Normal

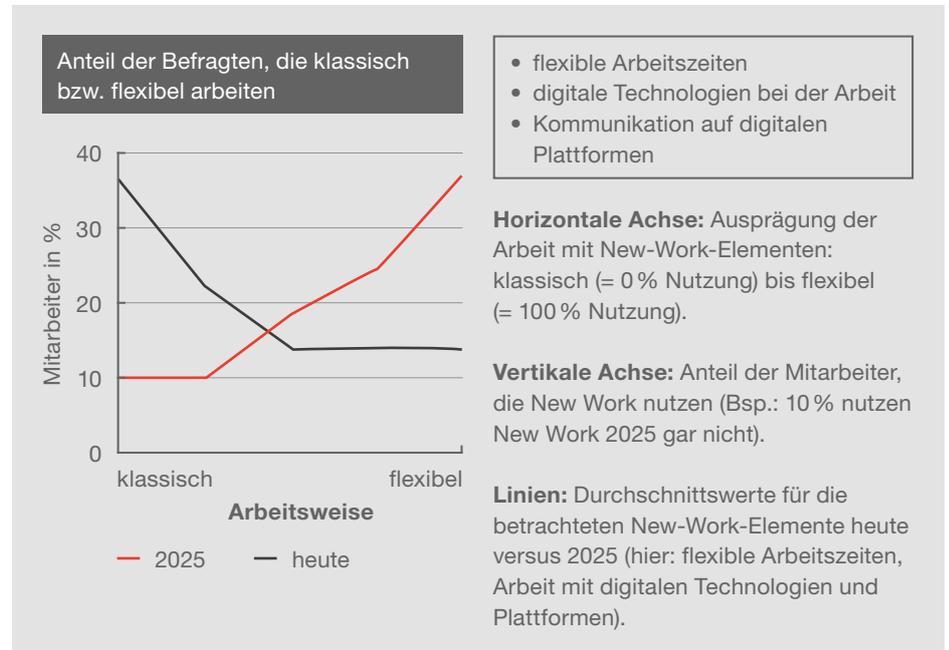
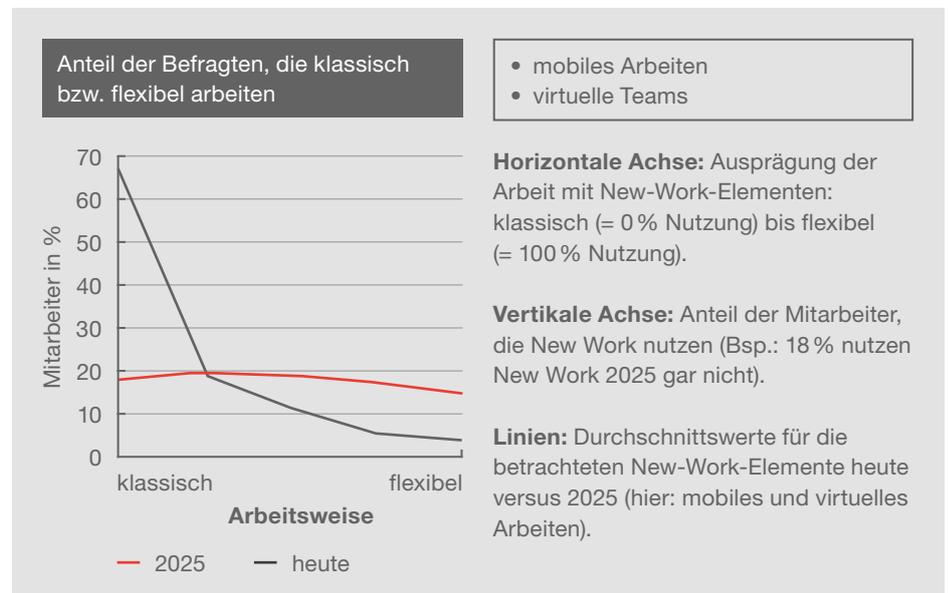


Abb. 7 Der neue Mix

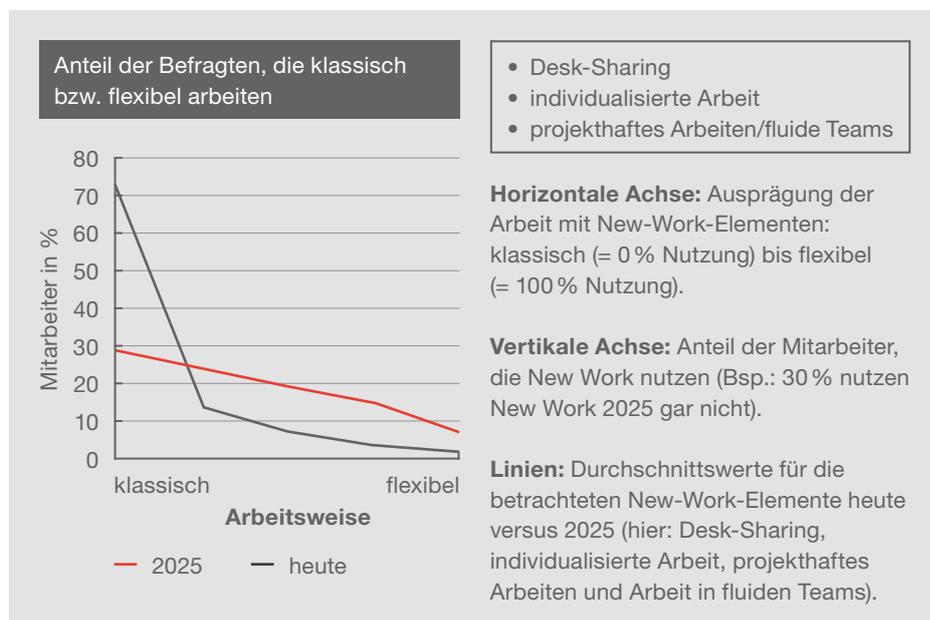


### Neues Arbeiten für alle

Desk-Sharing, individualisierte Aufgaben, projekthaftes Arbeiten und Arbeit in fluiden Teams mit flexiblen Hierarchien sind im „neuen Arbeiten für alle“ nicht mehr nur für einen elitären Mitarbeiterkreis reserviert. Vielmehr werden immer mehr

Mitarbeiter auf diese Weise arbeiten. Damit verliert der klassische, fest regulierte Arbeitsstil mit festen Büroplätzen und Kernarbeitszeiten von heute an Bedeutung; Unternehmen profitieren von den motivationsfördernden Vorteilen flacher Hierarchien und agiler Arbeitsweisen.

Abb. 8 Die neue Elite



Die Umbrüche der Arbeitswelt fordern alle Unternehmen zur Umgestaltung heraus. Um dafür gerüstet zu sein, sollte der Wandel bereits heute proaktiv vom HRM vorangetrieben werden. Neben der Transformation des Unternehmens besteht eine der dringlichsten Aufgaben darin, das Personalmanagement selbst hin zu einem gestaltenden Akteur innerhalb der New-Work-Transformation zu entwickeln. Eine der zentralen Herausforderungen wird dabei die Gestaltung einer modernen Unternehmenskultur sein. Um die unterschiedlichen New-Work-Ausrichtungen zu berücksichtigen, gilt es, differenzierte Arbeitsbedingungen zu entwickeln.

## 5 New Culture bei unterschiedlichem Unternehmenserfolg

Der Unternehmenserfolg hat einen Einfluss auf die Ausprägung der New Work & Culture.

### Top Performers bauen ihre kulturelle Stärke weiter aus

Die von uns befragten Personalers, deren Unternehmen ihrer Einschätzung nach überdurchschnittlich erfolgreich sind (sog. Top Performers), haben bereits eine starke Unternehmenskultur und nutzen diese solide Basis, um sich noch weiter zu verbessern. Insbesondere die Selbstkompetenzen der Mitarbeiter in flexiblen Strukturen, die Nutzung agiler Methoden und das Vorbildverhalten des Topmanagements beschäftigen diese Unternehmen in der Zukunft besonders.

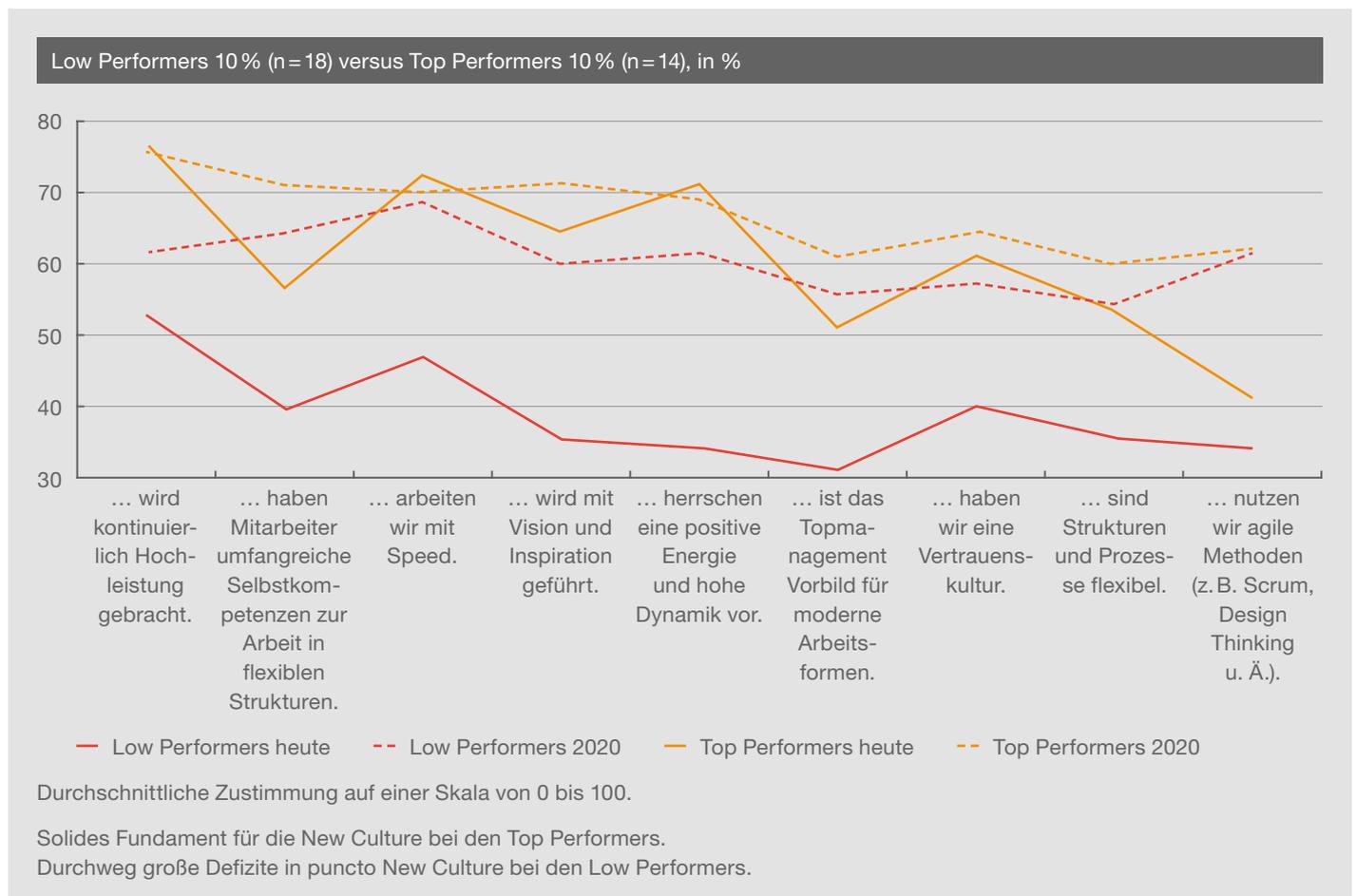
### Low Performers zeigen bei der Kulturentwicklung Schwächen

Weniger erfolgreiche Unternehmen dagegen (sog. Low Performer) erkennen zwar die Bedeutung moderner Organisationskulturen, doch sie zeigen in puncto zukunftsfähige Kultur Schwächen – dies gilt insbesondere für die Aspekte Vorbildverhalten des Topmanagements, positive Energie und hohe Dynamik im Unternehmen, Nutzung agiler Methoden sowie Führung mit Vision und Inspiration. Hier fehlt klar das Fundament einer starken Kultur.

Um die Transformation erfolgreich zu bewältigen, sollten sowohl das HRM als auch das Topmanagement eine

Vorbildfunktion im Unternehmen übernehmen und moderne Arbeitsweisen einführen. Dazu gehört neben der Einrichtung der benötigten Infrastruktur und der Entwicklung entsprechender Konzepte auch, dass sie diese selbst nutzen und umsetzen. Beispiele hierfür sind moderne Interaktionsformate oder Fortbildungen und Workshops für Mitarbeiter, in denen sich diese zum Beispiel mit agilen Arbeitsweisen vertraut machen können. So lassen sich die neuen Arbeitsweisen nach und nach abteilungsübergreifend in den Unternehmensalltag integrieren.

Abb. 9 New Culture



## 6 New Culture bei unterschiedlicher Unternehmensgröße

### **Flexibilisierung der Zusammenarbeit und Entwicklung einer digitalen Kommunikationsstruktur**

Die von uns befragten größeren Unternehmen erwarten, dass sie im Bereich New Work bis 2025 die größten Sprünge machen. Sie wollen eine moderne, digitale Kommunikationsstruktur entwickeln, indem sie ihre Kommunikation auf digitalen Plattformen ausbauen, virtuelle Teams nutzen und das Desk-Sharing vorantreiben.

### **Gemischtes Bild bei Digital Work**

Die von uns befragten kleineren Unternehmen dagegen, die in der Regel über (noch) keine (professionellen) HR-Abteilungen verfügen, haben heute mehr Kompetenzen in den Bereichen Big Data und People Analytics und arbeiten häufiger in virtuellen Teams als ihre größeren Pendanten. Dies dürfte vor allem ihrem Geschäftsmodell geschuldet sein, das auf digitalen Technologien aufsetzt und auch entsprechende Kompetenzen seitens der Mitarbeiter erfordert. Diese vielfach Digital Natives sind virtuelles Arbeiten, eine moderne Unternehmenskultur, flache Hierarchien, flexible Arbeitszeiten etc. gewöhnt und fordern diese auch ein.

Daten- und Technologiemanagement wird heute dagegen in allen von uns befragten Unternehmen gleichermaßen genutzt. Robotik hingegen kommt derzeit vorwiegend in größeren Unternehmen zum Einsatz.

Die im Rahmen der Studie erfassten Personaler von größeren Unternehmen gehen bei sich bis 2025 von einer starken Entwicklung auf allen Ebenen der digitalen Zusammenarbeit aus. Sie sehen sich als künftige Vorreiter in den Bereichen Daten- und Technologiemanagement, Big Data und People Analytics sowie Robotik.

### **Garagenkultur in größeren Unternehmen**

Hinsichtlich New-Culture-Aspekten der Arbeit ist das HRM in den von uns befragten größeren Unternehmen zum heutigen Zeitpunkt noch nicht so weit entwickelt wie in kleineren Unternehmen. Sie setzen sich aber ambitionierte Ziele und erwarten, auf allen Ebenen bis 2025 enorme Sprünge zu schaffen – von einer eher traditionell-klassischen hin zu einer Art innovativen Start-up-/Garagenkultur.

Kleinere, jüngere Unternehmen sollten sich nicht auf ihrem Vorsprung hinsichtlich New Work & Culture ausruhen. Vielmehr sollten sie an weiteren Wettbewerbsvorteilen arbeiten und alle nötigen Veränderungen vorantreiben, damit sie ihre Arbeitgeberattraktivität gegenüber größeren Unternehmen nicht einbüßen. Größere Unternehmen sollten rasch mit der Umsetzung ihrer ehrgeizigen Ziele beginnen, damit sie ihre Zukunftsvision auch wirklich realisieren.



Till R. Lohmann:

**„Die intelligente Nutzung von Daten und Technologie wird personalwirtschaftliche Entscheidungen und Erkenntnisse für die Unternehmensführung um ein Vielfaches verbessern. Der informierte Personaler kann und sollte die Welt der oft freihändigen Einschätzungen verlassen. Er wird zum verlässlichen und anerkannten (Mit-)Lenker im Unternehmen. Die Vorbereitung dafür treffen smarte Personalmanager heute.“**

# 3

## Ausblick und Handlungsempfehlungen

Wir haben in der vorliegenden Studie die wichtigsten und wahrscheinlichsten Veränderungen beleuchtet, die das Personalmanagement im Zuge der Digitalisierung in den kommenden Jahren transformieren werden. Die von uns befragten HR-Mitarbeiter und -Führungskräfte sind sich der künftigen Rolle ihres HRM mehrheitlich bewusst, doch in vielen Unternehmen steckt der Transformationsprozess noch in den Kinderschuhen. Aus unserer Sicht führt die Studie zu fünf wesentlichen Erkenntnissen:

1

Die digitale Transformation macht vor keinem Unternehmen halt. Um sie erfolgreich zu meistern, braucht das HRM ein klares Selbstverständnis, um als visionärer wie strategisch starker Enabler wirken zu können.

2

Der Einsatz digitaler Technologien wird zum Schlüssel für den Erfolg: HRM muss sie zum einen selber einsetzen, um mehr Freiraum für kreatives Gestalten zu finden und fundiertere Personalentscheidungen treffen zu können. Damit einher geht eine Umgestaltung der Arbeitsorganisation, um anfallende HR-Aufgaben flexibler und schneller bearbeiten zu können. Zum anderen muss das HRM die Mitarbeiter befähigen, diese Technologien anzunehmen und zur Steigerung der persönlichen Produktivität zu nutzen.

3

In der Arbeitswelt der Zukunft machen die Menschen den Unterschied. Höchstleistung braucht Freiraum, eine Vertrauenskultur schafft positive Energie. Um beides herzustellen, muss ein innovatives HRM bereit sein, ausgetretene Pfade zu verlassen und auch Experimente einzugehen.

4

Um die Transformation des Geschäftsmodells in ihren Unternehmen zu unterstützen, brauchen die Menschen die richtigen Kompetenzen und Fertigkeiten. Dazu gehört ein Programm zur digitalen Kompetenzentwicklung.

5

Geschwindigkeit wird zur wesentliche Prämisse für die Leistungsfähigkeit von HRM: Vor allem den Reifegrad von HRM zu erhöhen und die in der Studie offenbarten Defizite in der Vorbereitung auf die künftige Arbeitswelt aufzuholen, lautet das Gebot der Stunde.

# Ihre Ansprechpartner



**Prof. Dr. Heike Bruch**  
Professorin für Leadership  
Universität St. Gallen und Direktorin  
des I.FPM Universität St. Gallen  
Tel.: +41 71 224-2370  
Heike.Bruch@unisg.ch

## Über das I.FPM der Universität St. Gallen

### Institut für Führung und Personal Management der Universität St. Gallen

Mit unserer Arbeit in Forschung, Lehre und Praxis engagieren wir uns dafür, Studierenden, Praktikern und Forschern die richtigen Werkzeuge für die heutigen und zukünftigen Fragen in Leadership und Personalmanagement an die Hand zu geben. Wir ermutigen Sie zu einer innovativen, professionellen und engagierten Leadership- und HR-Arbeit. Julian Szlang arbeitet im Team von Heike Bruch als wissenschaftlicher Mitarbeiter am I.FPM der Universität St. Gallen.

## Über DGFP

Die Datenerhebung wurde gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) durchgeführt. Die DGFP ist das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HR-Professionals. Sie arbeitet an aktuellen HR-Themen und ist die Stimme des HR Managements gegenüber Politik und Gesellschaft. Weitere Informationen auf [www.dgfp.de](http://www.dgfp.de). Ansprechpartner: Kai H. Helfritz, MBA; Leiter & Prokurist DGFP mbH, Hedderichstrasse 36, 60594 Frankfurt, Tel.: +49 69 713785-120, [helfritz@dgfp.de](mailto:helfritz@dgfp.de).



**Till R. Lohmann**  
Partner  
Leiter People & Organisation  
Tel.: +49 40 6378-8835  
[till.r.lohmann@pwc.com](mailto:till.r.lohmann@pwc.com)

## Über PwC

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Mehr als 11.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,2 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

