



DGFP e.V. (Hg.)

Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten

DGFP e.V. (Hg.)

Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten

DGFP-PraxisEdition | Band 100

Herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.

DGFP e.V. (Hg.)

Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten

DGFP e. V. (Hg.)

Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten

DGFP-PraxisEdition Band 100

Reihenherausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., Düsseldorf

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gesamtherstellung und Verlag:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld

Telefon: (05 21) 9 11 01-11, Telefax: (05 21) 9 11 01-19

E-Mail: service@wbv.de, Internet: wbv.de

Signet PraxisEdition: Grafikstudio HÜGEMO

Umschlag, Gestaltung und Satz: Christiane Zay, Potsdam



Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers und des Verlages in irgendeiner Form reproduziert, in eine andere Sprache übersetzt, in eine maschinenlesbare Form überführt oder in körperlicher oder unkörperlicher Form vervielfältigt, bereitgestellt oder gespeichert werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Eigennamen oder sonstigen Bezeichnungen in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien und von jedermann benutzt werden dürfen, auch wenn diese nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Die Autoren und der Verlag haben die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Sie können jedoch nicht ausschließen, dass vereinzelte Informationen auf irrtümlichen Angaben beruhen oder bei Drucklegung bereits Änderungen eingetreten sind. Aus diesem Grund kann keine Gewähr und Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben übernommen werden, soweit mit dem Produkthaftungsgesetz vereinbar.

Dieses Buch enthält Verweise auf Internetseiten, deren Inhalte zum Zeitpunkt der Linksetzung mit größter Sorgfalt ausgewählt und geprüft wurden. Auf die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte sowie die aktuelle und zukünftige Gestaltung der verlinkten/verknüpften Seiten haben Herausgeber und Verlag keinerlei Einfluss. Wir distanzieren uns ausdrücklich von allen Inhalten aller verlinkten/verknüpften Seiten, die nach der Linksetzung verändert wurden, und übernehmen keine Haftung.

ISBN 978-3-7639-3867-4 (Print) **Bestell-Nr. 6001967**

ISBN 978-3-7639-3868-1 (E-Book)

© 2012, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Warum Personalmanager sich mit Megatrends auseinandersetzen sollten ... (Carsten Pitschke)	11
2 Prozessmodell für das HR-Trendmanagement	19
2.1 Prozessschritte im Überblick (Sascha Armutat)	19
2.2 Umfeldanalyse (Sascha Armutat)	22
2.3 Trendidentifikation (Andreas von Richthofen)	25
2.4 Trendbewertung (Andreas von Richthofen)	28
2.5 Trendintegration (Andreas von Richthofen)	31
2.6 Organisation des Trendmanagements im Personalbereich (Sascha Armutat)	34
3 Aktuelle Megatrends und ihre Auswirkungen auf die Personalarbeit	39
3.1 Megatrends und HR-Trends im Überblick (Sascha Armutat).....	39
3.2 DGFP-Studie: Megatrends und HR-Trends (Christiane Geighardt-Knollmann).....	40
3.3 Trend: Demografischer Wandel (Volker Arndt).....	46
3.3.1 Charakterisierung.....	46
3.3.2 Implikationen für die Belegschaft	58
3.3.3 Konsequenzen für HR-Prozesse im Überblick.....	62
3.3.4 Unternehmensbeispiel: Projekt Wissenstransfer bei den Stadtentwässerungsbetrieben Köln AÖR (Jürgen Becker, Dr. Rüdiger Piorr)	74
3.4 Trend: Werteveränderung (Nicole Ladage).....	83
3.4.1 Charakterisierung.....	83
3.4.2 Implikationen für die Belegschaft	87
3.4.3 Konsequenzen für HR-Prozesse im Überblick.....	89
3.5 Trend: Technologische Innovationen (Jürgen Becker/ André Häusling)	94
3.5.1 Charakterisierung.....	94
3.5.2 Implikationen für die Belegschaft	100
3.5.3 Konsequenzen für HR-Prozesse im Überblick.....	106
3.5.4 Unternehmensbeispiel LDB-Gruppe (Jan Löffler)	114
3.6 Trend: Globalisierung (Valentina Speidel)	116
3.6.1 Charakterisierung.....	116
3.6.2 Implikationen für die Belegschaft	119

3.6.3	Konsequenzen für HR-Prozesse im Überblick.....	121
3.6.4	Unternehmensbeispiel Lisa Dräxlmaier GmbH (<i>in Zusammenarbeit mit Manuela Aigner</i>)	126
3.7	Trend: Energie und Ressourcenorientierung (<i>Anne-Cathrin Hahn</i>).....	128
3.7.1	Charakterisierung.....	128
3.7.2	Implikationen für die Belegschaft	130
3.7.3	Konsequenzen für HR-Prozesse im Überblick.....	133
4	Unternehmensbeispiele	137
4.1	Systematisches Trendmanagement im Rahmen des Strategieprozesses – das Beispiel Daimler AG (<i>Nicole Ladage</i>).....	137
4.2	Berücksichtigung von Trends in der strategischen Justierung der Personalarbeit Stadtentwässerungsbetriebe Köln, AöR (<i>Jürgen Becker</i>)	139
5	Ausblick: Anpassungsfähige Organisationen gestalten und Megatrends bewältigen (<i>Sascha Armutat, André Häusling, Andreas von Richthofen</i>)	145
6	Verzeichnisse	151
6.1	Literaturhinweise	151
6.2	Verzeichnis der Checklisten und Abbildungen	154
6.3	Stichwortverzeichnis.....	156
6.4	Autorenverzeichnis	160

Zeichenerklärung



Abbildungen



Checklisten



Interne Seitenverweise



Tipps



Verweise auf weitere Informationen im Internet

Vorwort

... und plötzlich wurde klar, dass die Mitarbeiter¹ jedes Jahr um ein Jahr älter werden und dass es weniger qualifizierte Fachkräfte gibt. Plötzlich? Seit vielen Jahren heben die Demografen ihren warnenden Zeigefinger und weisen hin auf die sich verändernde Altersverteilung in der Bevölkerung und die volks- und betriebswirtschaftlichen Folgen, die daraus erwachsen. Dass bisher dennoch nicht viel getan wurde, um Unternehmen und Volkswirtschaften „demografiefest“ zu machen, ist sicher mit dem Setzen anderer Prioritäten durch die Akteure zu erklären, mit der steten Bewältigung des akut Notwendigen. Aus der Sicht des Personalmanagements ist dieses Abarbeiten der Tagesordnung allerdings wenig professionell, kommt es doch auch darauf an, sich rechtzeitig zu rüsten für die Gegebenheiten der Zukunft, um sich von ihnen nicht überrumpeln zu lassen. Man könnte andere Beispiele als die demografische Entwicklung heranziehen, um die Notwendigkeit eines systematischen HR-Trendmanagements zu begründen:

Das Personalmanagement ist der Seismograf des Unternehmens für Entwicklungen im öffentlichen Raum. Gesellschaftliche, politische, technologische, ökonomische und ökologische Einflüsse auf die Unternehmen wirken sich immer auch darauf aus, wie Unternehmen Mitarbeiter finden und wie sie diese in ihre Geschäftsprozesse integrieren. Das wird an den bildungspolitischen Veränderungen mit ihren Konsequenzen für den Arbeitsmarkt und den betrieblichen Rekrutierungsaktivitäten unmittelbar deutlich. Auch am Beispiel der Schaffung von neuen arbeitsrechtlichen Normen ist das unmittelbar einsichtig. Schwieriger wird es, wenn man in größeren und längerfristigen Zukunftsbildern denkt: Welche Konsequenzen ergeben sich für die Gestaltungsfelder des Personalmanagements beispielsweise durch die Verschiebung globaler Wirtschaftsmachtverhältnisse? Wie wirkt sich die Verknappung natürlicher Ressourcen auf global agie-

1 Wenn in diesem Buch von Mitarbeitern, Führungskräften oder anderen Personen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Frauen und Männer gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern.

rende Unternehmen langfristig aus? Welche Konsequenzen haben die veränderten Werte der Generation Y für die Mitarbeiterführung und -bindung im Unternehmen? Wie beeinflussen technologische Innovationen die Personalprozesse?

Solche grundsätzlichen Fragen sind zu stellen, wenn das Personalmanagement sich als strategischer Partner positionieren und langfristig Einfluss auf die Unternehmensentwicklung ausüben will.

Welche Fragen zu globalen Megatrends Unternehmen aktuell bewegen, wie man als Personalmanager zu derartigen Fragen kommt und nachhaltig wirksame Antworten darauf finden kann, ist Gegenstand dieses Buches. Es fasst die Diskussionen im DGFP-Arbeitskreis „Megatrends und Personalmanagement“ handlungsorientiert zusammen und reichert sie mit Ergebnissen der DGFP-Trendbefragung 2011² und Praxisbeispielen an.

Unser Dank gilt den folgenden Mitgliedern des Arbeitskreises für ihre engagierte Beteiligung an den Diskussionen und ihre Beiträge zum Manuskript:

Volker Arndt	Novelis Deutschland GmbH
Jürgen Becker	Stadtentwässerungsbetriebe Köln, AöR
Anne-Cathrin Hahn	ergobag GmbH
André Häusling	The HR Competence GmbH
Dr. Nicole Ladage	Daimler AG
Carsten Pitschke	E.ON AG
Prof. Dr. Valentina Speidel	Hochschule Landshut
Andreas von Richthofen	Bombardier Transportation GmbH

Weiterhin danken wir Manuela Aigner, Lisa Dräxlmaier GmbH, Jan Löffler, Geschäftsführer der LDB-Gruppe, und Dr. Rüdiger Piorr, Mitgesellschafter der bkp GbR, für ihre Unternehmensbeispiele.

Dr. Sascha Armutat danken wir für die Projektsteuerung und die Manuskriptbeiträge, Christiane Geighardt-Knollmann für die Durchführung der Studie. Für die administrative Unterstützung des Projekts



2 Veröffentlicht als DGFP-Studie: Megatrends und HR Trends (PraxisPapier 7/2011), Download unter <http://www.dgfp.de/praxispapiere> (Stand: 23.01.2012).

vonseiten der DGFP e. V. sowie das Vorlektorat gilt unser Dank Susanne Kath, Lena Anlauf sowie Johannes Mikutta und Katharina Fetz.

Die Veröffentlichung wurde durch den Herausgeberrat der DGFP-Schriftenreihe PraxisEdition befürwortet.³

Den Lesern wünschen wir eine anregende Lektüre.

Hendrik Leuschke

Geschäftsführer Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Januar 2012

3 Dem Herausgeberrat der DGFP-Schriftenreihe PraxisEdition gehören Prof. Dr. Dirk Sliwka, Universität zu Köln, Karl Heinz Große-Peclum, Joachim Höper, W. Bertelsmann Verlag an.

1 Warum Personalmanager sich mit Megatrends auseinandersetzen sollten ... (Carsten Pitschke)

Megatrends – dieses Thema, bereits das Wort, mag bei vielen angesichts der medialen Allgegenwärtigkeit von tatsächlichen, vermeintlichen und teilweise auch nur frech behaupteten Trends Überdross hervorrufen. Ein „Mega“-Trend scheint da nur ein sprachlicher Kunstgriff mehr zu sein, um durch begriffliche Übersteigerung noch ein gewisses Maß an Beachtung für die damit bezeichnete Thematik zu erreichen.⁴ Und noch dazu sollen die Leser hier offenbar über die inhaltliche Darstellung konkreter Megatrends hinaus dazu verleitet werden, eine Art Metaebene zu betreten, indem der Megatrend an sich und die systematische Auseinandersetzung mit ihm selbst zum Thema gemacht werden: „Der Megatrend im Allgemeinen und unter besonderer Berücksichtigung seiner Anwendbarkeit im betrieblichen Personalwesen“, so könnte man leicht ironisch formulieren und damit die Angestaubtheit so mancher vermeintlicher Trends zum Ausdruck bringen, denen sich angeblich heute keiner entziehen kann, der den Anschluss an die Zukunft und optimale Handlungs- und Entfaltungsmöglichkeiten in ihr nicht verpassen will. Lohnt es, sich damit zu befassen? Konkreter: Lohnt es sich *als „Personaler“*, ein Buch zum Thema Megatrends zu lesen?

Um diese Frage zu beantworten, mag es helfen, das Thema zunächst etwas zu „erden“, was am besten mittels einer möglichst praxisnahen Definition geschieht. Das Horx Zukunftsinstitut nennt drei Voraussetzungen für die berechtigte Diagnose eines Megatrends⁵:

- Der Trend muss eine Halbwertszeit von mindestens 50 Jahren haben.
- Er muss in *allen* Lebensbereichen eine Rolle spielen und Auswirkungen zeigen (Ökonomie, Konsum, Politik, Alltagsleben etc.).

Definition „Megatrend“

4 Tatsächlich erlangte das Wort aber bereits durch John Naisbitts gleichnamigen Bestseller aus dem Jahr 1982 weltweit Berühmtheit. Vgl. Naisbitt (1982).

5 Vgl. <http://www.horx.com/zukunftsforschung/Docs/02-M-03-Trend-Definitionen.pdf> (Stand: 20.12.2011).



- Megatrends haben prinzipiell einen globalen Charakter, auch wenn sie nicht überall gleichzeitig stark ausgeprägt sind.

Der Arbeitskreis der DGFP versteht darauf aufbauend unter „Megatrends“ im unternehmerischen Kontext solche Entwicklungen, die

- in der Regel aus technischen und/oder volkswirtschaftlichen Entwicklungen resultieren,
- hinsichtlich ihres tatsächlichen Verlaufes 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.

*Notwendigkeit
der Beschäftigung mit
Megatrends*

Beim Abarbeiten dieser Definitionskriterien wird deutlich, dass es sich bei der Erforschung von Megatrends nicht um esoterisches Glaskugellesen oder einen neuen Marketinghype handelt, sondern um eine Auseinandersetzung, die für das Unternehmen – je nach Exponiertheit in Bezug auf bestimmte Megatrends – in jedem Fall sinnvoll, im äußersten Fall sogar überlebensnotwendig ist. Denn die vom Arbeitskreis identifizierten Megatrends ereilen Unternehmen immer – früher oder später. Es kommt darauf an, sie zu erkennen und ihre Auswirkungen abschätzen zu können, um möglichst frühzeitig Rahmenbedingungen zu schaffen, die es dem Unternehmen erlauben, erfolgreich zu bleiben, auch wenn der Megatrend massive Veränderungen für das Unternehmen mit sich bringt.

Jedes Unternehmen beschäftigt sich mit Umfeldentwicklungen mehr oder weniger bewusst und reflektierend im Strategieprozess. Der Arbeitskreis plädiert darüber hinausgehend für ein proaktives Umgehen mit den Megatrends. Das bietet die Chance, diesen einen Großteil des ihnen innewohnenden Gefahrenpotenzials zu nehmen. Megatrends sollen Unternehmen nicht über Nacht heimsuchen, sondern im Vorfeld erkannt und analysiert werden – viel-

leicht sogar in ihren möglichen Chancen. Im reaktiven Fall ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass wichtige Zukunftsthemen unbeachtet bleiben und mittelfristig dem Unternehmen große Anpassungsleistungen abverlangt werden.

Die eingangs gestellte erste Frage kann also – wenn man die oben genannte Definition von Megatrends zugrunde legt – eindeutig bejaht werden: Es ist lohnenswert, sich mit Megatrends zu befassen, es ist sogar unternehmerisch geboten. – Warum aber sollte diese Aufgabe den sogenannten „Personalern“ zukommen? Wird eine derartig wichtige strategische Aufgabe nicht besser in der Unternehmensentwicklung oder ähnlichen Funktionen angesiedelt sein? Die Frage verrät viel über das zugrunde liegende (Selbst-)Verständnis des Personalmanagements im Unternehmen. In der Auseinandersetzung mit den externen Umfeldbedingungen eines Unternehmens sehen – vielleicht für manche überraschend – Dave Ulrich und Wayne Brockbank den genuinen Beitrag eines Personalmanagements, das sich als strategischer Partner versteht. Das schließt die Analyse gegenwärtiger, aber auch möglicher zukünftiger Entwicklungen ein und bildet so zuallererst die Grundlage für eine wirklich strategische Ausrichtung der Personalarbeit, der ansonsten Fundament und Richtung fehlen: „HR professionals must have knowledge of external business realities before they can frame, execute, and create substantive value through even the most basic of HR agendas.“⁶ Gleichzeitig lassen Ulrich und Brockbank keinen Zweifel daran aufkommen, dass HR mit anderen Unternehmensbereichen, die für diese Aufgabe vielleicht auf den ersten Blick berufener erscheinen, durchaus auf Augenhöhe diskutieren und einen eigenen und unverwechselbaren Beitrag leisten kann: „With a unique and powerful perspective of their own, HR professionals will see aspects of the business environment that go beyond what other business disciplines bring and that add substantially to business success.“⁷

Wichtig ist in diesem Kontext ein hohes Maß an Professionalität bei der Recherche und Analyse als Voraussetzung für eine entspre-

6 Ulrich, Brockbank (2005), S. 5.

7 Ulrich, Brockbank (2005), S. 8 f.

chende Fundiertheit der Diskussion. Ein vorschneller Hinweis auf vermeintliche (Mega-)Trends und ein dilettantischer Aktionismus in der Ableitung von Maßnahmen könnten dazu führen, dass dem Personalmanagement zusätzlich zu anderen stereotypen Charakterisierungen ein weiteres Negativetikett zugeschrieben wird. Und gerade das Thema Trends bietet dazu – wie eingangs angedeutet – Potenzial. Vielmehr sind Sachkunde und belastbare Daten das A und O eines soliden Beitrags von HR für ein unternehmerisches Management von Megatrends.

Nun könnte man einwenden, dass das Management von Megatrends nicht zum Leistungsportfolio gehört, wenn beispielsweise die HR-Organisation und die daraus abgeleiteten Rollen sich nicht am Business-Partner-Modell orientieren. Ferner könnte man zu der Einschätzung kommen, angesichts knapper Ressourcen handle es sich eher um eine Nice-to-have-Aktivität, die vom Business ohnehin nicht angemessen honoriert werde.

Beide Einwände sind aber leicht zu entkräften. Zum einen ist ein HR-Selbstverständnis gemäß dem Business-Partner-Modell nicht Voraussetzung für ein systematisches Management von Megatrends. Vielmehr verhält es sich umgekehrt: Desinteresse an möglichen Zukunftsszenarien zu zeigen käme einem Offenbarungseid des Personalbereichs hinsichtlich seines unternehmerischen Denkens gleich. Einen strategischen Partner stellt man sich anders vor. Und so kann auf den zweiten Einwand geantwortet werden, dass es bei einer Auseinandersetzung mit Megatrends auch gar nicht primäre Motivation des Personalbereichs sein kann, für sein hervorragendes Megatrend-Management „gelobt“ zu werden. Es sollte sich ohnehin von selbst verstehen, dass vor der Kür zunächst die Pflicht mit Erfolg zu bestehen ist, das heißt, dass operative HR-Aufgaben wie Personalgewinnung, -abrechnung etc. mit hoher Professionalität durchgeführt werden. Um die Anerkennung von Expertise in strategischen Fragestellungen wird man sich ansonsten vergeblich mühen.

Ungeachtet vielfältiger Möglichkeiten und Notwendigkeiten einer unternehmensinternen Institutionalisierung eines Megatrend-Managements handelt es sich bei der Beschäftigung mit Megatrends zunächst eher um eine Art grundlegende Geisteshaltung: mit wa-

Kernaufgabe: mit wachen Sinnen in die Zukunft schauen

chen Sinnen Entwicklungen im Umfeld beobachten, mögliche Folgen für das Unternehmen erkennen und mit Kreativität, aber auch Besonnenheit passende Aktivitäten ableiten. Bestimmte Strukturen und Prozesse innerhalb des Personalbereichs können helfen, eine solche Haltung zu fördern – erzeugen können sie diese aber nicht.

Vor diesem Hintergrund ist dann auch klar, dass HR-Trends gegenüber den im Rahmen dieser Studie vorgestellten Megatrends eine methodisch abgeleitete Stellung einnehmen. HR-Trends können in diesem Kontext charakterisiert werden als Maßnahmenbündel, Systeme oder Strukturen, die

- dabei helfen, durch Megatrends hervorgerufene Risiken bzw. Probleme zu bewältigen,
- für viele Unternehmen geeignet sind und
- von besonderen Protagonisten der Szene praktiziert werden.

Definition HR-Trends

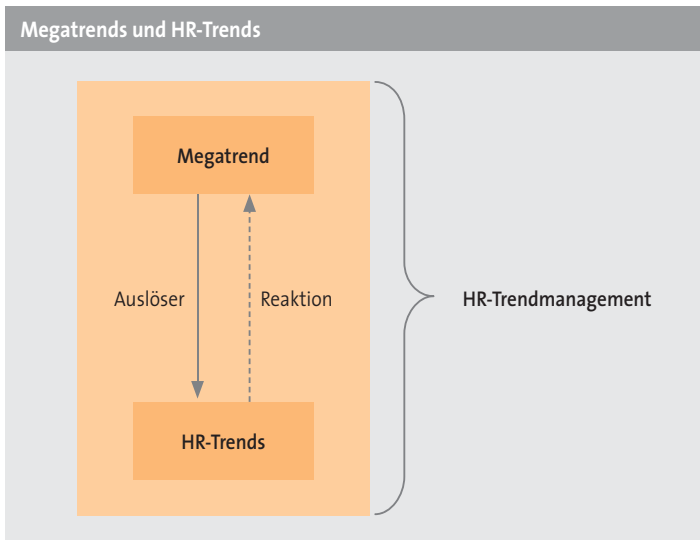


Abbildung 1

Das HR-Trendmanagement beschäftigt sich mit der Analyse der Megatrends und leitet daraus relevante HR-Trends ab.

Definition HR-Trendmanagement



HR-Trends			
Kriterien HR-Trends	+	~	-
Hilft die HR-Maßnahme dabei, die durch Megatrends hervorgerufenen Risiken/Probleme zu bewältigen?			
Ist die HR-Maßnahme für viele Unternehmen anwendbar?			
Wird die HR-Maßnahme von besonderen Protagonisten der Szene praktiziert?			

Die Definition lässt erkennen, warum eine isolierte Betrachtung von HR-Trends nur bedingt hilfreich ist: HR-Trends selbst sind Antwort und Reaktion als Ergebnis einer vorherigen Analyse möglicher Zukunftsszenarien, die ihrerseits stark von Megatrends beeinflusst werden. Zumindest sollte das so sein. Auch wenn es unter Effizienzgesichtspunkten reizvoll scheinen mag, so lässt sich das strategische Management von Megatrends nicht einfach überspringen, indem man den Aufwand für Datensammlung und Analyse spart und direkt auf der operativen Ebene der Maßnahmenableitung ansetzt – zum Beispiel Tools nutzt und Prozesse etabliert, die gerade modern und gefragt sind. So lässt sich beispielsweise feststellen, dass viele Unternehmen auf den Megatrend „Werteveränderung“ mit der Einführung von Wertekodizes für ihre Mitarbeiter reagieren.⁸ Auch wenn das ein HR-Trend ist, der sich da abzeichnet, bleibt es die Aufgabe des Personalmanagers, die Bedeutung und Passung der öffentlich diskutierten HR-Trends kritisch zu hinterfragen und mit Fingerpitzengefühl auf das eigene Unternehmen zu übertragen.

Es ist also vielmehr wichtig zu wissen, mit welchem HR-Trend (aber gegebenenfalls auch einer Maßnahme oder Struktur, die momentan überhaupt nicht „trendy“ ist) andere wie das eigene Unternehmen gezielt auf einen bestimmten Megatrend antworten können. Insofern mag dann der direkten Auseinandersetzung mit HR-Trends noch eine gewisse heuristische Funktion im Kontext der Beschäftigung mit Megatrends selbst zukommen, als jeder HR-Trend die Frage aufwirft: Auf welchen Auslöser stellt diese Maßnahme die



8 Vgl. DGFP e. V. (Hg.) (2011), S. 7 f. (Zusammenfassung der Ergebnisse in [Kapitel 3.2](#)).