



HR Experience Studie 2024

Digitalisierung - KI - Image

Inhaltsverzeichnis

Editorial	3
Studiendesign	4
Methode & Umsetzung	5
Key Findings	6
#1 HR – Status und Zufriedenheit	7
#2 HR-Image und Profil	13
#3 Digitalisierung	18
#4 Next Level: KI und HR	26
#5 Perspektiven	38
Über die Studie	44
Über Haufe	50

HR muss Zukunft gestalten



HR ist über zahlreichen Aufgaben und Prozesse mit unterschiedlichsten Herausforderungen im Unternehmen konfrontiert. Seit der HR Studie 2021 von Haufe ist der Druck auf HR dabei nicht weniger geworden. Die Digitalisierung stellt fortlaufend neue Anforderungen und mit der Künstlichen Intelligenz (KI) findet eine disruptive Technologie den Weg in die Unternehmen.

Zeit, nochmals ein paar wesentliche Fragen zu stellen:

- › Wie zufrieden sind die internen Kund:innen mit den Services von HR?
- › Wie sieht man HR, wie sieht HR sich selbst?
- › Wie gut ist HR in Zukunftsthemen aufgestellt?

Mit dem BPM als Partner dieser Studie verbindet uns ein gemeinsames Interesse: Bessere Personalarbeit in Unternehmen ermöglichen. Dafür erfassen wir mit dieser Studie den Status quo als Ausgangspunkt für Diskussionen zur Inspiration und Motivation für eine menschenzentrierte Ausrichtung der HR.



Malte Hansen

Director People & Culture, ISS Communication Services GmbH, Präsidiumsmitglied beim BPM

Als Personaler:innen sind wir natürlich überzeugt: Ohne uns würde es im Unternehmen lange nicht so gut laufen. Doch wie sehen das unsere internen Kund:innen? Wie sehen sie uns, was trauen Sie uns zu? Dieses Feedback hilft uns, die eigene Richtung zu justieren.



Anke Brinkmann

Head of HR, HH2E AG, Beisitzerin im Präsidium des BPM um des BPM

Personal und Organisationsentwicklung beschäftigt sich mit den Potenzialen im Unternehmen. Gerade deshalb müssen wir uns auch mit unseren eigenen Potezialen als HR-Professionals beschäftigen. Was wir bis heute noch ungenutzt lassen, kann der Gamechanger für morgen sein.

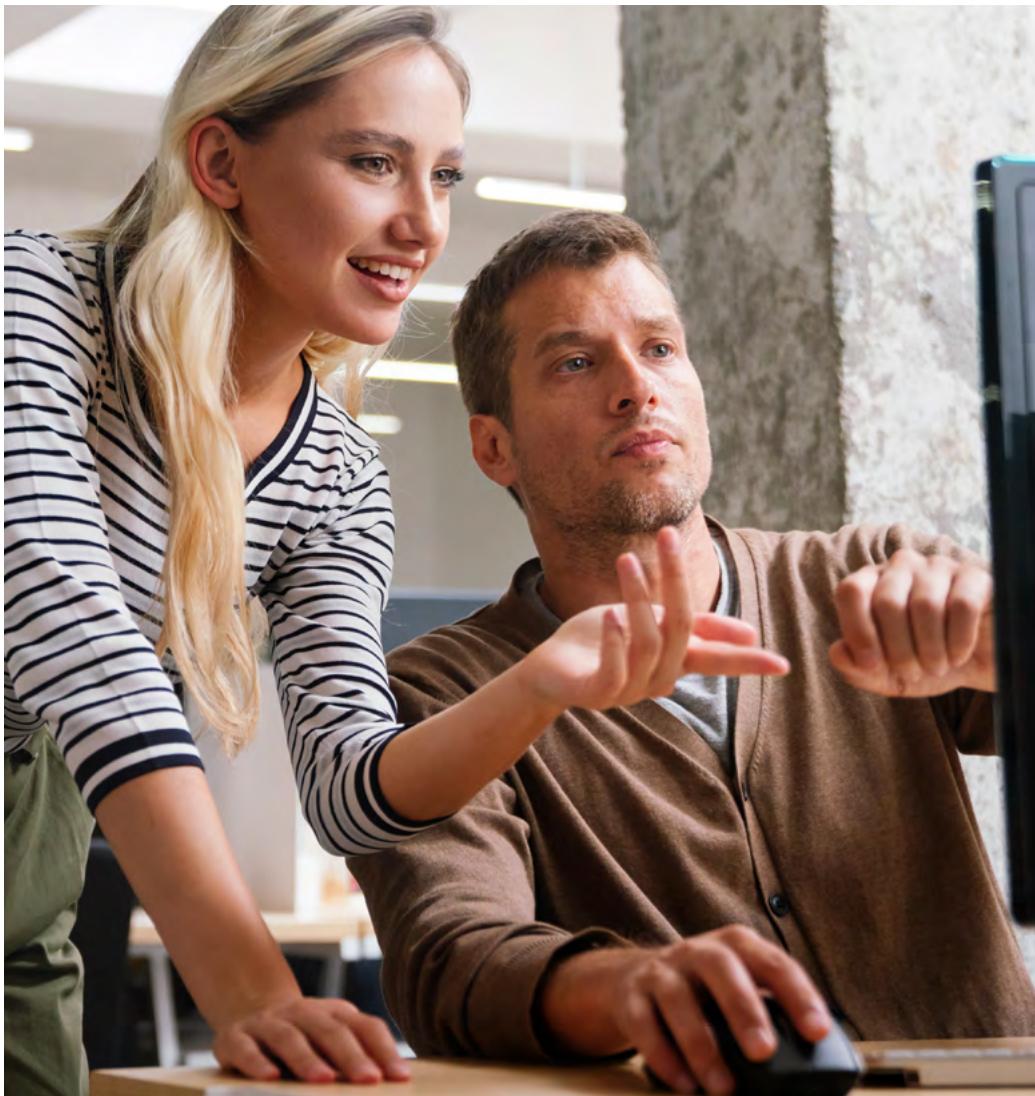
Studiendesign

Wie bereits in der Studie HR Experience 2021 setzen wir auf ein Studiendesign im bewährten 4x2-Modell, um der Vielfalt und Komplexität von HR-Prozessen gerecht zu werden.



Darüber hinaus ermöglicht es uns der Abgleich mit den Ergebnissen von 2021 erstmals auch, Entwicklungstendenzen aufzuzeigen.

Methode und Umsetzung



Zur Beantwortung unserer Forschungsfragen haben wir im Februar und März 2024 Online-Interviews (CAWIs) mit 1.261 internen Kunden von HR („Non-HR-Feld“) sowie 647 Beschäftigten in Personalfunktionen („HR-Feld“) in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Wir haben diese beiden Gruppen zum besseren Verständnis in dieser Studie farblich markiert.

Sämtliche Befragten waren in Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeiter:innen tätig, vom Mittelstand bis zum Großkonzern.

Bei der „Non-HR-Stichprobe“ haben wir über entsprechende Quotierungen zudem auf einen ausgewogenen Branchenmix geachtet. Nähere Angaben zu unseren Stichproben finden Sie ab Seite 109 dieser Broschüre.

Key Findings



HR Services

- › HR ist von administrativen Prozessen dominiert
- › Im Vergleich zu 2021 ist die Kenntnis über vorhandene Personalprozesse in den Unternehmen zurückgegangen
- › Die Zufriedenheit mit HR-Services stagniert auf mäßigem Niveau



HR Image

- › In vielen Unternehmen fehlt es an Bekanntheit und insgesamt auch an Profil
- › Vor allem in der Top-Etage hat HR einen guten Stand
- › Die HR-Leitung stellt sich selbst ein überdurchschnittliches Zeugnis aus



Digitalisierung

- › Der Digitalisierungsgrad in den Unternehmen hat sich seit 2021 nur unwesentlich erhöht
- › HR Services hinken hinterher, insbesondere aus Sicht der Personaler:innen selbst
- › Digitalisierung soll Routinen übernehmen, Transformation ist „Menschen sache“



KI und HR

- › Die große Mehrheit bei Beschäftigten und in HR steht in Sachen KI noch am Anfang
- › Innovatoren haben Wissensvorsprung und zeigen die richtige Richtung an
- › Rechtsunsicherheit und fehlende Skills sind die größten Hindernisse

#1 HR: Status und Zufriedenheit



Die Aufgaben und damit auch die Produkte und Services von HR im Unternehmen sind breit gestreut. Man steckt genauso im routinemäßigen Alltag dessen, was administrativ getan werden muss, als auch in den transformationalen Leistungen, die auf zukunftsgerichtete Strategien einzahlen sollen.

HR leistet insofern Pflicht und Kür, Bestandspflege und Weiterentwicklung.

Aktueller Status der HR

In der Mehrheit der Unternehmen steht HR – aus der Perspektive der Beschäftigten – für die alltäglichen administrativen Aufgaben. Die transformationalen Aufgaben – der Einfluss auf Entwicklung von Beschäftigten und Organisation – sind in vielen Unternehmen deutlich weniger sichtbar, möglicherweise auch nicht vorhanden.

Im Abgleich der Beschäftigten in den Unternehmen mit der Fachperspektive von HR-Expert:innen wird deutlich: Sehr viele Leistungen der Personalen werden unzureichend oder unvollständig wahrgenommen.



Welche dieser HR-Prozesse werden von Ihrer Personalabteilung bzw. den für Personalangelegenheiten zuständigen Abteilungen bzw. Mitarbeiter/-innen in Ihrem Unternehmen erbracht?



Non-HR Stichprobe

HR Stichprobe

Transformationale Services

Angaben in Prozent, N=1.261 Befragte
Non-HR, N=647 Befragte HR

Zufriedenheit mit HR-Prozessen

Die Zufriedenheit mit den Services von HR zeigt sich im Zeitverlauf stabil auf solidem Niveau – aber auch nicht mehr. Allenfalls ist im Schnitt eine minimal positive Entwicklungstendenz erkennbar. Kann das der Anspruch sein?

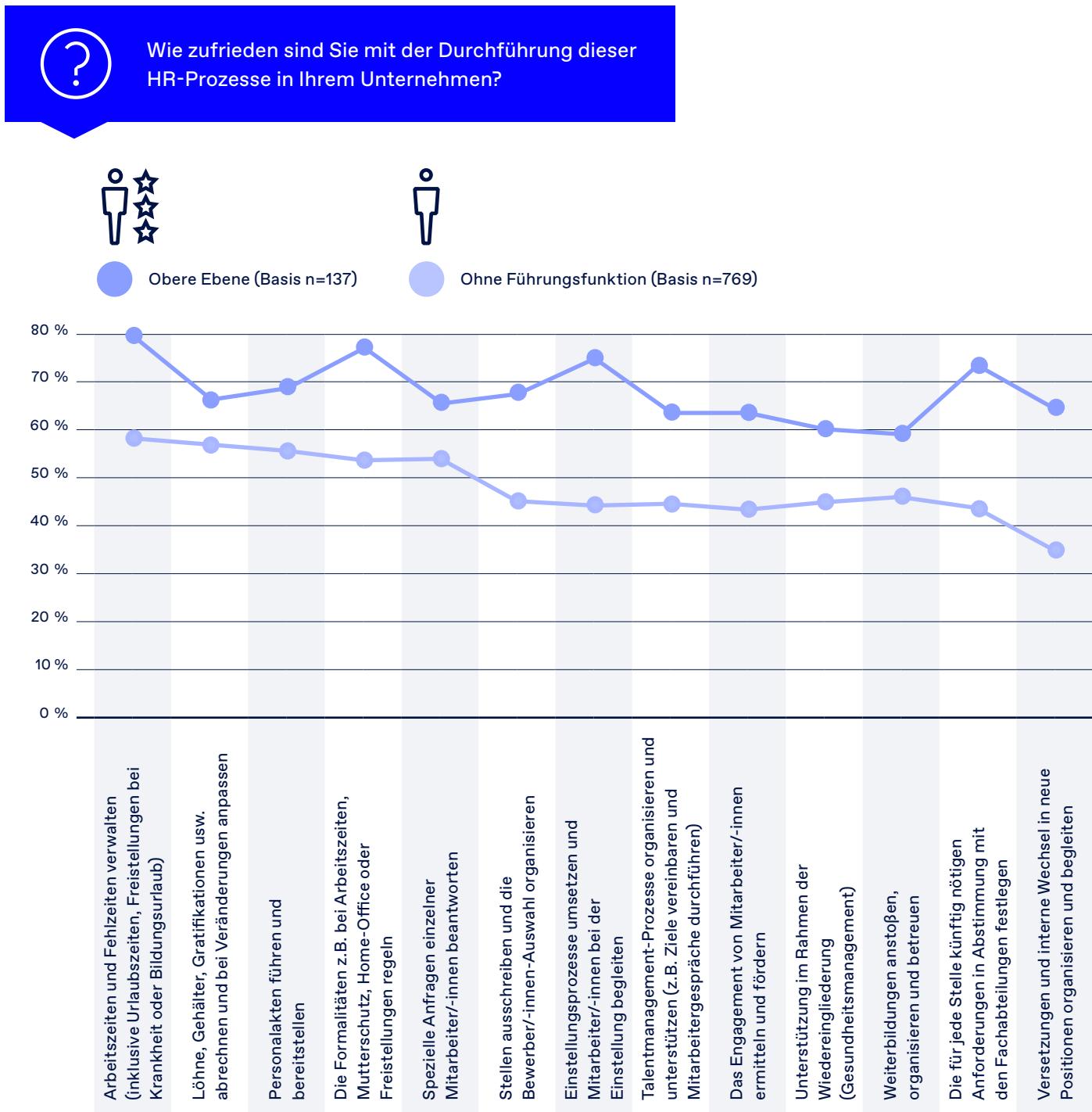
Andererseits: Was ist die Erwartungshaltung? Was wird auf HR abgeladen, und hat HR alle notwendigen Ressourcen und die nötige Unterstützung? Am zufriedensten sind die internen Kunden hauptsächlich mit den „Standard-Leistungen“, allen voran das Management von Arbeitszeit und Entgelt. Transformationale Leistungen liegen eher im unteren Bereich.



„Oben“ läuft's für HR

Erneut zeigt sich ein Bild, wie wir es aus 2021 bereits kennen: Bei den Top-Führungskräften ist man deutlich zufriedener mit HR als auf der Ebene von Beschäftigten ohne Führungsfunktion. Dort liegen die Zufriedenheitswerte für jede einzelne Leistung von HR unter dem Durchschnitt.

Über die Gründe gilt es nachzudenken: Stimmen die Services für Beschäftigte nicht? Verstehen die Leute nicht, warum bestimmte Dinge laufen, wie sie laufen? Oder muss HR am Ende den Kopf hinhalten für Umstände, die von HR gar nicht direkt beeinflussbar sind?



Zustimmung (Non HR) zu Top-Box-Werten (1 und 2) in Prozent auf siebenstufiger Skala von „voll und ganz zufrieden“ (1) bis „überhaupt nicht zufrieden“ (7).

HR selbstkritisch

Im Feld der HR-Profs zeigt sich ein gespaltenes Bild. Mit den administrativen Leistungen ist man hier zufriedener, als es die internen Kund:innen sind. Ein massiver Gegensatz eröffnet sich beim Blick auf die transformationalen Services. Hier sehen die Personalier:innen in den eigenen Unternehmen deutliche Defizite.

Warum sind Personalier:innen hier so unzufrieden?

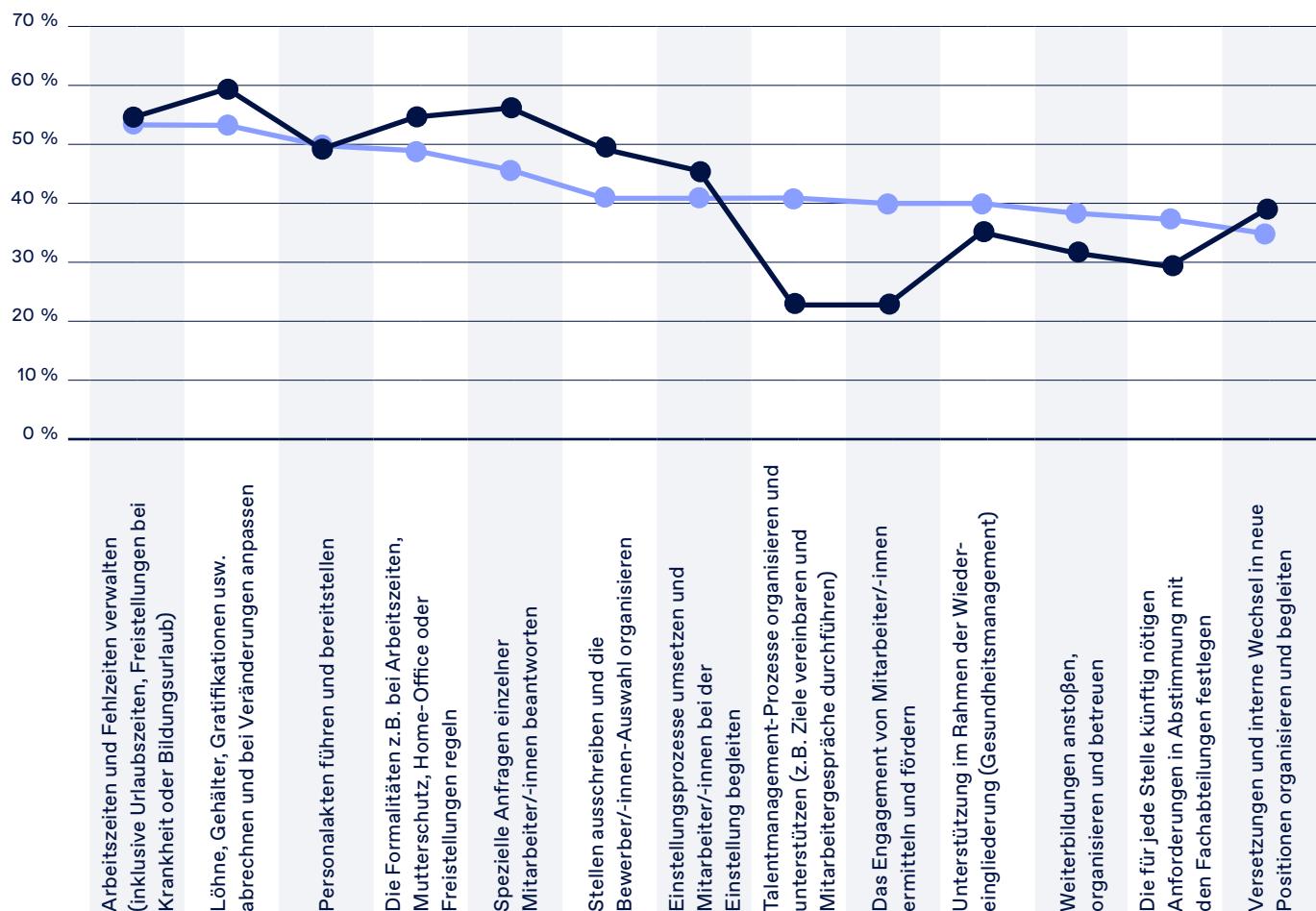
Sind sie im Kopf weiter? Werden sie genug beteiligt? Und was kann HR selbst dazu beitragen, eine stärkere Transformationsdynamik auszulösen?

Ein Blick in die Detailergebnisse zeigt zudem: In kleineren Unternehmen ist man mit den administrativen Leistungen zufriedener, in größeren Unternehmen hingegen sind tendenziell die Zufriedenheitswerte mit transformationalen Leistungen höher.



Wie zufrieden sind Sie mit der Durchführung dieser HR-Prozesse in Ihrem Unternehmen?

Non-HR HR



Zustimmung zu Top-Box-Werten (1 und 2) in Prozent auf siebenstufiger Skala von „voll und ganz zufrieden“ (1) bis „überhaupt nicht zufrieden“ (7).

Auf einen Blick

Status

- › In der Mehrheit der Unternehmen ist HR mit administrativen Aufgaben assoziiert, transformationale Leistungen werden deutlich weniger erbracht – oder auch weniger wahrgenommen
- › Generell gilt: Beschäftigte sehen nicht immer, welche Leistungen von HR vorhanden sind, und in welchem Umfang diese erbracht werden
- › Im Vergleich zu 2021 ist die Aufmerksamkeit für HR-Prozesse zurückgegangen

Zufriedenheit

- › Generell herrscht mäßige Zufriedenheit mit den Leistungen von HR. Mit den administrativen Leistungen stärker, als mit den transformationalen
- › Im Vergleich zu 2021 hat sich hier allerdings nichts getan – die Zufriedenheit mit HR stagniert auf leicht gehobenem mittlerem Niveau
- › Das Top-Management ist deutlich zufriedener mit HR, als die Ebene der Beschäftigten ohne Führungsfunktion
- › HR selbst ist zufriedener mit den administrativen als mit den Transformational Services. Man attestiert dem eigenen Unternehmen insbesondere bei Talent Management und Engagement massive Defizite

#2 HR-Image und Profil

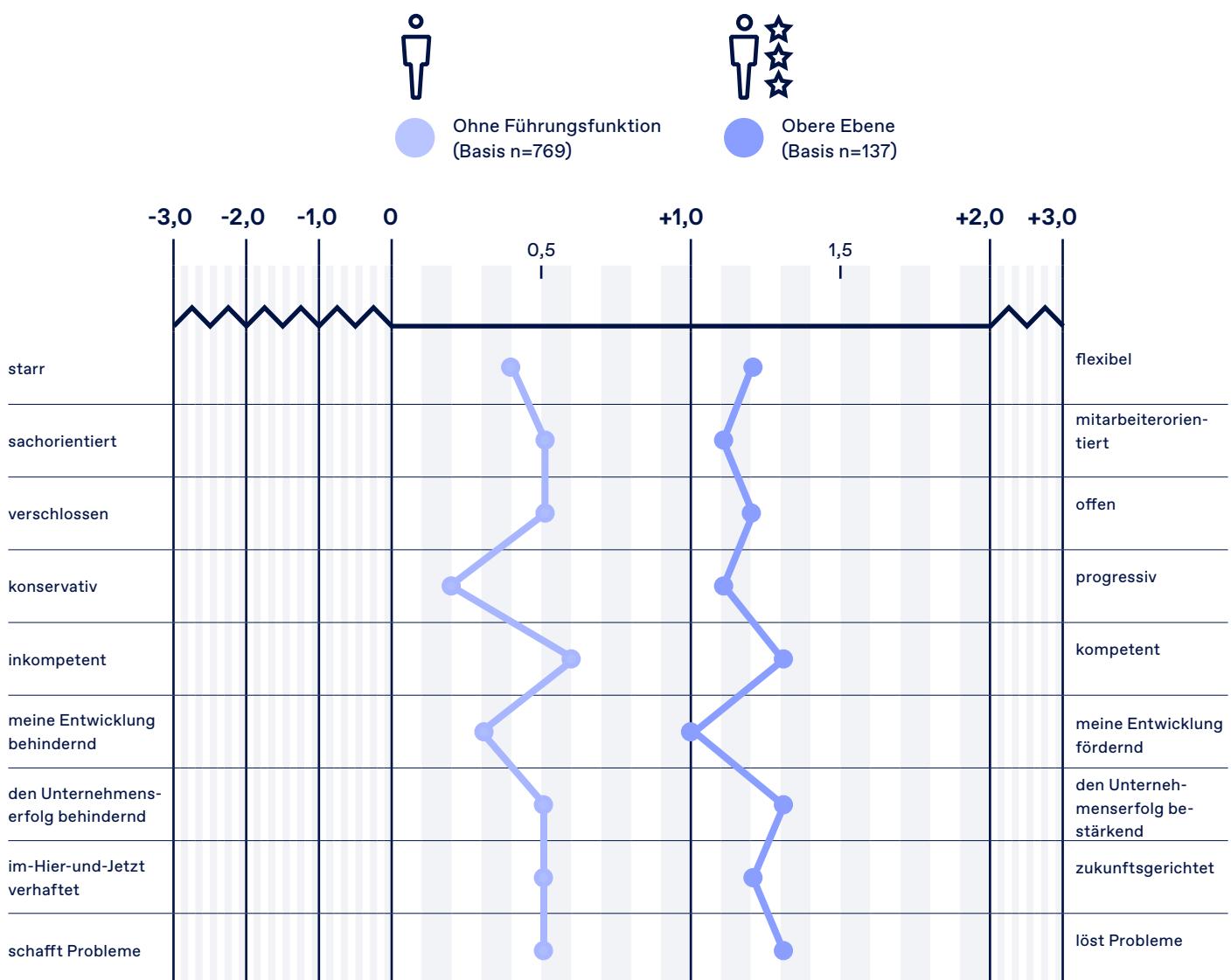
Eindruck: Wie wird HR gesehen?



Als Querschnittsfunktion taucht HR nicht zwangsläufig im täglichen Geschäft auf. Insofern stellt sich die Frage: Welches Bild existiert im Unternehmen von Personalen:innen? Was traut man ihnen zu und wie schätzt man sie ein? Von diesen Fragen kann auch abhängen, ob man selbst auf HR zugeht.

Nah an der Mitte

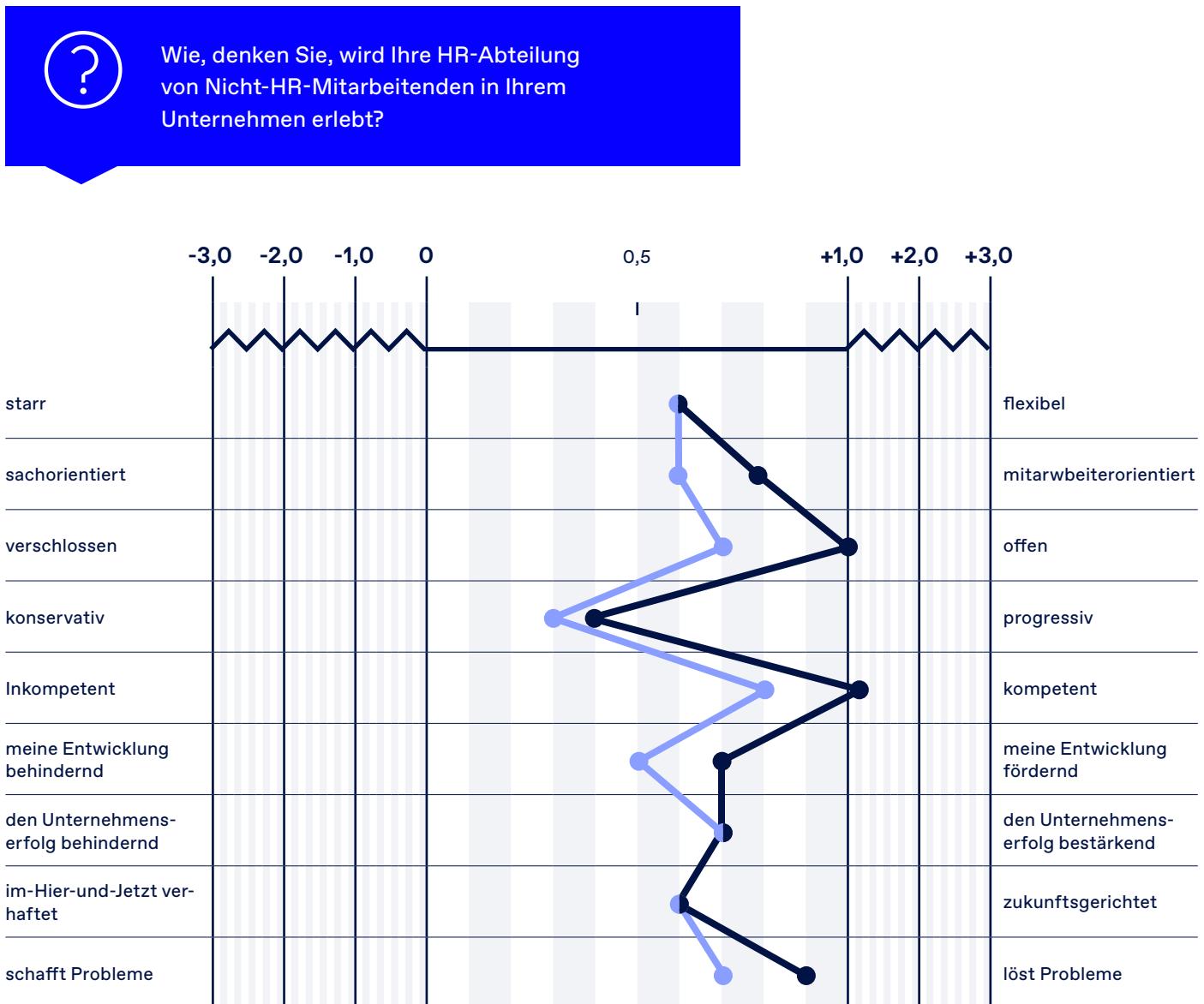
Wir haben das Feld der NON-HR-Befragten gebeten, ihre HR-Zuständigen im Unternehmen anhand von neun gegensätzlichen Begriffspaaren einzuordnen. Bei den Beschäftigten ohne Führungsfunktion bleibt dieses Bild blass und nahezu neutral. Wofür steht HR? Bei der Top-Management-Ebene gibt man tendenziell positive Bewertungen zu HR ab, man sieht in HR durchaus offene und kompetente Problemlöser:innen am Werk.



Bewertung der Personalabteilung durch die internen Kunden anhand von gegensätzlichen Eigenschaftspaaaren auf einer Skala von -3 bis +3 (Mittelwerte).

Blick in den Spiegel

Im Vergleich zu 2021 ist die Selbsteinschätzung von HR etwas akkurate geworden. Insgesamt kennt HR seine Wahrnehmung ziemlich gut, überschätzt sich aller-dings hinsichtlich mehrerer Dimensionen insbesondere bei der Offenheit.



Non-HR HR

Bewertung der Personalabteilung durch die internen Kunden anhand von gegensätzlichen Eigenschaftspaaren auf einer Skala von -3 bis +3 (Mittelwerte). Gegenüberstellung der Einschätzung von HR und der Bewertung der internen Kunden.

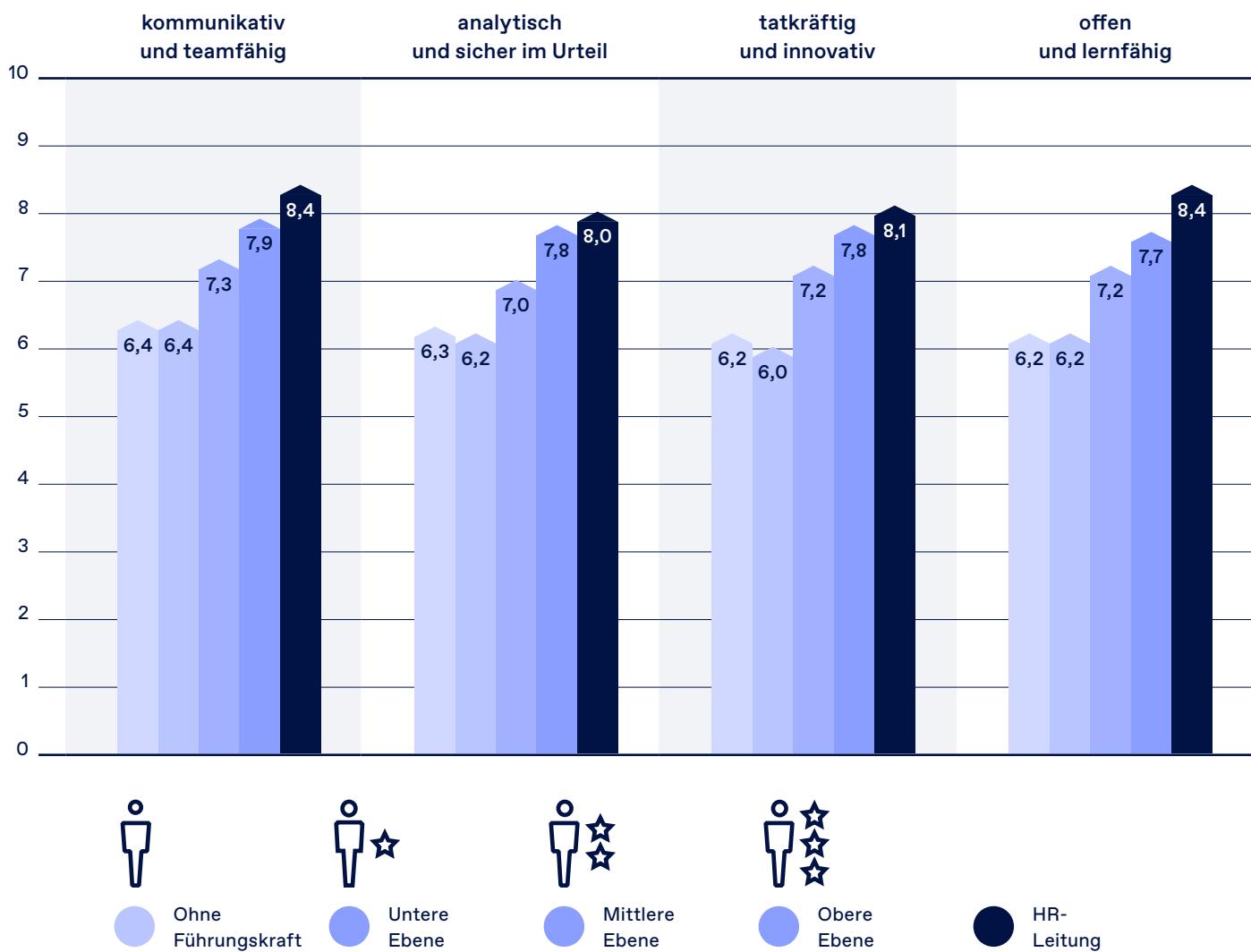
Optimistische Personalleitung

Wie der Bereich HR insgesamt wird auch die Leitungsperson in den höheren Management-Ebenen deutlich besser bewertet. Bei Beschäftigten ohne Führungsfunktion liegen die Werte nur knapp über der Mitte der Skala. Fehlende Bekanntheit und unklares Profil von HR tragen sicherlich dazu bei.

Die Selbsteinschätzung der Personalleitung ist eine ganz andere. Sie übertrifft noch einmal die guten Werte, die man vom Top-Management attestiert bekommt.



Wie würden Sie diese Leitungsperson anhand der folgenden Merkmale beschreiben?



Bewertung der Personalleitung durch die internen Kunden auf einer Skala von 0 („trifft überhaupt nicht zu“) bis 10 („trifft voll und ganz zu“). Mittelwerte. Basis n = 800.

Auf einen Blick

- › Generell wird HR neutral bis positiv eingeordnet, ohne dass allerdings ein bestimmtes Profil mit der Personalfunktion verbunden wäre
- › Seine Wahrnehmung durch die Beschäftigten schätzt der Bereich HR generell realistisch ein
- › Die HR-Leitung erhält bei Beschäftigten ohne Führungsfunktion mittlere Werte, wird auf C-Level deutlich positiver gesehen und übertrifft diese Werte nochmals in der Selbsteinschätzung

#3 Digitalisierung

Vergleich: Wie geht es voran?



Digitalisierung ist ein fortlaufender Prozess – technische Möglichkeiten nehmen zu, Erwartungshaltungen auch. Was vor drei Jahren noch gut genug war, kann heute nicht mehr ausreichend sein. Wie schwimmt die HR im großen Strom der Digitalisierung mit?



Grad der Digitalisierung

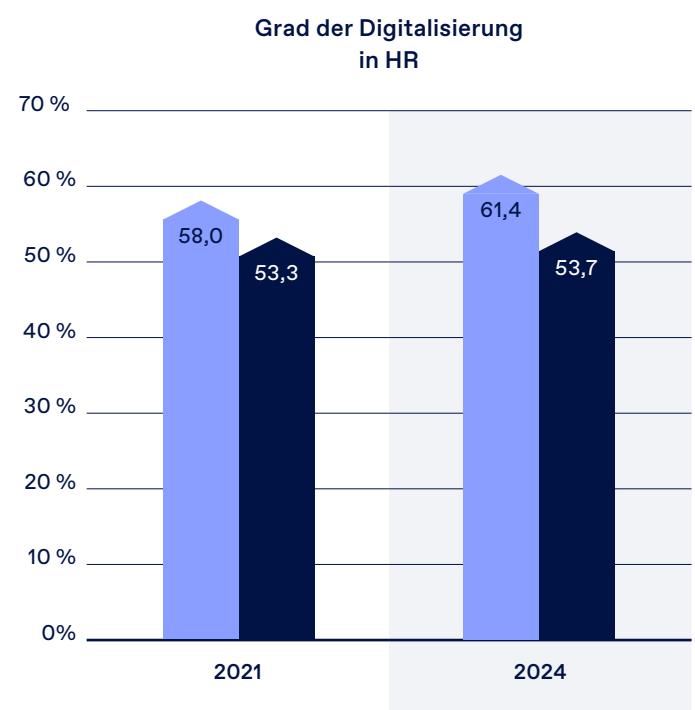
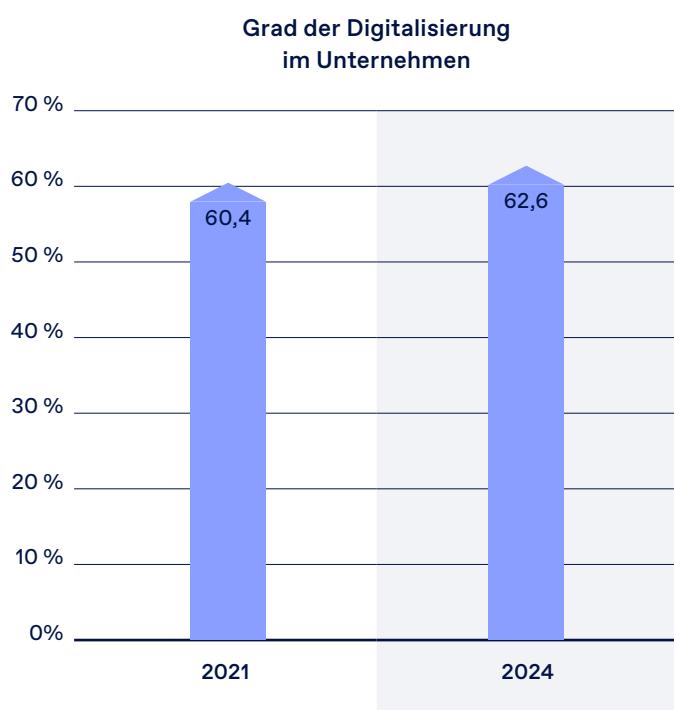
Der Grad der Digitalisierung in den Unternehmen ist nur leicht gestiegen, von 60,4 % auf 62,6 %. Wo steht dabei die HR? Lag man 2021 mit 58% noch unter dem Schnitt, hat man auf 61,4% aufgeholt. Unsere Bewertung: Anschluss gewahrt, darüber hinausgehendes Potenzial noch unerschlossen. HR-Expert:innen selbst sind kritischer mit dem eigenen Fortschritt: Sie bewerten die Digitalisierung der HR geringer und sehen kaum Fortschritt.



Wie hoch schätzen Sie den Grad der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen generell ein? (0-100)



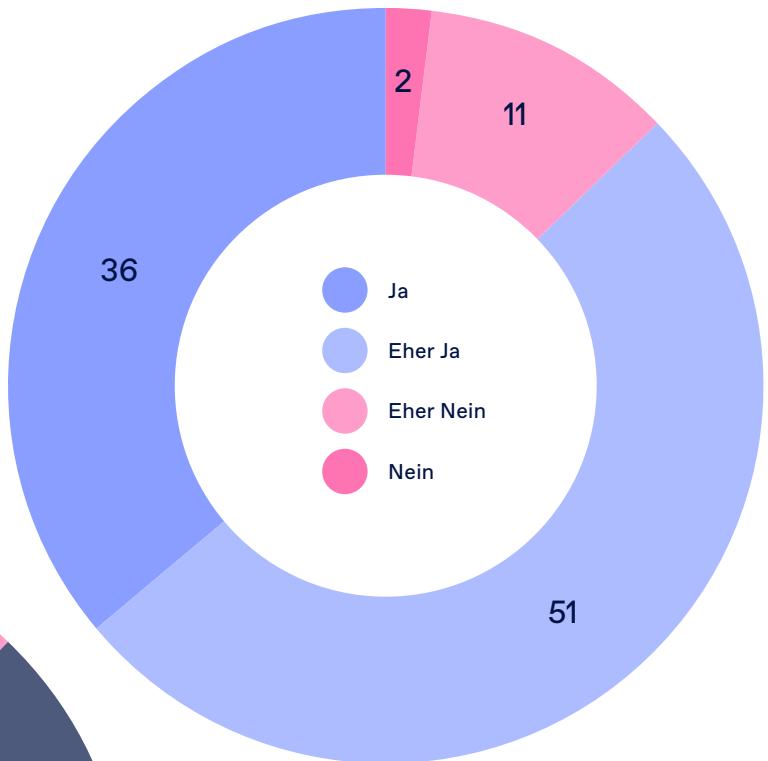
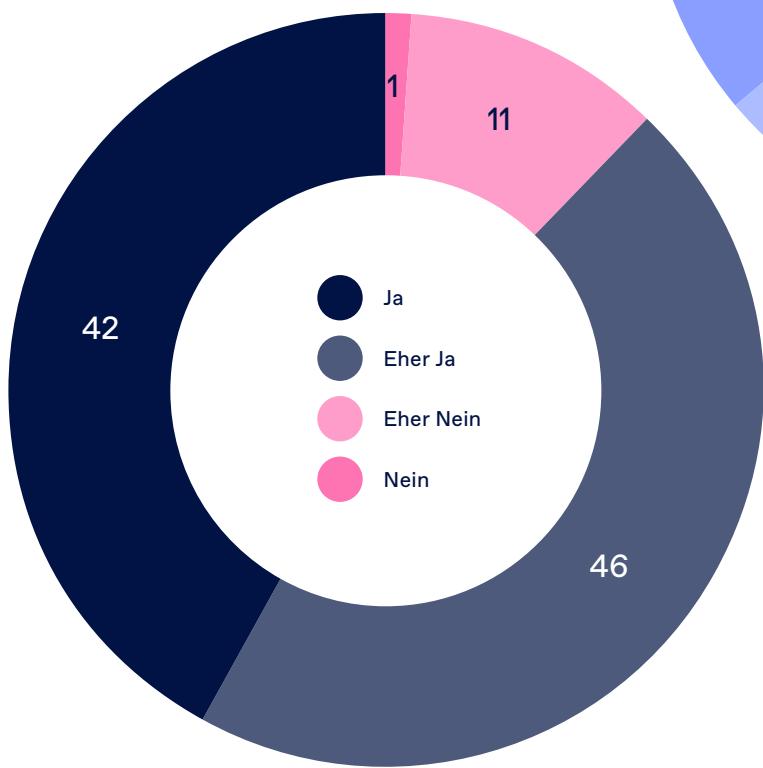
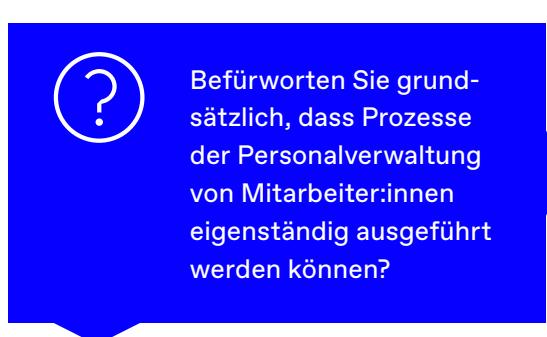
... bei der Gestaltung der Personalverwaltung... (0-100)



Non-HR HR

Was geht im Self-Service?

Im Vergleich zu 2021 steigt die ohnehin ausgeprägte Zustimmung zur Selbstverwaltung nochmals deutlich. Hierbei dürfte sicherlich eine Rolle spielen, dass die Corona-Pandemie zahlreichen digitalen Lösungen einen regelrechten Durchbruch verschafft hat. Im Feld der Personalier:innen ist auf der Ebene der Sachbearbeitung eine latente Skepsis zu erkennen.



Was geht digital?

Wir haben unsere beiden Felder gefragt, welche Kommunikationswege sie für die einzelnen HR-Prozesse bevorzugen. Deutlich erkennbar ist: Wenn es um Transformation und Gestaltung der Personal-Zukunft geht, will man als HR persönlich dabei sein. Routinen automatisieren, in Individuelles investieren - so könnte man die Wünsche der Personaler:innen zusammenfassen. Nicht immer decken sich diese allerdings mit der Perspektive der internen Kund:innen. Manches, was für Personaler:innen zur Routine zählt, ist für Beschäftigte eine Frage des direkten Miteinander.



Welchen Weg der Kontaktaufnahme mit den für HR-Zuständigen bevorzugen Sie in den folgenden Situationen/Aufgaben?

	Persönlich Gespräch	Persönlich Telefon	Persönlich Videoanruf	Digital E-Mail / Online Chat	Digital über Chat-Bot					
Stellen ausschreiben und die Bewerber/-innen-Auswahl organisieren.	9	16	9	10	9	13	41	52	5	9
Einstellungsprozesse umsetzen und Mitarbeiter/-innen bei der Einstellung begleiten.	9	61	9	7	9	14	19	16	2	2
Löhne, Gehälter, Gratifikationen usw. abrechnen und bei Veränderungen anpassen.	7	18	7	9	7	4	38	59	5	11
Die Formalitäten z.B. bei Arbeitszeiten, Mutterschutz, Home-Office oder Freistellungen regeln.	8	18	8	11	8	9	34	50	5	12
Spezielle Anfragen einzelner Mitarbeiter/-innen beantworten.	9	29	9	18	9	15	27	30	4	8
Personalakten führen und bereitstellen.	6	17	6	6	6	5	40	55	7	17
Arbeitszeiten und Fehlzeiten verwalten (inklusive Urlaubszeiten, Freistellungen bei Krankheit oder Bildungsurlaub)	6	10	6	8	6	5	41	57	8	20
Versetzungen und interne Wechsel in neue Positionen organisieren und begleiten	9	45	9	11	9	15	20	26	3	3
Das Engagement von Mitarbeiter/-innen ermitteln und fördern.	9	59	9	8	9	12	23	17	3	4
Weiterbildungen anstoßen, organisieren und betreuen.	11	24	11	12	11	18	33	42	4	5
Talentmanagement-Prozesse organisieren und unterstützen (z.B. Ziele vereinbaren und Mitarbeitergespräche durchführen).	11	66	11	7	11	11	22	14	3	2
Die für jede Stelle künftig nötigen Anforderungen in Abstimmung mit den Fachabteilungen festlegen.	11	36	11	11	11	25	29	26	3	3

Non-HR

HR

Digitale Zeiterfassung: Entwarnung

Viel diskutiert, am Ende einfach gemacht. Entwarnung!

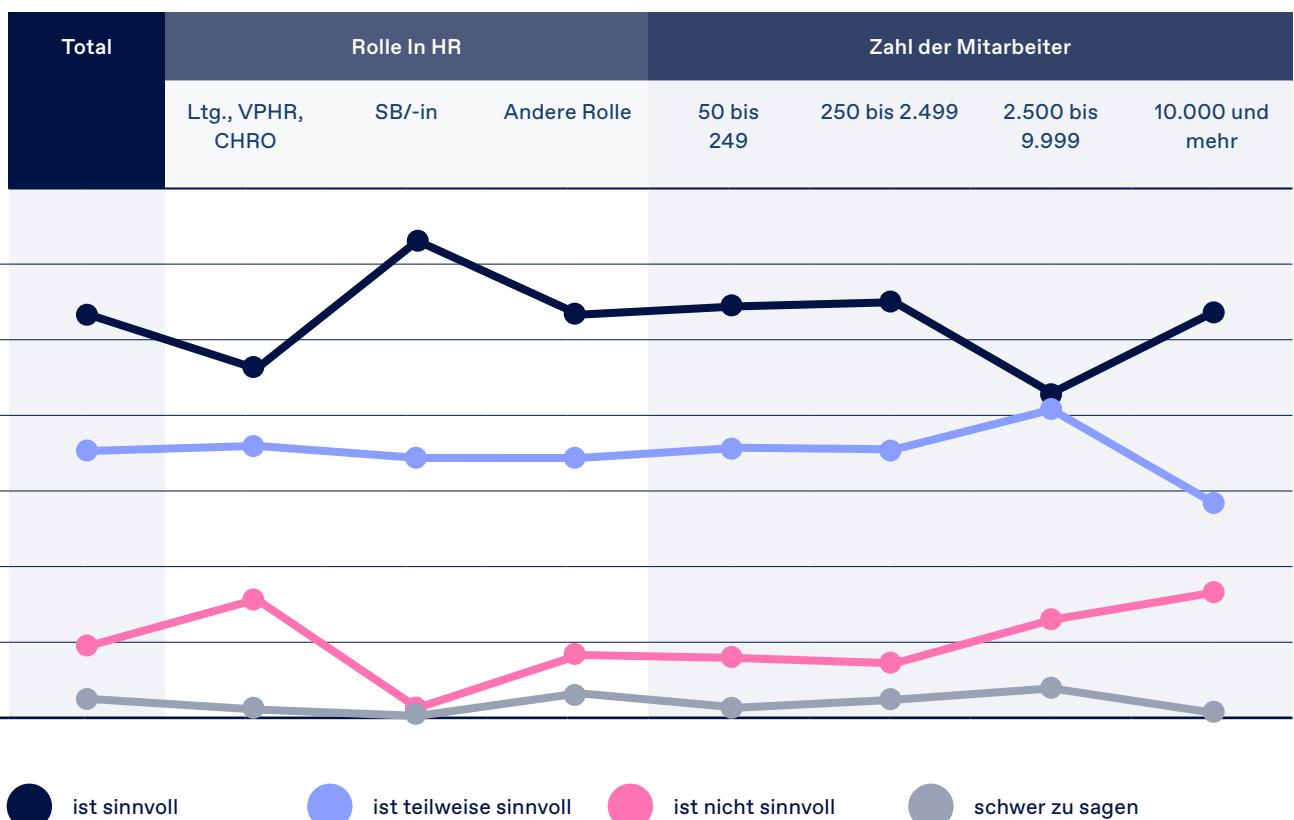
Die elektronische Zeiterfassung wird trotz des einen oder anderen Details in der Umsetzung von einer großen Mehrheit als sinnvoll betrachtet. Selbst bei den Personaler:innen sehen das 55,3 % so.

Am zurückhaltendsten ist die Leitungsebene, die Sachbearbeitungsebene hingegen stimmt mit fast zwei Dritteln zu. Ein weiterer interessanter Aspekt: Es sind nicht die kleinen Unternehmen, die am stärksten widersprechen, sondern die Konzerne.

Im Feld der Beschäftigten halten über alle Hierarchie-Ebenen hinweg im Schnitt 61,5% die elektronische Zeiterfassung für sinnvoll.

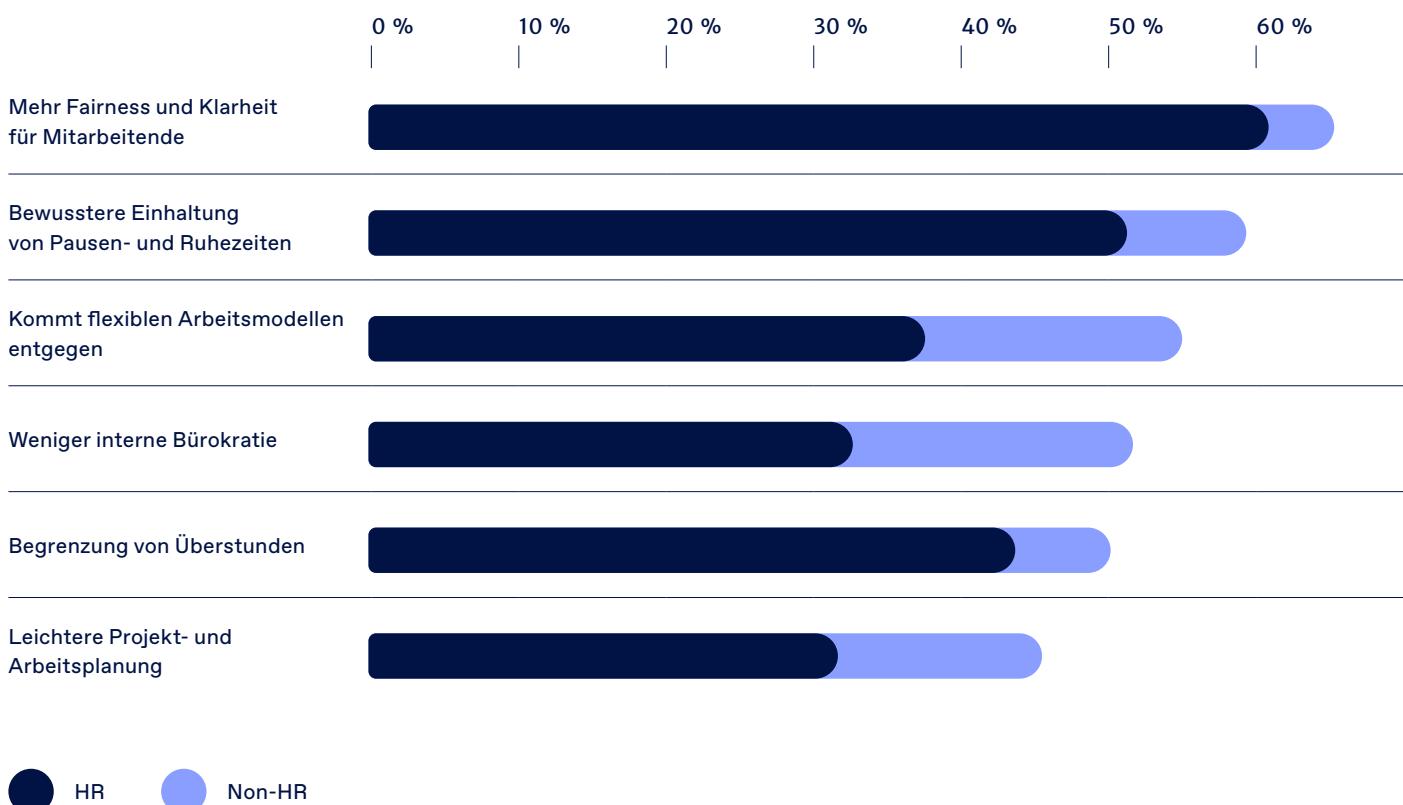
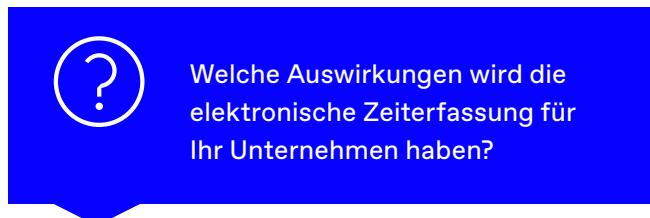


Die elektronische Zeiterfassung ist zukünftig verpflichtend gesetzlich vorgeschrieben.
Sinnvoll – nicht sinnvoll?



Zeiterfassung: Auswirkungen

Wir haben beide Felder nach den Auswirkungen der gesetzlich verpflichtenden digitalen Zeiterfassung gefragt und dabei ein erstaunlich positives Bild von den Beschäftigten gespiegelt bekommen. Personalen:innen sind zwar auch grundsätzlich optimistisch, haben aber eine geringere Erwartungshaltung, was Verbesserungen der Arbeitsorganisation angeht.



Zeiterfassung: Probleme

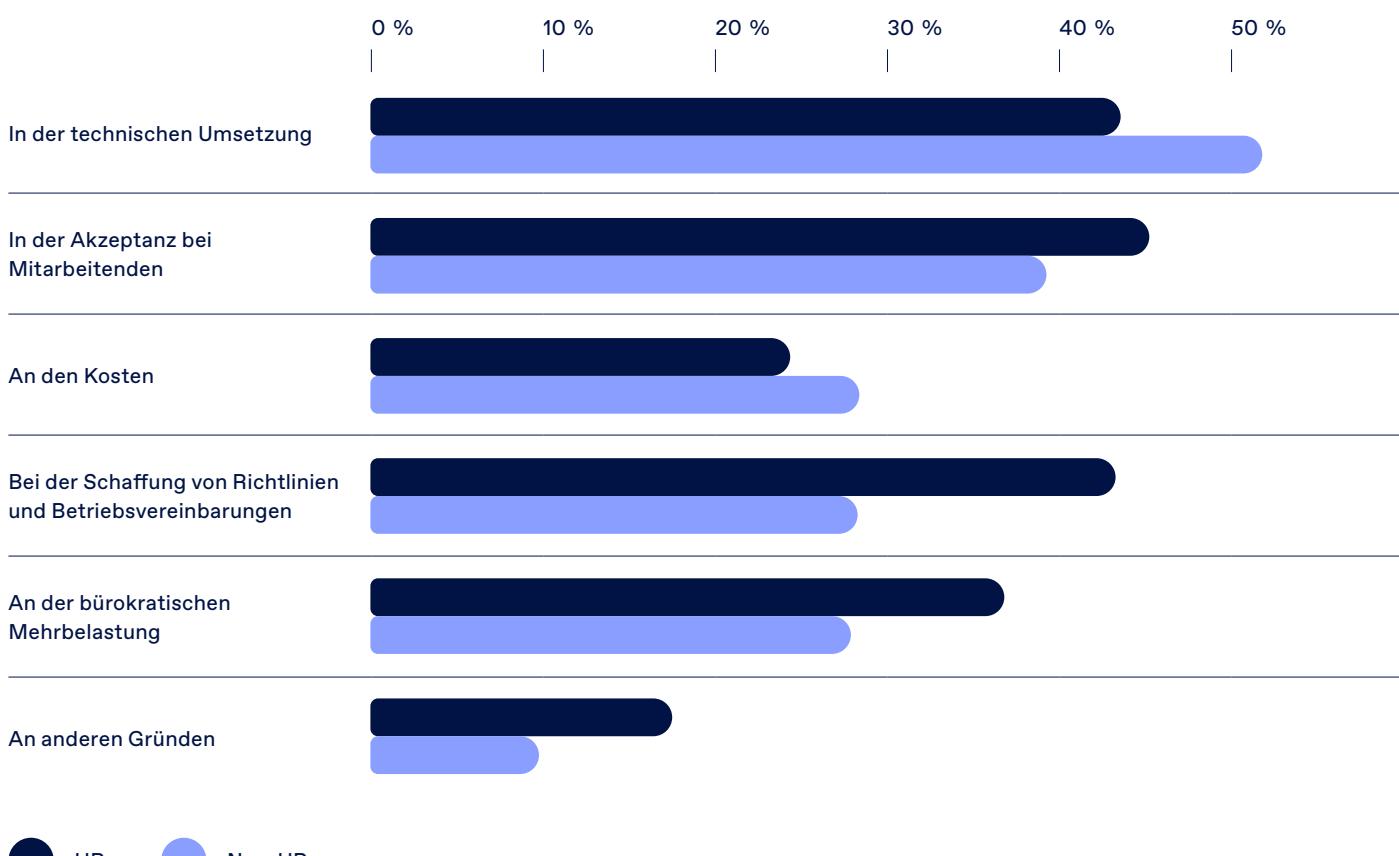
Mit der Perspektive ihrer fachlichen Zuständigen und Verantwortung für die Umsetzung sehen Personalen:innen tendenziell mehr Probleme und gewichten diese anders. Einigkeit besteht insofern, dass technische Umsetzung und Akzeptanz in der Belegschaft die bedeutendsten Faktoren sind.

Ein Blick in die Tiefe der Daten zeigt allerdings: Bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung sehen nur 36,2 % ein Akzeptanz-Problem. Die Befürchtung steigt mit dem Maß an Führungsverantwortung.

Ein weiterer erstaunlicher Befund: Diejenigen mit dem größten Kummer sind nicht in kleinen Unternehmen zu finden, sondern in der Größenordnung von 2.500 bis 10.000 Beschäftigten.



Wenn es Probleme bei der Umsetzung der elektronischen Zeiterfassung gibt, worin liegen diese bzw. werden diese liegen?



Auf einen Blick

- › Der Grad der Digitalisierung hat sich aus Beschäftigten-Sicht nur unwesentlich erhöht. Das Top-Management hat teilweise eine markant positivere Einschätzung
- › Die Digitalisierung der HR zieht aus Sicht der Beschäftigten nach, aus Sicht der Personalier:innen läuft sie sichtbar hinterher
- › Personalier:innen wünschen sich mehr Digitalisierung für Routine-Prozesse und mehr persönlichen Kontakt für transformative Arbeit mit Individuen
- › Prozesse der Personalverwaltung in die Hände der Mitarbeiter:innen zu legen, ist akzeptiert
- › Ebenfalls akzeptiert: Digitale Zeit-erfassung. Die rechtliche Verpflichtung wird aus Gründen der Fairness begrüßt
- › Probleme bei der Umsetzung der digitalen Zeiterfassung werden in der Technik und bei der Akzeptanz vermutet

#4 Next Level: KI und HR

Einblick: Wohin führt KI?



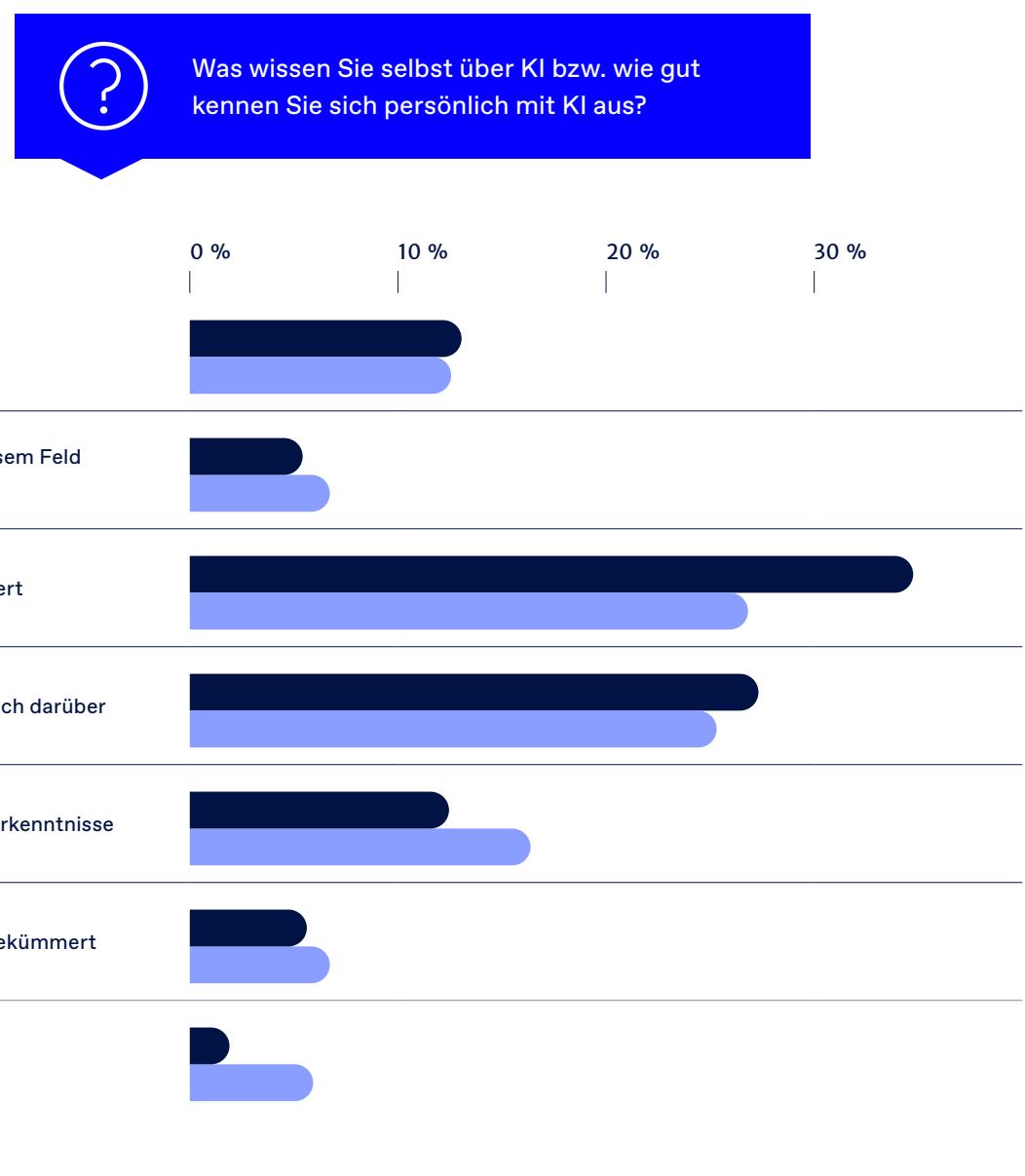
Die Digitalisierung schleicht eher voran, da kommt mit KI schon die nächste möglicherweise disruptive Herausforderung auf Unternehmen zu. HR wie immer mittendrin, aber auch dabei?

Wie steht es um KI-Skills?

Einen Schwerpunkt haben wir in dieser Studie auf KI gelegt und gleich eine Schlüsselfrage zu Einstieg ins Thema gestellt: Welche KI-Skills haben die Befragten persönlich? Dabei zeigt sich, dass HR in dieser Frage dem Feld der Beschäftigten nicht voraus ist. Insgesamt sind die meisten noch in der Orientierungsphase und meist ohne Anwendungskenntnisse.

In den Unternehmen ist es vor allem die oberste Führungsebene, die angibt, mit KI häufig befasst zu sein (46%).

Im Feld HR liegt die Sachbearbeitungs-Ebene deutlich zurück: 22,2 % geben an, keinerlei Vorkenntnisse zu haben.



Welcher KI-Typ sind Sie?

In unseren Daten lässt sich anhand der Erfahrungen und Wissen zu KI ein klassischer Diffusionsprozess erkennen. Knapp ein Fünftel der Befragten geht voran, ein gutes Drittel folgt frühzeitig, ein gutes Viertel folgt verzögert und der Rest hinkt hinterher. HR zählt dabei etwas weniger zu den Innovatoren, geht aber früher mit als die Mehrheit und hat den kleineren Teil an Nachziehenden. Insgesamt ist erkennbar: KI kommt.



Wer treibt KI im Unternehmen voran?

Die Strukturdaten für die Unternehmen zeigen, dass Innovatoren häufiger in den jüngeren Altersgruppen und im oberen Management anzutreffen sind. Natürlich auch in Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie den IT-Abteilungen der Unternehmen.

Keine Rolle spielt bei der KI-Affinität die Unternehmensgröße. Es deutet sich vielmehr an, dass eine eher intrinsische Perspektive den Ausschlag gibt. Nah am Menschen arbeitende Funktionen im Unternehmen verhalten sich dabei zögerlicher.

	 Innovatoren	 Potenzielle early Adopter	 Potenzielle late Adopter	 Nachzügler
Frauen-Anteil (Durchschnitt 46,5%)	41,9	36,5	45,0	60,0
18-34 Jahre (Youngsters) (28,2%)	36,5	34,1	20,4	23,8
Oberste Führung (10,9%)	36,9	9,2	4,7	0,5
Mittelere Führung (17,4%)	29,5	22,8	17,0	4,7
Untere Führung (10,8%)	7,9	11,9	14,8	8,2
Mitarbeitende (61,0%)	25,7	56,1	63,5	86,6
ITK (13,2%)	33,6	14,2	6,3	4,9
Gesundheit- & Sozialwesen (12,1%)	3,3	9,5	15,4	17,5
Öffentliche verwaltung (11,3%)	4,1	11,3	12,9	14,8
IT fällt in den Arbeitsbereich (16,5%)	44,4	18,1	7,5	4,4
Es arbeiten im Service/Kundendienst (12,9%)	8,7	14,8	21,4	26,8



Non-HR

Wer treibt KI in HR voran?

Im Feld der der Personaler:innen ist die Lage grundsätzlich vergleichbar. Allerdings hat das Thema KI eine deutliche Geschlechter-Schlagseite. Unter den Nachziehenden fällt der weit überdurchschnittliche Frauenanteil von 90,6% besonders auf. Zum Vergleich: Der Anteil der Frauen unter allen Befragten unseres HR-Feldes liegt bei nur 71,1% (siehe auch S. 48). Und auch Personaler:innen in sachbearbeitenden Funktionen können derzeit noch nicht Schritt halten.

	Innovatoren	Potenzielle early Adopter	Potenzielle late Adopter	Nachzügler
Frauen-Anteil (Durchschnitt 71,1 %)	58,8	67,4	69,9	90,6
18-34 Jahre (Youngsters) (20,7 %)	29,4	17,9	19,9	18,8
HR-Leitungspersonen (32,3 %)	37,0	39,7	30,2	18,0
Andere Rollen (48,2 %)	43,7	50,0	52,8	43,0
Sachbearbeitende (19,5 %)	19,3	10,3	17,0	39,0
ITK (11,6 %)	22,7	12,1	6,8	7,0



Wo wird KI in HR eingesetzt?

Die häufigsten Einsatzfelder der KI innerhalb der HR sind Recruiting, Auswahl und Employer Branding mit 18,5 % sowie Lernen und Entwicklung mit 15,6 %. Insgesamt geringe Prozentwerte verteilen sich auf die anderen Aufgaben, wobei auch hier nochmals deutliche Unterschiede festzustellen sind. Fragen, die sich aufdrängen: Gibt es die passenden Produkte oder Tools noch nicht? Oder gibt es HR-Prozesse, die HR selbst gar nicht mit KI in Verbindung bringen will?



Bei welchen Aufgaben im HR-Bereich setzt Ihr Unternehmen KI bereits ein?

	Total	Rolle in HR			Zahl der Mitarbeiter			
		Ltg., VPHR, CHRO	SB/-in	Andere Rolle	50 bis 249	250 bis 2.499	2.500 bis 9.999	10.000 und mehr
Noch gar nicht / weiß nicht	64,0	63,2	67,5	63,1	69,8	65,4	63,0	38,3
Recruiting, Auswahl und Employer Branding	18,5	22,0	10,3	19,6	11,6	20,7	19,6	31,7
Lernen und Entwicklung	15,6	16,7	15,1	15,1	8,8	15,7	20,7	31,7
Personal-Verwaltung, Gehaltsabrechnung, Reporting	11,3	10,5	14,3	10,6	11,6	10,0	8,7	20,0
Strategie und Workforce Planning	8,0	9,1	8,7	7,1	6,0	7,5	9,8	15,0
Mitarbeiterbindung, Engagement, Change	7,0	9,1	5,6	6,1	6,5	5,7	10,9	8,3
Leistungsbewertung und Karriereplanung	6,6	7,7	7,9	5,4	4,2	8,9	6,5	5,0
Compensation & Benefits	4,6	6,7	2,4	4,2	2,3	3,9	10,9	6,7
Labour Relations, BR und Gewerkschaften	2,5	3,3	3,2	1,6	1,4	2,9	3,3	3,3



Womit anfangen?

Die Innovatoren sind in vielen Themen vorangegangen. Sie erleben, was bereits heute machbar und möglich ist, und welche Hürden auftauchen. Weil sie dabei wichtige Lernprozesse vorwegnehmen, bahnen sie den Weg in die Zukunft für alle anderen.



Bei welchen Aufgaben im HR-Bereich setzt Ihr Unternehmen KI bereits ein?



	Innovatoren	Potenzielle early Adopter	Potenzielle late Adopter	Nachzügler
Strategie & Workforce Planning	26,1	5,4	4,0	1,6
Recruiting, Auswahl und Employer Branding	37,0	23,7	23,7	1,6
Personal-Verwaltung, Gehaltsabrechnung, Reporting	30,3	9,4	9,4	4,7
Compensation & Benefits	17,6	3,1	3,1	-
Lernen & Entwicklung	44,5	15,2	15,2	3,1
Leistungsbewertung & Karriereplanung	19,3	4,0	4,0	1,6
Mitarbeiterbindung, Engagement, Veränderungsprozesse	25,2	5,4	5,4	0,8
Labour Relations, Betriebsrat und Gewerkschaften	9,2	1,3	1,3	-
Bei keiner dieser Aufgaben / weiß nicht	19,3	60,7	60,7	92,2



HR

Zukunft mit KI

Auch wenn derzeit die Umsetzung noch am Anfang steht – HR ist sich sehr wohl bewusst, wohin die Reise geht und welche Potenziale mit KI zu heben sind.

Bei der Frage nach zukünftigen Einsatzgebieten von KI sieht vor allem die Leitungsebene Möglichkeiten, die Sachbearbeitung ist eher skeptisch.



Bei welchen Aufgaben im HR-Bereich könnten Sie sich in Ihrem Unternehmen den Einsatz von KI vorstellen?

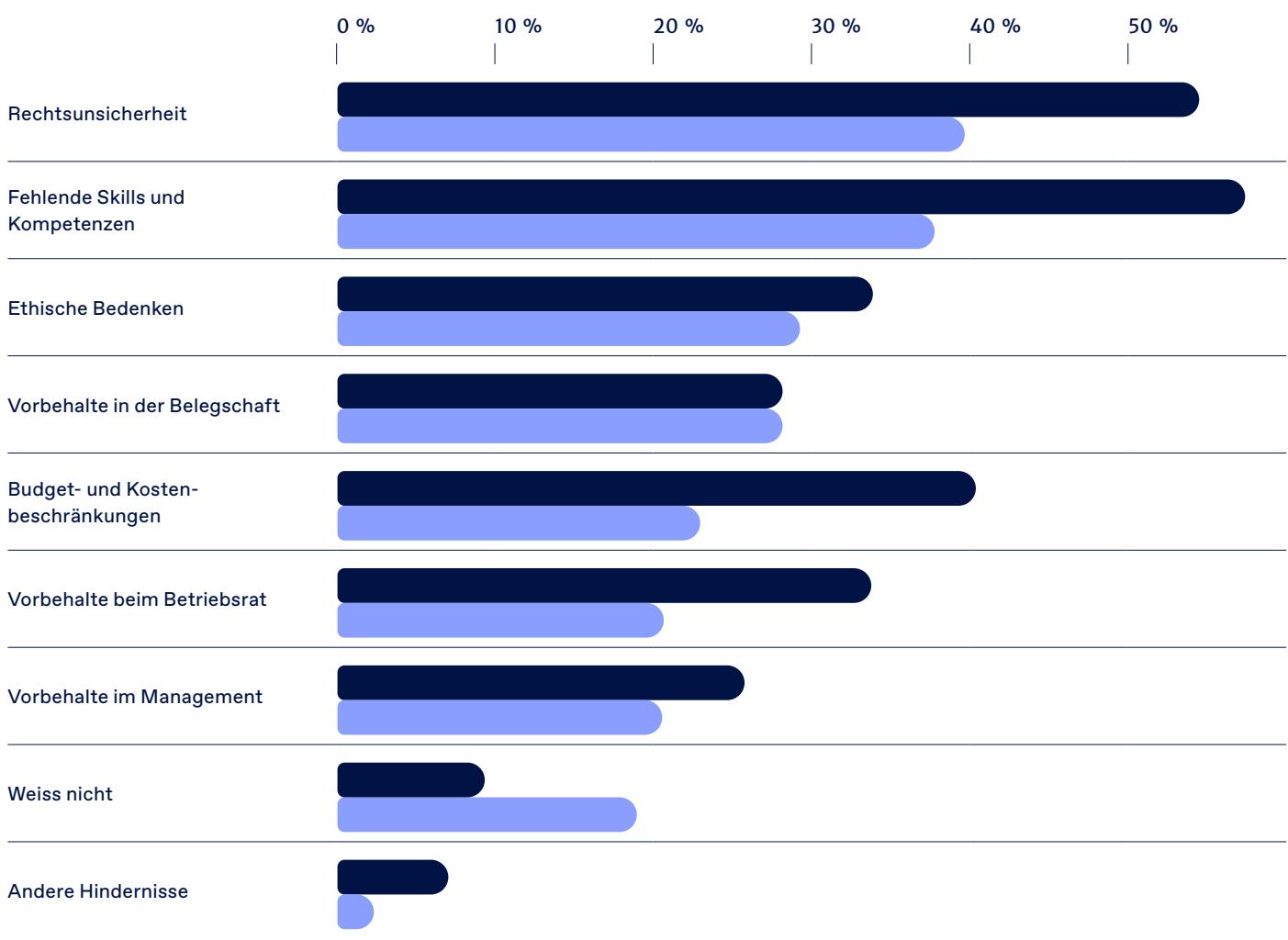
	Status heute	Total	Rolle in HR		
			Ltg., VPHR, CHRO	SB/-in	Andere Rolle
Strategie und Workforce Planning	64,0	63,2	69,8	65,4	63,0
Recruiting, Auswahl und Employer Branding	18,5	22,0	11,6	20,7	19,6
Personal-Verwaltung, Gehaltsabr., Reporting	15,6	16,7	8,8	15,7	20,7
Compensation & Benefits	11,3	10,5	11,6	10,0	8,7
Lernen und Entwicklung	8,0	9,1	6,0	7,5	9,8
Leistungsbewertung und Karriereplanung	7,0	9,1	6,5	5,7	10,9
Mitarbeiterbindung, Engagement, Change	6,6	7,7	4,2	8,9	6,5
Labour Relations, BR und Gewerkschaften	4,6	6,7	2,3	3,9	10,9
Bei keiner dieser Aufgaben	2,5	3,3	1,4	2,9	3,3



HR

Hindernisse für KI

Rechtsunsicherheit und fehlende Skills und Kompetenzen sind die übereinstimmenden Haupt-Hindernisse, die unsere beiden befragten Felder ausgemacht haben. Personaler:innen sehen die Hindernisse allerdings wesentlich häufiger und in anderer Rangfolge. Sie befürchten eher Vorbehalte bei Betriebsrat, aber auch im Management. Und sie fürchten, dass Budget fehlt. Die größten Probleme innerhalb von HR sehen die „Early Adopters“ – sie versuchen offensichtlich, die vielen offenen Baustellen in den Griff zu bekommen.



HR



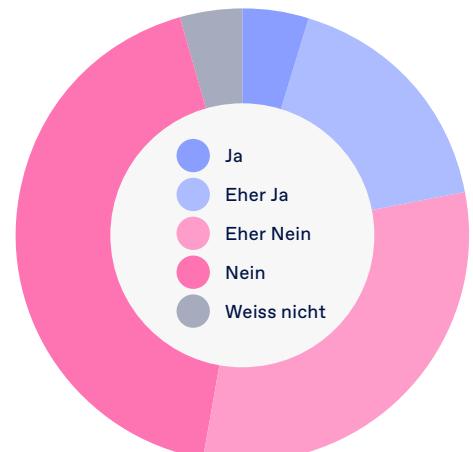
Non-HR

Keine Angst vor KI!?

Wird KI uns den Kopf kosten? Erstaunlicherweise sind vor allem unter den Innovatoren einige zu finden, die sich langfristig um ihren Arbeitsplatz sorgen. Immerhin fast ein Drittel macht sich Gedanken. Ganz anders die Innovatoren im HR-Feld, sie liegen in etwa gleichauf mit allen anderen – auf deutlich niedrigerem Niveau. Insgesamt halten sich die Befürchtungen allerdings im Rahmen. Fast drei Viertel der Beschäftigten haben keine oder kaum Sorgen um ihren Arbeitsplatz.



	Innovatoren	Potenzielle early Adopter	Potenzielle late Adopter	Nachzügler
Ja, eindeutig	9,1	5,0	2,8	3,3
Ja, teilweise	19,5	20,2	17,9	12,3
Eher weniger	35,3	33,2	34,6	23,0
Nein	35,7	40,1	42,1	50,7
Weiss nicht	0,4	1,5	2,5	10,7



	Innovatoren	Potenzielle early Adopter	Potenzielle late Adopter	Nachzügler
Ja, eindeutig	1,7	0,9	2,3	1,6
Ja, teilweise	12,6	12,5	13,1	14,1
Eher weniger	31,1	31,3	36,4	35,9
Nein	54,6	54,5	46,6	43,8
Weiss nicht	-	0,9	1,7	4,7



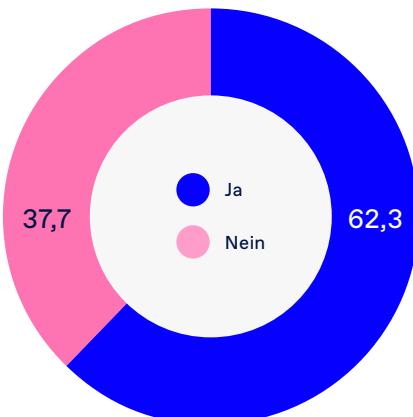
KI und Datenschutz

Ganz anders und sehr unaufgeregt reagieren die informierten Innovatoren hingegen beim Thema Datenschutz. Sie wären mit einer Speicherung und Nutzung ihrer Daten weitestgehend einverstanden.

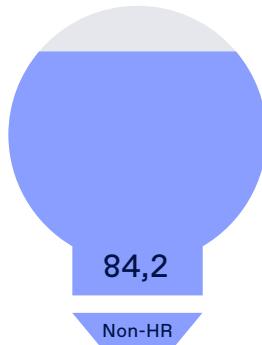
Insgesamt hat allerdings ein starkes Drittel der befragten Beschäftigten wie Personaler:innen Vorbehalte. Die Bedenken sind besonders bei Beschäftigten ohne Führungsfunktion stärker ausgeprägt und schwinden mit höherem Management-Level.



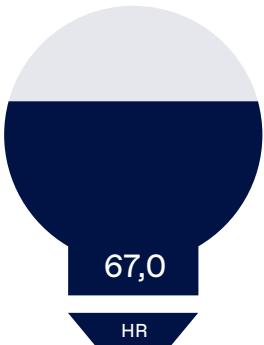
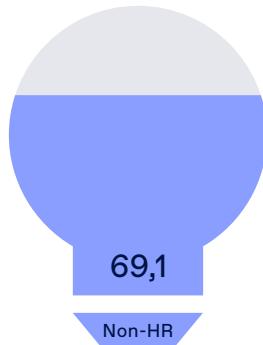
Aufgrund der zunehmenden Nutzung künstlicher Intelligenz müssen zukünftig mehr persönliche Daten gespeichert, verarbeitet, ergänzt und analysiert werden.
Wären Sie damit einverstanden?



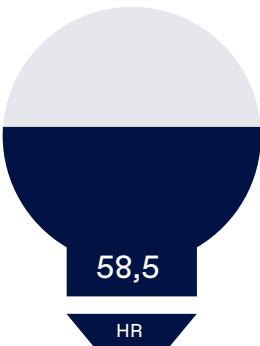
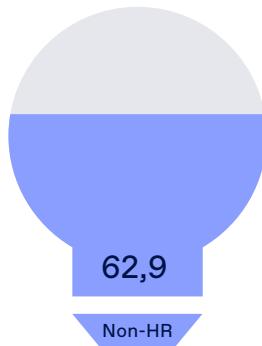
Innovatoren



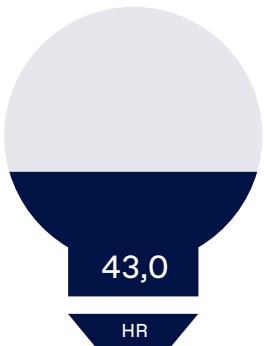
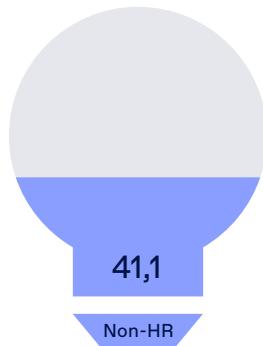
Potenzielle early Adopter



Potenzielle late Adopter



Nachzügler

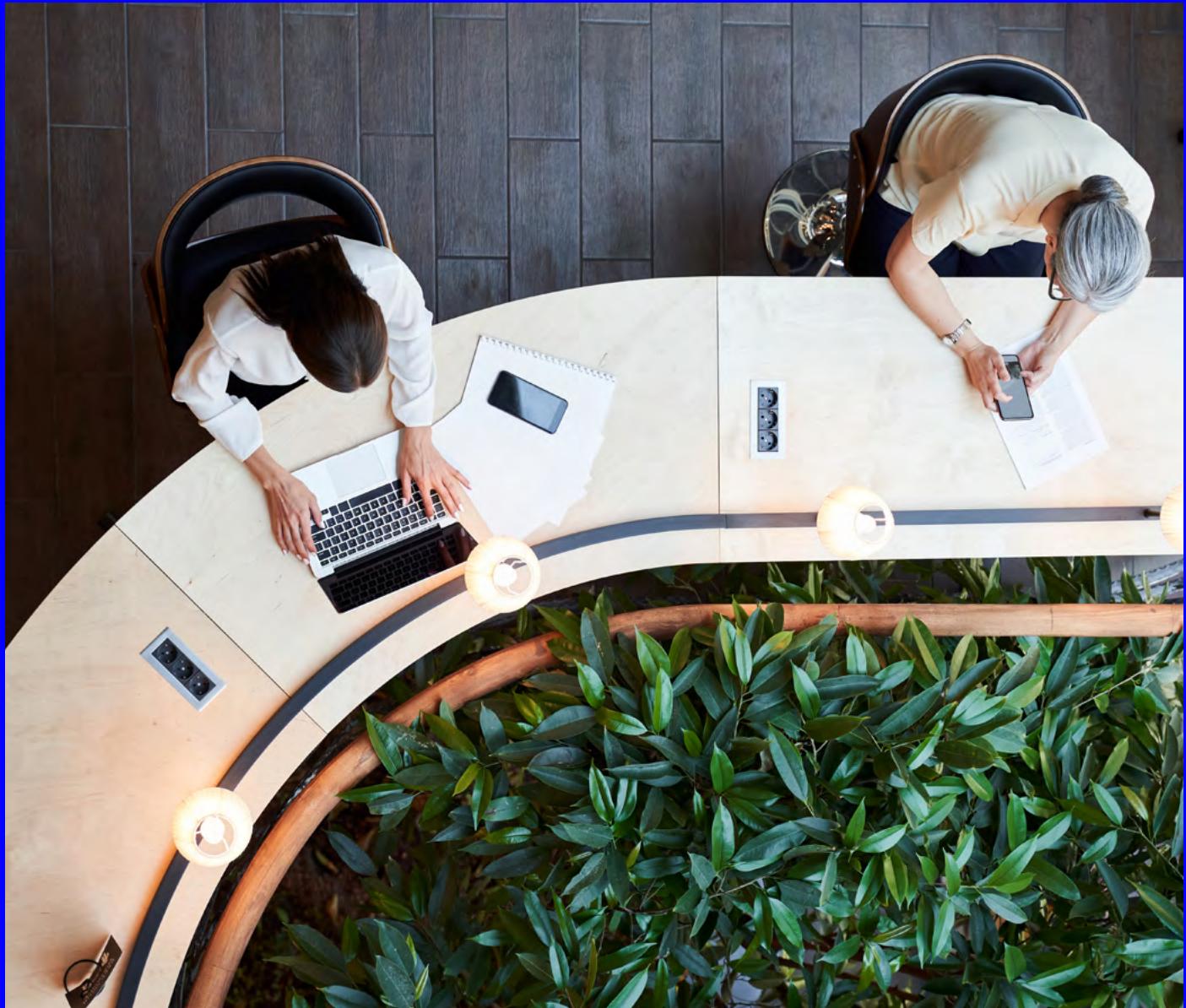


Auf einen Blick

- › Der Großteil der Beschäftigten wie auch der Personaler:innen hat kaum Anwendungserfahrung mit KI und befindet sich noch in einer Orientierungsphase. Personaler:innen sind dem Feld der Beschäftigten dabei nicht voraus
- › Knapp ein Fünftel der Befragten in beiden Feldern können als Innovatoren bezeichnet werden. Sie verfügen über Informationsvorsprung und Anwendungskenntnisse, sie geben die Richtung vor
- › KI-Kompetenz und –Affinität sind ungleich verteilt im Hinblick auf Branchen, Geschlechter und Hierarchie-Ebenen. In der Breite der Organisationen fehlen so wesentliche Voraussetzungen für den weiteren KI-Einsatz
- › In Recruiting, Personalauswahl und Employer Branding sowie bei Lernen und Entwicklung liegen derzeit noch die Schwerpunkte der KI-Anwendung in HR. Zukünftig steht die KI für deutlich mehr HR-Prozesse im Raum
- › Rechtsunsicherheit und fehlende Skills und Kompetenzen sind die wesentlichen Hindernisse für den Einsatz von KI
- › Ein Drittel der Beschäftigten hat Datenschutz-Bedenken bei KI, wer stärker involviert ist, gewinnt Zuversicht

#5 Perspektiven

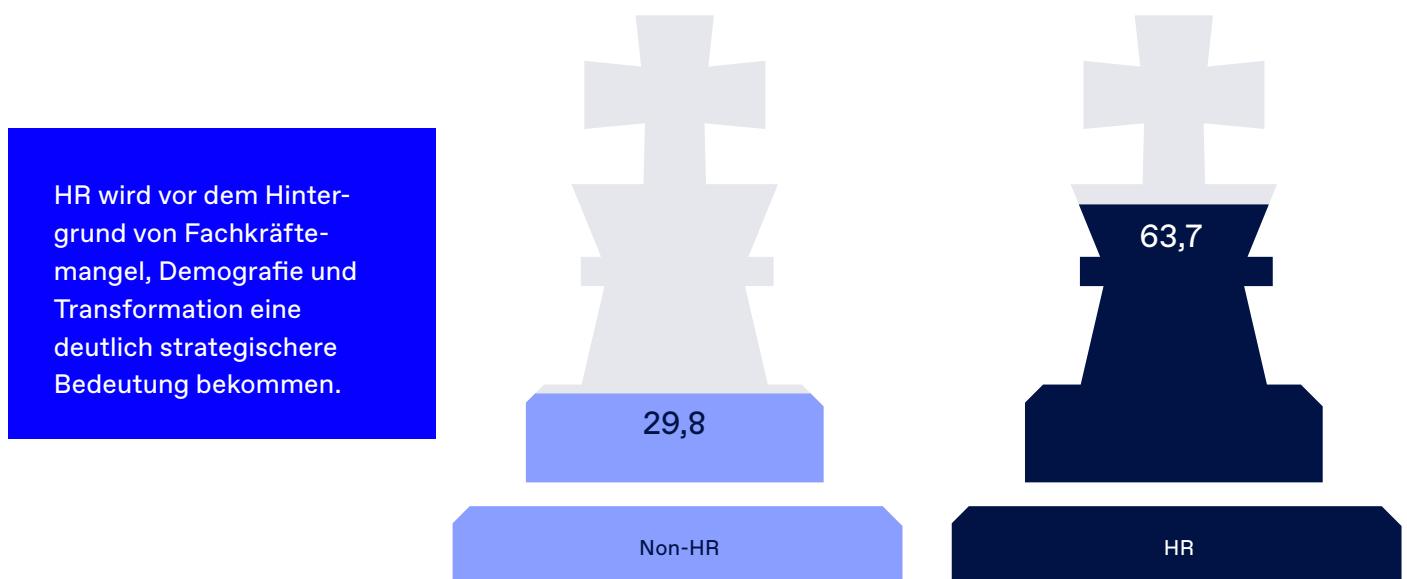
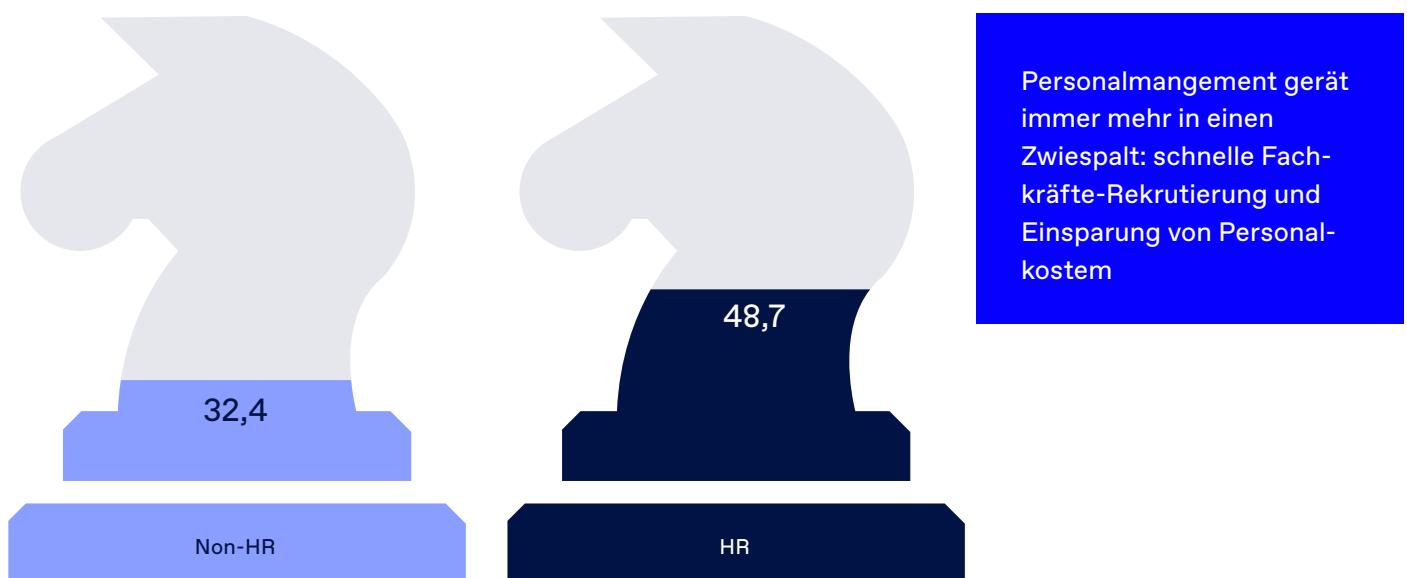
Themen der Zeit und der Zukunft



Zunehmende Bürokratie und gefährdete Demokratie – inmitten gesellschaftlicher Veränderungen ist HR gefragt, im Unternehmen die Dinge am Laufen zu halten und zugleich zur Transformation beizutragen. Wo sieht HR selbst seine Bedeutung in der Zukunft?

Strategie

Es ist vor allem HR, wo man sich Gedanken um HR macht. Rund die Hälfte aller Personaler:innen fühlt sich in einem Zwiespalt zwischen Rekrutierung und Rationalisierung. Zugleich sehen fast zwei Drittel der Personaler:innen eine deutlich strategischere Bedeutung auf sich zukommen. Unter den Beschäftigten halten sich beide Perspektiven in Grenzen. Immerhin: Im Top-Management sieht knapp die Hälfte (46,7%) eine wachsende strategische Bedeutung von HR kommen.



Bürokratie

Niemand mag Bürokratie, und eine Mehrheit der Beschäftigten hält sie auch für das Personalmanagement für ein Problem. Bei Personaler:innen selbst und im Top-Management nochmals stärker.

Der Druck der Bürokratie nimmt mit der Unternehmensgröße zu und erreicht seinen Spitzenwerte in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen. Am stärksten scheinen also diejenigen zu leiden, die sie umsetzen müssen – beim Staat wie im Unternehmen.



Ist Bürokratie für das Personalmanagement in
Ihrem Unternehmen ein Problem?



Bürokratie & HR

Ein technisches Defizit ist für Personaler:innen der größte Schmerzpunkt in Sachen Bürokratie: Die teilweise fehlende digitale Signatur. Erwartbar tragen auch Datenschutzvorgaben und Dokumentationspflichten in hohem Maße zur Ernüchterung bei. Erstaunlich gering fällt im Durchschnitt die CSRD ins Gewicht. Es ist vor allem die Leitungsebene in HR, die damit und auch mit der Komplexität von Steuer- und Abgabenrecht ein überdurchschnittliches Problem artikuliert.



Wodurch entstehen im Bereich der Personal-Services Bürokratie-Probleme?

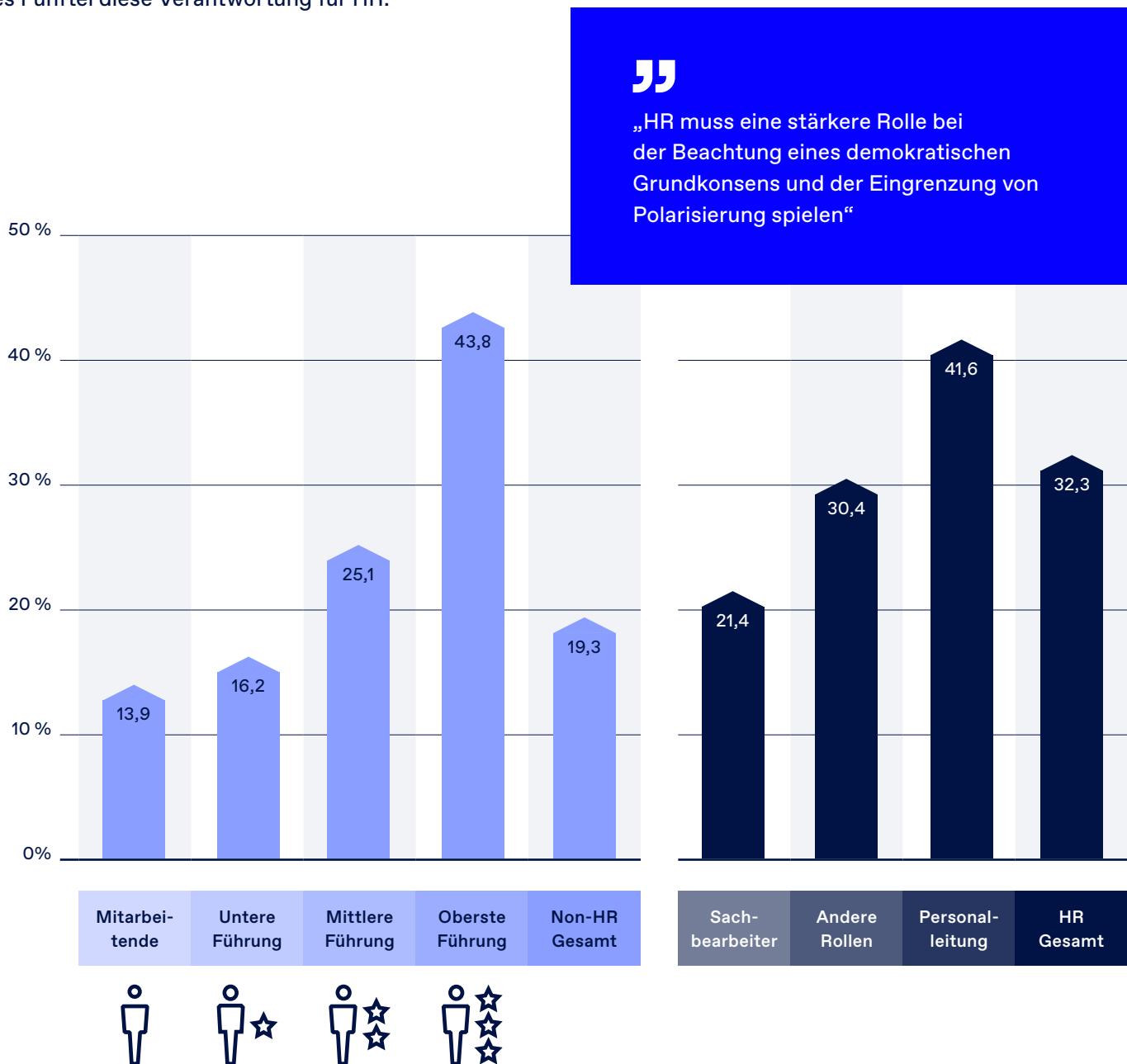
	HR Gesamt	Personalleiter/-innen, VPHR, CHRO	Andere Rollen	Personal-sachbearbeitende
HR-Dokumente können in Teilen nicht digital signiert werden.	26,1	5,4	4,0	1,6
Umfangreiche Datenschutzvorgaben verhindern Digitalisierung von HR	37,0	23,7	23,7	1,6
Zu umfangreiche Statistik- und Dokumentationspflichten	30,3	9,4	9,4	4,7
Komplexes Steuerecht und Sozialversicherung/-abgaben	17,6	3,1	3,1	-
A1 Bescheinigungen für Mitarbeiter die temporär im Ausland arbeiten	44,5	15,2	15,2	3,1
Globale Beschäftigte können nicht flexibel rekrutiert werden	19,3	4,0	4,0	1,6
Umsetzung der CSRD-Richtlinie der EU	25,2	5,4	5,4	0,8
Umsetzung gesetzlich verpflichtender Geschlechterquote	19,3	60,7	60,7	92,2



Demokratie

Die Mitverantwortung der Unternehmen für die Sicherung der Demokratie ist in der Chefetage angekommen. 43,8 % im Top-Management stimmen der Aussage zu, dass HR eine stärkere Rolle bei der Beachtung eines demokratischen Grundkonsenses spielen muss. In der Hierarchie ist dies noch nicht durchgedrungen, und im Schnitt aller Beschäftigten sieht nur ein knappes Fünftel diese Verantwortung für HR.

HR selbst sieht sich demgegenüber stärker in der Pflicht: Ein Drittel aller Personaler:innen und 41,6 % der Leitungsebene stimmen zu.



Ausblick

Für Demokratie eintreten und Bürokratie bezwingen – zwei Aufgaben, die so sicherlich in keiner Stellenbeschreibung für HR zu finden sind. Und doch ist es genau das, was HR kennzeichnet:

Eine breite Aufgabenpalette, die eine Menge routinemäßiger Basisleistungen beinhaltet und zugleich der beständigen Frage nach dem Beitrag zu Transformation und zukünftiger Wertschöpfung gegenübersteht. Die Transformationsaufgabe Digitalisierung ist dabei selbst noch nicht umfassend geschultert, da steht mit der Weiterentwicklung durch KI schon die nächste Herkulesaufgabe ins Haus.

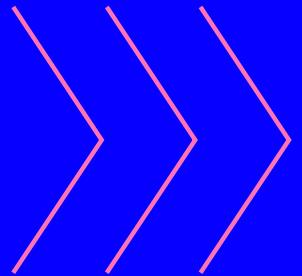
In allen Fragen ist HR nie die Speerspitze der Innovation, immer allerdings aufgeschlossen und zuverlässig an der Seite des Top-Managements, manchmal zum Verständnis der Beschäftigten.

Ist es vermessen, mit Blick auf die Vielfalt der Aufgaben noch mehr von HR zu fordern? Kann oder muss HR von sich selbst mehr erwarten?

HR selbst kennt viele Antworten. Fehlende Sichtbarkeit der eigenen Angebote und Leistungen ist ein Kommunikationsdefizit. Fehlende Impulse im Unternehmen sind auch die ausbleibenden Impulse aus HR. Umgekehrt: Wo noch nicht alles rund läuft, liegt ein Potenzial. Digitalisierung und KI sind die Beispiele. Wenn fehlende Skills und Kompetenzen eine wesentliche Hürde sind – wäre HR nicht prädestiniert, sich des Themas anzunehmen? Auch das noch, mag man im operativ geprägten Alltag denken. Aber denken Sie auch daran: HR ist, was HR draus macht!

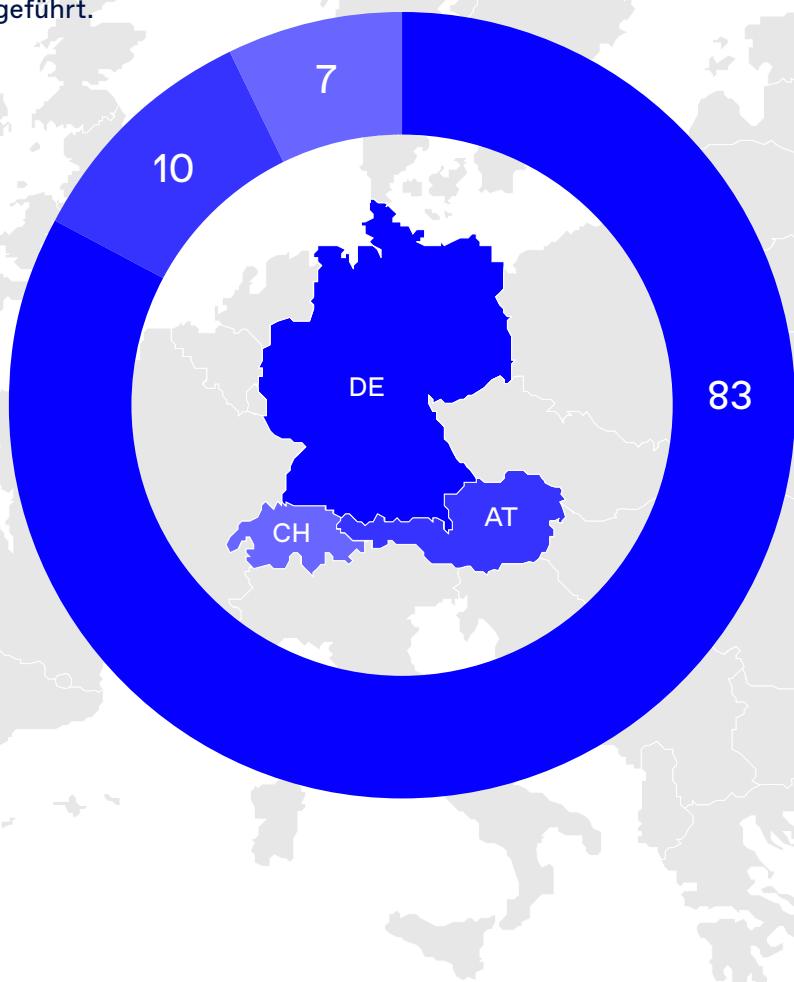
Befragungsfeld & Methode

Über die Studie

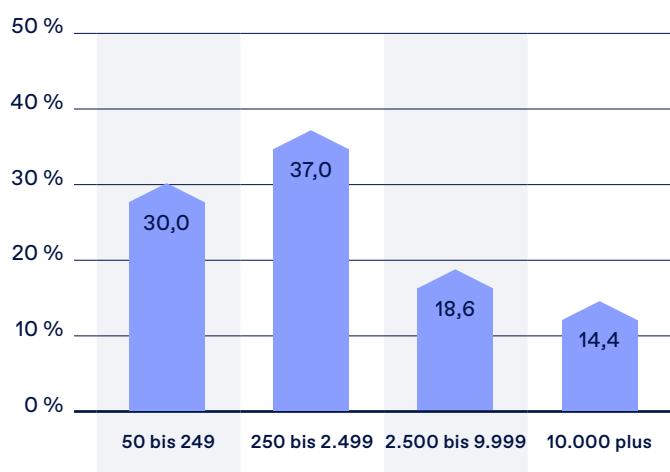


Länder und Unternehmensgrößen

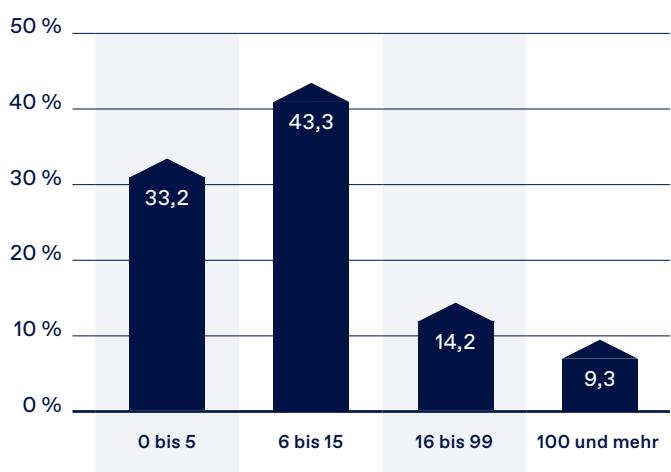
Im Erhebungszeitraum 26.02.2024 bis 18.03.2024.
wurden insgesamt n=1.908 Online-Interviews (CAWIs)
mit einer Dauer von 12 Minuten durchgeführt.



Unternehmensgrößen Non HR (1.261)

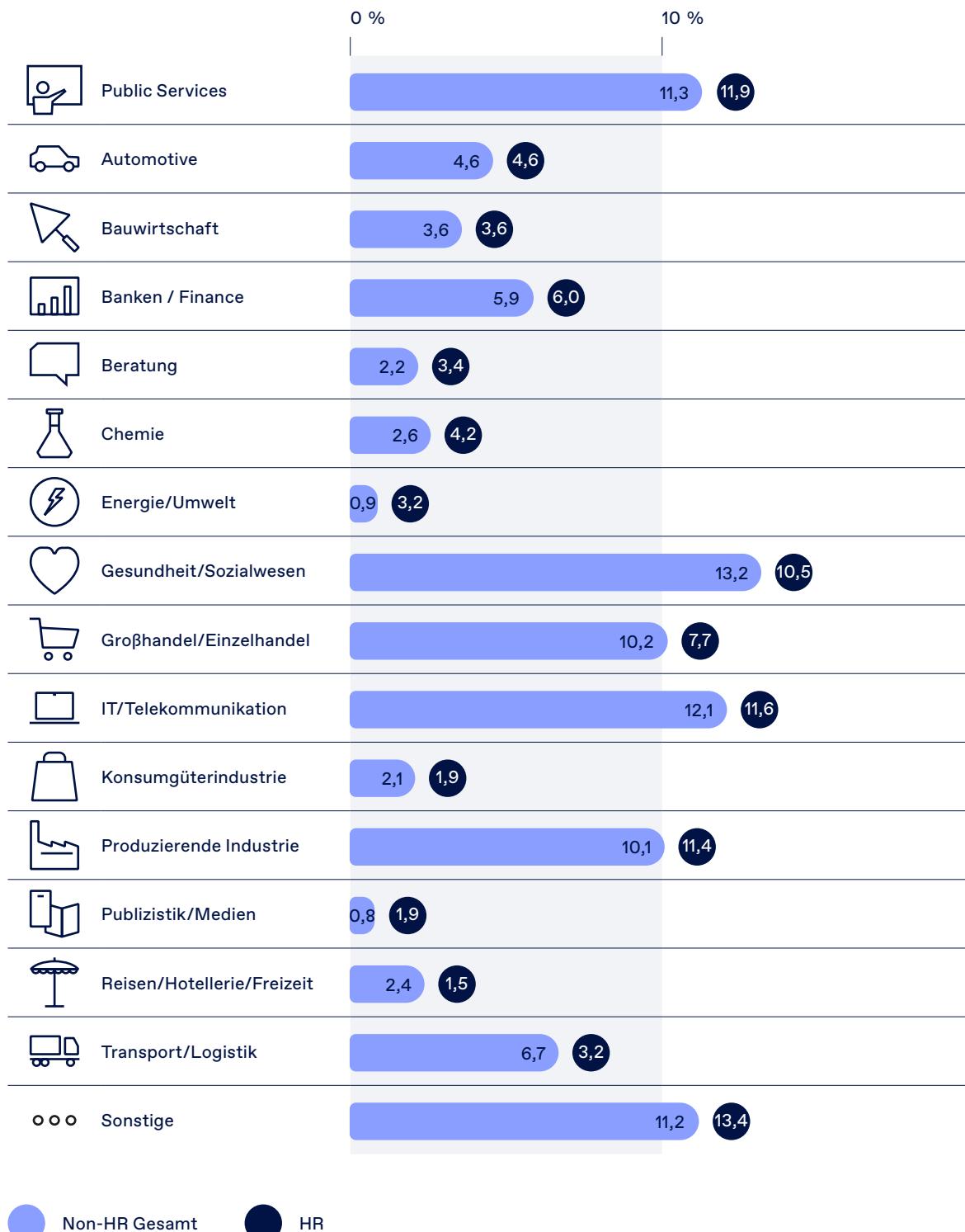


Unternehmensgrößen HR-Feld (n=647)



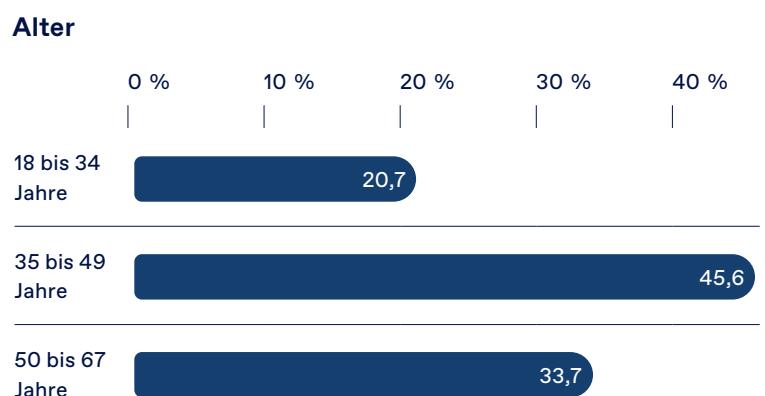
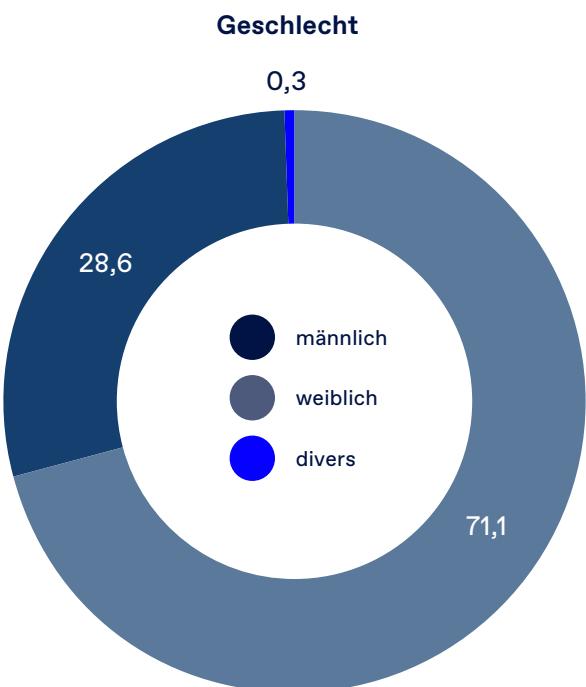
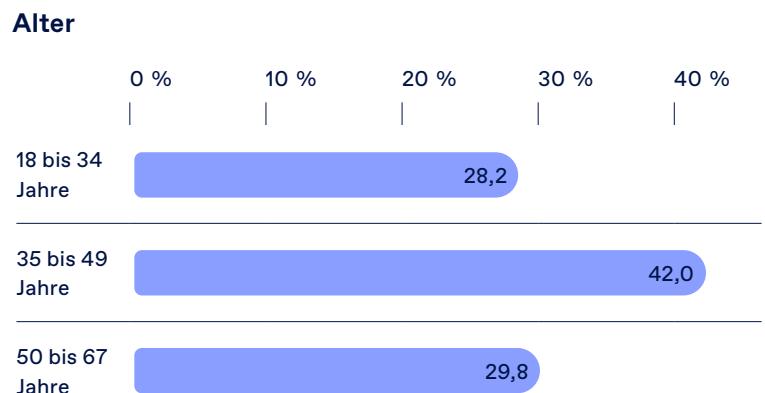
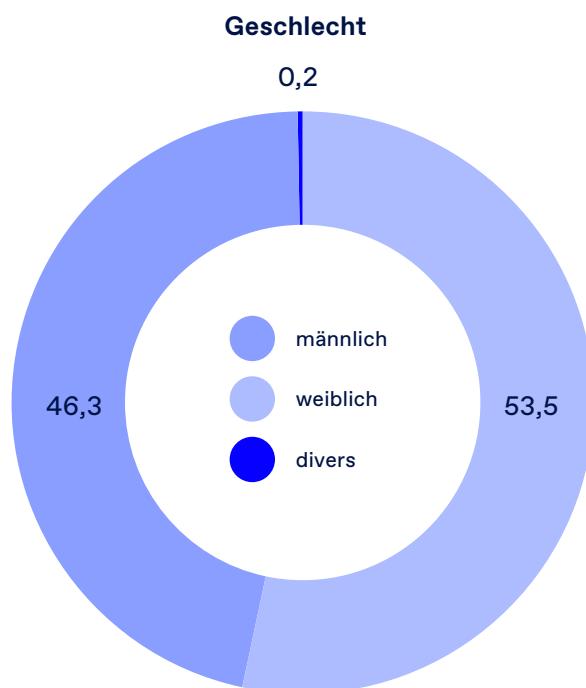
Verteilung nach Branchen-Zugehörigkeiten

Das Non-HR-Feld wurde nach Branchen quotiert und bildet einen Querschnitt der Wirtschaft ab. Das HR-Feld entspricht in weiten Teilen diesem Querschnitt, wurde jedoch nicht nach festen Quoten zusammengestellt.



Geschlecht & Alter

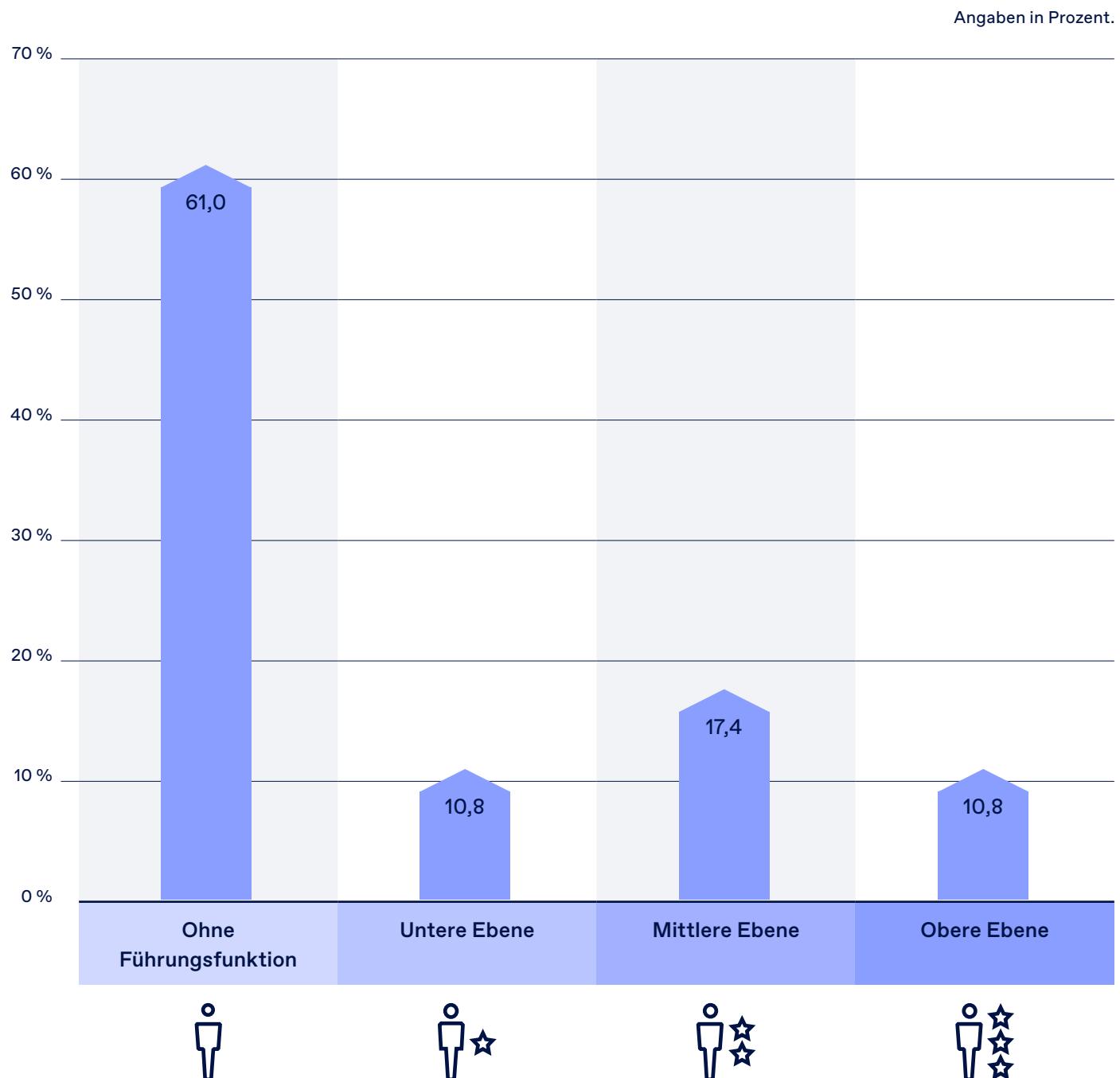
Stichprobengröße:



HR Non-HR

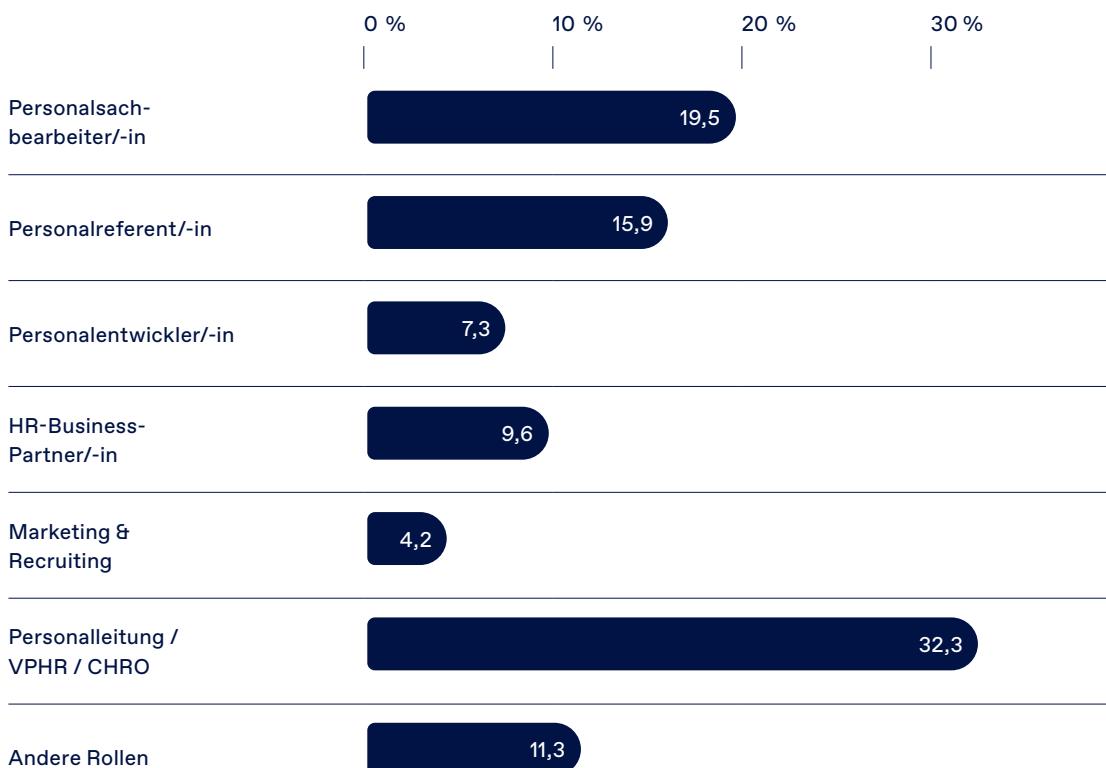
Profil Non-HR

Die 1.261 befragten Beschäftigten beinhalten sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter:innen ohne Führungsfunktion. Dies ermöglicht uns, Unterschiede in der Wahrnehmung und Betroffenheit einzelner Fragestellungen genauer zu beleuchten.



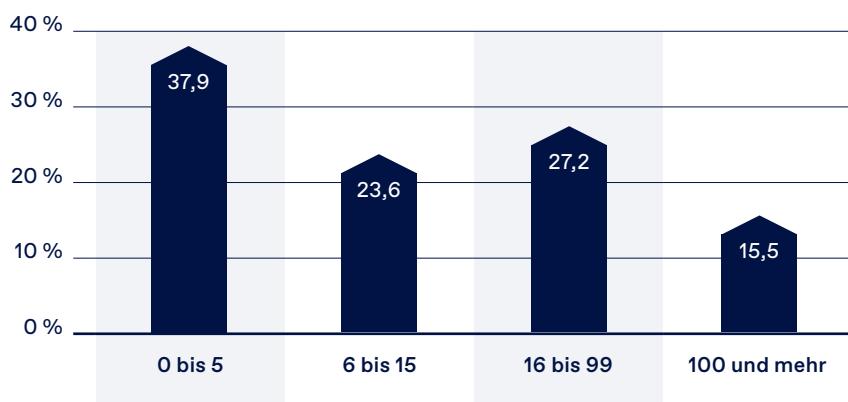
Profil HR

Die 647 Befragten im Personalwesen umfassen neben dem Bereich der administrativen Funktionen in der Sachbearbeitung auch spezialisierte Funktionen und Leistungsfunktionen und spiegeln die vielfältigen Aufgaben von HR.



Angaben in Prozent.

Größe der Personalabteilung



Über Haufe

Haufe ist einer der führenden Anbieter für integrierte Unternehmens- und Arbeitsplatzlösungen im Personalbereich. Neben einem breiten Informationsangebot rund um HR entwickelt Haufe seit Jahren smarte HR-Software, die HR-Abteilungen direkt startklar macht, um effizient zu arbeiten – und das jederzeit aktuell und rechtssicher. Zum Produkt-Portfolio gehören innovative Softwarelösungen für Personalakten, HR Task Management, Zeiterfassung, Schichtplanung, Onboarding oder HR Chatbots. Ebenso der mehrfach ausgezeichnete Haufe Zeugnis Manager. Haufe ist eine Marke der Haufe Group mit Sitz in Freiburg. Durch konsequente Digitalisierung hat sich Haufe in den letzten Jahrzehnten vom Fachverlag zum Spezialisten für digitale und webbasierte Services sowie agile und zukunftsfähige Organisationen entwickelt. Lösungen von Haufe werden in allen DAX 30 Unternehmen sowie in zahlreichen mittelständischen Unternehmen eingesetzt.

Ihr Kontakt zu uns

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Ein Unternehmen der Haufe Group
Munzinger Str. 9
79111 Freiburg