

# Nächste Schritte und Handlungsempfehlungen

Whitepaper zur DGFP-Studie:  
12 Trends für das Personalmanagement der Zukunft

Ein **interaktives**  
Arbeitsdokument  
exklusiv für  
DGFP-Mitglieder

Entstanden im Rahmen der Initiative

**HRM** der  
**Zukunft**  
Eine Initiative der DGFP

 **DGFP**

## Vorwort

In einer Zeit sich rasant verändernder Rahmenbedingungen und großer Umbrüche, in der sich durch Technologiesprünge neue Chancen auftun, Fachkräfte händeringend gesucht werden und die Gesellschaft ihre Werte neu sortiert, steht HR vor der Aufgabe zukunftsorientiert zu handeln, um den Anforderungen von morgen gerecht zu werden.



„Die Zukunftsstudie ‚HRM der Zukunft‘ bestätigt, dass wir uns in einer Zeit tiefgreifender Veränderungen befinden. Ein Aufbruch ist notwendig! Die Vorausschau auf die Zukunft ermöglicht es uns relevante Handlungsfelder zu identifizieren und gezielt umzusetzen.“

Carmen-Maja Rex, Global Head of HR, Heidelberg Materials AG,  
Vorstandsvorsitzende der DGFP

Wir danken unseren Vorständen für den intensiven Austausch über die Ergebnisse der Trendstudie. Ein besonderer Dank an: Sylvia Borchering, Norbert Janzen, Dr. Thomas Ogilvie, Dr. Reiner Piske, Dr. Michael Prochaska, Carmen-Maja Rex, Marion Rövekamp, Thorsten Schäfer-Gümbel, sowie Jörg Staff für die Mitwirkung am Whitepaper im Rahmen von empirischen Interviews.

# Die 12 Trends im Überblick

01



**Transformative  
HR-Arbeit**

02



**Humanzentrierte  
Organisationen**

03



**Übergreifende  
Synergieeffekte**

04



**Weiterbildung  
Next Level**

05



**Maßgeschneider  
te Lösungen**

06



**Globales Talent  
Ökosystem**

07



**Gestaltung der  
hybriden  
Arbeitswelt**

08



**Überwindung  
der Daten-Kluft**

09



**Einflüsse von  
außen**

10



**HR-Effizienz  
Treiber**

11



**Regulatorik in der  
digitalen Welt**

12



**Human-Tech  
Balancing**

→ [Link zur Studie](#)

# Themenübersicht

- 1. Wofür sind die Trends hilfreich und was bietet das Whitepaper? ..... 5
- 2. Ganzheitliche Strategiearbeit als essenzieller Bestandteil der HR-Funktion ..... 6
- 3. Einordnung der zwölf Trends – Sinn, Strategien & Handlungsfelder ..... 7
- 4. Wohin zuerst blicken? .....10
- 5. Trend 1: Transformative HR-Arbeit – Zwischen interner (Neu)Ausrichtung und den richtigen HR-Instrumenten..... 12
  - 5.1 HR-interne Ausrichtung - Transformation oder Weiterentwicklung? ..... 13
  - 5.2 Instrumente zur Umsetzung der Transformation im Unternehmen ..... 17
- 6. Trend 2: Die menschenzentrierte Organisation – Der Mensch im Mittelpunkt des Wirtschaftens .....19
- 7. Trend 3: Übergreifende Synergieeffekte – Silos aufbrechen und die Kooperationen mit anderen Geschäftsbereichen ausbauen ..... 23
- 8. Weiterführender Austausch und Informationen ..... 25

# 1. Wofür sind die Trends hilfreich und was bietet das Whitepaper?

Trends zeichnen sich dadurch aus, dass sie grundsätzlich eine erkennbare Richtung oder starke Tendenz einer Entwicklung aufzeigen, von der anzunehmen ist, dass sie eine längerfristige und nachhaltige Wirkung entfalten.

Die vorliegende Trendstudie gibt Personalleiter\*innen und Führungskräften im HR-Bereich einen **ganzheitlichen Einblick in aktuelle und zukünftige HR-Themen. Die Studie kann somit als Grundlage zur HR-Strategiearbeit genutzt werden.** Unter Verwendung ihrer Ergebnisse ist es möglich, eine Gap-Analyse für den eigenen HR-Bereich aufzustellen und offene Handlungsfelder zu definieren.

Das **Whitepaper** ordnet Trends aus Sicht der DGFP **ein und priorisiert sie**. Letzteres wurde im Rahmen einer **DGFP-Vorstandsklausur** diskutiert. Die Einordnung erfolgte u.a. durch **empirische Interviews mit Mitgliedern des DGFP-Vorstands**. Das Whitepaper ist ein **interaktives Dokument**. Weiterführende Informationen können über die aufgeführten Links angefragt werden. Am Ende des Dokumentes gibt es eine Feedbackmöglichkeit. Zudem werden weitere Trendeinschätzungen folgen.

## Überblick - das bietet die Studie

### Gap-Analyse für die HR-Arbeit

- Identifizierung von Handlungsfeldern
  - Bei welchen Themenbereichen/Trends sind wir schon jetzt gut aufgestellt?
  - Bei welchen Themenbereichen/Trends besteht mittlerer bis starker Handlungsbedarf?

### Ganzheitlicher Einblick in aktuelle und zukünftige HR-Themen

- Starke Vorarbeit für die HR-Strategieableitung
- Strategische Positionierung des HR-Bereichs im Unternehmen
- Ableitung von Purpose und Handlungsfeldern
- Ausrichtung und Weiterentwicklung der HR-Instrumente und -Leistungen

### Ganzheitliche Perspektive

- Unternehmensperspektive
- Gesellschaftliche Perspektive
- Perspektive auf Menschen im Unternehmen
- Interne Perspektive des HR-Bereichs

### Ausrichtung in Abhängigkeit vom jeweiligen HR-Reifegrad

- Realistische Einschätzung und Reflexion dessen, was aktuell im Unternehmen möglich ist

## 2. Ganzheitliche Strategiearbeit als essenzieller Bestandteil der HR-Funktion

Um die **Zukunft der Arbeitswelt proaktiv zu gestalten** ist eine **planvolle Vorgehensweise** notwendig. In diesem Zuge ist es essenziell, sich neben der operativen Arbeit, bei der viele Ideen für die Strategie und deren Handlungsfelder entstehen können, auch mit den richtigen Maßnahmen und Instrumenten für die **Gestaltung der Arbeitswelt von morgen** zu befassen.

Das Kennen und Einordnen sich entwickelnder Trends liefert einen wichtigen Baustein zur Gestaltung erfolgreicher Unternehmensarbeit. Dabei geht es nicht etwa darum, die Zukunft vorauszusagen, sondern sich **sichtbare Entwicklungen bewusst** zu machen und präventiv zu **agieren**, statt zu reagieren.

Strategie entfaltet Wirksamkeit, schützt vor Beliebigkeit und formuliert richtunggebende Prinzipien. Mit Blick auf die Herausforderungen mit denen HR aktuell und in Zukunft beschäftigt sein wird, sorgt eine authentische und integrative Strategiearbeit für **Orientierung und Klarheit** im eigenen Bereich, wie auch im gesamten Unternehmen. Somit kann HR die eigene **Wirksamkeit** im Unternehmen vertiefen und das eigene Potenzial noch stärker entfalten. Kleinschrittiges Vorgehen kann hierbei sehr hilfreich sein. Von Vorteil ist, mit einer Ist-Analyse für den HR-Bereich im Sinne eines **Reality-Checks** zu starten und daraus konkrete und klar **priorisierte** Handlungsfelder abzuleiten. Im nächsten Abschnitt können Sie sich einen Überblick verschaffen, wie Sie die Trends für Ihre Strategiearbeit übersetzen können.



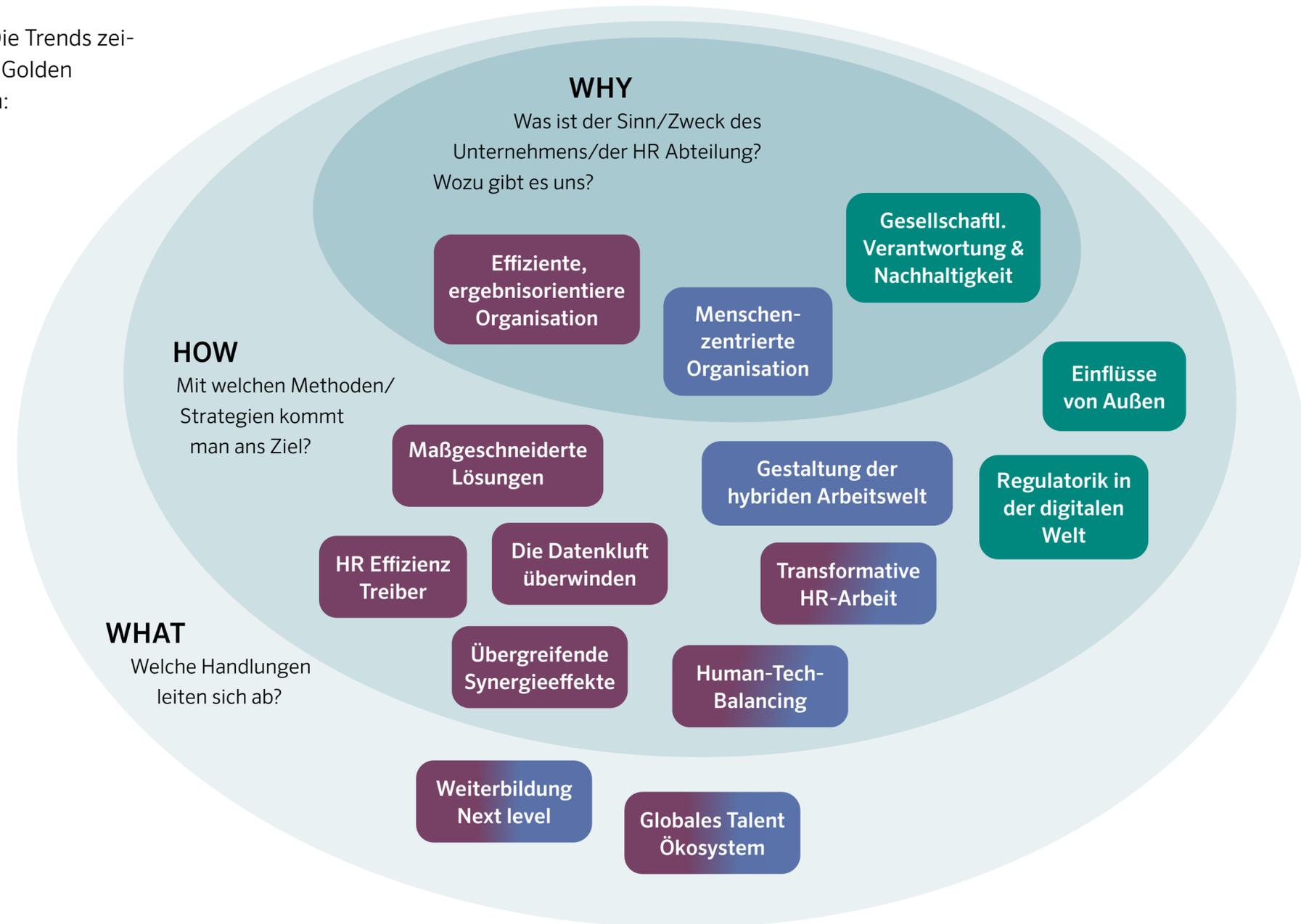
„Der Zweck von HR ist es, die Strategieumsetzung im Unternehmen beschleunigend möglich zu machen. Eine gute HR-Strategie abzuleiten und in konkrete Handlungsfelder zu übersetzen ist absolut notwendig, um gemeinsam mit

den Führungskräften proaktiv aktuell und zukünftig Herausforderungen zu managen.“

Sylvia Borcharding, Chief Corporate Officer, Arbeitsdirektorin und Mitglied der Geschäftsführung, 50Hertz Transmission GmbH sowie DGFP-Vorstandsmitglied

### 3. Einordnung der zwölf Trends – Sinn, Strategien & Handlungsfelder

Im Vordergrund jeglichen Handelns steht der Purpose. Die Trends zeigen Sinn, Strategie und Handlungsfelder auf. Durch den Golden Circle nach Simon Sinek lassen sich die Trends einordnen:



Eigene Darstellung, in Anlehnung an Simon Sinek: [How great leaders inspire action | TED Talk](#) und Start with why: How great leaders inspire everyone to take action

## WHY – Wofür ist HR im Unternehmen da?

Auf die folgenden drei Perspektiven braucht es aus HR-Sicht Antworten:

### Menschenorientierte Ausrichtung

- Welche unterschiedlichen Gruppen und Generationen sind in der Organisation vertreten? Sind deren Bedürfnisse und Stärken bekannt? Welche Werte vertreten wir in unserer Organisation?  
→ menschenzentrierte Organisation stellt den Menschen in den Mittelpunkt des Handelns, weiterführende Informationen auf S. 18

### Unternehmerische Perspektive

- Was wollen unsere Kund\*innen? Was ist daraus abgeleitet Sinn und Zweck von HR?
  - Bspw. Unternehmens-WHY „Wir wollen Dinge anders machen. Wir stellen Dinge infrage. Unser Ziel ist es, durch innovative Produkte das Leben unsere Zielgruppe xyz zu verbessern.“ (Apple)
  - Bspw. abgeleiteter HR-WHY „Wir wollen eine inspirierende Arbeitsumgebung schaffen, in der unsere Mitarbeitende ihr volles Potenzial entfalten.“ (hypothetisch)  
→ Die richtigen Dinge tun und die Dinge richtig tun. „HR-Effizienz Treiber“ und „Transformative HR-Arbeit“, weiterführende Informationen auf S. 11

### Gesellschaftliche Verantwortung

- Vor welchen Herausforderungen stehen wir als Unternehmen und als HR-Abteilung aktuell? Wo sehen wir unsere gesellschaftliche Verantwortung? Wie verstehen wir Nachhaltigkeit? In welcher Hinsicht ist uns das wichtig?  
→ Außen- und Innenorientierung. Trend „Einflüsse von außen“.

## HOW – Mit welchen Strategien und Methoden kommen wir ans Ziel?

### Eine menschenzentrierte Organisation entsteht durch:

- Klarheit über die Beziehung von Mensch und Technik (**Trend: Human-Tech Balancing**)
- Gestaltung der hybriden Arbeitswelt in Form flexibler Arbeitsmodelle (**Trend: Gestaltung der hybriden Arbeitswelt**)

Zudem ist hierfür eine transformative HR-Abteilung essenziell (Trend: Transformative HR-Arbeit), welche die Unternehmensstrategie mitgestaltet und sich selbst in der eigenen Arbeit weiterentwickelt.

### Für eine ergebnisorientierte, unternehmerische Perspektive werden die richtigen Methoden, in den folgende Themenbereichen benötigt:

- Synergie-Effekte von HR, IT und dem Business auf einem nächsten Level (**Trend: Übergreifende Synergieeffekte**)
- Gezielter Umgang mit Daten im HR-Bereich (**Trend: Überwindung der Datenklufft**)
- Effizienzorientierte HR-Arbeit bezüglich der Automatisierung administrativer Prozesse (**Trend: HR-Effizienz-Treiber**)

### Eine gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit im HRM als „strategischer Imperativ der Unternehmensführung“ zeigt sich durch:

- Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik, die Werte und Bedürfnisse aller Generationen erkennt und gezielt Angebote macht (**Trends: Einflüsse von außen**)
- Die Förderung von Diversität und Inklusion im Unternehmen (in vielen Trends enthalten, u.a. in „Weiterbildung Next Level“)
- Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden (u.a. im Trend „Humanzentrierte Organisation“)
- Eine an individuelle Lernbedürfnisse angepasste Mitarbeitendenentwicklung (u.a. in „Weiterbildung Next Level“)

- Förderung einer positiven Unternehmenskultur (kulturzentrierte HR im Trend **„Humanzentrierte Organisation“**)
- Sicherstellung von Compliance sowie Initiativen und Maßnahmen zur Umsetzung von ESG-Aspekten (Trend: **„Regulatorik in der digitalen Welt“**)

Die notwendige Basis für alle genannten Punkte sind gute Arbeitsbedingungen. Sicherheit am Arbeitsplatz/ Arbeitsschutz, soziale Beziehungen, arbeitsvertragliche Bedingungen wie bspw. eine faire und transparente Lohn- und Gehaltsstruktur müssen sichergestellt sein.



„HR muss die eigene Transformation wertorientiert gestalten und gleichzeitig die Organisation und die Mitarbeitenden in die Zukunft führen. Diese Ambidextrie ist der Schlüssel zur nachhaltigen Wertschöpfung in einer sich rasant wandelnden Arbeitswelt.“

Jörg Staff, Advisory Board Member,  
ACI Diversity Consulting, DGFP-Vorstandsmitglied

## WHAT – Welche konkreten Handlungsfelder ergeben sich?

Die Trendstudie zeigt v.a. die strategische Ebene in der Ausrichtung des HRM. Aber auch einige konkrete Handlungsfelder zeigen sich in der Studie. Zwei Handlungsfelder aus dem Trendradar sind:

- Die Notwendigkeit Bildung und Weiterbildung im Unternehmen auf ein nächstes Level (Trend: **Weiterbildung next level**) zu heben, bspw. durch digitale Assistenten für die betriebliche Weiterbildung in Verbindung mit der Einführung von Peer Learning-Formaten
- Aufbau eines **globalen Talent Ökosystems**

Die konkrete Ausgestaltung von Maßnahmen muss immer an die individuellen Rahmenbedingungen des Unternehmens angepasst werden und liegt in der Verantwortung der jeweiligen HR-Abteilung.

## 4. Wohin zuerst blicken?

Eine ehrliche Sicht auf die eigene Funktion und Arbeit im Unternehmen ist eine notwendige Voraussetzung für die realistische Umsetzung aller Maßnahmen. Der eigene HR-Reifegrad ist dabei entscheidend:

### Beispiel HR-Bereich A **Administrativ/Ausrichtung an der Governance**

- Bisher keine HR-Strategie, administrative Aufgaben und Effizienz im Fokus
- Routineaufgaben im Fokus
- Gewährleistung unternehmensinterner Richtlinien
- Erfolgskennzahlen sind oft Effizienz und Genauigkeit
- Bündeln von administrativen Themen (Zeugnis, Vertrag, Gehalt) bspw. in Shared Service

### Beispiel HR-Bereich B **Funktionale Ausrichtung**

- HR Strategie teilweise/vollständig definiert, HR-Bereiche in Silos aufgeteilt
- Einige standardisierte Prozesse/Policies, insb. in der Personaladministration, Kernbereiche wie Recruiting werden gut gemanagt
- Qualitätsindikatoren wie etwa Zeit bis zur Einstellung

### Beispiel HR-Bereich C **Strategische Ausrichtung**

- HR beginnt, eine strategische Rolle zu übernehmen und unterstützt Unternehmensziele
- Entwicklung von Talentmanagement-Strategien und Weiterentwicklung von Prozesseffizienzen
- Hoher Grad an Bündelung und Automatisierung, Einführung von Selfservice-Systemen
- Regelmäßiges HR-Reporting, Erfolg von HR ist an Erreichung der Unternehmensziele gekoppelt

### Beispiel HR-Bereich D **Ausrichtung am Business**

- Integrierte HR-Strategie in Geschäftsstrategie und Governance als Treiber
- Proaktives Workforce-Planning
- Kontinuierliche Optimierung von HR-Instrumenten und Leistungen, Mitgestaltung der Unternehmenskultur
- HR und Geschäftssysteme sind integriert
- Businessentscheidungen werden durch HR-Daten und Initiativen getroffen
- Metriken sind stark geschäftsorientiert

Abbildung: HR-Reifegrad Modell, in Anlehnung an Dave Ulrich, HR Maturity Model (1) [HR's Ever-Evolving Contribution | LinkedIn](#)

4. Wohin zuerst blicken?

Eine GAP-Analyse ist ein hilfreiches Instrument die Anpassungsfähigkeit der eigenen Organisation bezüglich Trends und Entwicklungen einzuschätzen. Folgende Kriterien sind hilfreich:

Kriterien (beispielhaft)		Bewertung
Allgemeine Einschätzung des HR-Bereichs/der Organisation	Einschätzung zur bisherigen Relevanz der Trends in der eigenen HR-Strategie	Ja/nein
	Intensität der bisherigen Umsetzung (Einbindung in HR-Strategie und Handlungsfelder)	skalenbasiert
	Flexibilität und Anpassungsfähigkeit auf HR-Trends und neue Entwicklungen in der Arbeitswelt	Ja/nein, skalenbasiert
Bezogen auf die einzelnen Trends	Trend 1: Transformative HR-Arbeit Reifegrad der HR-Arbeit und HR-Funktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siehe vorhergehende Seite</li> <li>• Rolle in der Unternehmensführung und Mitarbeit an der Unternehmensstrategie</li> <li>• Qualität und Anzahl der HR-Angebote in Bezug auf Transformationsprojekte</li> </ul>
	Trend 2: Humanzentrierte Organisationen Grad der Mitarbeitendenzentrierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitendenbefragung (skalenbasierte Bewertung)</li> <li>• Auswertung zu Fluktuation</li> <li>• Anzahl der Diversity-Angebote</li> </ul>
	Trend 3: Übergreifende Synergieeffekte Grad des Technologieeinsatzes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl standardisierter Workflows und technischer Automatisierung von administrativen Prozessen</li> <li>• Anzahl digitalisierter Selfserviceprozesse</li> <li>• Nutzungsrad Technologie in jeweiligen HR-Bereichen (Bspw. zur Standardisierung von Recruiting-Prozessen)</li> <li>• Messbarkeit von Mitarbeiterbindung</li> </ul>

In einer gemeinsamen DGFP-Vorstandsklausur haben wir die Trends nach Priorität für den HR-Bereich eingeschätzt: Wo ist der größte Lösungs-Hebel und gleichzeitig stärkste Pain Point im HR-Bereich? Wir sehen die Trends: **Transformative HR-Arbeit**, **Menschenzentrierung**, und **übergreifende Synergieeffekte** aktuell als die wichtigsten Themenbereiche für die aktuelle HR-Arbeit. Diese drei Trends werden im Folgenden in Bezug auf **Umsetzungsmöglichkeiten** näher erläutert.



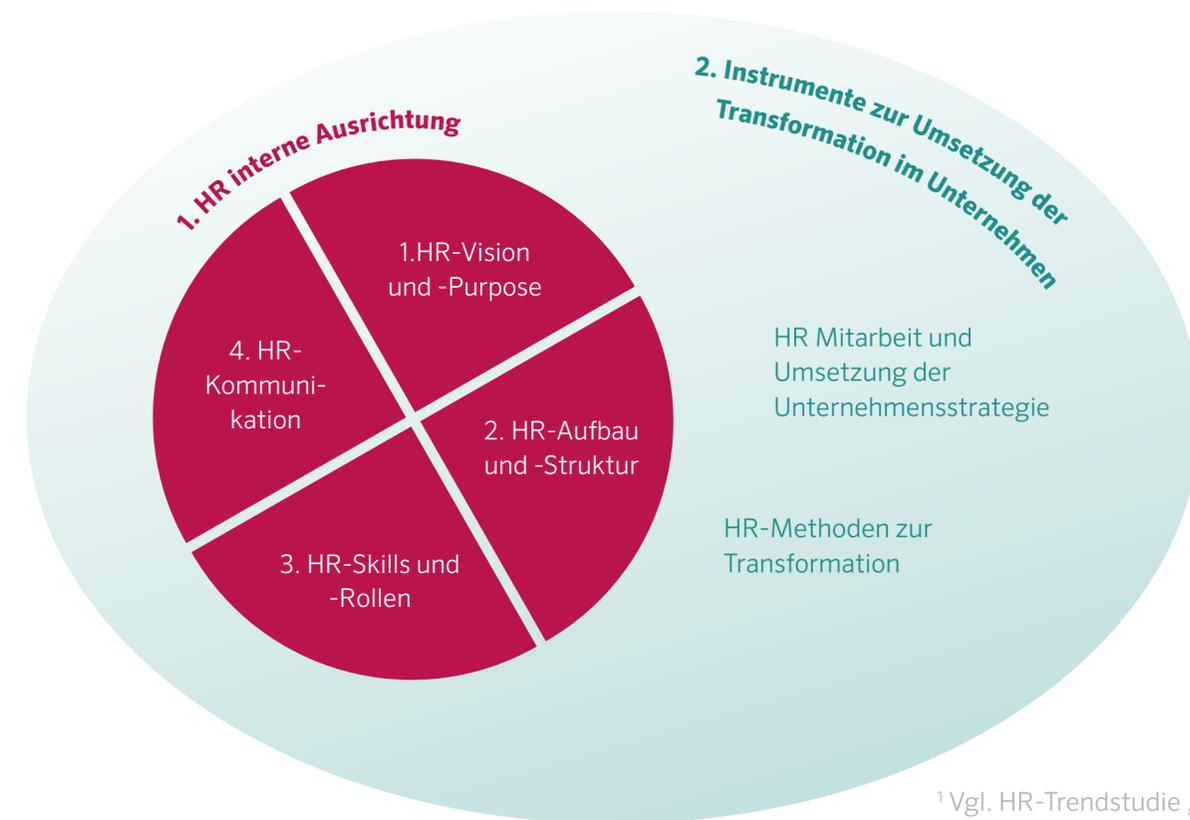
„Sinnorientierung muss in alle HR-Handlungsfelder einfließen, ob es darum geht, die richtigen Menschen zu finden, attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen oder eine gute Führung und Zusammenbeitskultur zu entwickeln. Die Frage nach dem Wozu verbindet uns und schafft gleichzeitig Stringenz.“

Dr. Reiner Piske, Vorstand Personal, Vertrieb & Service International, Drägerwerk AG & Co. KgaA, DGFP-Vorstandsmitglied

## 5. Trend 1: Transformative HR-Arbeit

### Zwischen interner (Neu)Ausrichtung und den richtigen HR-Instrumenten

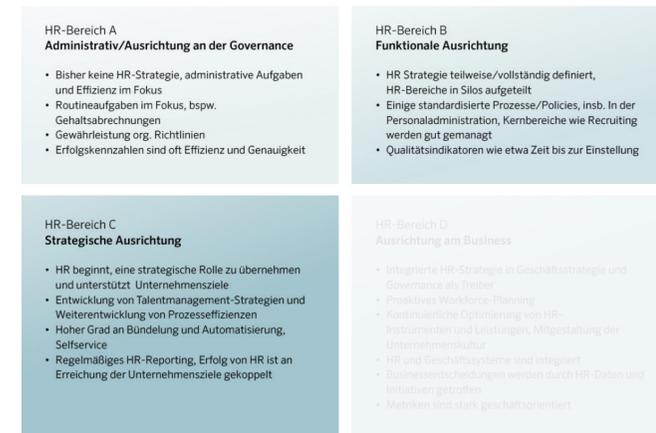
HR gestaltet die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens mit und steht dabei vor einer Vielzahl an komplexen Aufgaben. Die Weiterentwicklung der HR-Funktion ist dafür Grundvoraussetzung. Um treibende Kraft des Wandels zu sein,<sup>1</sup> muss sich **HR von innen heraus verändern**. Eine klare innere Ausrichtung im Hinblick auf die Frage, woraus der Wertschöpfungsbeitrag und Kundennutzen besteht, ist dabei eine essenzielle Grundlage für die Anpassung des Leistungsangebots innerhalb der Organisation. Rolle und Purpose müssen noch stärker herausgearbeitet und sichtbar gemacht werden. Ob es sich dabei um eine HR-interne vollständige Transformation oder lediglich um eine Weiterentwicklung handelt, hängt vom jeweiligen Reifegrad der HR-Funktion und -Rolle im Unternehmen ab. **Instrumente zur Umsetzung der Transformation** im Unternehmen müssen nicht selten iterativ und zeitgleich zur eigenen Weiterentwicklung eingeführt werden.



<sup>1</sup> Vgl. HR-Trendstudie, S. 9

## 5.1 HR-interne Ausrichtung - Transformation oder Weiterentwicklung?

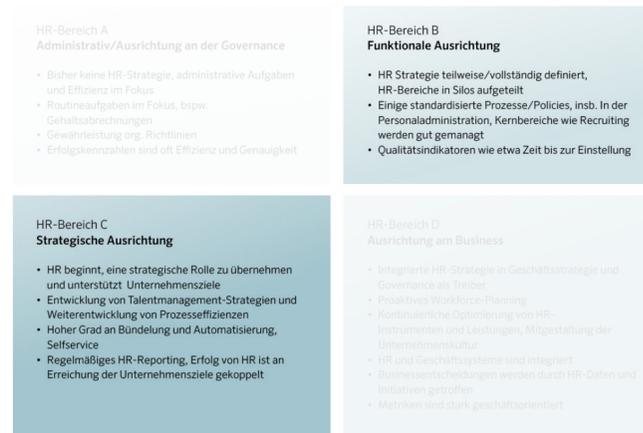
### 1. HR-Purpose und -Strategie – Die Frage nach dem Mehrwert und der Weg zum Sinn



#### Administrative HR/funktionale HR/strategische HR – HR-Vision und Realitätscheck

Abgleich mit der Realität und den Erwartungen im Unternehmen

- Klarheit über aktuelles und zukünftiges Leistungsangebot, sowie HR-Ausrichtung schaffen
- Einschätzen von realistischen Umsetzungsmöglichkeiten und Gestaltungsspielraum im Unternehmen
- Klären von notwendigen Voraussetzungen
- Organisationale Erwartung an HR bewusst machen, sowie Abgleich mit eigener Ausrichtung
- Stakeholdermanagement starten und ausbauen

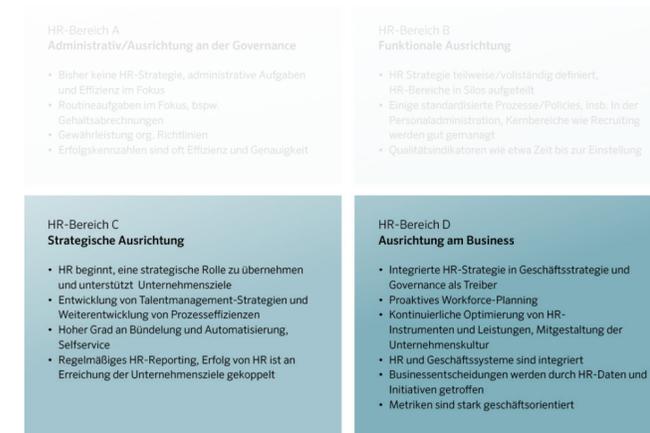


#### Strategische HR – Vision und Unternehmensstrategie

Ist-Analyse und Transparenz der Unternehmensstrategie

- Identifizieren und Kenntnis der Unternehmensstrategie, bspw. Erschließung neuer Märkte, HR bietet Workforce Planning und HR-Analytics an
- Ableiten von HR-Vision, Strategie, Handlungsfelder und Initiativen aus den gewonnenen Erkenntnissen
- Ausrichtung jedes Arbeitsprozesses, Messung bspw. über OKRs (Objectives and Key Results)<sup>2</sup>
- Sehr gutes Stakeholdermanagement erforderlich

<sup>2</sup> Vgl. Doerr, John: OKRs – Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, messen und umsetzen



#### Am Businessausgerichtete HR – Vision und Wertschöpfung

Fokus auf die gesamte Wertschöpfungskette im Unternehmen und die daraus abzuleitende HR-Strategie

- HR ist in der Geschäftsführung auf Augenhöhe vertreten und entscheidungsbefugt, HR-Rollenklärung ist abgeschlossen
- Gemeinsam abgestimmte Unternehmensstrategie aller Geschäftsbereiche, HR-Wertschöpfungsbeitrag ist klar formuliert und unternehmensweit akzeptiert
- Antizipierende Kundensicht
- Ableiten der HR-Strategie aus den Fragestellungen: Wo übernimmt HR eine Treiberrolle? Welche Anforderungen hat HR an andere Geschäftsbereiche?

Insgesamt muss stets die Zielrichtung klar sein:

Welche Ausrichtung steht aktuell im Vordergrund: Governance oder wertstiftender Beitrag von HR?

- Governance: In welchen Bereichen müssen Risiken abgewendet werden? Wie stellen wir uns im Hinblick auf Nachhaltigkeit/ESG auf?
- Wertstiftender Beitrag: Inwiefern leisten wir einen wertstiftenden Beitrag für die Organisation? Wie ist die aktuelle Unternehmenssituation: Müssen wir den „Drachen erlegen“ (Bewältigung einer Krise) oder können wir die „Prinzessin gewinnen“<sup>3</sup> (langfristig positiv besetzte Vision)

#### Strategie 1: Die Prinzessin erobern („winning the princess“)

Umsetzung einer langfristigen positiv besetzten Vision:

- Bsp. 1 „Nachhaltigkeit ist unser unternehmerisches Grundprinzip, jegliches Handeln ist danach ausgerichtet“ Daraus leiten sich Handlungsfelder für ein nachhaltiges Personalmanagement ab, wie Diversity Aktivitäten, Angebot für mentale und körperliche Gesundheit.
- Bsp. 2 „Menschen sind unser intellektuelles Kapital im Unternehmen. Die Rolle von HR ist es, dieses zu finden, binden und entwickeln.“ Daraus abgeleitet bietet HR Möglichkeiten zur Vernetzung und schafft hybride Lernräume sowie Austausch- und Wissensplattformen<sup>4</sup>

#### Strategie 2: Den Drachen erlegen („slaying the dragon“)

Bewältigung von Krisen, Bedrohungen und Schwierigkeiten: Bspw. Restrukturierung des Unternehmens und damit verbundene Neuausrichtung von ganzen Unternehmensbereichen und -Teams, Einführung von neuen Handlungskonzepten

- Bsp. 1 Einführung von holokratischen Organisationsmodellen<sup>5</sup>
- Bsp. 2 Jobshifting in andere Unternehmen durch Vernetzung mit ähnlichen Branchen



„Aus der Unternehmensstrategie leiten sich die Prioritäten für den Personalbereich ab. Daher stellt sich die Frage: wie können die Ziele der Unternehmensstrategie erreicht werden und welchen Wertbeitrag kann HR dabei leisten.“

Dr. Thomas Ogilvie, Personalvorstand und Arbeitsdirektor bei Deutsche Post DHL Group, DGFP-Vorstandsmitglied

<sup>3</sup> In Anlehnung an: Winning the princess - The Economic Times (indiatimes.com)

<sup>4</sup> HR - value driven perspective, (PDF) Human Resources -A Value Driven Perspective (researchgate.net)

<sup>5</sup> Personalführung, 05/2024, Hierarchien abbauen, Strukturen verschlanken - Heike Prinz Chief Talent Officer und Arbeitsdirektorin Bayer, im Interview

## 2. HR-Aufbau und -Struktur – die individuelle Lösung finden

Über die strategische Ausrichtung von HR ergibt sich zwangsläufig die Frage nach Aufbau und Struktur von HR im Unternehmen. Vor der HR-Aufbaustruktur steht die Basis- und Reflexionsarbeit:

### Definieren von Standardprozessen und Workflows

- Vorgehen nach festgelegten Kriterien, wie: wiederkehrend, fehleranfällig, zeitaufwendig, kostenintensiv, redundant
- Technologische Unterstützung prüfen:  
[hier geht's zum: HR-Software Vergleichsportal – DGFP](#) 

### Status-Reflexion & Bestandsaufnahme

- Ermitteln der Abhängigkeiten im Unternehmen, Verdeutlichen von FTE und Budget
- Erwartungen des Boards/der Eigentümer kennen und Transparenz einfordern
  - Welche Herausforderungen, welche Projekte stehen an?
  - Was wird konkret benötigt?
  - Welche Lösungen können wir anbieten? Sind innovative, standardisierte oder unkonventionelle HR-Lösungen gefragt?



„Wenn ich HR modernisieren will, muss ich mich als Bereich klar positionieren. Was ist unsere Vision? Welche Leistungen bieten wir in Zukunft für die Mitarbeitenden an? Was steht dabei im Vordergrund? Welche technischen Rahmenbedingungen sind dafür nötig? HR und IT können dabei eine wirksame Symbiose eingehen.“

Sylvia Borchering, CHRO und Mitglied der Geschäftsführung  
50Hertz Transmission GmbH, DGFP-Vorstandsmitglied

**Sie wollen zu diesem Thema noch mehr Einblick von der DGFP dazu erhalten?  
Diese DGFP-Veranstaltung befasst sich mit HR-Struktur und Aufbau:**

**DGFP // Jahrestagung HR Business Partner & Operating Model 2024,**  
Themen: Wie Unternehmen ihre HR-Operating-Modelle weiterentwickeln:  
Wie es gelingt, Digitalisierung und HR Operating Model zu verbinden

**Teilnahme in einer Erfahrungsaustausch-Gruppe** → Sprechen Sie uns an,  
wir beraten Sie gern zu passenden Erfa-Gruppe [LINK](#) 

**Lieber als Dokument?** → Ich möchte einen Überblick über mögliche  
strukturelle Aufstellung [LINK](#) 

### 3. HR-Skills und -Rollen – Zwischen Upskilling und neuen HR-Profilen

Die Liste an Aufgaben für HR wird mit Blick auf die Zukunftsgestaltung immer länger, differenzierter und anspruchsvoller. Damit ist auch die Frage nach den HR-Skills und den passenden Rollen keineswegs eine triviale v.a. in Diskussionen über Budgetkürzungen. Hinzu kommt ein möglicherweise noch gering ausgeprägter Reifegrad von HR in der eigenen Organisation, der Investition in zukunftsfähige HR-Kompetenzprofile ggf. noch erschwert. Auf alle Kompetenzen sind die Weiterbildungsmöglichkeiten von HR-Spezialisten und -Führungskräften auszurichten. Neben dem Re/-Upskilling sollte auch die Einstellung neuer Profile bzw. die Entwicklung neuer HR-Job Profile als Lösungsoption herangezogen werden.

Die zukünftigen Anforderungen an HR-Profis werden stark von technologischen und organisatorischen Veränderungen geprägt sein:

#### HR-Fachkompetenz und unternehmerisches Denken und Handeln

- Tiefes Verständnis für das Geschäftsmodell und die unternehmerische Perspektive darin (BWL-Kenntnisse)
- Überblick über den Einfluss von HR auf die Wertschöpfungskette
- Solides Prozessverständnis

#### Digitale und technologische Kompetenz

- Technologisches Verständnis, Kenntnis über Funktion, Herausforderungen und Umsetzungsmöglichkeiten von KI
- Einschätzungsvermögen und Aufgeschlossenheit gegenüber technischen Entwicklungen und Innovationen
- Digitales Recruiting und Employer Branding (bspw. Nutzung von ATS, KI-gestützte Bewerbendenauswahl)
- Data-Driven Decision Making (HR Analytics und Predictive HR)
- Ethik und Compliance

#### Agilität und Anpassungsfähigkeit

- Kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Arbeitsweise
- Zusammenarbeit und Netzwerken mit anderen Unternehmensbereichen

#### Change Management

- OE-Kompetenz
- Klare und verständliche Kommunikation gegenüber allen Stakeholdern, insbesondere den Sozialpartnern
- Mut zur Veränderung beweisen

#### Strategisches Denken, Methoden- und Problemlösungsfähigkeit

- Fähigkeit zum Perspektivwechsel, Betrachtung von Themen aus verschiedenen Blickwinkeln

#### Innovationsfähigkeit

- HR-Trendscouting, die Fähigkeit zur proaktiven Zukunftsgestaltung

#### Selbstreflexionsfähigkeit

#### 4. HR-Kommunikation – Authentisch und prägnant kommunizieren statt PR-Arbeit

Die Leistung von HR wird von den Mitarbeitenden zum Teil noch recht nüchtern gesehen.<sup>6</sup> Als Bindeglied zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften kann HR durch gezielte Kommunikation und Dialogformate die Kollaboration im Unternehmen fördern. Dabei geht es keineswegs lediglich um „gutes Marketing für HR“, sondern vielmehr um eine gezielte und professionelle Information über die HR-Angebote, um für Transparenz und Orientierung zu sorgen. Wichtig ist auch eine stringente und authentische Form der Kommunikation von Transformationen und Veränderungen im Unternehmen. Eine hilfreiche Möglichkeit zur greifbaren Kommunikation von neuen oder weiterentwickelten HR-Leistungen ist das Storytelling.<sup>7</sup> Die Zusammenarbeit und Vernetzung zwischen interner Kommunikation und HR muss zudem intensiviert und ausgebaut werden.

**Die DGFP-Veranstaltung HR-Kommunikation und Positionierung (11.-13.12.2024) bietet hierfür Ideen und Austauschplattformen an.**

[DGFP // Kompetenzforum HR-Kommunikation und -Positionierung – DGFP](#)

<sup>6</sup> [Haufe HR-Service-Experience-Studie: Der Blick auf HR | Personal | Haufe](#)

<sup>7</sup> Vgl. Gutmann J und Lorenz, M. HR-Storytelling: Die Macht von Geschichten nutzen für Recruiting, Employer Branding, Learning und Karriere (Haufe Fachbuch)

## 5.2 Instrumente zur Umsetzung der Transformation im Unternehmen

HR ist auf dem Weg, eine immer proaktivere Rolle in der Unternehmensführung einzunehmen. Damit kann HR das Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven noch stärker mitgestalten. Mittels der eigenen internen Ausrichtung (siehe 5.1) können gezielt die passenden Instrumente zur Umsetzung abgeleitet werden.

### Mitarbeit an der Unternehmensstrategie und HR-Rolle in der Unternehmensführung

- Klar definierte Rollen und mit der Geschäftsführung abgestimmte Verantwortlichkeiten und Befugnisse von HR als Voraussetzung für das Schaffen eines Mehrwerts für die Organisation
  - Ausbau des Entscheidungsrahmens und Verantwortungsbereichs als dauerhaftes Mitglied der Unternehmensführung. Voraussetzung hierfür sind ein starkes Stakeholder-Management, eine klare HR-Vision, unternehmerisches Denken sowie souveränes und authentisches Auftreten des HR-Bereichs.
  - Enge Zusammenarbeit im Rahmen der Strategieentwicklung des Unternehmens, Herausstellen des Beitrags von HR im Wertschöpfungsprozess, bspw. strategisches Rekrutieren von Talenten über gezielte Kommunikation, wodurch Produktinnovationen entstehen
- Ausbau der Partnerschaft und Vernetzung mit anderen Geschäftsbereichen, Vertrauensbildung über Leuchtturm-Projekte, siehe Trend: Übergreifende Synergieeffekte S. 23.

## HR-Methoden: Entscheidung für die jeweils passende Technologie

Technologieeinführung im HR-Bereich braucht gezielte Vorüberlegungen und klare Entscheidungen. Folgende Punkte sind hierbei relevant:

- Evaluation der Anforderungen des Unternehmens und der verschiedenen Mitarbeitergruppen
- Klarheit über Herausforderungen und zu lösende Probleme
- Einbindung der Stakeholder durch Workshops oder Umfragen, um Klarheit über Probleme und Bedarf zu erhalten
- Kalkulatorische Überlegungen zur Einführung der benötigten Technologien<sup>8</sup>

### Sie wollen mehr zum Thema Automatisierung und Digitalisierung von HR-Prozessen erfahren?

Die DGFP Konferenz: HR-Digital vom 13. bis 20.11.2024 gibt einen praxisnahen Einblick  
[DGFP // HR Digital- & KI-Konferenz 2024 - DGFP](#)

Einen Einblick in neue und innovative HR-Tools und Konzepte erhalten Sie auf der HR-Start up Roadshow am 10.10. [HR-Software Vergleichsportal - DGFP](#)

## Entscheidungskriterien (Beispiele)

### Kosten-/Nutzenanalyse

- Kosten zur Anschaffung, Implementierung, Schulung, Wartung, Support, Lizenz
- Mehrwert/Nutzen: Effizienzsteigerung (Automatisierung von HR-Prozessen, wie Gehaltsabrechnung), Zeitersparnis, Datenqualität, bessere Entscheidungsfindung, Mitarbeitendenzufriedenheit

### Szenarioanalyse

- Best-Case
- Worst-Case
- Most-Likely

### Ggf. Risikoanalyse

- Reibungslose Funktionsweise Technologie (Skala)
- Akzeptanz (Skala)
- Reibungslose Implementierung (Skala)
- Datenschutz (ja/nein)

### Anforderungen

- Sicherstellung von Genauigkeit und Aktualität, Prozessstandards
- Compliance und Datenschutz
- Echt-Zeit-Analyse ermöglichen
- Selfservice-Möglichkeit
- Mobile Anwendung
- Flexible Lösung, die sich an Anforderungen des Unternehmens anpassen kann

**Organisatorische Überlegungen:** Integration in bestehende Systeme, konsequente Ausrichtung aller HR-Angebote am Employee Life Cycle

<sup>8</sup> HR-Software-Guide-2024.pdf (personalwirtschaft.de)

## 6. Trend 2: Die menschenzentrierte Organisation

### Der Mensch im Mittelpunkt des Wirtschaftens



„Die Menschen in den Mittelpunkt unserer Strategien zu stellen und ihre kontinuierliche Entwicklung zu fördern, ist der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg. Wir stehen vor der Herausforderung, die richtigen Talente zu identifizieren und zu binden, während wir gleichzeitig Bildungsdefizite/ Kompetenzaufbau ausgleichen müssen. Wir als HRler\*innen stehen in der Verantwortung, die Rahmenbedingungen für die Weiterbildung der Mitarbeitenden zu setzen und das kontinuierliche Lernen zu fördern.“

Carmen-Maja Rex, Global Head of HR, Heidelberg Materials AG,  
Vorstandsvorsitzende der DGFP

Wenn Unternehmen zukünftig erfolgreich sein wollen, dann müssen sie neben der Ergebnisorientierung auch die menschlichen Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellen. Heute entscheiden Mitarbeitende für welches Unternehmen sie arbeiten und wann sie wechseln. Wichtige Faktoren für eine stabile Mitarbeiterbindung sind Wertschätzung, Inklusion und Arbeitsplatzgestaltung.<sup>8</sup> Ein solcher humanzentrierter Ansatz verändert zugleich die Unternehmens-, Führungs- und Zusammenarbeitskultur in der Organisation. HR kann in diesem Zuge als Treiber für kulturelle Werte und deren Umsetzung im Unternehmen auftreten.

<sup>9</sup>Gallup Employee Engagement Report, 2024

#### Grundsätzlich gilt:

- Diese Haltung betrifft das gesamte Unternehmen. Die Auseinandersetzung mit dem Menschenbild und den Werten der Organisation ist hierbei essenziell. Kultur muss es ermöglichen, auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen.
- HR sollte sich die eigene Rolle bereits im Voraus bewusst machen. Es ist hilfreich, diese in einer klaren Ausrichtung zu formulieren: „Wir sind Treiber für die Rahmensetzung der Führungshaltung im Unternehmen“
- Die Umsetzung liegt nicht bei HR, sondern bei den jeweiligen Führungskräften und Mitarbeitenden vor Ort.

#### Entscheidend ist:

- Die Beachtung der unterschiedlichen Mitarbeitendengruppen mit den jeweiligen Freiheitsgraden ist nicht zu vernachlässigen. Eine menschenzentrierte Organisation nimmt alle Mitarbeitenden in den Fokus, seien es Büro-, Produktions-, Filial-, Pflege-, oder auch logistische Tätigkeiten und bietet jeweils individuelle Leistungen an.

### Einflüsse auf den menschenzentrierten Ansatz:

Menschen mit ihren individuellen Bedürfnissen/Mindset verschiedener Generationen und Mitarbeitenden-Gruppen im Unternehmen

+ Führungskultur

+ Zusammenarbeitskultur und Werte

+ Ergebnis-/Kundenorientierung/Sinn

= **Kultur des Unternehmens**

→ Hier können Sie weiterführende Informationen zur Ausrichtung der Unternehmens-, Führungs- und Zusammenarbeitskultur erhalten: [LINK](#) 



„Das Führen von unterschiedlichen Mitarbeitendengruppen und -bedürfnissen, das Sorgen für Verbindlichkeit sowie ein tiefes Verständnis für die strategische Ausrichtung des Unternehmens – die Umsetzung einer menschenzentrierten Organisation stellt hohe Ansprüche an Führungskräfte! Als HRler gilt

es, die Angebote entsprechend auszurichten. Wertebasierte Führungsgrundsätze und gezielte Möglichkeiten zur persönlichen Selbstreflexion sind beispielsweise essenziell, um eine nachhaltige und integrative Unternehmenskultur zu fördern.“

Norbert Janzen, CHRO, Funke Mediengruppe GmbH & Co. KGaA,  
DGFP-Vorstandsmitglied

## Welche Ansatzpunkte für die humanzentrierte Ausrichtung kann HR anbieten?

Wurde für alle Geschäftsbereiche ein gemeinsames Bild zur menschenzentrierten Ausrichtung definiert, kann HR das Leistungsangebot danach ausrichten:



Eigene Darstellung, in Anlehnung an die Zukunftsstudie



„Wir müssen die wichtige Ressource „Mensch“ hegen und pflegen und das miteinander gestalten, denn erfolgreich können wir nur gemeinsam im Team sein. Zudem müssen wir die Frage stellen: Wie schaffen wir es, dass sich Mitarbeitende optimal in das Unternehmen einbringen?“

Dr. Michael Prochaska, Vorstand und Arbeitsdirektor, ANDREAS STIHL AG & Co. KG

Sie möchten einen tieferen Einblick in die Handlungsfelder erhalten? Vom 19. bis 28.11.2024 findet die Jahrestagung Personalentwicklung der DGFP statt. Hier geht's zur Anmeldung:

[DGFP // Jahrestagung Personalentwicklung 2024 - DGFP](#)

Einen Zugang zum individuellen Vergütungsbenchmark bzw. Benchmark der Benefits mit anderen Unternehmen finden sie hier:

[Services - DGFP](#)

→ Hier erhalten Sie weiterführende Informationen zur Umsetzung: [LINK](#)

### Umsetzungsbeispiele

Arbeitsbedingungen	Mentale und körperliche Gesundheit	Konstruktive Zusammenarbeitskultur	Wertebasierte Führungskultur	Selbstwirksamkeit und persönliches Wachstum
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen bzgl. Arbeitsschutz und -sicherheit</li> <li>• Arbeitsplatzgestaltung und Flexibilität</li> <li>• Faire Arbeitsverteilung</li> <li>• Leistungsgerechte und transparente Vergütungssysteme und individuelle Benefits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebote zur Resilienz/mentalen Gesundheit</li> <li>• Lebensphasenorientierte Angebote</li> <li>• Altersversorgungssysteme</li> </ul>	<p><b>Zugehörigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Team-Building: Verbindung von Arbeitskontext und gemeinsamer Aktivität</li> </ul> <p><b>Zusammenarbeitsmethoden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerk-/Selbstorganisationsmethoden</li> <li>• Agile Arbeitsweisen nur dann, wenn sinnvoll</li> </ul> <p><b>Klima der Inklusion und Diversität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von Peer-Gruppen</li> </ul>	<p><b>Führungswerte und Haltungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership-Modell (Weg von „One Great Man“ hin zu adaptiver, ganzheitlicher oder verteilter Führung<sup>10</sup>)</li> <li>• Leitfaden Werte &amp; Haltungen (Bspw. Transparenz, Sinnorientierung, Beteiligung, Neugier, Unternehmerisches Denken und Handeln, Verständnis, Verbindlichkeit etc.)</li> </ul> <p><b>Proaktive Entscheidung für einen/mehrere Führungsstile im Unternehmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwägen zwischen verschiedenen Führungsstilen (kollaborative, situative, kollegiale Führung)</li> </ul> <p><b>Wertschätzung/Feedbackinstrumente</b></p> <p><b>Schaffen von psychologischer Sicherheit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparente Kommunikation zu Unternehmensentwicklungen</li> <li>• Zutrauen in Expertise der Mitarbeitenden, Vergrößern von Entscheidungsspielraum</li> <li>• Konstruktiver und authentischer Umgang mit Fehlern</li> </ul>	<p><b>Instrumente zur Entwicklung und Weiterentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von Job-Rotation innerhalb des Unternehmens</li> <li>• Lern- und Entwicklungskultur</li> <li>• Ermöglichung unterschiedlicher Entwicklungswege</li> </ul> <p><b>Möglichkeit zum Einbringen und Umsetzen eigener Ideen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffen von Innovations-Freiräumen</li> </ul>
<p><b>Human = sinnstiftende HR-Leistungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Arbeitstätigkeit leistet ihren Beitrag zu einem übergeordneten Sinn                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsaufgabe und Mensch passen zusammen</li> <li>• Wertschätzendes und authentisches Arbeitsklima</li> </ul> </li> </ul>				

<sup>10</sup> Vgl. Endres, Weibler: Plural Leadership – Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show, 2019

## 7. Trend 3: Übergreifende Synergieeffekte

### Silos aufbrechen und die Kooperationen mit anderen Geschäftsbereichen ausbauen

Abteilungen tendieren dazu, sich stark nach innen zu fokussieren. Dieses sogenannte Silodenken führt zu einer intensiven internen Kommunikation, bei der die Mitarbeitenden meist nur mit den gleichen Kollegen über wiederkehrende Themen sprechen. Dabei entwickelt sich eine gemeinsame Sprache, die sich beispielsweise durch die Nutzung spezieller Fachbegriffe auszeichnet. Abteilungen übersehen dadurch häufig die Zusammenhänge außerhalb ihres direkten Umfelds, ähnlich wie in einem Silo, in dem man nur bis zur Grenze des Silos sehen kann. Die Einführung digitaler Lösungen wie der digitalen Personalakte oder des mobilen Selfservice, erfordert jedoch ein gemeinsam abgestimmtes Vorgehen, über Abteilungsgrenzen hinweg, um Ineffizienzen zu vermeiden und das volle Potenzial auszuschöpfen.

#### Herausforderungen durch Silos im Unternehmen:

- Informationen werden nicht miteinander geteilt, dadurch entstehen ineffiziente Prozesse
- Andere Teile der Wertschöpfungskette außerhalb des eigenen Teams/Geschäftsbereich werden nicht mitgedacht, wodurch oft zusätzliche Managementebenen eingeführt werden

#### Nachteile

- Flexibel und schnell auf neue Herausforderungen zu reagieren ist kaum möglich
- Es entsteht kein gemeinsames Zielbild aus einer gesamtunternehmerischen Perspektive
- Weniger Innovationskraft, da Teams nicht in übergreifenden Arbeitsstrukturen arbeiten und denken

#### Vorgehensweisen die Kooperationen fördern:

Die Überwindung von Silos lässt Unternehmen wettbewerbsfähiger und agiler werden. Eine übergreifende Zusammenarbeit zwischen HR, IT und den Geschäftsbereichen ist notwendig und erfordert eine Kombination aus kulturellem Wandel, strukturellen Anpassungen und kontinuierlicher Weiterbildung. Gestärkt wird die Zusammenarbeit durch:

- Projektbasiertes Arbeiten, bspw. bei der Einführung von HRM-Systemen
- Klare Kommunikation konkreter Anforderungen durch HR
- Definition gemeinsamer Ziele, Rollen und Verantwortlichkeiten
- Gemeinsame Team-Meetings
- Weiterbildung in und durch andere Bereiche, bis hin zu Job-Rotation oder Arbeitsplatzwechsel

Auch große Transformationsprojekte, wie beispielsweise die Einführung einer neuen Software für HR-Prozesse müssen in diesem Zuge immer von Beginn an gemeinsam entwickelt werden. In der konsequenten Weiterführung ist es hier zielführend ein professionelles OE-Team bzw. PMO (Project-Management Office) aufzubauen.

### Strukturell:

Klärung von Verantwortungs- und Entscheidungsbefugnissen sowie Aufbauorganisation

- Bspw. durch eine agile Organisation, duale Organisationsmodelle, Ambidextrie

### Kulturell:

Entscheidung darüber, wie zusammengearbeitet werden soll

- Bspw. Einführung agiles Projektmanagement, Entwicklung und Implementierung übergreifender Zusammenarbeitsformen und regelmäßiger Besprechungsformate

### Inhaltlich:

Verdeutlichung der aktuellen Herausforderungen im Unternehmen und Zielstellung im Rahmen der Zusammenarbeit, Definition von Schnittstellen, Aufzeigen der jeweiligen Kernkompetenzen

- Bspw. Erarbeitung gemeinsamer themenbasierter Unternehmensstrategie, Entwicklung weg vom Funktionsdenken hin zur Themenzentrierung



„HR, IT und andere Funktionsbereiche sprechen oft eine sehr unterschiedliche Sprache. Das führt zu Verständnisproblemen und braucht eine gemeinsame Taxonomie um crossfunktionales Arbeiten im Unternehmen (für digitale Lösungen) in Wirkung zu bringen“

Jörg Staff, Advisory Board Member,  
ACI Diversity Consulting, DGFP-Vorstandsmitglied

#### Sie wollen zu diesem Thema noch mehr Einblick von der DGFP dazu erhalten?

Die DGFP-Veranstaltungen: HR Digital & AI Conference 13.-20.11.2024  
[DGFP // HR Digital & AI Conference 2024 - DGFP](#) sowie der HR-Data Summit  
3. bis 12.12.2024 befassen sich mit dem Einsatz neuester KI-Technologien für das  
Personalmanagement sowie der Zusammenarbeit zwischen HR- und IT-Bereichen  
[DGFP // HR Data Summit 2024 - DGFP](#)

## 8. Weiterführender Austausch und Informationen

Am 05.09.2024 findet ein mitgliederexklusiver Round Table zum Whitepaper mit dem DGFP-Vorstand statt.

Thema: „12 Trends für das Personalmanagement der Zukunft – Mit dem DGFP-Vorstand die HR-Zukunft gestalten“

Hier gehts zur Anmeldung:  
erfahrungsaustausch@dgfp.de

Wir freuen uns auf Ihr Feedback zum Whitepaper:  
[https://dgfp.lamapoll.de/Feedback\\_DGFP\\_Whitepaper-zur-Zukunftsstudie](https://dgfp.lamapoll.de/Feedback_DGFP_Whitepaper-zur-Zukunftsstudie) ↗

Ihr DGFP-Kontakt zu inhaltlichen Fragen und weiterführenden Informationen:



**Susanne Blüml**

**Projektleitung HRM der Zukunft –  
Strategien, Trends und Innovationen**

blueml@dgfp.de  
[HRM der Zukunft – DGFP](#) ↗