
„State of HR“ in Deutschland

Eine gemeinsame Studie der
DGFP und Gallup

Februar 2025



01

EINFÜHRUNG

02

STATUS QUO

03

**EMOTIONALE BINDUNG
VON HR IN DEUTSCHLAND**

04

AGILITÄT

05

**STRATEGISCHE ROLLE
VON HR**

06

EMPLOYEE LIFECYCLE

07

**ZUSAMMENFASSUNG DER
STUDIE**

08

AUSBLICK UND EMPFEHLUNGEN

Technische Innovationen, demografischer Wandel und sich ständig verändernde Erwartungen von Seiten der Mitarbeitenden: tiefgreifende Veränderungen stehen in der Arbeitswelt momentan an der Tagesordnung und Unternehmen müssen sich kontinuierlich an neue Bedingungen anpassen. Der HR-Bereich ist heute bedeutender für den Unternehmenserfolg als je zuvor, denn Mitarbeitende sind das wichtigste Asset eines Unternehmens. Doch wie steht es um die Rolle von HR? Auch hier gibt es Aufholbedarf, und zwar weg von einer rein administrativen Funktion und hin zu einem strategischen Gestalter.

HR muss Mitarbeitende binden, befähigen und zum Mitmachen bewegen. Doch diese Transformation erfordert mehr als nur ein Rebranding – es braucht eine echte Neuausrichtung. Ist HR bereit dafür? Die „State of HR“-Studie zeigt: Transformative HR-Arbeit wird zwar als Priorität gesehen, doch zahlreiche Barrieren stehen der „Wende“ im Weg.

Die „**State of HR**“-Studie hat zum Ziel, den aktuellen Status quo im HR-Bereich zu erfassen, bestehende Hindernisse zu identifizieren und Empfehlungen für die Zukunft zu geben. Sie untersucht zentrale Fragen wie:

- **Welche Voraussetzungen müssen erfüllt werden, damit HR seine Rolle als strategischer Partner einnehmen und effektiv ausführen kann?**
- **Wie kann HR die eigene Transformation, die eigene emotionale Bindung (Engagement) und die Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmenskultur vorantreiben?**
- **Welche Trends prägen die Zukunft von HR und wie kann der Bereich seine Wirkungskraft entfalten?**

Vor dem Hintergrund von Trends wie **Upskilling und Reskilling, HR-Transformation, übergreifenden Synergieeffekten**, der **hybriden Arbeitswelt** und **Effizienztreibern** zeigt die Studie nicht die Herausforderungen, sondern auch gangbare Möglichkeiten für die Zukunft auf.

Besonders das Thema der emotionalen Mitarbeiterbindung sticht als bedeutsam hervor: Studien, einschließlich Gallups Meta-Analysen, belegen, dass die Qualität der erlebten Führung und des davon geprägten Arbeitsumfeldes der Schlüssel zu unter anderem niedrigeren Fehlzeiten, geringerer Fluktuation, höherer Produktivität und größerer Veränderungsbereitschaft ist. Die „**State of HR**“-Daten deuten auf Handlungsbedarf in diesem Bereich hin.

Die Studie gibt datenbasiert Impulse für Maßnahmen, die der HR-Bereich ergreifen kann, um seinen Stellenwert im Unternehmen und die Bedeutung seines Beitrags zum Unternehmenserfolg noch weiter zu erhöhen.

Der HR-Bereich ist mehr als nur ein Bindeglied zwischen Mitarbeitenden und Unternehmensstrategie – er ist der zentrale Treiber für eine Kultur, die den nachhaltigen Unternehmenserfolg begünstigt. Die Frage ist nicht, ob der HR-Bereich diese Rolle übernehmen soll, sondern wie schnell und effektiv er diese Transformation umsetzen kann. Diese Studie liefert Antworten.

Die „**State of HR**“-Studie wurde in Kooperation zwischen der **DGFP und Gallup** als Online-Befragung über die Befragungsplattform Gallup Access durchgeführt.

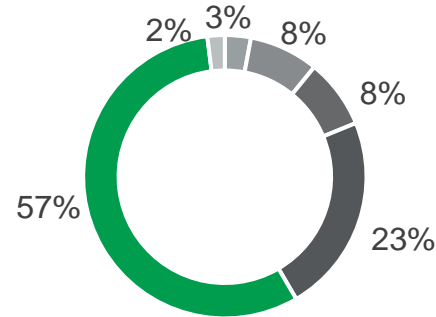
Im Befragungszeitraum vom 8.11.2024 bis 13.12.2024 haben **314 Personen** aus dem Netzwerk der DGFP teilgenommen.

Der Fragebogen umfasst 61 Items, die zum Teil aus der Gallup-Datenbank stammen und zum Teil für die vorhandene Zielgruppe neu erstellt wurden.

Der Fragebogen deckte folgende **Themen** ab:

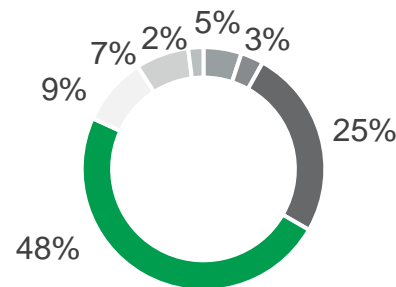
- Stellenwert von HR
- HR-Trends
- Emotionale Mitarbeiterbindung und allgemeine Zufriedenheit
- Budget und Ressourcenallokation
- Agilität
- Performance Management
- Employee Lifecycle (Mitarbeitenden-Lebenszyklus)
- Listening-Strategie
- Fokus der Unternehmensführung auf Kultur

Länge der Betriebszugehörigkeit



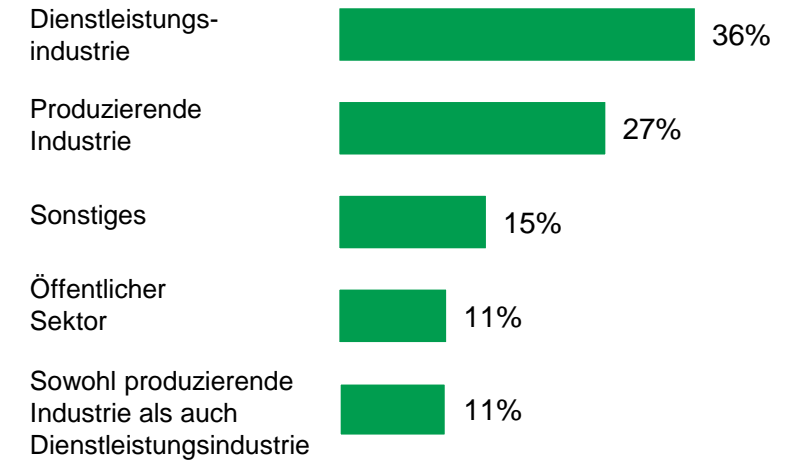
- weniger als ein Jahr
- 1 bis zu 3 Jahre
- 3 bis zu 5 Jahre
- 5 bis zu 10 Jahre
- 10 Jahre und länger
- Keine Angabe

Unternehmensgröße (Anzahl Mitarbeitende)



- weniger als 50
- 50 bis weniger als 100
- 100 bis weniger als 1,000
- 1,000 bis weniger als 15,000
- 15,000 bis weniger als 50,000
- Mehr als 50,000
- Keine Angabe

Branche



Führungsverantwortung

52 % der Befragten sind Führungskräfte.

Bildungsabschluss

81 % der Befragten verfügen über einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss.

Die Befragten im HR-Bereich sind kritisch gegenüber ihrem Arbeitgeber, würden jedoch wieder eine Karriere im Personalbereich anstreben

Verschiedene Datenpunkte aus der Befragung zur Wahrnehmung von HR stimmen nachdenklich:



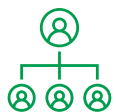
87 % der Befragten würden wieder eine Karriere im HR-Bereich anstreben.



61 % der Befragten erklärten, dass HR an der Entwicklung der Unternehmensstrategie beteiligt war; 67 % gaben an, dass ihr Arbeitgeber über eine HR-Strategie verfügt.



51 % der Befragten planen in einem Jahr noch bei ihrer derzeitigen Firma zu sein.
→ Über 75 % der HR-Teams in Gallups HR-Datenbank hegen eine größere Absicht, auch in 12 Monaten noch in ihrem aktuellen Unternehmen zu arbeiten.



33 % der Befragten im HR-Bereich in Deutschland erleben Führung und ein Arbeitsumfeld, dass zu einer hohen emotionalen Bindung führt. In Gallups HR-Datenbank (2024)¹ sind es 56 %.



28 % der Personaler würden ihr Unternehmen als hervorragenden Arbeitsplatz weiterempfehlen.
→ Mehr als 60 % der HR-Teams in Gallups HR-Datenbank weisen eine höhere Bereitschaft auf, ihr Unternehmen weiterzuempfehlen.



Nur 17 % der Befragten geben an, dass der Beitrag von HR zum Unternehmenserfolg ihrer Meinung nach anerkannt wird.



Nur 6 % der Befragten nehmen ihr Unternehmen als agil wahr.



58 % der Befragten gaben an, dass das für HR verfügbare Budget für das Jahr 2025 höher oder zumindest gleich ist.

Die Dissonanz der Ergebnisse lässt darauf schließen, dass die Befragten aus dem HR-Bereich ihr Tätigkeitsfeld durchaus mögen, aber ihre aktuellen Arbeitgeber, ihr direktes Arbeitsumfeld und auch ihre Führungskraft kritisch sehen.

¹Bei der Vergleichsgruppe aus der Gallup HR-Datenbank handelt es sich um Personen, die von Gallup im Rahmen von Mitarbeitendenbefragungen befragt wurden und im HR-Bereich arbeiten. Die Datenbank umfasst die Jahre 2019 bis 2023.

Welche HR-Trends sind für Ihr Unternehmen aktuell am relevantesten?

Die HR-Befragten in Deutschland haben klare Vorstellungen von **Trends** und **Themen**, die aus ihrer Sicht für den **zukünftigen** und **langfristigen Unternehmenserfolg** relevant sind.

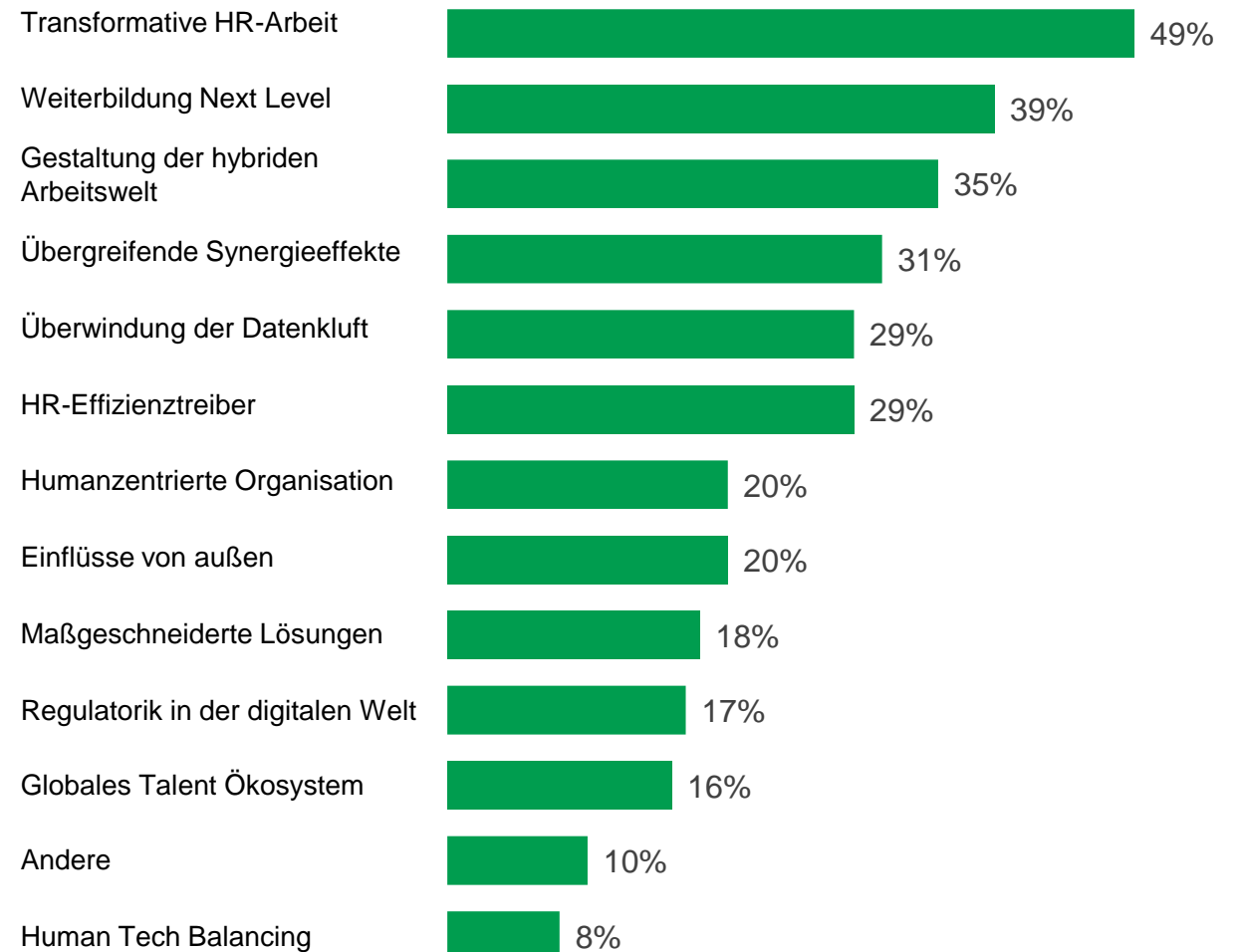
An erster Stelle steht die **transformative HR-Arbeit** – der Wandel hin zum **strategischen Mitgestalter** und weg vom **ausschließlichen administrativen Verwalter** und **operativen Ausfühler**.

Weiterbildung Next Level steht an zweiter Stelle; HR sieht das **individuelle** und **lebenslange Lernen** sowie die **technologische Integration** als essenziell, um sich für **anstehende Herausforderungen** zu wappnen.

Beim Thema **hybride Arbeitswelt** sieht sich HR in einem Spannungsfeld zwischen den **Anforderungen der Geschäftsführung** und den **Bedürfnissen der Mitarbeitenden**. Hinzu kommen **steigende Ansprüche der jüngeren Generationen** hinsichtlich einer **flexiblen Gestaltung** von **Arbeitszeit** und **-ort**.

Bei den drei anschließenden Trends **übergreifende Synergieeffekte**, **Überwindung der Datenkluff** und **HR als Effizienztreiber** zeigt sich eine Fokussierung auf eine **agilere Arbeitswelt**.

Erstaunlich ist, dass die HR-Befragten den Trend **Human Tech Balancing** kaum relevant finden, trotz des großen Einflusses von der Digitalisierung in der Arbeitswelt.



Die Befragten konnten bei dieser Frage eine Mehrfachauswahl von Antwortoptionen vornehmen.

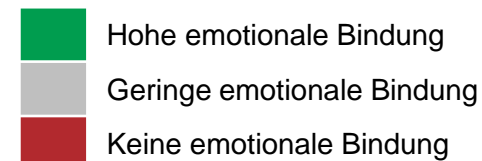
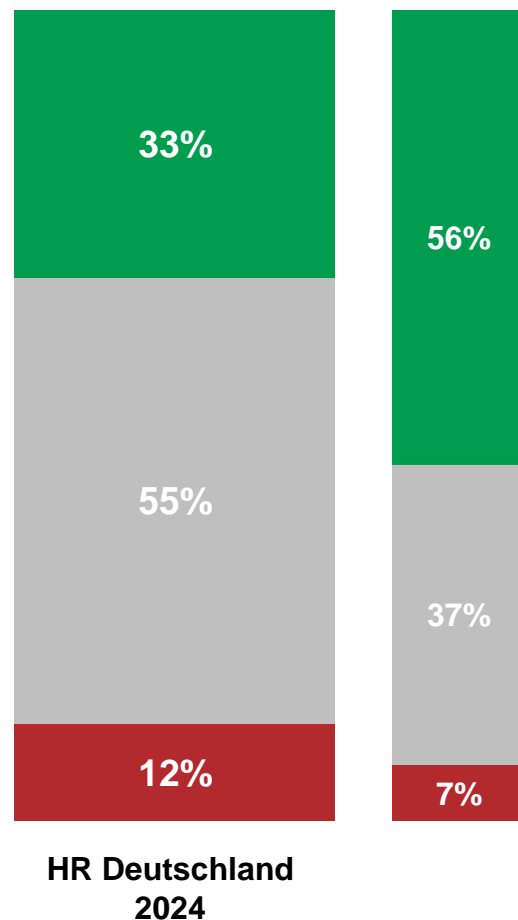
Emotionale Bindung als Schlüssel: Wie Führung die Veränderungsbereitschaft im HR-Bereich beeinflusst

Gallup-Studien zeigen, dass die **Bereitschaft für Veränderungen** maßgeblich von der **Qualität der erlebten Führung** abhängt.

Damit **transformative HR-Arbeit** gelingen kann, bedarf es zuerst einer **Veränderungsbereitschaft im eigenen Bereich**.

Im **HR-Bereich** erlebt jedoch nur **jede/r Dritte** eine **Führung** und ein **Arbeitsumfeld**, die bzw. das **emotional bindet** und **Veränderungsbereitschaft** fördert.

Im Vergleich zur **HR-Datenbank** von Gallup hat die **Führungsqualität im deutschen Personalbereich Nachholbedarf**. **Global** erlebt mehr als die **Hälfte** der HR-ler **motivierende Führung** im Arbeitsalltag.



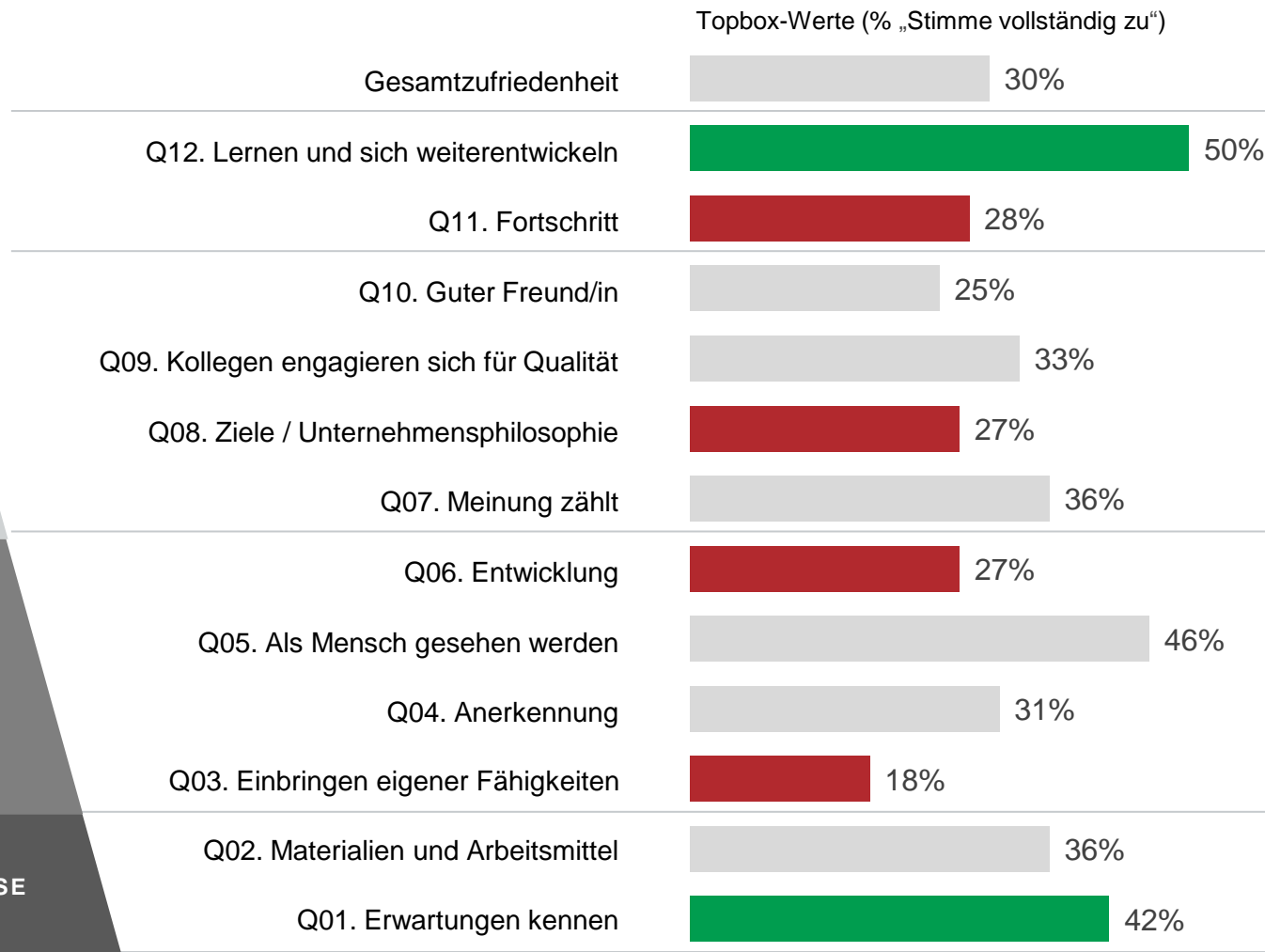
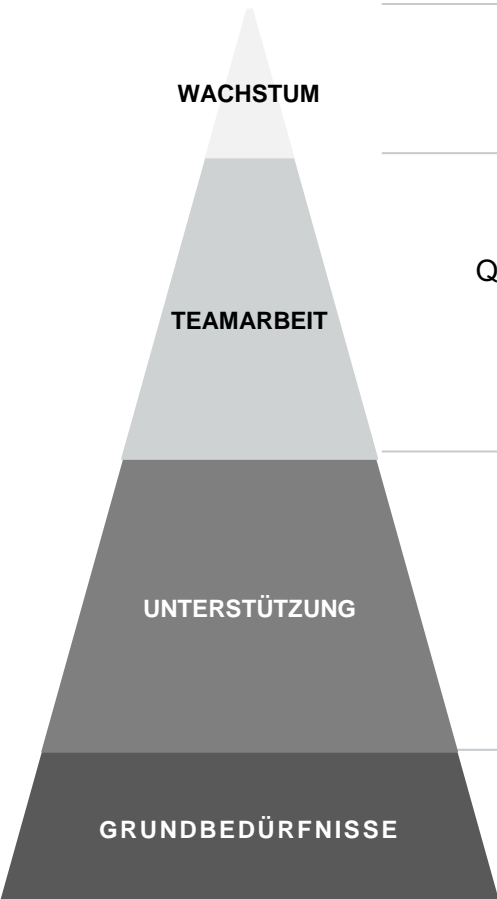
Mitarbeitende mit einer hohen emotionalen Bindung identifizieren sich stark mit ihrem Job und ihrem Unternehmen und engagieren sich leidenschaftlich. Sie sind eine „treibende Kraft“ im Unternehmen und sorgen mit der Förderung von Leistung und Innovationen für eine Weiterentwicklung des Unternehmens.

Mitarbeitende mit einer geringen emotionalen Bindung haben keine wirkliche emotionale Verbindung zu ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen. Wenn nicht ausreichend auf die Bindungsbedürfnisse eines Mitarbeitenden eingegangen wird, investiert dieser zwar seine Zeit in das, was er tut, allerdings fehlt es demjenigen oft an Motivation und Leidenschaft.

Mitarbeitende ohne emotionale Bindung sind nicht nur unzufrieden an ihrem Arbeitsplatz – sie sind verärgert, weil ihre Bedürfnisse nicht erfüllt werden, und lassen keine Gelegenheit aus, um ihre Unzufriedenheit zum Ausdruck zu bringen. Tag für Tag untergraben sie das, was ihre Kollegen mit hoher emotionaler Bindung erreichen.

¹Bei der Vergleichsgruppe aus der Gallup HR-Datenbank handelt es sich um Personen, die von Gallup im Rahmen von Mitarbeitendenbefragungen befragt wurden und im HR-Bereich arbeiten. Die Datenbank umfasst die Jahre 2019 bis 2023.

Die Q¹²® decken Barrieren und ungenutztes Potenzial für HR auf



Das aktuell erlebte **Arbeitsumfeld** vieler HR-ler ist weitestgehend von einer **Tagesgeschäftsorientierung** geprägt, die mit einem **Mangel an Bedeutsamkeit, fehlender Orientierung** und **Barrieren**, die der vollen Nutzung ihres **Potenzials** im Weg stehen, einhergeht.

Darüber hinaus deuten die Daten darauf hin, dass die **Personaler** mit viel **Neuem konfrontiert** werden, was per se nicht schlecht ist, aber zur **Herausforderung** wird, wenn dies hier mit **fehlender Struktur** und **einem Mangel an Begleitung** einhergeht. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass sich viele Arbeitnehmende im HR-Bereich **überfordert** und sich wie im **Hamsterrad** fühlen. Es stellt sich die Frage, wie gut **HR in Deutschland selbst** durch **Veränderungen begleitet** wird.

Im Vergleich zu **Gallups HR-Datenbank** schneiden die **Personaler aus Deutschland** **unterdurchschnittlich** ab. Die einzige Ausnahme betrifft das **Lernen und sich Weiterentwickeln**.

Diese **Ausgangslage** könnte der **Bewältigung** der anstehenden **Herausforderungen im HR-Bereich**, deutlich im Weg stehen.

Farbliche Hervorhebung in grün und rot beziehen sich auf die Interpretation von Mustern in den Daten und nicht auf die Höhe des Prozentwertes.

■ Relative Stärke
■ Relative Herausforderung

Silos und Entscheidungsgeschwindigkeit adressieren Potenzialnutzung

Die **Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung** und die **abteilungsübergreifende Zusammenarbeit** sind **Barrieren**, die der Potenzialnutzung im Weg stehen.

Nur **jede/r zehnte Befragte** ist mit der **Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung** am Arbeitsplatz zufrieden (**Topbox: 9 %**). Gleiches gilt für die **abteilungsübergreifende Zusammenarbeit** (**Topbox: 10 %**).

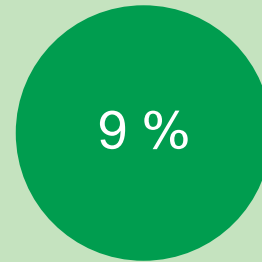
Je **zufriedener** die Befragten mit der **Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung** sind, desto eher berichten sie davon, bei der Arbeit ihr **volles Potenzial** nutzen zu können. Das gleiche Muster zeigt sich auch mit Blick auf die **abteilungsübergreifende Zusammenarbeit**.

Da die Zufriedenheit mit der **Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung** und der **abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit** als die **wichtigsten Faktoren für ein agiles Arbeitsumfeld** wahrgenommen werden, sollte dieser Befund nachdenklich stimmen. Dementsprechend ist diesen beiden Themen **höchste Handlungsrelevanz** beizumessen.

Aktuelle Zustimmungswerte

Topbox-Werte (% „Stimme vollständig zu“)

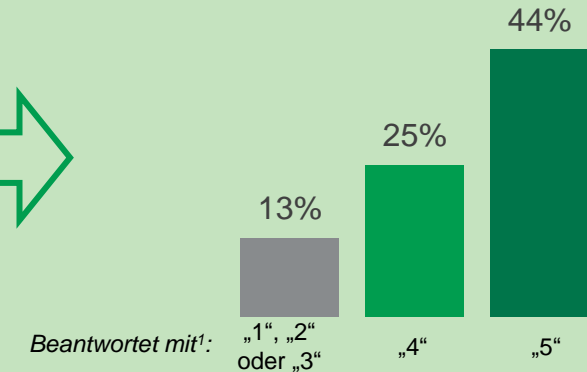
Ich bin mit der Geschwindigkeit, mit der bei uns am Arbeitsplatz Entscheidungen getroffen werden, zufrieden.



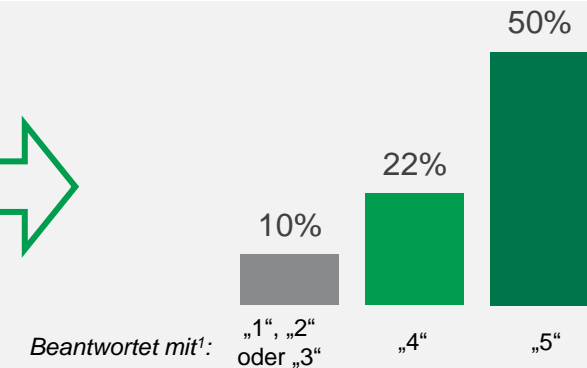
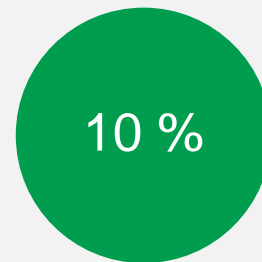
Einfluss auf Potenzialnutzung

Q03. Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.

Topbox-Werte (% „Stimme vollständig zu“)



Ich bin zufrieden mit der Zusammenarbeit zwischen meiner Abteilung und anderen Abteilungen, mit denen ich arbeite.



¹Antwortskale von 1 „Stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 „Stimme vollständig zu“.

Nicht schnell genug, denken und arbeiten in Silos und zu komplex

Im Rahmen der „**State of HR**“-Studie wurde untersucht, wie es um die **wahrgenommene Agilität** bestellt ist und an welchen **Stellschrauben** gedreht werden kann. Die Ergebnisse zeigen, dass es für die Befragten im HR-Bereich auf **drei Faktoren** besonders ankommt (rot hervorgehoben).

Neben der **Zufriedenheit** mit der **Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung** und der **abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit** als wichtige **Stellhebel** für ein **agiles Arbeitsumfeld** kommt es auf **Simplizität** an.

Jedoch berichtet nur **jeder zehnte Personaler**, dass in seinem Unternehmen immer nach dem **effizientesten Weg** gesucht wird, um **Arbeit** zu erledigen.

Empowerment

In meinem Unternehmen wird denjenigen vertraut, Entscheidungen zu treffen, die mit der jeweiligen Aufgabe am vertrautesten sind.

8

Wissensaustausch

In meinem Unternehmen teilen wir Informationen, Wissen und Ideen offen miteinander.

7

Innovationsoffenheit

Ich werde ermutigt, Verbesserungsvorschläge einzubringen.

6

Fehlerkultur

Mein Unternehmen schafft ein Arbeitsumfeld, in dem sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausprobieren, scheitern und aus Fehlern lernen können.

5



1

Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung

Ich bin mit der Geschwindigkeit, mit der bei uns am Arbeitsplatz Entscheidungen getroffen werden, zufrieden.

9 % Topbox³

2

Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit

Ich bin zufrieden mit der Zusammenarbeit zwischen meiner Abteilung und anderen Abteilungen, mit denen ich arbeite.

10 % Topbox³

3

Simplizität

In meinem Unternehmen suchen wir immer nach dem effizientesten Weg, Arbeit zu erledigen.

9 % Topbox³

4

Förderung neuer Technologie

Mein Unternehmen setzt proaktiv neue Technologien ein, die uns dabei helfen, produktiver zu sein.

Gallup versteht unter Agilität sowohl die Verfügbarkeit der richtigen Arbeitsmittel und Prozesse als auch die richtige Einstellung im Unternehmen, um schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren zu können. Dabei wird Agilität von den unten genannten Faktoren beeinflusst. Die Sortierung der Faktoren von 1 bis 8 erfolgt in absteigender Reihenfolge anhand der eigens wahrgenommenen Hebelwirkung auf die Agilität.

¹In meinem Unternehmen verfügen wir über die richtige Einstellung, um schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren zu können.

²In meinem Unternehmen verfügen wir über die richtigen Arbeitsmittel und Prozesse, um schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren zu können.

³Topbox-Werte entsprechen den %-Werten „Stimme vollständig zu“.

Die Hebelwirkung der Einflussfaktoren wurde über eine logistische Regression ermittelt.

Deutsche HR-Beschäftigte nehmen ihr Unternehmen nicht als agil wahr

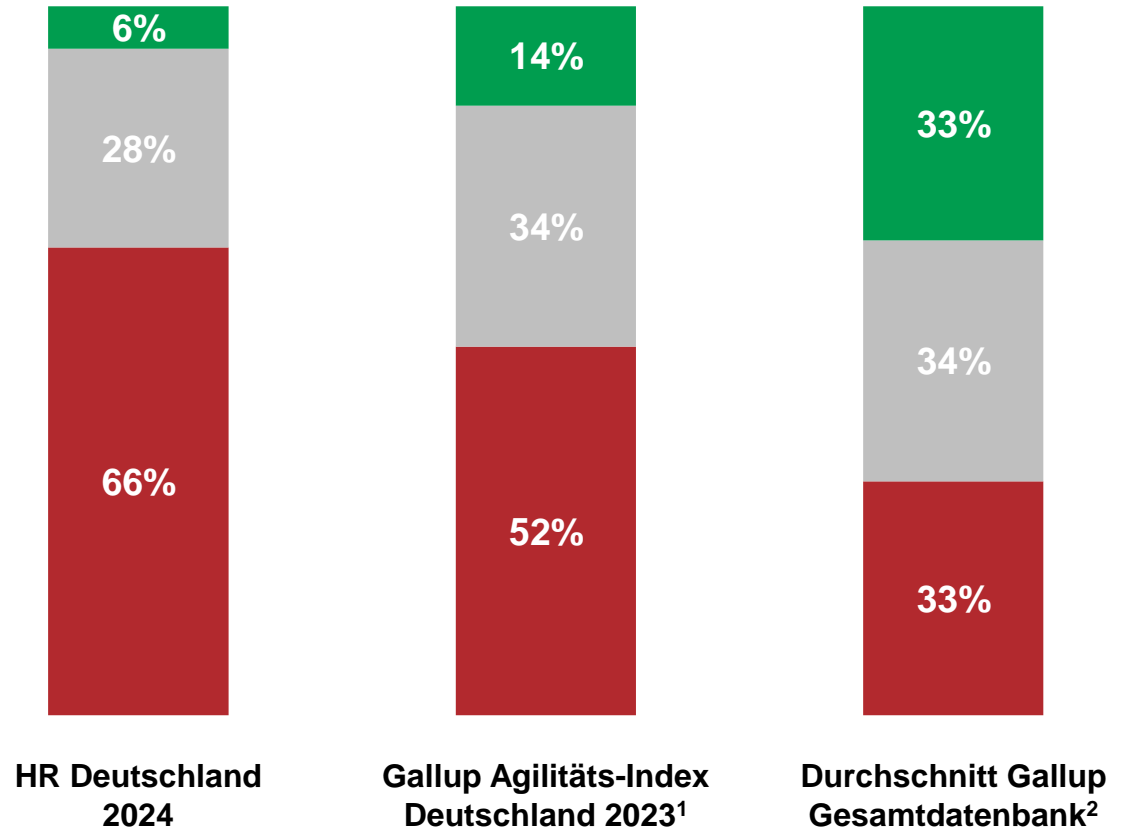
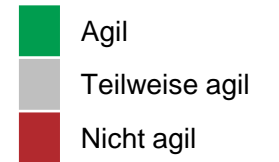
Die **Herausforderungen** bei den Stellhebeln spiegeln sich auch im **Agilitätsindex** wider. Dabei fallen sie **hinter dem deutschen Durchschnitt** zurück, welcher ohnehin schon **weit hinter dem globalen Mittel** liegt.

Der Agilitäts-Index setzt sich aus den folgenden zwei Items zusammen: „In meinem Unternehmen verfügen wir über die richtige Einstellung, um schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren zu können.“ und „In meinem Unternehmen verfügen wir über die richtigen Arbeitsmittel und Prozesse, um schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren zu können.“

Basierend auf der **Einschätzung** der **Befragten im HR-Bereich**, wie in ihrem **Unternehmen gearbeitet** wird, ergibt sich ein **eindeutiges Bild**: Je mehr der erwähnten **acht Faktoren** verwirklicht sind, desto **agiler** nehmen die Befragten ihr **Unternehmen** wahr. Sie empfinden dann, dass bei ihrem **Arbeitgeber** die richtige **Einstellung** vorherrscht und dieser über die richtigen **Arbeitsmittel** und **Prozesse** verfügt, um schnell auf **Geschäftsanforderungen** zu reagieren.

Der HR-Bereich selbst ist hier nicht in der **alleinigen Verantwortung**, aber kann durch **kulturprägende Initiativen Veränderungen** auf den Weg bringen. Wenn die **Geschäftsleitung** den **Kulturwandel** vorantreibt, wirkt sich dies positiv auf die **wahrgenommene Agilität** aus und verringert die von **HR** wahrgenommenen **Barrieren zur vollen Potenzialnutzung**.

Für die Befragten aus dem HR-Bereich wird deutlich: Wenn mindestens sieben oder acht der „Agilen 8“ erfüllt sind, steigt der Anteil derjenigen, die das Unternehmen als agil wahrnehmen, von 6 % auf 57 %.



¹Gallup Engagement Index 2023, Grundlage: Arbeitnehmer*innen ab 18 Jahren in der Bundesrepublik Deutschland.

²Gallup-Gesamtdatenbank 2024.

Einbindung in die Unternehmensstrategie ist begrenzt

Was würden Personaler in ihrem Unternehmen ändern?

„Strategischere und frühzeitigere Einbindung von HR bei Unternehmensentscheidungen“¹

„Einen vollumfänglichen HR-Bereich, dessen Beratungsleistung gehört und umgesetzt wird und der einen Sitz in der Geschäftsführung hat.“¹

„Mehr Mitarbeiterorientierung, mehr HR als strategischer Partner als administrativer Ausführer“¹

61 % der Befragten gaben an, dass HR aktiv an der **Entwicklung der Unternehmensstrategie** beteiligt ist.



Wenn die Unternehmensführung aktiv den kulturellen Unternehmenswandel antreibt:

86 %



Wenn die Unternehmensführung einen stärkeren Fokus auf Kulturwandel legt:

76 %



Wenn die Bedeutung von HR für den Unternehmenserfolg anerkannt wird:

92 %

Obwohl **transformative HR** als größter **Trend** identifiziert wurde, geben nur **61 % der Befragten** an, dass **HR aktiv an der Entwicklung der Unternehmensstrategie** beteiligt ist.

Dies zeigt, dass **HR** in vielen Unternehmen noch nicht vollständig als **strategischer Partner** etabliert ist und oft als **operative** oder **administrative Funktion** betrachtet wird.

HR ist stärker in die **Entwicklung der Unternehmensstrategie** involviert und wird eher als **strategischer Partner** gesehen, wenn die **Unternehmensführung** aktiv den **kulturellen Unternehmenswandel** antreibt, sich **mehr darauf fokussiert als bisher** und der **Stellenwert von HR** anerkannt wird.

Lesebeispiel: Wenn Befragte angaben, dass die Unternehmensführung aktiv den kulturellen Unternehmenswandel antreibt, dann stimmen 86 % der Befragten auch vollständig zu, dass HR aktiv an der Entwicklung der Unternehmensstrategie beteiligt ist, im Vergleich zu 61 % im Durchschnitt.

¹Freitextantworten auf die Frage: Wenn Sie jetzt eine Sache in Ihrem Unternehmen ändern oder einführen könnten, was wäre das?

Geringe Anerkennung der Bedeutung von HR für den Unternehmenserfolg

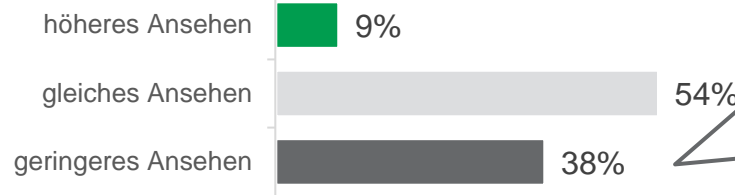
Neben der **fehlenden Einbindung** geben nur **17 % der Befragten** an, dass die **Bedeutung von HR** für den **Unternehmenserfolg anerkannt** wird.

Dies deutet auf eine **begrenzte Wertschätzung** der **strategischen Bedeutung** von **HR** hin und zeigt sich auch darin, dass andere Funktionen wie **Vertrieb (33 %)** und **Finanzen (15 %)**, aus **Personalersicht**, einen **höheren Stellenwert** innehalten.

Dies unterstreicht die **Wahrnehmung**, dass **HR** weniger als **strategischer** und eher als **administrativer Partner** gesehen wird. Die **Herausforderungen** von **HR** bestehen darin, die **erbrachten Leistungen** und den **strategischen Wert** sichtbar zu machen, um als **gleichwertiger Partner** wahrgenommen zu werden.

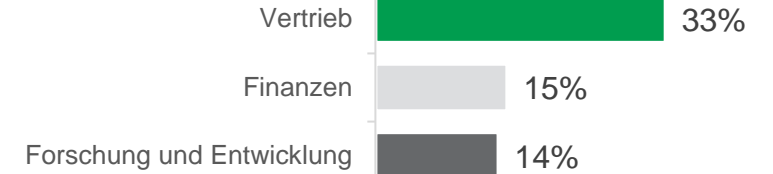
HR hilft dabei, **Talente** zu gewinnen, zu entwickeln und zu halten und damit die **Kosten** für **Rekrutierung** und **Einarbeitung** zu senken. Eine **starke Kultur**, die von **HR** unterstützt wird, verbessert die **Zusammenarbeit**, **Innovationskraft** und **Kundenorientierung**. Die **Mitarbeitenden**, die mit **Hand, Herz und Verstand** bei der Arbeit sind, sind **produktiver**, was sich auf **Umsatz** und **Gewinn** auswirkt. Ohne die richtigen Talente haben auch **Vertrieb** und **Finanzen** Schwierigkeiten ihre Ziele zu erreichen.

Ansehen von HR im Vergleich zu anderen Abteilungen



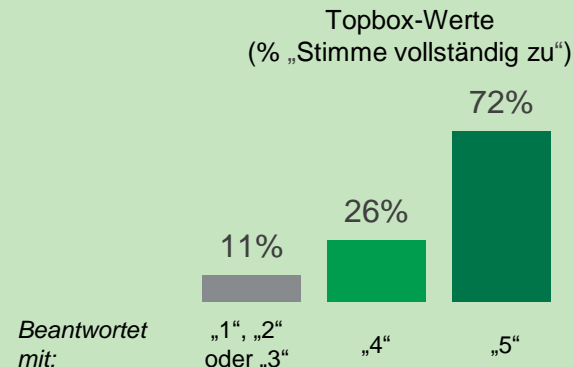
Top 3 Abteilungen mit höher wahrgenommenem Ansehen

Basis: Befragte, die „geringeres Ansehen“ angaben

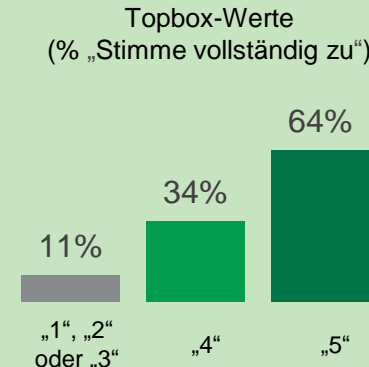


Geschäftsleitungen, die den Wert von **HR** anerkennen, räumen der Funktion eine größere Bedeutung ein. Infolgedessen berichten **HR**-ler, dass ihnen **2025** ein gleiches oder höheres Budget als **2024** zur Verfügung steht. Zudem empfinden sie ihre Arbeit als relevanter und identifizieren sich stärker mit ihrem Unternehmen – was sich in einer höheren Weiterempfehlungsbereitschaft widerspiegelt.

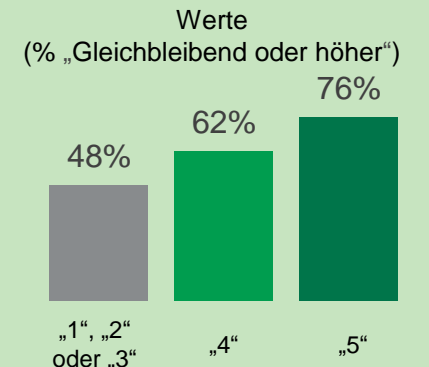
Erleben von Bedeutsamkeit¹



Weiterempfehlungsbereitschaft²



Budgetveränderung 2025 zu 2024³



„In meinem Unternehmen wird die Bedeutung von HR für den Unternehmenserfolg anerkannt.“

¹ Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meines Unternehmens geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.

² Ich würde mein Unternehmen als einen hervorragenden Arbeitsplatz meinen Freunden und Familienangehörigen empfehlen.

³ Wie hoch wird das für HR verfügbare Budget für 2025?

Fehlende Bedeutsamkeit fördert Stress im HR-Bereich

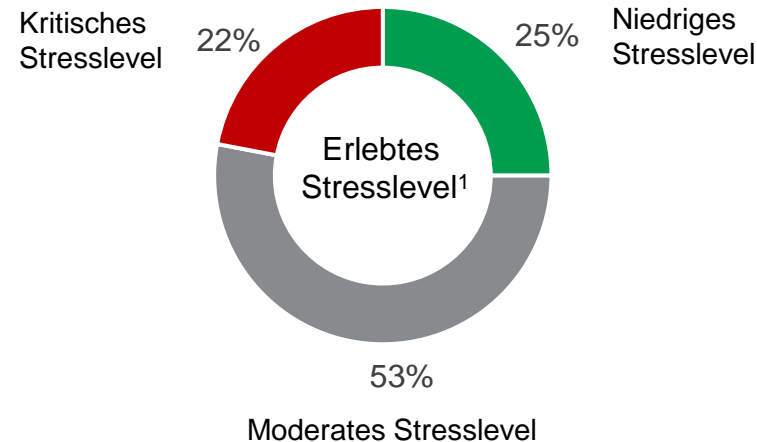
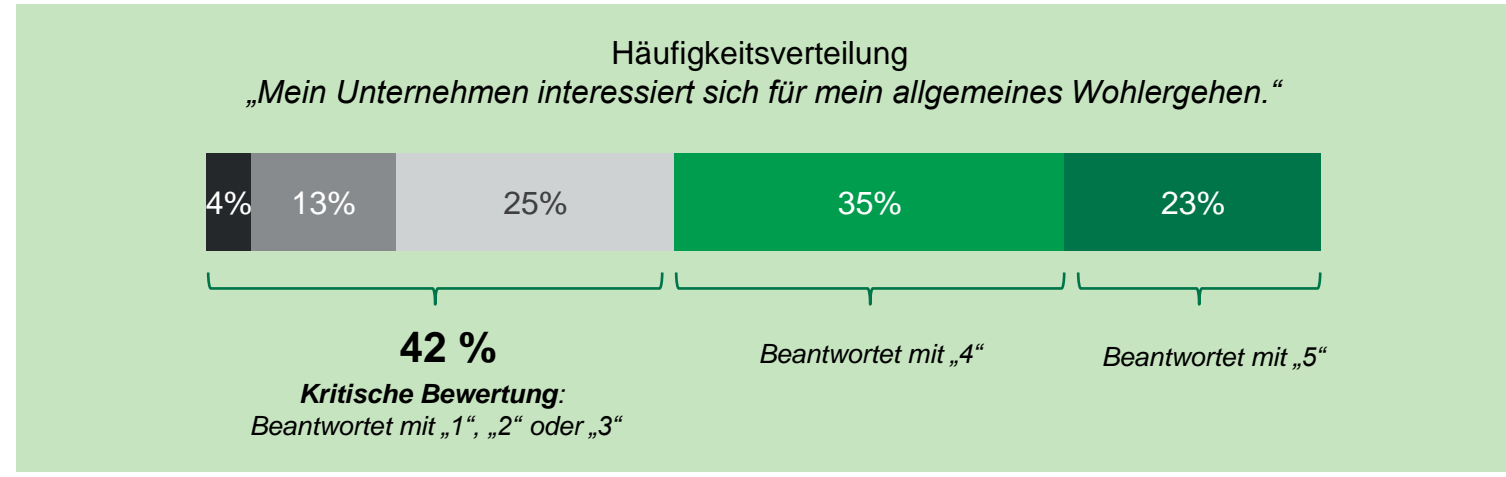
Die **vielfältigen Aufgaben** (Recruiting, Onboarding, Entwicklung, Arbeitsrecht, usw.) von HR gepaart mit den aktuellen **Herausforderungen** (Fachkräftemangel, Digitalisierung, hybride Arbeitsmodelle usw.) hinterlassen **Spuren**.

42 % der Personaler geben an, ihr **Unternehmen** interessiere sich nicht für ihr **allgemeines Wohlergehen**, und nur **23 %** erleben eine **Unternehmenskultur**, die ihr **Wohlergehen** im Fokus hat. Mit Blick auf von **Gallup identifizierte Stresstreiber** (Abwesenheit notwendiger Materialien und Arbeitsmittel, fehlende Anerkennung und nicht eingebunden oder gehört zu werden), zeigt sich, dass sich der Wert **von 23 % auf 48 %** erhöht, wenn die **Personaler** einem **niedrigen Stresslevel** ausgesetzt sind.

Allgemein zeigt sich, dass **22 % der Befragten** im **HR-Bereich** ein **kritisches Stresslevel** am Arbeitsplatz erleben, **53 %** erleben **moderaten Stress**, und nur **25 %** erleben ein **niedriges Stresslevel**.

Geht man davon aus, dass sich die zu erledigende HR-Arbeit wenig ändern wird, sind **Unternehmen** gut beraten, dem **Personalbereich** mehr **Wertschätzung** entgegenzubringen. Der **gefühlte Mangel an Bedeutsamkeit** von HR erhöht das Risiko für ein **kritisches Stresslevel** am Arbeitsplatz um den **Faktor 9**.

Wie **Gallup-Forschung** zeigt, wirkt sich **Stress** auf **Fehlzeiten** aus, was wiederum **Produktivität** und **Kosten** beeinflusst.



Stressniveau wird als
9 x höher
empfunden, wenn die **Bedeutsamkeit von HR** im Unternehmen nicht anerkannt wird.

¹Die Stresslevel-Kategorien wurden auf Grundlage eines Mittelwerts der Gallup Q12®-Fragen Q02, Q04 und Q07 berechnet (5-Punkte-Skala) und gemäß den folgenden Schwellenwerten definiert: ≥4,67 (niedriges Stresslevel), 3,01–4,66 (moderates Stresslevel), ≤3,00 (kritisches Stresslevel).

Employee Lifecycle – im HR-Fokus: Mitarbeitende gewinnen und halten

Der **HR-Bereich** kann aktuell seiner **Schlüsselrolle** nicht gänzlich gerecht werden, obwohl er mit dem **Employee Lifecycle** über eine **strategische Betrachtungsmöglichkeit** verfügt, um anhand von Metriken die **Verbindung** zwischen **Unternehmensperformance** und **Belegschaft** aufzuzeigen und so die vom **HR-Bereich** geleistete Arbeit **sichtbarer** machen zu können.

Mit Blick auf den **Fachkräftemangel**, die **demographischen Veränderungen** sowie die **steigende Wechselbereitschaft** steht die **Personalgewinnung** im Fokus der **HR-Arbeit**. Dementsprechend verwundert es nicht, dass die **Mehrheit der Befragten** hier die größte **Herausforderung** sieht und sich dem Thema widmet.

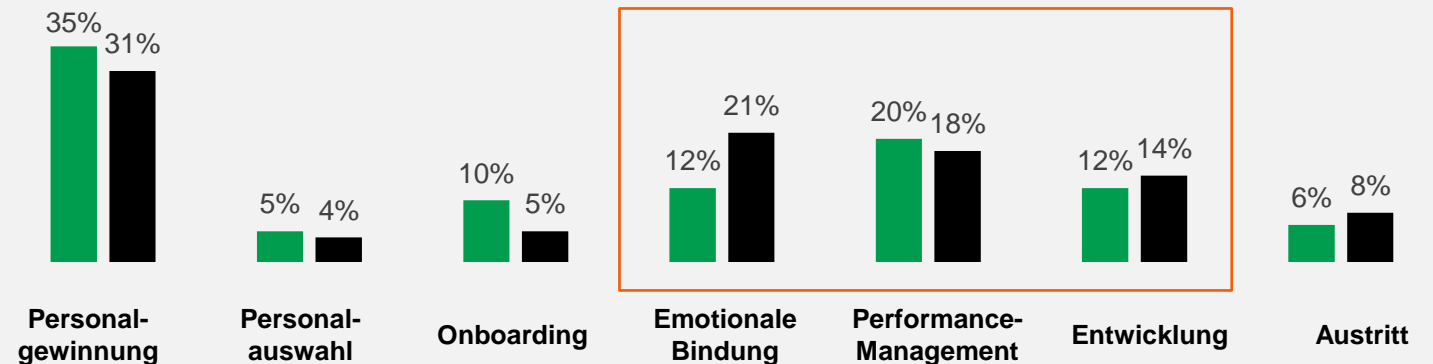
In diesem Kontext ist es umso wichtiger, dass **Mitarbeitende** gehalten werden. Allerdings deuten die **Daten** aus der **HR-Befragung** daraufhin, dass in diesem Bereich **Herausforderungen** bestehen. **HR** ist sich dessen auch bewusst, hat aber scheinbar noch nicht den richtigen **Lösungsansatz** gefunden. Besonders in der Phase der **emotionalen Bindung** scheint es eine **Diskrepanz** zu geben, da **HR-ler Herausforderungen** in diesem Bereich sehen (**21 %**), aber die Unternehmen keinen großen **Fokus** auf die **emotionale Bindung** der **Belegschaft** legen (**12 %**). Diese stellt jedoch den größten **Hebel** hinsichtlich der **Retention** dar. Ein größerer **Fokus** auf diese Phase würde den **Druck** bei der **Personalgewinnung** und auch **Kosten** reduzieren. Außerdem zeigen die **Daten Herausforderungen** im **Performance-Management**, bei der **Förderung von Fähigkeiten und Fertigkeiten** sowie bei der **Karriereentwicklung**.

Diese drei **Phasen** sind in der Regel **wiederkehrend**. **Emotionale Bindung** kann dabei als „Antrieb“, **Performance-Management** als „Wegweiser“ und **Entwicklung** als „Booster“ gesehen werden.

Der **Employee Lifecycle** ist ein Ansatz im Personalmanagement, der den gesamten „Lebensweg“ eines **Mitarbeitenden im Unternehmen** vom ersten **Kontakt** bis zum **Austritt** beschreibt. Es ist ein entscheidendes Modell, da die einzelnen **Phasen** direkt mit der **Employee Experience**, der **Unternehmensperformance** und der **Arbeitgeberattraktivität** (Employer Brand) zusammenhängen. Ein **effektiv gestalteter Employee Lifecycle** trägt somit zur **langfristigen Sicherung** der **Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit** bei.

Auf welcher Phase des Employee Life Cycles (Mitarbeitenden-Lebenszyklus) legt Ihr Unternehmen derzeit den größten Fokus?

Mit welcher Phase des Employee Life Cycles (Mitarbeitenden-Lebenszyklus) hat Ihr Unternehmen derzeit die größte Herausforderung?



Das Modell ermöglicht die **strukturierte Erfassung** von **Kennzahlen** zu den **Schlüsselerfahrungen** der Mitarbeitenden. Eingeholtes Feedback kann helfen, die Prozesse der jeweiligen Phase kontinuierlich und zielgerichtet zu verbessern. Ein **optimierter Employee Lifecycle** unterstützt beim **strategischen Alignment** zwischen den **Unternehmenszielen** und der Ausrichtung der Mitarbeitenden, der Schaffung eines produktiven Arbeitsumfeldes, der Steigerung von Effizienz, Qualität, Kundenorientierung und der Senkung von Kosten.

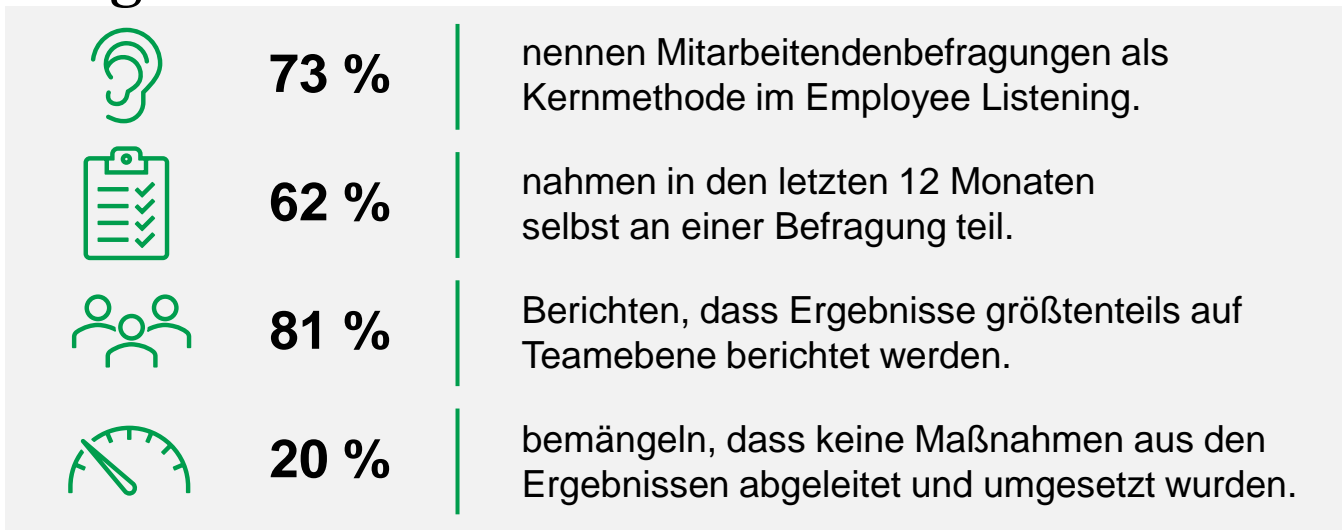
Das konsequente und systematische Management des Employee Lifecycles anhand von **qualitativen** und **quantitativen Einblicken** und das **In-Zusammenhang-Setzen** mit für den **Unternehmenserfolg** relevanten **Kennzahlen** würde **HR** in der eigenen **Positionierung** als „Gestalter“ helfen.

Die Herangehensweise von HR an das Thema emotionale Mitarbeiterbindung deutet auf Optimierungsbedarf hin

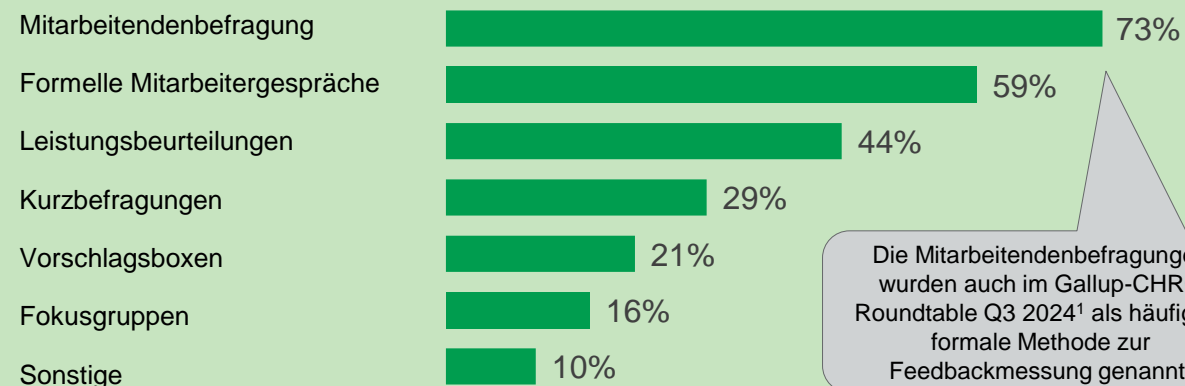
Die **emotionale Mitarbeiterbindung**, die sich **messen** und **managen** lässt, ist der zentrale **Hebel** im **Employee Lifecycle**, der **Beschäftigte** nicht nur ans **Unternehmen bindet**, sondern auch dazu führt, dass **Mitarbeitende mit Hand, Herz und Verstand** bei der **Arbeit** sind.

Neben der **emotionalen Bindung** als **vernachlässigter Hebel** zeigt sich, dass es nur wenig **Vertrauen** in die eigenen **HR-Instrumente** gibt. So gaben **73 % der HR-Befragten** an, dass ihr **Unternehmen Mitarbeitendenbefragungen** als **Kernmethode** nutzen, um formal Feedback von Mitarbeitenden einzuholen. **81%** gaben an, dass die Ergebnisse auf **Teamebene berichtet werden**, um die ermittelten Themenfelder zu adressieren. Allerdings: Nur **62 %** der befragten **HR-ler** nahmen selbst in den letzten **12 Monaten** an einer Befragung ihres **Unternehmens** teil. **Nachdenklich stimmt auch, dass: 20 % der Personaler**, die an einer **Befragung** in ihrem **Unternehmen** teilgenommen haben, erklärten, dass **keine Maßnahmen** aus den **Ergebnissen** abgeleitet wurden. Dies untergräbt die **Wirksamkeit** und **Glaubwürdigkeit** dieser **Instrumente**, da diese in der Regel **HR-Initiativen** sind.

Die **Inhalte** und **Maßnahmen** von **Mitarbeitendenbefragungen** sollten gezielt auf die Verbesserung der **emotionalen Bindung** ausgerichtet sein. Die **Umsetzung** von **Ergebnissen** muss **systematisch, zielführend** und **sichtbar** erfolgen, um **Vertrauen** in das **Instrument** zu stärken. Daneben muss es einen **nachweisbaren Zusammenhang** zur **Performance** geben, um den **Mehrwert** von **HR-Initiativen** als Resultat von **Mitarbeitendenbefragungen** für den **Unternehmenserfolg** aufzeigen zu können.



Welche formalen Methoden nutzt Ihre Unternehmen, um Feedback von Mitarbeitenden einzuholen und die ermittelten Themenfelder zu adressieren?



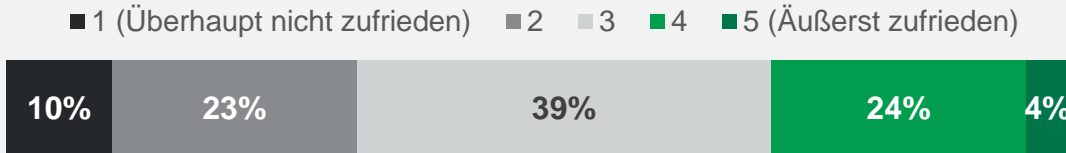
Die Mitarbeitendenbefragungen wurden auch im Gallup-CHRO Roundtable Q3 2024¹ als häufigste formale Methode zur Feedbackmessung genannt.

Die Befragten konnten bei dieser Frage eine Mehrfachauswahl von Antwortoptionen vornehmen.

¹Q3 2024 Gallup CHRO Roundtable Survey of 113 Fortune 500 CHROs.

Performance Management zeigt ungenutzte Potenziale

„Wie zufrieden sind Sie mit der Art und Weise, wie Ihr Unternehmen an das Thema Performance-Management herangeht?“



Selbstkritisch: Nur **4 %** der HR-ler sind **äußerst zufrieden** mit dem **Performance-Management** ihres Unternehmens, die große **Mehrheit** berichtet von mehr oder weniger großer **Unzufriedenheit** mit der aktuellen Herangehensweise. Mit diesen **Ergebnissen** stellt sich HR selbst ein **schlechtes Zeugnis** aus. Ein **hausgemachtes Problem**, denn die Personalere können beim **Performance-Management** maßgeblich mitgestalten – es sei denn, es fehlt an nötiger **Entscheidungskompetenz** und **Durchsetzungskraft**.

Aus den Ergebnissen des Gallup CHRO Roundtables, bei dem Gallup regelmäßig die CHROs von Fortune 500 Unternehmen zu verschiedenen Themen befragt, geht aus der Q3 2024 Befragung hervor, dass auch auf Personalvorstandsebene die Unzufriedenheit mit dem Performance-Management-System hoch ist.¹ Nur **7 %** der **CHROs** sind mit diesem **äußerst zufrieden**. Dabei sind gerade sie es, die in der Regel als Bestandteil der **Geschäftsleitung** das Thema **platzieren** und **vorantreiben** müssten.

Ein **funktionierendes Performance-Management** ist essenziell für die **strategische Ausrichtung** von **individuellen Zielen** an die aktuelle **Unternehmensstrategie**, das **Steuern** des **Unternehmenserfolgs** und die **Richtungsweisung** für die **Personalentwicklung**, um zukünftigen **Anforderungen** gewachsen zu sein.

Aus Gallups Forschung ist bekannt, dass die **Grundbausteine** für das **effektive Managen** von **Performance** eine **klare Erwartungshaltung** und **Zielsetzung**, **regelmäßige Reflektion** und **Anpassung** der **Ziele**, **kontinuierliches Feedback** zum **Fortschritt** und ein **Rückblick** auf **erfolgreiche Arbeit** sind.

Bei vollständiger Zufriedenheit mit dem Performance-Management ist es...

2 x ... wahrscheinlicher, dass sich Personalere gefördert fühlen.²

3 x ... wahrscheinlicher, dass gemeinsam über die persönlichen Fortschritte reflektiert wurde.³

3 x ... wahrscheinlicher, dass regelmäßig hilfreiches Feedback gegeben wird.⁴

6 x ... wahrscheinlicher, dass Zusagen gegenüber dem Kunden uneingeschränkt eingehalten werden.⁵

Die Ergebnisse der Personalere selbst zeigen: Je **zufriedener** sie mit dem **Performance-Management-Ansatz** sind, desto wahrscheinlicher fühlen sie sich in ihrer **Entwicklung gefördert** und **unterstützt**. Grundlage hierfür sind **regelmäßige Gespräche** mit dem Team und der Führungskraft.

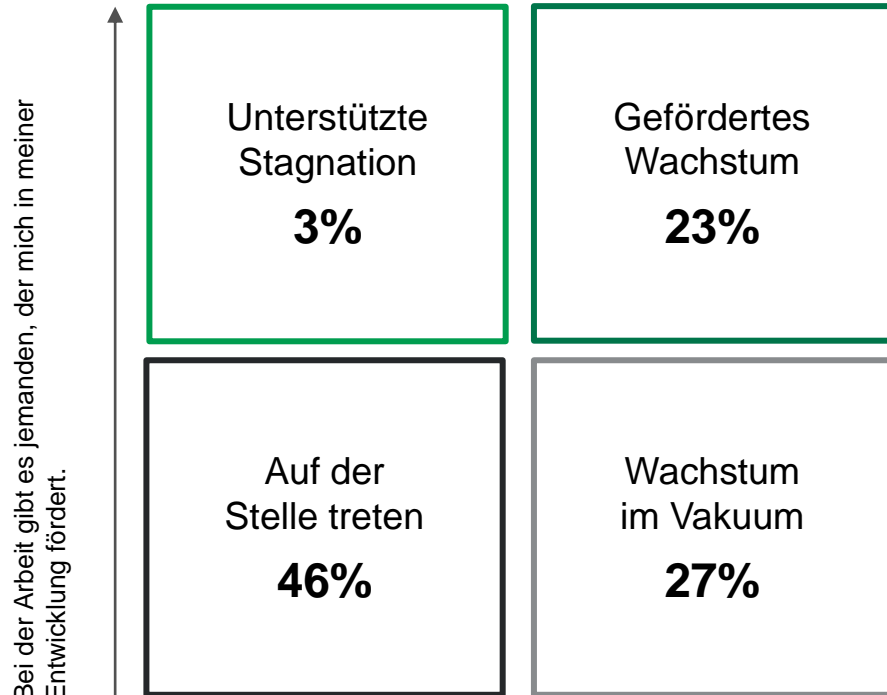
Neben den **positiven Effekten** für die **Personalentwicklung** lässt sich auch beobachten, dass der **Kunde profitieren** dürfte, denn laut der **Personalere** werden **Zusagen Kunden** gegenüber öfter eingehalten, wenn **Performance** effektiv gemanagt wird.

¹Q3 2024 Gallup CHRO Roundtable Survey of 113 Fortune 500 CHROs. ²Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung fördert. ³In den letzten sechs Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen.

⁴Ich habe in der letzten Woche hilfreiches Feedback zu meiner Arbeit erhalten ⁵Mein Unternehmen hält Zusagen gegenüber Kunden immer ein.

Regelmäßiges Feedback als Schlüssel: HR-Mitarbeitende brauchen mehr Unterstützung für ihre Entwicklung

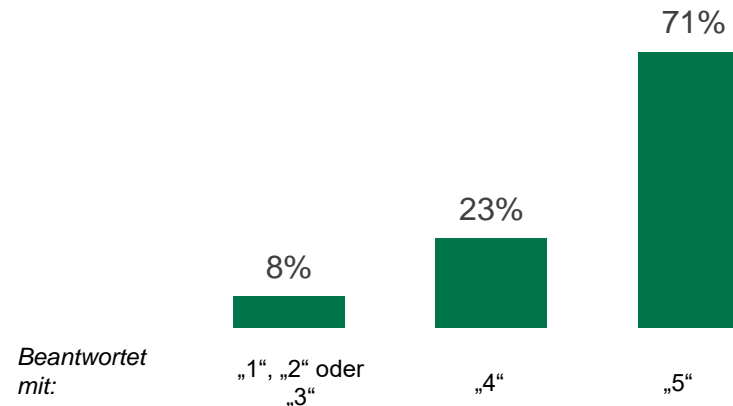
Die Herausforderungen, die HR in Deutschland erlebt, spiegeln sich oft in den größeren organisatorischen Fragestellungen wider. Die Art und Weise, wie im HR-Bereich Entwicklungsstrategien gestaltet werden, dient oftmals als Modell für die Umsetzung im gesamten Unternehmen, gerade bei den Themen Performance-Management und Up- und Reskilling.



Während des letzten Jahres hatte ich bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln.

Gefördertes Wachstum

(% der Personaler, die sowohl Wachstumschancen wahrnehmen können und sich dabei gleichzeitig in ihrer Entwicklung unterstützt fühlen)



Ich habe in der letzten Woche hilfreiches Feedback zu meiner Arbeit erhalten.

Eine Gallup-Studie aus dem Jahr 2023 zeigt, dass nur wenige Arbeitnehmende in Deutschland eine Lernkultur erleben, die sie gleichermaßen fördert und fordert (16 %)¹. Durch die **Vorbildfunktion** von HR wundert es nicht, dass die **Befragten im HR-Bereich** mit 23 % nur knapp über dem deutschen Durchschnitt liegen. Während 23 % der HR-Mitarbeitenden geförderte Wachstumschancen erleben, bleibt der Großteil im „wachstumslosem Arbeiten“ gefangen oder „auf der Stelle tretend“. **Regelmäßiges Feedback** verdreifacht die Wahrscheinlichkeit (auf 71 %), dass sich HR-Mitarbeitende in ihrer Entwicklung gefördert fühlen. **Investitionen** in eine gezielte **Lern- und Entwicklungskultur** stärken nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch die Rolle von HR als **strategischen Partner**. Programme wie Up- und Reskilling und kontinuierliches Feedback können als „**Booster**“ im Lifecycle wirken und die **emotionale Bindung** nachhaltig verbessern.

¹Gallup Engagement Index 2023, Grundlage: Arbeitnehmer*innen ab 18 Jahren in der Bundesrepublik Deutschland.

Die vier Kategorien ergeben sich aus der Kreuzung von zwei Fragen zu Lern- und Entwicklungsgelegenheiten (horizontal) sowie unterstützender Förderung (vertikal), die jeweils mithilfe einer fünfstufigen Likert-Skala (1–5) erhoben wurden: „Auf der Stelle treten“ umfasst Befragte, die auf beide Fragen Werte von 1–4 nennen, „Wachstum im Vakuum“ entsteht bei „5“ auf der ersten und „1“–„4“ auf der zweiten Frage, „Unterstützte Stagnation“ bei „1“–„4“ auf der ersten und „5“ auf der zweiten Frage, während „Gefördertes Wachstum“ für Befragte gilt, die bei beiden Fragen eine „5“ angeben.

Die Rolle von HR im Wandel: Chancen und Barrieren

HR steht vor der **Transformation**, eine **Gestalter-Rolle** einzunehmen, um **Mitarbeitende emotional zu binden**, **Talente zu fördern** und **Unternehmensstrategien** mitzugestalten.

Nur **17 %** der Befragten glauben, dass der **Beitrag von HR zum Unternehmenserfolg anerkannt** wird, was die strategische Positionierung erschwert.

39 % geben an, dass HR nicht in die **Entwicklung der Unternehmensstrategie** eingebunden ist, was das **Potenzial von HR limitiert**.

Langsame Entscheidungsprozesse und Silos

Nur **9 %** der Befragten sind mit der **Geschwindigkeit von Entscheidungsfindungen** zufrieden.

Mangelnde abteilungsübergreifende Zusammenarbeit (10 %) und **langsame Prozesse** hemmen **Agilität** und **Potenzialnutzung**.

Fehlende **Transparenz** und **Vertrauen** in die **Entscheidungsprozesse** behindern die Fähigkeit von HR, **transformative Arbeit** zu leisten.

Herausforderungen in der emotionalen Mitarbeiterbindung

Emotionale Bindung wird als zentrale **Herausforderung (21 %)** identifiziert, erhält jedoch nur **12 %** der **Aufmerksamkeit** im **Employee Lifecycle**.

Lediglich **33%** der Personaler weisen selbst eine hohe emotionale Bindung auf.

Nur **28 %** der HR-Mitarbeitenden würden ihr **Unternehmen** als **hervorragenden Arbeitsplatz** weiterempfehlen, und nur **51 %** planen, in einem Jahr noch dort zu arbeiten.

Entwicklungsdefizite und Feedback-Kultur

Nur **23 %** der HR-Mitarbeitenden erleben **gefördertes Wachstum**, während **46 %** das Gefühl haben auf der Stelle zu treten und **27 %** sich im „wachstumslosen Vakuum“ befinden.

Regelmäßiges Feedback verdreifacht die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende in HR sich gefördert fühlen (**8 %** ohne Feedback vs. **71 %** mit regelmäßigem Feedback).

HR dient als Vorbild für andere Abteilungen, aber **ohne klare Strukturen und Förderung** riskiert HR, selbst in der Entwicklung zurückzufallen.

Performance Management als ungenutzte Ressource

Nur **4 %** der Befragten sind mit dem aktuellen **Performance-Management** ihres Unternehmens **äußerst zufrieden**. Weitere **24 %** sind mit diesem zumindest zufrieden.

Klare Ziele, regelmäßiges Feedback und **gezielte Entwicklungsstrategien** sind die größten **Hebel** zur Verbesserung.

Potenziale und Handlungsempfehlungen für das HR-Management und Unternehmen

1

BEITRAG VON HR SYSTEMATISCH QUANTIFIZIEREN

HR sollte seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg sichtbarer machen, indem „harte und weiche“ Kennzahlen systematisch genutzt werden.

Dann wird es HR besser gelingen in der Breite und Tiefe mehr Anerkennung für den eigenen Beitrag zu erhalten und größeren Einfluss auf die Unternehmensstrategie nehmen zu können.

2

AGILER DURCH KUNDENORIENTIERUNG IM INNEREN

Damit Unternehmen auf sich schnell verändernde Märkte reagieren können, bedarf es innerhalb der Organisation und auch im HR-Bereich einer agileren Kultur (insbesondere bessere abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, schnellere Entscheidungsfindung und Komplexitätsreduzierung). Die Grundlage dafür ist die Wahrnehmung anderer Abteilungen innerhalb und außerhalb von HR als interne Kunden.

3

VERBESSERUNG DER FÜHRUNGSQUALITÄT IN HR

Einerseits sollte HR einen Fokus auf die Verbesserung der erlebten Führung im eigenen Bereich legen. Andererseits benötigt die Phase der emotionalen Bindung im Employee Lifecycle im Unternehmen mehr Aufmerksamkeit. Denn: Emotionale Mitarbeitendenbindung stärkt die Treue zum Unternehmen und senkt langfristig die Fluktuation und damit die Kosten für das Recruiting und Onboarding.

4

LERN- UND ENTWICKLUNGSKULTUR AUSBAUEN

Mit Blick auf den von HR identifizierten Trend „Weiterbildung Next Level“ müssen Unternehmen in Re- und Upskilling investieren, um das Potenzial von Mitarbeitenden zu fördern und sie besser auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten – auch in HR. Neben der Qualität der erlebten Führung ist das Thema Weiterentwicklung ein wichtiger Baustein für Retention.

5

FEEDBACK UND PERFORMANCE ALS ZENTRALE HEBEL

HR muss eine Feedback- und Performance-Kultur, die regelmäßige und hilfreiche Rückmeldungen unterstützt, im eigenen Bereich als auch im Unternehmen fördern und fordern. Dies trägt nicht nur zur individuellen Entwicklung bei, sondern verbessert auch die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.



Marco Nink

Director of Research and
Analytics EMEA

Marco_Nink@gallup.de



Jenny Sudul

Senior Workplace Advisory
Consultant

Jenny_Sudul@gallup.de



Henning Peleikis

Senior Workplace Advisory
Consultant

Henning_Peleikis@gallup.de



Kai H. Helfritz

MBA, Leiter
Mitgliedermanagement &
Kooperationen

helfritz@dgfp.de

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) | Linkstraße 2 | 10785 Berlin | +49 30 814 55 43-70 | info@dgfp.de

Gallup GmbH | Washingtonplatz 3 | 10557 Berlin | +49 303940510 | info@gallup.de

Dieses Dokument enthält urheberrechtlich geschützte Forschungsinformationen und Inhalte sowie anderes geistiges Eigentum von Gallup, Inc. Es dient ausschließlich als Richtlinie für die Führungskräfte Ihres Unternehmens und darf nicht vervielfältigt, zitiert, veröffentlicht oder an Dritte außerhalb Ihrer Organisation weitergegeben werden. Das Programm darf weder vom Kunden noch von den Teilnehmern außerhalb des mit Gallup schriftlich festgelegten Rahmens kopiert, geändert, weiterverkauft, wiederbenutzt oder verteilt werden. Jede Verletzung dieser Vereinbarung wird als Vertragsbruch und Missbrauch des geistigen Eigentums von Gallup, Inc. angesehen.

Dieses Dokument hat sowohl für Ihr Unternehmen als auch für Gallup, Inc. einen hohen Wert. Aus diesem Grund sind die darin enthaltenen Ideen, Konzepte und Empfehlungen durch internationale und einheimische Gesetze und Strafen zum Schutz von Patenten, Urheberrechten, Marken und Geschäftsgeheimnissen geschützt.

Ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung von Gallup, Inc. dürfen an diesem Dokument keine Änderungen vorgenommen werden.

Gallup® und Gallups Q¹²®-Elemente sind Marken von Gallup, Inc. Alle anderen Marken sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.