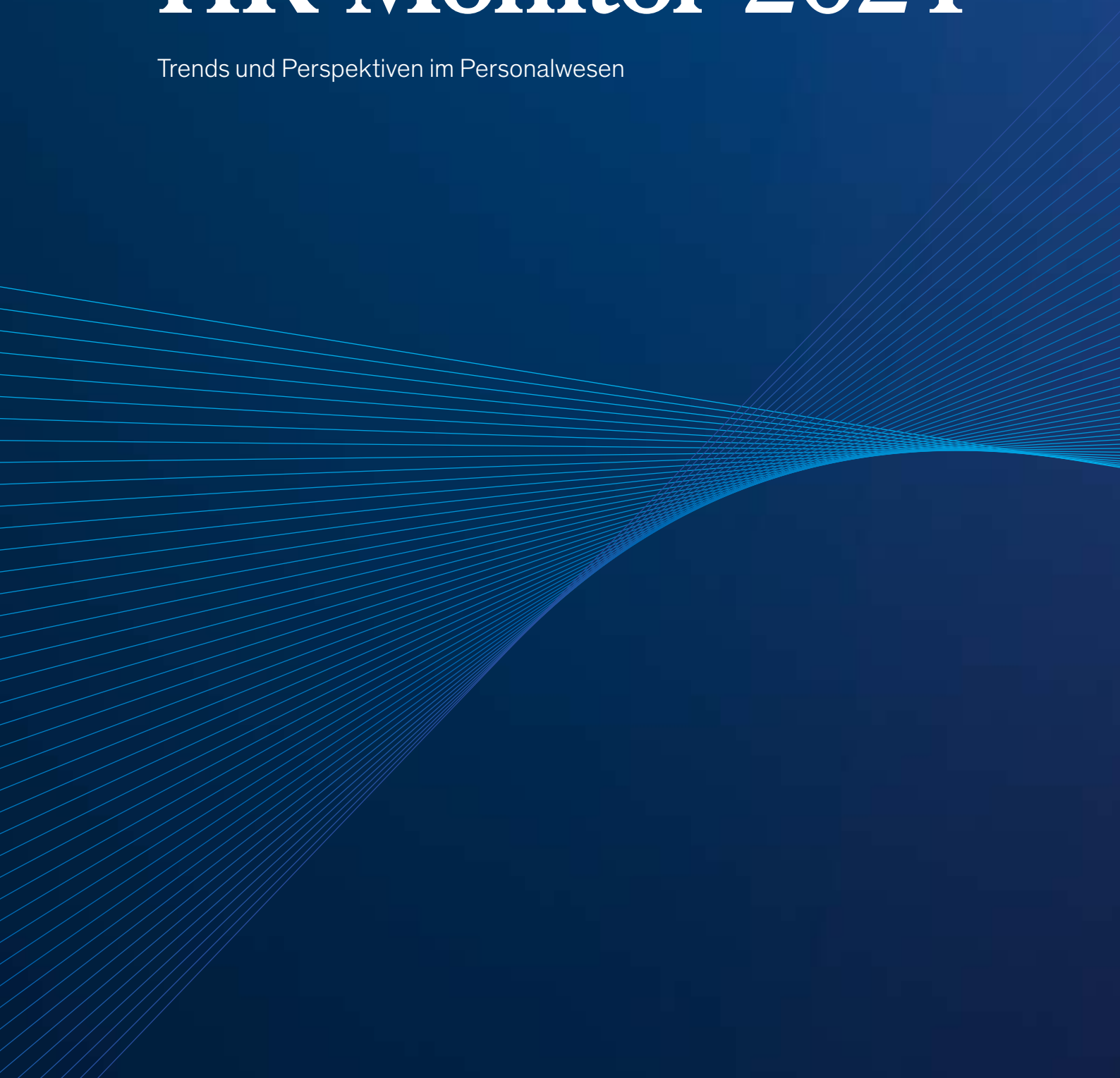


McKinsey  
& Company

# HR-Monitor 2024

Trends und Perspektiven im Personalwesen





# Vorwort

In unseren Gesprächen mit HR-Professionals von Unternehmen aus den unterschiedlichsten Sektoren in Deutschland kommt regelmäßig zur Sprache, dass es bislang an ausreichend relevanten HR-Kennzahlen für ihre Organisation mangelt und (Benchmark-)Vergleiche mit der Performance der HR-Funktionen in anderen Unternehmen nur schwer möglich sind. Diesen Mangel wollen wir mit der Veröffentlichung des HR-Monitors adressieren.

Um für die vorliegende Erstausgabe eine möglichst breite Basis aussagekräftiger Kennzahlen über die zentralen HR-Themenfelder hinweg zu erheben, haben wir in den vergangenen Monaten umfragebasiert sektorenübergreifend die HR-Daten von über 500 Unternehmen in Deutschland erhoben und mit den Perspektiven von mehr als 1.000 Beschäftigten in Deutschland abgeglichen. Zusätzlich haben wir in enger Zusammenarbeit mit der People & Organizational Performance Practice von McKinsey – insbesondere Julia Sperling-Magro, Katrin Mayer-Haug und Kirsten Weerda – über 50 Interviews mit HR-Professionals hierzulande geführt, um die zusammengetragenen Daten fundiert einordnen zu können.

Mit der Veröffentlichung des HR-Monitors wollen wir HR-Professionals befähigen, ihre Entscheidungen künftig auf aktuelle Kennzahlen zu stützen, um auf diese Weise eine noch stärker datengetriebene Steuerung der HR-Funktion von Unternehmen in Deutschland zu ermöglichen. Auch deshalb beabsichtigen wir, den HR-Monitor gemeinsam mit interessierten HR-Professionals als offenes Forschungsprojekt weiterzuentwickeln, das jährlich eine neue Publikation hervorbringt. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen und Gedanken dazu.

Eine anregende Lektüre wünschen



**Dr. Julian Kirchherr**  
Verantwortlicher Partner,  
HR-Monitor Initiative



**Dr. Fabian Alexander Müller**  
Projektleitung,  
HR-Monitor Initiative



**Dr. Isabel Eichwald-Niemann**  
Projektleitung,  
HR-Monitor Initiative



# Inhalt

<b>Das Wichtigste auf einen Blick</b>	<b>2</b>
<b>Einführung:</b> Megatrends stellen HR vor große Herausforderungen	<b>5</b>
<b>1. Personalplanung:</b> Fachkräftemangel und Kompetenzlücken machen strategische Personalplanung unabdingbar	<b>9</b>
<b>2. Talentakquise:</b> Starke Wechselbereitschaft und „Pull-Effekte“ zwischen Unternehmen befeuern den Kampf um Talente	<b>13</b>
<b>3. Personalentwicklung:</b> Performance-Management, Weiterentwicklung und Nachfolgeplanung sind oft nicht ausreichend verzahnt	<b>17</b>
<b>4. Mitarbeiterbindung:</b> Vergütung und Unternehmenskultur sind die wichtigsten Faktoren, um Beschäftigte zu halten	<b>23</b>
<b>5. HR-Operatingmodell:</b> Zahlreiche Unternehmen überdenken gegenwärtig ihre HR-Strukturen und -Prozesse	<b>27</b>
<b>Ausblick:</b> Wie sich HR-Funktionen erfolgreich weiterentwickeln lassen	<b>32</b>
<b>Impressum und Kontakt</b>	<b>33</b>

# Das Wichtigste auf einen Blick

Der HR-Monitor 2024 ermöglicht erstmals eine quantitative industrie- und themenübergreifende Betrachtung der HR-Funktion von Unternehmen in Deutschland. Ausgehend von den Ergebnissen einer aktuellen McKinsey-Umfrage wurden dafür die Perspektiven von mehr als 500 HR-Professionals und über 1.000 Beschäftigten aus Unternehmen mit durchschnittlich rund 10.000 Mitarbeitenden berücksichtigt. Eine Schlüsselerkenntnis der Umfrage lautet: Während zwei Drittel der befragten Mitarbeitenden (sehr) zufrieden mit ihrem Arbeitgeber sind, trifft dies im Hinblick auf die Zufriedenheit mit der HR-Funktion nur auf 47% der befragten Mitarbeitenden zu.

Darüber hinaus lassen sich aus den Ergebnissen unserer Umfrage die wichtigsten Herausforderungen der HR-Funktionen in Deutschland entlang ihrer zentralen Themenfelder ableiten:

1. **Personalplanung.** Während 60% der befragten Unternehmen eine Jahresplanung für alle Positionen durchführen, setzen 33% lediglich auf eine Planung für ausgewählte Rollen oder Bereiche. Ein geringer Anteil (7%) betreibt keinerlei Personalplanung, um potenzielle Talentlücken zu identifizieren.
2. **Talentakquise.** Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels kommt es darauf an, Talentlücken zu schließen und die besten Talente zu gewinnen. Dennoch können die befragten Unternehmen im Schnitt nur zwei Drittel der Kandidat:innen, denen sie ein Angebot ausgesprochen haben, tatsächlich für sich gewinnen.
3. **Personalentwicklung.** Zwei Drittel der befragten Beschäftigten führen mit ihren Vorgesetzten überhaupt keine Entwicklungsgespräche oder lediglich einmal im Jahr. Zudem nahm jede:r vierte befragte Mitarbeitende in den zwölf Monaten vor der Umfrage an keiner einzigen Weiterbildungsmaßnahme teil.
4. **Mitarbeiterbindung.** Angesichts der aktuellen Wechselbereitschaft und Kündigungswelle sind Investitionen in Mitarbeitende essenziell für den Unternehmenserfolg. Allerdings überschätzen die meisten HR-Professionals die Bedeutung des Versprechens von Arbeitsplatzsicherheit für die Mitarbeiterbindung, während sie gleichzeitig die Bedeutung von Vergütung und Zusatzleistungen unterschätzen – ebenso wie den zunehmenden Stellenwert der Erfahrung von Sinnhaftigkeit bzw. „Purpose“ bei der Arbeit.
5. **HR-Operatingmodell.** Zahlreiche Unternehmen in Deutschland planen, weiter in die Digitalisierung der HR-Funktion zu investieren, um von neuesten technologischen Trends – wie etwa generativer künstlicher Intelligenz (KI) – zu profitieren. Damit einher geht auch eine zügige und verstärkte Digitalisierung der HR-Dienstleistungen.

# Die wichtigsten Kennzahlen im Überblick

## Umsetzung von HR-Prozessen

**60%**

... der Unternehmen führen eine jährliche Personalplanung für alle Rollen durch, um Talentlücken zu identifizieren.

**55 Tage**

... vergehen im Durchschnitt vom Beginn der Mitarbeitersuche bis zur Annahme eines Angebots; im oberen Quartil sind es nur 21 Tage.

**32%**

... der Beschäftigten führen mit ihren Vorgesetzten keine Gespräche zu ihrer Leistung und Entwicklung, weitere 33% führen diese nur einmal im Jahr.

**58%**

... der Beschäftigten nennen Vergütung und Zusatzleistungen als einen der drei wichtigsten Faktoren der Mitarbeiterbindung.

**86%**

... der HR-Abteilungen nutzen digitale Self-Services, allerdings im Durchschnitt nur für zwei Dienstleistungen.

**30%**

... der befragten Unternehmen setzen auf ein leitungsgeführtes HR-Operatingmodell, nur 2% nutzen ein maschinengetriebenes HR-Operatingmodell.

## Effekt auf (potenzielle) Beschäftigte

**26%**

... der Beschäftigten geben an, nicht über alle benötigten Fähigkeiten zur Ausübung ihrer Position zu verfügen.

**35%**

... der Jobangebote werden von den Kandidat:innen nicht angenommen; für das obere Quartil der Unternehmen sind es nur 10%.

**12 Tage**

... pro Jahr nutzen Mitarbeitende im Durchschnitt für Entwicklungsmaßnahmen. In jedem fünften Unternehmen sind es 15 oder mehr Tage.

**37%**

... der Beschäftigten spielen mit dem Gedanken, ihren Arbeitsplatz in den nächsten drei bis sechs Monaten zu kündigen.

**53%**

... der Beschäftigten erwarten, dass KI-basierte Anwendungen sich in den nächsten fünf Jahren signifikant auf ihren Arbeitsplatz auswirken werden.

**47%**

... der Beschäftigten sind mit ihrer HR-Abteilung zufrieden oder sehr zufrieden.







# Einführung:

## Megatrends stellen HR vor große Herausforderungen

Die HR-Funktion galt bei Unternehmen traditionell vor allem als unterstützende Funktion für Kernbereiche wie Forschung und Entwicklung, Produktion oder Vertrieb. Im Vergleich zu diesen wurde der HR-Funktion daher deutlich weniger Bedeutung für den Unternehmenserfolg beigemessen. Diese Wahrnehmung hat sich erst vor einigen Jahren grundlegend geändert.<sup>1</sup> Mittlerweile gibt es auch in Deutschland immer mehr Unternehmen, die nicht länger an einer klassischen dreigeteilten Führungsspitze bestehend aus CEO, CFO und COO festhalten, sondern auch einen dedizierten CHRO in den Vorstand integrieren.<sup>2</sup>

Zur signifikant gesteigerten Bedeutung der HR-Funktion haben insbesondere fünf Megatrends beigetragen:

- **Erhöhte Wechselbereitschaft auf dem Arbeitsmarkt infolge der Corona-Pandemie.** Die gestiegene Bereitschaft zum Jobwechsel erschwert es Unternehmen, qualifizierte Mitarbeitende langfristig zu halten.
- **Fachkräftemangel als sich verstärkender Langzeittrend.** Der anhaltende Fachkräftemangel treibt die Nachfrage nach Toptalenten weiter in die Höhe und führt verstärkt zu „Pull-Effekten“ zwischen Arbeitgebern.
- **Ausgeprägter Wunsch nach mehr Sinnhaftigkeit („Purpose“) in der Arbeit.** Die wachsende Forderung hochqualifizierter Kandidat:innen nach einer sinnstiftenden Tätigkeit stellt eine Herausforderung für Unternehmen dar, wenn es darum geht, Toptalente zu gewinnen.
- **Digitale Modelle der Zusammenarbeit.** Die während der Corona-Pandemie entstandenen digitalen Zusammenarbeitsmodelle, die sich von einer Notlösung zum neuen Standard entwickelt haben, stellen neue Anforderungen an das Arbeiten im Team.
- **Sprunghafte Zunahme digitaler Geschäftsmodelle.** Der rapide Anstieg digitaler Geschäftsmodelle, beispielsweise auf Basis von KI, erfordert eine Weiterentwicklung der technischen und analytischen Fähigkeiten der Mitarbeitenden.

---

<sup>1</sup> McKinsey Global Institute (2023), [Performance through people: Transforming human capital into competitive advantage](#).

<sup>2</sup> McKinsey Quarterly (2018), [Putting talent at the top of the CEO agenda](#).

Doch trotz der wachsenden Bedeutung von HR gibt es bislang nur wenig Transparenz über die aktuellen Kennzahlen sowie die wichtigsten Herausforderungen und zukünftigen Erfolgsfaktoren für HR-Funktionen in deutschen Unternehmen. Vor diesem Hintergrund verfolgt der HR-Monitor folgende Ziele:

- Schaffung einer industrieübergreifenden, jährlich aktualisierten Datenbasis zu den Erfolgsfaktoren der HR-Funktion entlang ihrer zentralen Themenfelder – von der Personalplanung bis zum HR-Operatingmodell
- Ableitung der wichtigsten Herausforderungen basierend auf den Auswertungen und der Betrachtung des aktuellen Kontexts
- Aufzeigen von Handlungsempfehlungen, um die wichtigsten Herausforderungen zu bewältigen
- Inspiration durch Praxisbeispiele, um eine zeitgemäße Weiterentwicklung der HR-Funktion zu ermöglichen

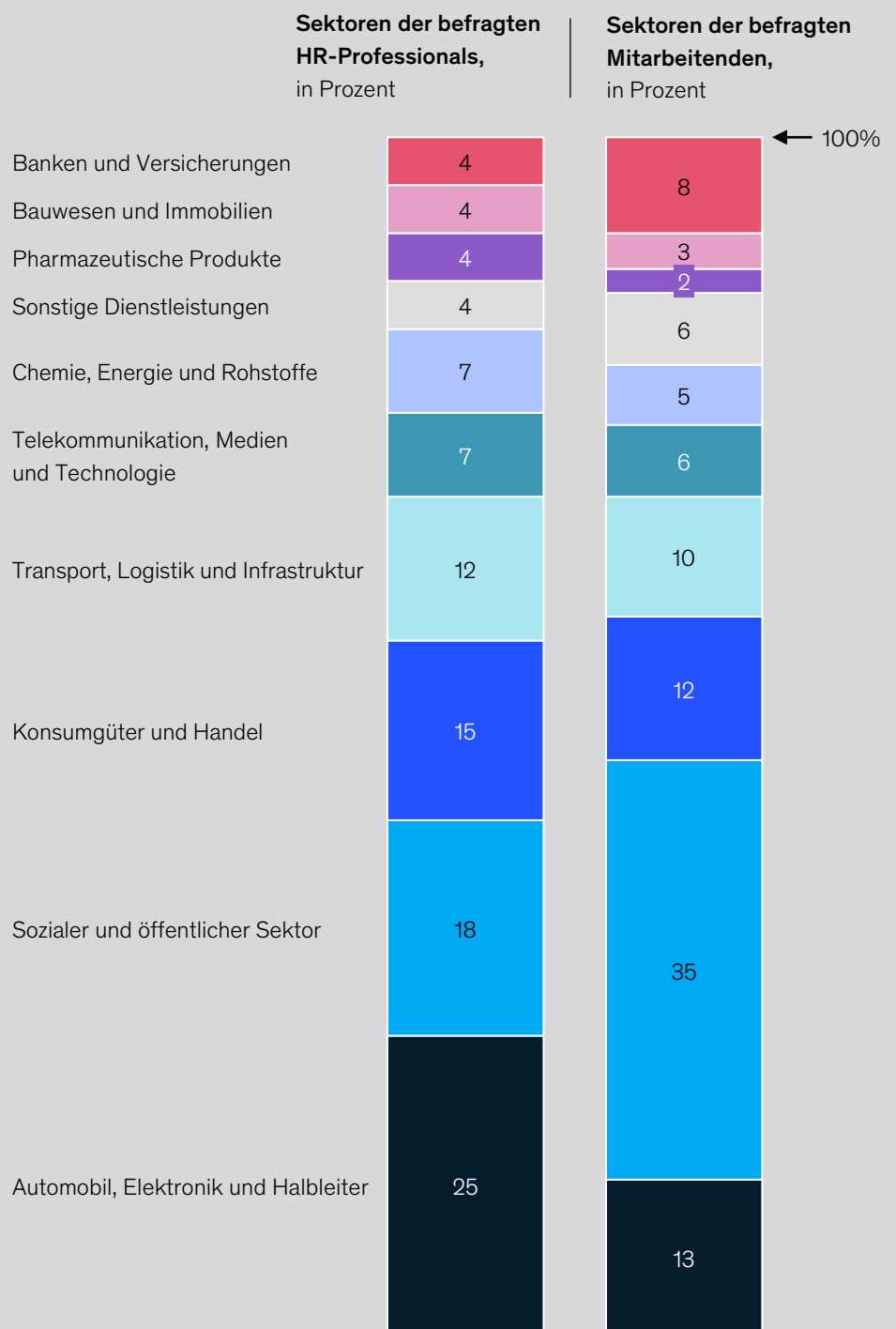
In der vorliegenden Erstausgabe des HR-Monitors erfassen wir zunächst den Status quo der HR-Funktionen in Deutschland entlang der fünf zentralen Themenfelder Personalplanung, Talentakquise, Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung sowie HR-Operatingmodell. In künftigen Ausgaben werden wir zudem Trends bei den Kennzahlen identifizieren, indem wir die jeweils aktuellen Daten mit denen der Vorjahre vergleichen.

### **Schlüsselaspekte der McKinsey-Umfrage zur HR-Funktion in deutschen Unternehmen**

Die Umfrage, die als Grundlage für die Kennzahlen des HR-Monitors dient, enthält Angaben von HR-Professionals (57% männlich, 43% weiblich) aus über 500 Unternehmen in Deutschland. Diese haben im Durchschnitt rund 10.000 Mitarbeitende und verfügen über Standorte in sieben Ländern. Damit handelt es sich um die größte bekannte HR-Befragung im deutschsprachigen Raum. Unter den HR-Professionals sind 90% in Führungspositionen tätig. Um ihre Aussagen mit der tatsächlichen Wahrnehmung der Beschäftigten vergleichen zu können, wurden außerdem über 1.000 Mitarbeitende (52% männlich, 48% weiblich) befragt. Sowohl die HR-Professionals als auch die Mitarbeitenden decken eine große Spannbreite an Sektoren ab (siehe Schaubild).

Die Datenerhebung basierte auf 43 Fragen, die offen, nominal und skaliert gestellt wurden. Mehr als die Hälfte der Fragen mit HR-Bezug wurden erstmalig in Umfragen dieser Größenordnung in Deutschland erhoben. Darüber hinaus trugen mehr als 50 ergänzende, qualitative Interviews mit HR-Professionals dazu bei, die Daten zu interpretieren und tiefere Einblicke zu generieren.

## Die Unternehmen der Umfrageteilnehmenden decken ein breites Spektrum an Sektoren ab







# 1. Personalplanung:

## Fachkräftemangel und Kompetenzlücken machen strategische Personalplanung unabdingbar

Die strategische Personalplanung befasst sich mit der kurz- und langfristigen Planung der Personalbedarfe anhand unterschiedlicher Szenarien. Dennoch betreiben viele Unternehmen gegenwärtig entweder überhaupt keine Personalplanung oder beschränken sich auf ausgewählte Rollen oder Bereiche sowie auf einen kurzen Zeithorizont. Die Folge ist eine unzureichende Transparenz bezüglich der Personalbedarfe im Unternehmen. Insbesondere im Kontext der beschriebenen Trends ist dies besonders kritisch und kann große Herausforderungen mit sich bringen:

- **Starker Kompetenzwandel.** Neue digitale Geschäftsmodelle und Modelle zur digitalen Zusammenarbeit bei gleichzeitigem Abbau einfacher Tätigkeiten durch Digitalisierung und perspektivisch generative KI erfordern den Erwerb neuer Kompetenzen. Diese können im Rahmen einer strategischen Personalplanung identifiziert werden.
- **Steigender Fachkräftemangel.** Bis zum Jahr 2030 wird eine Lücke von über 300.000 Mitarbeitenden in ausgewählten Berufen prognostiziert,<sup>3</sup> was den Kampf um Talente weiter verstärkt. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, sich bei einer sinkenden Anzahl verfügbarer, qualifizierter Fachkräfte gegen ihre Konkurrenz durchsetzen zu müssen.
- **Erhöhte Wechselbereitschaft.** Während Arbeitnehmer:innen der Babyboomer-Generation durchschnittlich nur 1,3 Arbeitgeber im Laufe ihres Berufslebens hatten, wird für Millennials und die Generation Z prognostiziert, dass sie bis zu 20 Arbeitgeber aufweisen könnten.<sup>4</sup> Diese deutlich höhere Wechselbereitschaft erfordert von Unternehmen aktive Investitionen in die Mitarbeiterbindung, um ihre Mitarbeitenden so lange wie möglich zu halten.

### Befragungsergebnis: Unzureichende strategische Personalplanung trotz deutlicher Kompetenzlücken in den Unternehmen

Der HR-Monitor gibt Aufschluss darüber, in welchem Umfang HR-Funktionen in Deutschland derzeit eine Personalplanung betreiben. Laut den Ergebnissen geben 60% der HR-Professionals an, im Rahmen der Jahresplanung eine Personalplanung für alle Rollen durchzuführen. Diese umfasst eine strukturierte Analyse von Personalangebot und -nachfrage, jedoch üblicherweise keine strategische Planung mit einem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren. Im Gegensatz dazu praktizieren 33% der befragten Unternehmen eine Personalplanung nur für ausgewählte Rollen oder Bereiche. Für 7% der Unternehmen gilt, dass sie gar keine Personalplanung durchführen.

Im Einklang mit diesen Ergebnissen zeigt sich, dass Unternehmen mit einer vollumfänglichen Personalplanung die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden systematisch in HR-Systemen erfassen. So geben 64% der HR-Professionals an, die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden umfangreich zu dokumentieren. Die restlichen Unternehmen dokumentieren die Kompetenzen entweder nur sehr selektiv (30%) oder überhaupt nicht (6%).

Der Umfang der Personalplanung variiert deutlich zwischen großen und kleinen Unternehmen. Während alle befragten Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitenden angeben, eine Personalplanung im Rahmen der Jahresplanung durchzuführen – sei es gesamthaft oder für ausgewählte

<sup>3</sup> Institut der deutschen Wirtschaft, Pressemitteilung „[Arbeitsmarkt: In welchen Berufen bis 2026 die meisten Fachkräfte fehlen](#)“, 27. Januar 2023.

<sup>4</sup> McKinsey (2020), [New Work – die neue Realität der Arbeitswelt](#).



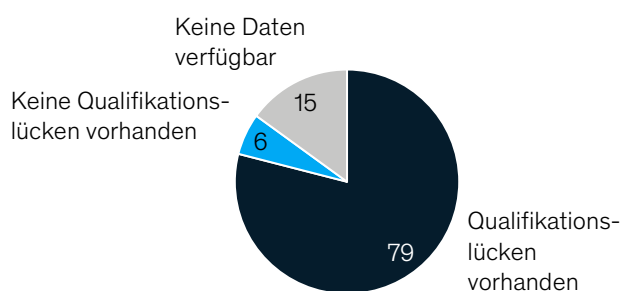
Rollen und Bereiche – findet bei Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden häufig gar keine oder nur eine eher selektive Personalplanung statt.

Bereits heute beklagen 79% der befragten Unternehmen eine Kompetenzlücke bei etwa einem Viertel ihrer Beschäftigten (siehe Schaubild 1). Diese Angaben stimmen mit der Selbsteinschätzung der befragten Mitarbeitenden überein. Von ihnen gaben 26% an, nicht über alle Kompetenzen zu verfügen, die sie in den nächsten fünf Jahren zur Ausübung ihres Berufes benötigen werden.

Schaubild 1

## 79% der Unternehmen beklagen Qualifikationslücken

Identifikation von Qualifikationslücken, in Prozent



### Handlungsempfehlung: Vorhandene Kompetenzen sorgfältig dokumentieren und umfassende, längerfristige Personalplanung einführen

Im Zuge der zunehmenden Personal- und Kompetenzlücken wird eine sorgfältige und längerfristige, strategische Personalplanung für Unternehmen unerlässlich (siehe Fallstudie 1):

- **Einführung einer längerfristigen Personalplanung für alle Rollen und Kompetenzen.** Die Personalplanung muss alle Rollen und Kompetenzen im Unternehmen über Bereiche und Hierarchien hinweg längerfristig umfassen und sollte sich nicht nur auf einige wenige Schlüsselpositionen und eine Jahresplanung fokussieren. Eine Abstimmung des Personalbestands mit den Bedarfen kann durch „Top-down“- und „Bottom-up“-Evaluationen aller Unternehmensbereiche erfolgen und sollte im Einklang mit der langfristigen Unternehmens- und Personalstrategie stehen.
- **Sorgfältiges Dokumentieren vorhandener Kompetenzen.** Eine effektive Personalplanung steht und fällt mit einer sorgfältigen Dokumentation der Mitarbeiterkompetenzen. Hierfür sollte eine gesunde Balance gefunden werden zwischen dem Aufwand für die Evaluierung zukünftig möglicherweise relevanter Kompetenzen und der Komplexität, die mit der Erhebung zu vieler, eventuell nicht relevanter Kompetenzen einhergeht. Durch den Einsatz digitaler Tools und technischer Assessments lassen sich die Fähigkeiten der Mitarbeitenden präzise messen, wodurch Fehleinschätzungen von direkten Vorgesetzten vermieden werden können.

- **Schließen von Kompetenzlücken im Unternehmen.** Transparenz über vorhandene und zukünftig notwendige Mitarbeiterkompetenzen ermöglicht es, Kompetenzlücken in Zukunft gezielt zu vermeiden. So können dezidierte Schulungsprogramme entwickelt werden, um Mitarbeitende in den erforderlichen Kompetenzen weiterzubilden. Alternativ dient die Transparenz als Grundlage für eine systematische Akquise neuer Talente, sofern sich Kompetenzlücken auch längerfristig nicht mit der Weiterentwicklung interner Talente schließen lassen.

## Fallstudie 1

### **Einführung einer strategischen Personalplanung bei einem europäischen Finanzdienstleister**

Bei einem europäischen Finanzdienstleister wurde der Umfang der Neueinstellungen lange Zeit durch ein jährliches Personalbudget bestimmt. Diese Herangehensweise führte zu voreiligen und langfristig kostenintensiven Entscheidungen, die weder den tatsächlichen Personalbedarf akkurat widerspiegeln noch im Einklang mit der Unternehmensstrategie standen.

Um dem entgegenzuwirken und bestehende Talentlücken systematisch zu identifizieren und anzugehen, wurde eine strategische Personalplanung eingeführt. Alle Mitarbeitenden wurden auf Basis ihrer derzeitigen Tätigkeiten, Fähigkeiten, Hierarchielevel und Standortzugehörigkeit klassifiziert und in neu definierte Jobfamilien eingeordnet. Der daraus resultierende Rollenmix wurde der aktuellen Leistung eines Standorts sowie dem erwarteten Wachstum gegenübergestellt, um Klarheit über mögliche Talentlücken sowohl nach Jobfamilie als auch nach Standort zu erhalten. Um gezielt auf solche Lücken zu reagieren, wurden unterschiedliche Maßnahmen ergriffen. Dazu zählte die Beschleunigung des Einstellungsprozesses externer Talente für Schlüsselpositionen sowie spezifisches Coaching für ausgewählte interne Talente, um sie optimal auf ihre mögliche neue Rolle vorzubereiten.

Dank dieser Maßnahmen wurde eine umfassende Transparenz über die Fähigkeiten von über 5.000 Mitarbeitenden geschaffen, die nun gezielt weiterentwickelt werden können. Zudem ermöglichte dies die Implementierung einer langfristigen Personalplanung mit einer Drei-Jahres-Prognose, die sich direkt aus der Unternehmensstrategie ableitet und regelmäßig überprüft und aktualisiert werden kann.







## 2. Talentakquise:

# Starke Wechselbereitschaft und „Pull-Effekte“ zwischen Unternehmen befeuern den Kampf um Talente

Ein systematischer Ansatz zur Talentakquise gewinnt besonders vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Kampfs um Talente („War for Talent“<sup>5</sup>) zunehmend an Bedeutung. Obwohl das Phänomen bereits über 20 Jahre alt ist, ist es heute so aktuell wie nie zuvor. Alles deutet darauf hin, dass dies vorerst auch so bleiben wird: Immer mehr Babyboomer scheiden aus dem Arbeitsleben aus, gleichzeitig mangelt es an jungen Arbeitskräften. Beide Entwicklungen führen zu einem wachsenden Engpass auf dem Arbeitsmarkt, bei dem einer steigenden Anzahl offener Stellen immer weniger verfügbare Arbeitskräfte gegenüberstehen. Ende 2022 waren fast zwei Millionen offene Stellen unbesetzt – mit einem Plus von 17,5% gegenüber dem Vorjahr so viele wie nie zuvor.<sup>6</sup> Dieses Rekordniveau an vakanten Stellen setzte sich auch 2023 fort.<sup>7</sup>

Arbeitssuchende können sich in dieser Situation breit bewerben und äußerst selektiv bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes vorgehen. Insbesondere Talente mit technischen Profilen und Expertise in Zukunftskompetenzen, etwa KI und Data Analytics, profitieren derzeit von einem starken Arbeitnehmermarkt mit großer Wahlfreiheit. Als Folge davon verschärfen sich die „Pull-Effekte“ zwischen den Arbeitgebern: Sie werben sich gegenseitig Talente ab und befeuern dadurch die Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer:innen weiter.

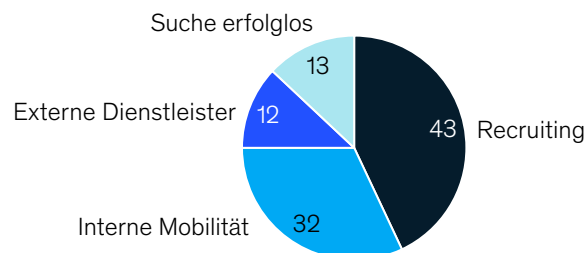
### Befragungsergebnis: Talentgewinnung bleibt trotz hoher Bewerberzahlen aufwendig

Die Ergebnisse des HR-Monitors gewähren Einblick in zentrale Kennzahlen der Talentakquise deutscher Firmen. Insgesamt konnten die befragten Unternehmen im vergangenen Jahr 87% der offenen Stellen besetzen (siehe Schaubild 2). Etwas mehr als ein Drittel erfolgte durch interne Wechsel (37% der besetzten Stellen), der Rest durch externe Neueinstellungen (63% der besetzten Stellen). Bei der Suche nach externen Talenten zeichnet sich eine wachsende Tendenz ab, externe Dienstleister zu beauftragen (22% der externen Einstellungen). Dies hat zu einem deutlichen Wachstum bei Personalberatungen geführt, die mit 17.000 Beschäftigten und einem Umsatz von rund drei Milliarden Euro in Deutschland ein Allzeithoch erreichten.<sup>8</sup>

Schaubild 2

### 87% der offenen Stellen können besetzt werden, die Hälfte davon durch Recruiting

Quellen für Stellenbesetzung, in Prozent



<sup>5</sup> Der Begriff „War for Talent“, geprägt von Steven Hankin (McKinsey) und durch sein 2001 erschienenes gleichnamiges Buch populär geworden, bezieht sich auf den sich verschärfenden Wettbewerb in der Mitarbeitergewinnung und -bindung.

<sup>6</sup> Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2023), [IAB-Stellenerhebung](#).

<sup>7</sup> McKinsey (2023), [Erfolgsfaktor kulturelle Diversität und faire Teilhabe](#).

<sup>8</sup> Personalwirtschaft (2023), [Umsatz der Personalberatungen steigt auf ein Allzeithoch](#).

Auf die Frage nach der durchschnittlichen Anzahl an Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle geben die befragten Unternehmen folgende Werte an: Für nicht-technische Positionen liegt der Durchschnitt bei 45 Bewerbungen, für technische Stellen bei durchschnittlich 30. Die Annahmequoten bei ausgesprochenen Angeboten belaufen sich hingegen nur auf 65%, während diese in den vergangenen Jahren noch bei über 70% lagen.<sup>9</sup> Diese Ergebnisse spiegeln die derzeitigen Dynamiken auf dem Arbeitsmarkt wider: Die weiterhin vergleichsweise hohe Anzahl an Bewerbungen pro Stelle, gepaart mit einer relativ geringen Angebotsannahmequote, unterstreicht die grundsätzlich hohe Wechselbereitschaft insbesondere junger Arbeitnehmer:innen sowie ihre Auswahlmöglichkeiten zwischen einer Vielzahl von Angeboten.

Trotz der relativ geringen Angebotsannahmequoten können offene Stellen laut den HR-Professionals im Durchschnitt innerhalb von 55 Tagen – vom Beginn der Suche bis zur Annahme eines Angebots – besetzt werden. Unternehmen im oberen Quartil benötigen sogar nur 21 Tage. Die durchschnittlichen Recruitingausgaben über alle Kanäle hinweg belaufen sich dabei auf rund 5.500 Euro pro Stelle, wobei es zwischen den Unternehmen starke Abweichungen gibt. Das sind 800 Euro mehr als noch vor sieben Jahren;<sup>10</sup> bereinigt um die Inflationsrate stellt dies jedoch keine signifikante Veränderung dar.

### Die Recruitingkosten belaufen sich auf durchschnittlich

# 5.500 Euro

pro Stelle

### Handlungsempfehlung: Talentakquise mithilfe digitaler Technologien stärker auf Genauigkeit und Geschwindigkeit ausrichten

Der Wettbewerb um Top Talente wird sich in den kommenden Jahren weiter verschärfen, was voraussichtlich zu einem Anstieg der Recruitingkosten führen wird. Für Unternehmen wird es daher umso wichtiger sein, ihre Recruitingprozesse sowohl effizient als auch effektiv zu gestalten. Drei Ansatzpunkte sind dafür besonders relevant:

- **Vergrößerung und effektivere Ansprache des Bewerberpools.** Mithilfe von datenbasierten, analytischen Modellen können Unternehmen die entscheidenden Fähigkeiten für eine Rolle identifizieren und Kandidat:innen gezielt ansprechen. Für die Ansprache gilt es, möglichst das gesamte Spektrum an Recruitingkanälen kreativ zu nutzen, beispielsweise LinkedIn und Twitch. So sollten auch Mitarbeitende dazu motiviert werden, mit Empfehlungen aus ihrem eigenen Netzwerk aktiv zur Talentakquise beizutragen. Darüber hinaus haben sich KI-Lösungen zur Identifikation geeigneter Kandidatenpools bewährt.
- **Verbesserung der Annahmequote.** Um die Annahmequote zu maximieren, bleiben erfolgreiche Unternehmen auch nach Aussprache des Angebots in engem Kontakt mit den Kandidat:innen, insbesondere mit denen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit weitere Angebote

<sup>9</sup> Wirtschaftswoche (2023), [Das wird Unternehmen in den nächsten fünf bis zehn Jahren wirklich zu schaffen machen.](#)

<sup>10</sup> Samuel Muehleman und Harald Pfeifer (2016), [The structure of hiring costs in Germany: Evidence from firm-level data.](#)

erhalten werden. Durch einen anhaltenden Austausch können offene Fragen geklärt und mögliche Unsicherheiten der potenziellen Neuzugänge proaktiv angesprochen werden. Dies zeigt den zukünftigen Mitarbeitenden bereits vor Aufnahme der Arbeit Wertschätzung. Wertvolle Maßnahmen hierbei sind beispielsweise die Möglichkeit zum Austausch mit zukünftigen Teammitgliedern oder einer Führungskraft. In einigen Unternehmen nimmt sogar die Geschäftsführung persönlich Kontakt zu Top Talenten auf, um ihnen zum Jobangebot zu gratulieren und sie vom Unternehmen zu überzeugen.

- **Beschleunigung des Auswahlprozesses.** „Digital Win Rooms“ sind ideal, um Recruitingprozesse zu beschleunigen und sowohl die Effektivität als auch die Effizienz in der Talentakquise zu erhöhen. Das Konzept des Digital Win Room sieht die Etablierung von funktionsübergreifenden Teams vor, die den Recruitingprozess vom Design bis zur Durchführung steuern und somit die Dauer vom Bewerbungseingang bis zur Angebotsaussprache von durchschnittlich 45 bis 60 Tagen auf bis zu 15 Tage verkürzen können (siehe Fallstudie 2). Beispielhafte Maßnahmen zur Beschleunigung des Prozesses sind unter anderem die Einführung von Bewerbungstagen, um viele Kandidat:innen in kurzer Zeit zu interviewen, sowie eine verbesserte Zusammenarbeit mit den Führungskräften der Fachbereiche, um kurzfristige Auswahlgespräche zu ermöglichen.

## Fallstudie 2

### **Entwicklung eines Digital Win Room zur Talentakquise für ein weltweit tätiges Chemieunternehmen**

Ein traditionelles Chemieunternehmen stand vor der Herausforderung, Talente mit Digitalkompetenzen zu gewinnen, um erfolgreich in digitale Geschäftsfelder zu expandieren. Um die dafür passenden Kandidat:innen zu identifizieren, wurde zunächst für jede zu besetzende Position ein Kompetenzmodell entwickelt und die daraus resultierende Zielgruppe definiert. Auf dieser Basis konnten passgenaue Stellenausschreibungen formuliert und die am besten geeigneten Kanäle für die Talentakquise gewählt werden.

Parallel dazu wurde ein Digital Win Room implementiert. Hier steuern funktionsübergreifende Teams den gesamten Recruitingprozess, was zu einer signifikanten Beschleunigung führt. Geeignete Kandidat:innen wurden binnen einer Woche nach Eingang ihrer Bewerbung virtuell interviewt. KI-Technologien ermöglichten zudem eine effiziente, automatisierte, aber dennoch individuelle Kommunikation mit den Kandidat:innen. Innovative Bewertungsmethoden wie Video-Screening und Gamification optimierten zudem den Interviewprozess. Alle eingegangenen, abgebrochenen oder abgelehnten Bewerbungen wurden automatisch dokumentiert.

Im Ergebnis verkürzte sich die Personalgewinnung vom Bewerbungseingang bis zur Angebotsannahme im Durchschnitt von 60 auf lediglich 15 Tage. Außerdem teilten 90% der abgelehnten Kandidat:innen positives Feedback zum Bewerbungsprozess mit dem Unternehmen.





# 3. Personalentwicklung:

## Performancemanagement, Weiterentwicklung und Nachfolgeplanung sind oft nicht ausreichend verzahnt

Die Personalentwicklung hat zum Ziel, Mitarbeitende gezielt zu unterstützen und zeitgleich die geeignetsten Talente für Schlüsselpositionen zu identifizieren. Sie umfasst drei wesentliche Säulen:

- **Performancemanagement** Ein strukturiertes Performancemanagement stellt einen der entscheidenden Faktoren in der Mitarbeitermotivation und -bindung dar. Wichtige Elemente hierbei sind die Bewertung entlang rollenspezifischer Leistungsdimensionen, Objektivität und Fairness im gesamten Bewertungsprozess sowie die enge Verzahnung von Bewertung, Vergütung und beruflicher Förderung im Unternehmen.
- **Weiterentwicklung.** Die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden gewinnt angesichts zunehmender Qualifikationslücken immer mehr an Bedeutung. Viele Unternehmen verfügen zwar grundsätzlich über ein umfassendes Portfolio an Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Mitarbeitende beklagen jedoch häufig, sich im „Dschungel“ der Angebote nicht zurechtzufinden und die für sie passenden Optionen nicht zu finden. Aufgrund dieser Herausforderungen entgeht vielen Unternehmen die Chance, bestehende Angebote optimal zu nutzen. Einige Unternehmen haben jedoch bereits frühzeitig auf diese Herausforderungen reagiert und Innovationen in der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden vorangetrieben. Dies betrifft vor allem Unternehmen in Sektoren, die einen tiefgreifenden Wandel durchlaufen, wie beispielsweise die Automobilindustrie. Gerade in solchen Industrien ist die Mitarbeiterentwicklung essenziell. So entwickelt etwa BMW in einem groß angelegten Programm 80.000 Mitarbeitende weiter. Mercedes-Benz investiert bis 2030 zwei Milliarden Euro in die Umschulung und Weiterentwicklung seiner Beschäftigten auf den Gebieten Software und KI, um den hohen Bedarf an neuen Profilen teilweise aus den eigenen Reihen decken zu können.<sup>11</sup>
- **Nachfolgeplanung.** Die Nachfolgeplanung beinhaltet die gesteuerte Planung und Vorbereitung von Mitarbeitenden auf die Übernahme von Schlüsselpositionen. Dies gewinnt aktuell besonders an Bedeutung, da immer mehr Babyboomer das Rentenalter erreichen.

Idealerweise sollten die drei Säulen der Personalentwicklung eng miteinander verzahnt sein; diese Verzahnung ist jedoch laut unserer Daten häufig noch nicht ausreichend vorhanden.

---

<sup>11</sup> Handelsblatt (2023), [Auf diese Fachkräfte setzen Top-Konzerne derzeit.](#)

## Befragungsergebnis: Alle drei Säulen der Personalentwicklung bergen noch erhebliche Potenziale

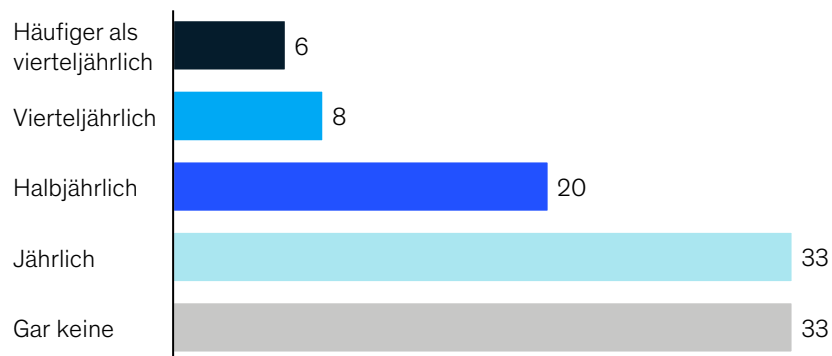
Die Ergebnisse unserer Befragung spiegeln die derzeitigen Herausforderungen vieler Unternehmen in der Personalentwicklung wider.

Im Hinblick auf das Performancemanagement ist es als bedenklich anzusehen, dass ein Drittel aller befragten Beschäftigten angibt, mit ihren Vorgesetzten keinerlei Gespräche zu ihrer Leistung und Weiterentwicklung zu führen (siehe Schaubild 3). Ein weiteres Drittel führt Mitarbeitergespräche nur einmal jährlich, 20% halbjährlich. Nur etwa jede:r siebte Mitarbeitende erhält Feedbackgespräche in einer höheren Frequenz.

Schaubild 3

### Ein Drittel der Mitarbeitenden erhält keine Leistungsgespräche, ein weiteres Drittel nur einmal im Jahr

Frequenz von Leistungsgesprächen, in Prozent



Für die persönliche und professionelle Weiterentwicklung werden Mitarbeitende laut HR-Professionals durchschnittlich zwölf Tage pro Jahr freigestellt. Die Hälfte der Unternehmen ermöglicht ihren Beschäftigten jedoch weniger. Laut Mitarbeitenden liegt der Durchschnitt hingegen bei nur acht Trainingstagen pro Jahr; 23% geben sogar an, im vergangenen Jahr keinen einzigen Tag für ihre Weiterentwicklung gehabt zu haben. Die Anzahl der Trainingstage der Unternehmen korreliert mit den Trainingsausgaben. Im Durchschnitt werden knapp 1.750 Euro pro Mitarbeitenden und Jahr für Weiterbildungsmaßnahmen bereitgestellt. Jedes fünfte Unternehmen gibt unter 250 Euro pro Mitarbeitenden und Jahr für Weiterentwicklung aus, während die oberen 10% mit über 5.500 Euro signifikant mehr investieren.

Jede:r zehnte Mitarbeitende der befragten Unternehmen ist Mitglied eines Talentförderprogramms. Dennoch scheinen die Talentförderprogramme nur selten die Grundlage für eine strategische Nachfolgeplanung zu bilden: So gaben die HR-Professionals an, für 72% der aus Unternehmenssicht wichtigsten Positionen keine strategische Nachfolgeplanung zu betreiben. Bei den befragten KMUs sind es sogar 78% der Schlüsselpositionen. In Summe führen nur 9% der befragten Unternehmen ein Performancemanagement durch, woraus sich drei oder mehr Trainingstage pro Mitarbeitenden und Jahr und eine Nachfolgeplanung für mindestens die Hälfte der Schlüsselpositionen ergeben.



# ~1.750 Euro

werden für Weiterbildungsmaßnahmen pro Mitarbeitenden und Jahr allokiert

## Handlungsempfehlung: Die drei Säulen der Personalentwicklung konsequenter durchführen und besser aufeinander abstimmen

Für eine effektive Personalentwicklung ist es erfolgskritisch, die drei zentralen Säulen in der Personalentwicklung – Performancemanagement, Weiterentwicklung und Nachfolgeplanung – konsequent durchzuführen und besser aufeinander abzustimmen:

- **Regelmäßige Leistungsdialoge ein- und durchführen.** Ein strukturiertes Performancemanagement bildet die Grundlage für eine zielgerichtete Personalförderung und -weiterentwicklung. Dafür ist ein regelmäßiger Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden über deren Stärken und Entwicklungspotenziale essenziell. Einige Unternehmen nutzen dazu ein 360-Grad-Feedback entlang rollenbezogener Leistungsdimensionen: Sie verknüpfen die Bewertung mit der Vergütung und beruflichen Förderung im Unternehmen, um Mitarbeitende bestmöglich zu motivieren.
- **Zielgerichtete Weiterentwicklung anbieten und einfordern.** Idealerweise lässt sich aus dem Performancemanagement ein individueller Entwicklungspfad für Mitarbeitende ableiten, auf dem Stärken gestärkt und Entwicklungsfelder bearbeitet werden können. Ein entscheidender Aspekt dabei ist, dass Mitarbeitende unabhängig von ihrer Position einen Mindestanspruch an Weiterbildungstagen pro Jahr erhalten. Ihnen steht ein breit gefächertes Angebot interner und externer Schulungen zur Verfügung, das eine zielgerichtete Weiterentwicklung entlang von fähigkeitenbasierten Lernreisen ermöglicht.
- **Transparenz über Toptalente schaffen.** Ein gut konzipiertes Performancemanagement bildet die ideale Grundlage für eine strukturierte Nachfolgeplanung. Es erlaubt auf möglichst objektive Weise, Toptalente im Unternehmen zu identifizieren und sie bei der Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen zu berücksichtigen. Dafür müssen Toptalente jedoch systematisch erfasst und regelmäßig im Rahmen der Nachfolgeplanung diskutiert werden (siehe Fallstudie 3).

### **Entwicklung einer strategischen Nachfolgeplanung für einen europäischen Halbleiterhersteller**

Ein Halbleiterhersteller stand vor der Herausforderung, zahlreiche durch Ruhestandsbeginn frei werdende Schlüsselpositionen nachzubeseetzen. Bei diesen vakanten Positionen fehlten präzise Anforderungsbeschreibungen ebenso wie eine klare Übersicht über potenziell qualifizierte Kandidat:innen aus dem eigenen Unternehmen. Für zwei Drittel der Stellen gab es höchstens eine Person, die für die Nachfolge in Frage kam, und diese wurde üblicherweise aus dem eigenen Team direkt durch die/den aktuelle:n Stelleninhaber:in identifiziert.

Um sicherzustellen, dass Schlüsselpositionen zukünftig mit den am besten geeigneten Kandidat:innen besetzt werden können und diese beim Stellenantritt bereits optimal auf ihre neue Rolle vorbereitet sind, wurde ein Ansatz zur strategischen Nachfolgeplanung entwickelt. Zunächst wurden Rollen mit besonderer strategischer Bedeutung, hoher Komplexität des Aufgabenspektrums und Dringlichkeit der Wiederbesetzung identifiziert und priorisiert. Für diese Rollen wurden aktuelle, detaillierte Stellenprofile inklusive benötigter Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen erstellt. Diese Profile dienten als Grundlage, um die Eignung möglicher Kandidat:innen innerhalb und außerhalb der Organisation für die frei werdenden Positionen zu evaluieren. Auf dieser Basis wurde für passende interne Kandidat:innen ein Reifegrad ermittelt und ein individueller Entwicklungsplan erstellt. Diese Pläne wurden regelmäßig mit dem Management iteriert und an sich verändernde Unternehmensbedürfnisse angepasst.

Im Ergebnis konnte für alle Top-100-Schlüsselpositionen mindestens ein:e potenzielle:r interne:r Nachfolgekandidat:in identifiziert werden.







# 4. Mitarbeiterbindung:

## Vergütung und Unternehmenskultur sind die wichtigsten Faktoren, um Beschäftigte zu halten

Der zunehmende Kampf um Talente führt zu steigenden Ansprüchen von Mitarbeitenden. Insbesondere Beschäftigte der Generation Z äußern heutzutage ihre Vorstellungen von Arbeitsbedingungen sehr explizit. Wird der Arbeitgeber diesen Vorstellungen nicht gerecht, erwägen sie schnell einen Arbeitsplatzwechsel.

In Anbetracht der Vielzahl von Angeboten betreiben gerade junge, gut ausgebildete Fachkräfte strategisches Job-Hopping, um die Erreichung ihrer individuellen Ziele zu optimieren. So liegt die Wechselbereitschaft bei den 18- bis 29-Jährigen in Deutschland mittlerweile bei 38%.<sup>12</sup> Diesem Trend steht jedoch das Ziel eines jeden Unternehmens gegenüber, talentierte Mitarbeitende langfristig zu binden.

Deshalb kommt es für Unternehmen darauf an, die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden genau zu verstehen und ihre Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung daran anzupassen. Denn welche Faktoren Beschäftigte zufriedenstellen und somit an das Unternehmen binden, kann innerhalb der Belegschaft und zwischen Unternehmen sehr unterschiedlich sein.

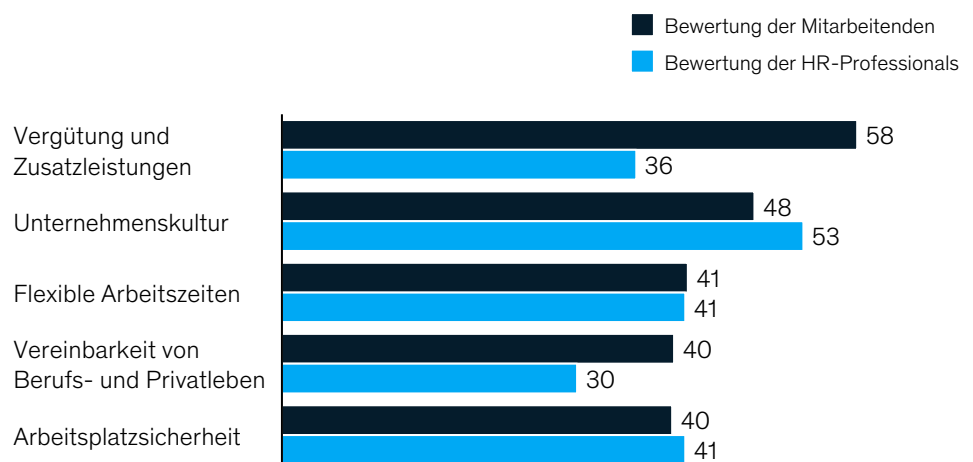
### Befragungsergebnis: Beschäftigte und HR-Professionals bewerten Faktoren zur Mitarbeiterbindung unterschiedlich

Im Rahmen des HR-Monitors haben sowohl HR-Professionals als auch Mitarbeitende Auskunft über die aus ihrer Sicht wichtigsten Faktoren zur Mitarbeiterbindung gegeben. Die Ergebnisse belegen, dass HR-Professionals die für die Beschäftigten entscheidenden Faktoren grundsätzlich richtig einschätzen. Allerdings nehmen sie deren Stellenwert anders wahr (siehe Schaubild 4).

Schaubild 4

### Mitarbeitende und HR-Professionals bewerten Faktoren zur Mitarbeiterbindung unterschiedlich

Wichtigste Faktoren der Mitarbeiterbindung, in Prozent der Nennungen unter den Top 3



<sup>12</sup> [Jobwechsel-Kompass](#), 2. Quartal 2023.

Die Ergebnisse der Befragung deuten darauf hin, dass HR-Professionals die Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit höher einschätzen, als es für Mitarbeitende tatsächlich der Fall ist. Denn während HR-Professionals die Arbeitsplatzsicherheit nach der Unternehmenskultur als zweitwichtigsten Faktor einordnen, liegt dieser in der Rangliste der Mitarbeitenden nur auf Platz 5. Dieses Ergebnis unterstreicht die zunehmende Wechselbereitschaft von Beschäftigten und ihre Zuversicht, auch außerhalb des derzeitigen Unternehmens attraktive Jobangebote zu erhalten.

Auch beim Faktor Vergütung und Zusatzleistungen unterscheiden sich die Antworten der HR-Professionals von denen der Mitarbeitenden. Während Vergütung und Zusatzleistungen für die befragten Beschäftigten der wichtigste Faktor bei der Mitarbeiterbindung ist, schätzen HR-Professionals die Bedeutung der Vergütung deutlich geringer ein. Somit landet dieser Aspekt bei den befragten Mitarbeitenden auf Rang 1, bei den befragten HR-Professionals jedoch nur auf Rang 4 der fünf wichtigsten Faktoren für die Mitarbeiterbindung. Eine Befragung im Jahr 2021 hatte hingegen ergeben, dass HR-Professionals die Vergütung als einen der wichtigsten Faktoren der Mitarbeiterbindung einschätzten, während Mitarbeitende Aspekte der Unternehmenskultur als am wichtigsten bewerteten.<sup>13</sup> Lediglich bei Digitaltalenten rangiert die Vergütung bereits seit Längerem auf dem ersten Platz.<sup>14</sup>

Trotz leichter Abweichungen in der Einschätzung der beiden befragten Gruppen geben 67% der Mitarbeitenden an, insgesamt mit ihrem Arbeitgeber zufrieden zu sein. Allerdings denken 37% auch darüber nach, in den nächsten sechs Monaten den Arbeitgeber zu wechseln. Ein wichtiger Treiber der Fluktuation sind dabei die geleisteten Überstunden. Die Auswertung des HR-Monitors zeigt, dass die Fluktuationsrate – die im Durchschnitt bei 10% liegt – je fünf geleisteten Überstunden um einen Prozentpunkt ansteigt.

---

<sup>13</sup> McKinsey (2021), '[Great Attrition](#)' or '[Great Attraction](#)'? The choice is yours.

<sup>14</sup> Stack Overflow, [2020 Developer Survey](#).

## Handlungsempfehlung: Den Fokus auf die aus Sicht der Beschäftigten wichtigsten Faktoren der Mitarbeiterbindung legen

Ein Obstkorb, Kicker oder Bällebad sind oftmals gewählte Instrumente, um Mitarbeitende zu binden. Auf lange Sicht schätzen Mitarbeitende jedoch ein angemessenes Gehalt und eine gute Unternehmenskultur als primäre Bindungsfaktoren. Vor allem ein angemessenes Gehalt hat in Zeiten starker Inflation besondere Relevanz. Daneben spielen jedoch noch weitere Faktoren eine Rolle, etwa das Gefühl einer sinnstiftenden Tätigkeit, Wertschätzung der eigenen Arbeit sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Nur wenn Unternehmen diese für ihre Mitarbeitenden wichtigen Faktoren genau verstehen, können sie auch zielgerichtete Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung entwickeln. Die Kerntreiber aus der Befragung lassen sich wie folgt konkretisieren:

- **Vergütung und Zusatzleistungen.** Mit einem regelmäßigen Benchmarking ihrer Gehälter im Vergleich zur Industrie und Funktion können Unternehmen signifikante Abweichungen erkennen und bei Bedarf gegensteuern. Transparente Gehaltsbänder, leistungsbasierte Bonuszahlungen und zeitgemäße Zusatzleistungen erhöhen die Objektivität in der Vergütung und tragen dazu bei, die Leistungen der Mitarbeitenden angemessen zu honorieren.
- **Unternehmenskultur.** Schlüsselmomente im Arbeitsleben sollten besonders ausgestaltet werden, beispielsweise die Einarbeitungsphase, Entwicklungsgespräche und Beförderungen. Bei solchen Schlüsselmomenten ist es von besonderer Bedeutung, an persönlichen Interaktionen festzuhalten und diese nicht zu automatisieren oder zu digitalisieren.
- **Flexibilität.** Eine flexible Gestaltung des Arbeitsalltags hat für Beschäftigte seit der Corona-Pandemie enorm an Bedeutung gewonnen. Unternehmen sollten diesen neuen Ansprüchen mit kreativen Lösungen begegnen, die den Mitarbeitenden maximale Flexibilität bieten, ohne der Produktivität zu schaden. Bewährt haben sich das Angebot von Gleitzeit oder komprimierter Wochenarbeitszeit, eine flexible Urlaubsregelung oder das Mitspracherecht von Mitarbeitenden im Umgang mit Überstunden.

Wenn Mitarbeitende kündigen und ihr Entschluss nicht mehr abwendbar ist, bietet das Erfassen der Beweggründe im Rahmen von Exit-Gesprächen und -Fragebögen die Chance, die Strategie zur Mitarbeiterbindung an neue Erkenntnisse anzupassen.





# 5. HR-Operatingmodell:

## Zahlreiche Unternehmen überdenken gegenwärtig ihre HR-Strukturen und -Prozesse

Aus den aktuellen Herausforderungen in der Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitenden ergeben sich neue Anforderungen an die HR-Funktion. Um diesen gerecht zu werden, müssen viele Unternehmen ihr HR-Operatingmodell neu aufstellen und somit Organisationsstrukturen, Prozesse und Fähigkeiten der HR-Funktion weiterentwickeln. Das Operatingmodell ist sinnbildlich der Motor der HR-Funktion, der Exzellenz entlang der diskutierten Themenfelder ermöglicht.

Das in den zurückliegenden Jahrzehnten am weitesten verbreitete HR-Operatingmodell war das sogenannte Ulrich-Modell, das in den 1990er-Jahren von Dave Ulrich etabliert wurde. Es basiert auf einer Dreiteilung der HR-Funktion in HR Business Partner, Centers of Excellence für strategische Personalarbeit und Shared Service Center für transaktionale HR-Aufgaben. Als Vorteile des Ulrich-Modells gelten unter anderem die klare Arbeitsteilung und die Vereinfachung von Prozessen. Zugleich weist es aber auch Schwachstellen auf. Ein häufiger Kritikpunkt ist beispielsweise der Mangel an Schnittstellen zum Kerngeschäft, der eine agile und effiziente Zusammenarbeit erschwert.

Da die funktionsübergreifende und agile Zusammenarbeit für viele Unternehmen jedoch immer stärker an Bedeutung gewinnt, überdenken derzeit viele Unternehmen ihr HR-Operatingmodell.

### Befragungsergebnis: HR-Operatingmodelle befinden sich im Wandel hin zu einer stärkeren Automatisierung und Digitalisierung

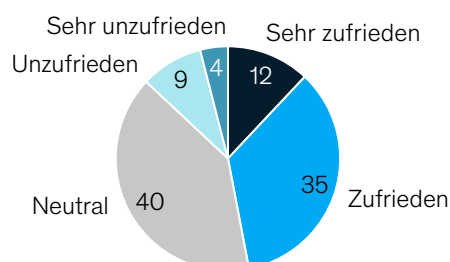
Im Rahmen des HR-Monitors sollte ein klareres Bild darüber entstehen, welche HR-Operatingmodelle derzeit in deutschen Unternehmen verbreitet sind und wie zufrieden die Mitarbeitenden im Durchschnitt mit ihrer HR-Funktion sind.

Der Wandel der HR-Operatingmodelle scheint sich bisher noch nicht in einer erhöhten Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der HR-Funktion ihrer Arbeitgeber widerzuspiegeln. Nur 47% der befragten Beschäftigten geben an, mit ihrer HR-Abteilung (sehr) zufrieden zu sein (siehe Schaubild 5). 40% haben eine neutrale Sicht auf die HR-Funktion ihres Arbeitgebers, und 13% geben sogar an, (sehr) unzufrieden zu sein. Auf die Frage, welchem Archetyp die befragten Unternehmen ihr HR-Operatingmodell am ehesten zuordnen würden, ergab sich eine breite Streuung (siehe Tabelle).

Schaubild 5

### 47% der Beschäftigten sind mit ihrer HR-Abteilung (sehr) zufrieden

Zufriedenheit mit der HR-Abteilung, in Prozent



Tabelle

Verteilung alternativer HR-Operatingmodelle laut HR-Professionals		
Rang	HR-Operatingmodell-Archetyp	Anteil der befragten Unternehmen
1	Leitungsgeführtes Operatingmodell	30%
2	Agiles Operatingmodell	29%
3	Mitarbeiterzentriertes Operatingmodell	20%
4	Ulrich-/„Ulrich+“-Operatingmodell	19%
5	Maschinengetriebenes Operatingmodell	2%

1. **Leitungsgeführtes Operatingmodell.** 30% der befragten HR-Professionals identifizieren ihre HR-Organisation am ehesten mit einem sogenannten leitungsgeführten Operatingmodell. In diesem Modell überträgt die HR-Funktion Personalführungsaufgaben, wie beispielsweise Einstellung, Einarbeitung oder Entwicklung, einschließlich Budgetverantwortung, an die direkte vorgesetzte Person bzw. die Linienverantwortung. Die HR-Funktion selbst konzentriert sich auf die Befähigung der Mitarbeitenden sowie auf die Bereitstellung hochwertiger Tools und Dienstleistungen.
2. **Agiles Operatingmodell.** 29% der befragten HR-Organisationen geben an, ein agiles HR-Operatingmodell eingeführt zu haben. Dieser relativ hohe Anteil überrascht, da agile Arbeitsweisen erst seit einigen Jahren außerhalb der Softwareentwicklung populär geworden sind.<sup>15</sup> Im agilen HR-Modell agieren die Business Partner primär als Sparringspartner für das Management und die Organisationsentwicklung. Centers of Excellence fokussieren sich auf Themen, die tiefgreifende HR-Expertise erfordern. Die Verantwortlichkeiten werden in sogenannten „Flow to work“-Pools und „Task to team“-Logiken gebündelt. Erstere sind flexible Bündelungen von Ressourcen mit ähnlichen Fähigkeiten, die nach Bedarf eingesetzt werden. Die „Task to team“-Logik stellt nach Bedarf temporäre Teams für spezifische Aufgaben zusammen.
3. **Mitarbeiterzentriertes Operatingmodell.** 20% der befragten HR-Organisationen in Deutschland orientieren sich an einem mitarbeiterzentrierten Operatingmodell. In diesem Modell legt die HR-Funktion ihren Schwerpunkt auf Exzellenz bei Schlüsselmomenten im Arbeitsleben der Mitarbeitenden. Alle anderen HR-Aktivitäten werden stark standardisiert.
4. **Ulrich-/„Ulrich+“-Operatingmodell.** Laut unserer Befragung nutzen nur 19% der Unternehmen in Deutschland das Ulrich-Modell oder eine Weiterentwicklung dessen. Hier entwickeln HR Business Partner funktionale Profile und übernehmen die Umsetzungsverantwortung von den Centers of Excellence am Hauptsitz. Diese werden wiederum reduziert und erhalten nach Bedarf physische oder virtuelle Unterstützung von Expert:innen und HR Business Partnern.

<sup>15</sup> State of Agile (2020), [14th Annual State Of Agile Report](#).

5. **Maschinengetriebenes Operatingmodell.** Nur 2% der befragten Unternehmen setzen ein maschinengetriebenes Operatingmodell ein. Dabei konzentriert sich die HR-Funktion auf die direkte Interaktion mit den Beschäftigten, während KI-Tools HR-Prozesse wie die Ermittlung von Schulungsbedarfen und Leistungsbewertungen automatisieren. Generative KI-Modelle liefern KI-gesteuerte Assistenten, die rasch Fragen zu Themen wie Unternehmensrichtlinien, Urlaubsanträgen und Weiterentwicklung beantworten können. Es bleibt abzuwarten, wie sich der Anteil des maschinengetriebenen Operatingmodells – insbesondere im Kontext generativer KI – in Zukunft verändern wird.

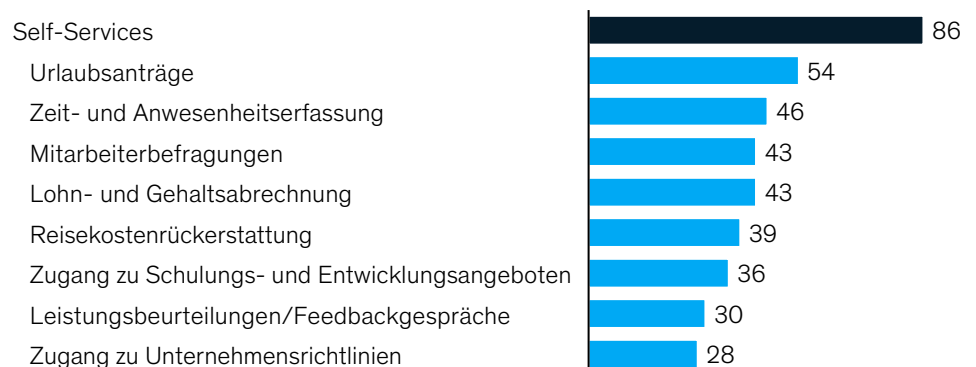
Ein Unterschied zwischen dem klassischen Ulrich-Modell und alternativen HR-Operatingmodellen liegt unter anderem in der Ausprägung der Shared Service Center. Während sie im Ulrich-Modell eine der drei Kernsäulen des Operatingmodells darstellen, sind sie in anderen HR-Operatingmodellen deutlich weniger häufig im Einsatz. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen des HR-Monitors wider: Lediglich 17% der befragten Unternehmen geben an, Shared Service Center in ihrer HR-Funktion verankert zu haben. Dieses Ergebnis hängt jedoch vermutlich nicht nur mit dem HR-Operatingmodell der Unternehmen zusammen, sondern auch mit ihrer jeweiligen Größe.

Im Gegensatz dazu scheint die Nutzung von HR-Self-Services bei den befragten Unternehmen bereits verbreitet zu sein. 86% gaben an, Self-Services einzusetzen – mit durchschnittlich zwei bisher genutzten Dienstleistungen (siehe Schaubild 6). Am häufigsten handelt es sich dabei um Urlaubsbeantragung (54%), Zeit- und Anwesenheitserfassung (46%), Mitarbeiterbefragungen (43%) sowie Lohn- und Gehaltsabrechnung (43%). Erfahrungsgemäß lassen sich insbesondere HR-Prozesse zu Regelberichterstattung, Zeit- und Anwesenheitserfassung, Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie der Verwaltung von Sachbezügen bereits gut mit den heute verfügbaren Technologien automatisieren.

Schaubild 6

## 86% der Unternehmen nutzen HR-Dienstleistungen als Self-Service

**Nutzung von HR-Dienstleistungen als Self-Service, in Prozent**



Um den Umfang von HR-Self-Services und die Digitalisierung der HR-Funktion weiter auszubauen, investieren Unternehmen laut eigenen Angaben durchschnittlich 84.000 Euro pro Jahr. Insbesondere im Kontext generativer KI ist zu erwarten, dass Self-Services stärker an Bedeutung gewinnen werden. Führende Dienstleister entwickeln bereits KI-basierte Self-Services wie beispielsweise KI-Chatbots, die die Mitarbeitenden aktiv in Bereichen wie Karriereentwicklung, Gesundheitsinitiativen und Work-Life-Balance unterstützen sollen. In den kommenden Jahren dürften Self-Services vermutlich Shared Services zunehmend ersetzen.

### **Handlungsempfehlung: Das angesichts unternehmensspezifischer Herausforderungen passende Operatingmodell auswählen und individuell ausgestalten**

Aus den Ergebnissen der Befragung lassen sich einige Empfehlungen ableiten, wie Unternehmen ihr HR-Operatingmodell in Zukunft noch effektiver gestalten können. Dabei ist es zunächst besonders wichtig, die Ausgangslage, den Kontext und die Herausforderungen des Unternehmens genau zu verstehen, um darauf zugeschnittene Veränderungen des Operatingmodells vornehmen zu können (siehe Fallstudie 4). Denn jedes der verschiedenen Operatingmodelle bringt je nach Unternehmenskontext seine individuellen Vorteile und Herausforderungen mit sich: Für Unternehmen, die beispielsweise in einer Branche mit besonders starkem Talentwettbewerb agieren oder sich durch einzigartige Mitarbeitererlebnisse differenzieren möchten und zu entsprechenden Investitionen bereit sind, bietet sich ein mitarbeiterzentriertes HR-Operatingmodell an. Hingegen können Unternehmen, die besonders auf Effizienz ausgerichtet sind, eher von der Einführung eines maschinengetriebenen HR-Operatingmodells profitieren. Hierbei ist es entscheidend, dass die Unternehmen bereits über umfassende technische Expertise und einen hohen Digitalisierungsgrad verfügen.

Unabhängig vom gewählten HR-Operatingmodell sollte jede HR-Funktion folgende Grundprinzipien berücksichtigen:

- **Prozessexzellenz vorantreiben.** HR sollte bereits heute den Wandel hin zu Prozessexzellenz durch KI, Big Data und Machine Learning vorantreiben. In Zukunft können beispielsweise virtuelle Expert:innen mit Fähigkeiten in generativer KI die Personalabteilung bei der Prognose des künftigen Einstellungsbedarfs unterstützen, Mitarbeitende durch den Einarbeitungsprozess begleiten und eine flexiblere Verteilung des Mitarbeitereinsatzes ermöglichen.
- **Linienverantwortung wahren.** HR sollte klassische Aufgaben der Personalführung bei den direkten Vorgesetzten in der Linie belassen. So sollten Feedbackgespräche und Exit-Gespräche beim Verlassen des Unternehmens im Regelfall von der direkt vorgesetzten Person geführt werden, wenn es die Situation nicht anders erfordert.
- **Nähe zum Geschäft sicherstellen.** Mitarbeitende der HR-Funktion, insbesondere HR Business Partner, sollten ein Verständnis für das Kerngeschäft eines Unternehmens mitbringen, um bestmöglich mit den Unternehmensfunktionen zusammenarbeiten zu können.

### **Entwicklung und Implementierung eines agilen HR-Operatingmodells für ein europäisches Konsumgüterunternehmen**

Die HR-Abteilung eines Konsumgüterunternehmens war in Silos fragmentiert und nutzte ein IT-System, das zwei Generationen hinter dem Branchenstandard lag. Dies führte zu komplexen Modellen der Zusammenarbeit und umständlichen Prozessen, was erhebliche Effizienzprobleme zur Folge hatte.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, wurde ein neues, agiles HR-Operatingmodell eingeführt. Strukturelle Maßnahmen umfassten unter anderem die Bündelung von Teammitgliedern mit ähnlichen Fähigkeiten, die dynamisch nach Bedarf eingesetzt werden können. Zusätzlich wurde Fachexpertise in Centers of Excellence zentralisiert, um einheitliche, global anwendbare Standards zu entwickeln. Die Rolle des HR Business Partners wurde stärker differenziert: Während strategische Business Partner sich auf übergreifende HR-Themen und Prozesse konzentrieren, fungieren lokale Business Partner als Erstkontakte für die Mitarbeitenden vor Ort. Im Zuge von Digitalisierungsmaßnahmen und KI wurde zudem ein neues IT-System eingeführt, die Self-Services wurden weiter ausgebaut und administrative Aufgaben reduziert bzw. automatisiert.

Das neue HR-Operatingmodell führte zu einer Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit mit der HR-Abteilung um 20%.

# Ausblick:

## Wie sich HR-Funktionen erfolgreich weiterentwickeln lassen

Der HR-Monitor 2024 hat – unter Berücksichtigung aktueller gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Megatrends – erstmals eine industrieübergreifende Datenbasis zu den wichtigsten Erfolgskennzahlen für die HR-Funktionen von Unternehmen in Deutschland zusammengetragen. Unser Anspruch ist es, diese Datenbasis im Rahmen eines offenen Forschungsprojekts in den kommenden Jahren kontinuierlich weiter zu schärfen.

Je mehr dies gelingt, desto besser werden die erhobenen HR-Kennzahlen zukünftig Unternehmen in Deutschland dabei unterstützen können, stärker datenbasiert über die Weiterentwicklung ihrer HR-Funktion nachzudenken. Denn aus den zuvor erwähnten aktuellen Megatrends resultieren große Chancen und Herausforderungen, sowohl für die zentralen HR-Themenfelder als auch für die übergreifenden Ziele, Strukturen und Prozesse der HR-Funktion. Um diese optimal adressieren zu können, wird es – neben dem Ermöglichen datenbasierter Entscheidungen – vor allem darauf ankommen, die Mitarbeitenden der HR-Funktion intensiv in deren Weiterentwicklung einzubinden und sicherzustellen, dass diese über die dafür notwendige Mentalität und spezifische Fähigkeiten verfügen.

Unternehmen, die ihre HR-Entwicklung entsprechend umsichtig, planvoll und systematisch angehen, eröffnen sich damit eine große Chance, die Relevanz der HR-Funktion für den Unternehmenserfolg weiter auszubauen, signifikanten Mehrwert für die eigene Organisation zu schaffen und sich durch das Einnehmen einer Vorreiterrolle in der deutschen HR-Landschaft vom Wettbewerb zu differenzieren. Denn schlussendlich werden zahlreiche Schlüsselmomente im Berufsleben der Mitarbeitenden maßgeblich durch die HR-Funktion (mit-)gestaltet, vom Auswahlverfahren über die Einarbeitungsphase und Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zu Firmenjubiläen. Insbesondere in Zeiten sich verschärfenden Fachkräftemangels und zunehmender Wechselbereitschaft der Beschäftigten sollten dies ausreichend Gründe sein, die Weiterentwicklung der HR-Funktion in Unternehmen zu priorisieren und zügig in Gang zu setzen.



# Impressum und Kontakt

## **Leitung der Studie und Kontakt**

Dr. Julian Kirchherr, Partner im Berliner Büro von McKinsey & Company

E-Mail: julian\_kirchherr@mckinsey.com

## **Weitere Autor:innen**

Dr. Julia Sperling-Magro, Partnerin im Frankfurter Büro von McKinsey & Company

Dr. Katrin Mayer-Haug, Partnerin im Stuttgarter Büro von McKinsey & Company

Dr. Kirsten Weerda, Partnerin im Münchner Büro von McKinsey & Company

## **Projektleitung**

Dr. Fabian Alexander Müller, Solution Manager im Stuttgarter Büro von McKinsey & Company

Dr. Isabel Eichwald-Niemann, Expertin im Düsseldorfer Büro von McKinsey & Company

Wir danken Friederike Schmiedebach, Expertin im Hamburger Büro von McKinsey, Nicolas Kremer, Fellow Senior Associate im Münchner Büro von McKinsey, und Nik Sachteleben, Fellow Associate im Münchner Büro von McKinsey, für ihre Unterstützung.

## **Medienkontakt**

Mirona Kraljic

McKinsey & Company

Telefon: +49 30 88452152

E-Mail: mirona\_kraljic@mckinsey.com

McKinsey & Company

Januar 2024

Copyright © McKinsey & Company

Designed by Visual Media Europe

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

 @McKinsey

 @McKinsey