



## Wir gestalten die Zukunft des HRM

Impulse und Beispiele aus  
der Initiative „HRM der Zukunft“



Mit der Initiative „HRM der Zukunft“ unterstützt die DGFP ihre Mitglieder dabei, die eigene Personalarbeit strategisch weiterzuentwickeln. Ziel ist es, ein zukunftsorientiertes HR-Management zu etablieren, das proaktiv auf die Herausforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt reagiert. Neben der konzeptionellen Arbeit liefert die DGFP ihren Mitgliedern praxisnahe Orientierungshilfen für die Umsetzung, etwa in Form der aktuellen HR-Zukunftsstudie, die gemeinsam mit dem Zukunftsinstitut Wien realisiert wurde.

HR tritt als strategischer Partner im Unternehmen auf – das ist natürlich kein neuer Trend, sondern eine unaufhaltsame Entwicklung, die sich seit vielen Jahren manifestiert und die weiterwirkt.

Die „HR-Zukunftsstudie 2024“ der DGFP, entstanden in Kooperation mit dem Zukunftsinstitut Wien, bietet einen kompakten Überblick über zwölf zentrale HR-Trends – von „Transformative HR“ über „Humanzentrierte Organisationen“ bis zu „HR-Effizienztreiber“. Neben technologischen Innovationen stehen kulturelle und strukturelle Veränderungen im Fokus. Die Ergebnisse zeigen: Die Zukunft der HR-Arbeit ist integrativer, vernetzter und individualisierter. Im Rahmen der DGFP-Initiative „HRM der Zukunft“ bildet die Studie die Grundlage für den Austausch mit HR-Verantwortlichen aus Unternehmen, Wissenschaft und Beratung. Die DGFP hat erste Formate entwickelt, um zentrale Erkenntnisse der HR-Zukunftsstudie praxisnah zu begleiten, etwa durch Whitepaper, Keynotes, Round Tables und Fachveranstaltungen.

### Zentrale Gestaltungsfelder

Die Auswertung der Trendstudie zeigt: Personalverantwortliche stehen in den kommenden Jahren vor einem klar umrissenen Set strategischer Aufgabenfelder. Dazu zählen insbesondere

- die Transformation der HR-Funktion hin zu einer aktiven Veränderungstreiberin im Unternehmen,
- die Gestaltung humanzentrierter Organisationen, die Mitarbeiterwohl und Unternehmenskultur nachhaltig in den Mittelpunkt rücken,
- der Aufbau eines globalen Talent-Ökosystems und die Etablierung von Weiterbildung auf einem neuen Level sowie
- die konsequente Nutzung datenbasierter Entscheidungsgrundlagen, Automatisierung und Künstlicher Intelligenz (KI)

unter Berücksichtigung regulatorischer Anforderungen und ethischer Rahmenbedingungen.

Einige Unternehmen aus dem DGFP-Netzwerk haben bereits erste Umsetzungsprojekte gestartet. Im Folgenden werden ausgewählte Beispiele vorgestellt, die auf unseren Konferenzen und in Publikationen diskutiert wurden und verdeutlichen, wie HR-Trends wirksam in die Praxis übersetzt werden können.

### Trend: HR-Transformation zum strategischen Werttreiber

Ein zukunftsgerichtetes Personalmanagement erfordert eine Neuausrichtung der HR-Funktion hin zu einem strategischen Partner im Unternehmen. Dieser Trend schlägt kein neues Kapitel in der HR-Ausrichtung auf. Vielmehr manifestiert sich dieser Trend seit den letzten Jahren und wirkt weiter. Die Ergebnisse der DGFP-Trendstudie unterstreichen, dass HR künftig nicht mehr primär als unterstützende Instanz operieren darf, sondern als aktiver Mitgestalter der Wertschöpfungskette verstanden werden muss. Praxisbeispiele zeigen, wie Organisationen diesen Wandel gestalten.

**HR als Teil der Wertschöpfungskette:** Ein international tätiges Logistikunternehmen mit Sitz in Rheinland-Pfalz und über 500 000 Mitarbeitenden hat im Rahmen eines konzernweiten Transformationsprogramms die sogenannte People Service Value Chain eingeführt. Diese verdeutlicht die Wirkungskette von Mitarbeiterzufriedenheit über Servicequalität bis hin zu Kundenbindung und wirtschaftlichem Erfolg.

HR wird dabei als geschäftskritische Funktion positioniert. Entsprechend wurde ein strategisches Rahmenmodell mit drei Handlungsfeldern etabliert: „Safe & Healthy / Wellbeing“, „Culture / Leadership / Feedback / Inklusion“ sowie „HR-Prozesse & Entwicklung“. Zudem wurde ein leistungsorientiertes HR-Kennzahlensystem aufgebaut, das etwa die Recruiting-Kosten pro Kandidat analysiert und in Relation zur strategischen Personalplanung setzt. Der Anspruch: HR muss seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg quantitativ nachvollziehbar machen.

**Globale Harmonisierung durch ein HR-Betriebsmodell:** Ein Unternehmen der Zulieferindustrie für Schienen- und Nutzfahrzeuge (30 000 Mitarbeitende, 8 Mrd. € Umsatz, Bayern) verfolgt das Ziel, seine internationale HR-Landschaft grundlegend zu harmonisieren. Im Zentrum steht ein neues HR Target Operating Model (TOM), das zentrale Expertise, Shared Services, lokale HR Business Partner sowie strategische HR-Führung integriert. Die operative Umsetzung erfolgt über ein konzernweites Transformation Office, unterstützt durch eine neue cloudbasierte HR-IT-Plattform. Bereits in der ersten Roll-out-Welle wurden über 30 000 Mitarbeitende aus 26 Ländern eingebunden. Kernprozesse wie Leistungsbeurteilung, Vergütung, Lernen, Nachfolgeplanung und Recruiting wurden digitalisiert und standardisiert. Entscheidend für den



**Susanne Blüml**  
Projektleiterin HRM  
der Zukunft,  
DGFP e.V., Berlin  
bluemi@dgfp.de  
+49 171 9008475

TEXT

Best Practice I: In einem zweistufigen HR-Business-Partner-Modell begleiten strategische Partner die oberen Führungsebenen, während operative Partner bei alltäglichen HR-Services unterstützen.

Best Practice II: Die Personalabteilung agiert als kultureller Motor und definiert vier zentrale Handlungsfelder, nämlich Purpose, Agency, Wellness, Connection. So rücken Menschen in den Mittelpunkt organisationaler Entscheidungen.

Erfolg war die enge Verzahnung der HR-Strategie mit der Unternehmensstrategie sowie eine transparente Kommunikation entlang des gesamten Projekts.

**HR-Transformation in der kommunalen Daseinsvorsorge:** Auch in der kommunalen Entsorgungswirtschaft findet ein tiefgreifender Wandel der HR-Rolle statt. Ein Unternehmen mit mehreren Hundert Mitarbeitenden initiierte eine umfassende HR-Transformation, ausgelöst durch wachsenden Fachkräftemangel und gestiegene Erwartungen an die Employee Experience. Neben der Reorganisation der HR-Prozesse wurde ein zweistufiges HR-Business-Partner-Modell eingeführt: Während strategische Partner die oberen Führungsebenen begleiten, unterstützen operative Partner bei alltäglichen HR-Services. Die Steuerung aller HR-Themen wurde zentralisiert. Besonders betont wurde der partizipative Charakter der Transformation, unter anderem durch organisationsweite Zukunftsgespräche. Zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren zählen Vertrauen in den Prozess, ein klares Erwartungsmanagement und die konsequente Governance über alle HR-Themen hinweg.

### Trend: Ausgestaltung einer humanzentrierten Organisation

Die Ergebnisse der DGFP-Trendstudie zeigen: Der Wandel hin zu humanzentrierten Organisationen gehört zu den zentralen Aufgaben eines zukunftsfähigen HR-Managements. Im Zentrum steht nicht nur das individuelle Wohlbefinden, sondern auch die konsequente Ausrichtung von Führungsverständnis, Personalentwicklung und Arbeitskultur an den Bedürfnissen der

Mitarbeitenden. HR wird zur Treiberin einer kulturzentrierten Unternehmensstrategie, die individuelle Potenziale ebenso adressiert wie kollektive Zugehörigkeit.

**Purpose, Agency, Wellness, Connection als Leitplanken:** Ein global agierendes Unternehmen der Baustoffindustrie mit Sitz in Baden-Württemberg (über 51 000 Mitarbeitende) positioniert sich konsequent als Vorreiter humanzentrierter Organisationen. Die HR-Abteilung agiert als kultureller Motor und hat vier zentrale Handlungsfelder definiert: Purpose, Agency, Wellness und Connection. Diese dienen als strategische Leitplanken, um den Menschen in den Mittelpunkt organisationaler Entscheidungen zu rücken. Die Umsetzung erfolgt unter anderem durch ein weltweit ausgerolltes Führungsprogramm und ein strukturiertes Mitarbeiter-Feedback-System. Ziel ist ein nachhaltiger Mindset-Shift, beispielsweise durch das Leitbild „Vom Experten zum Coach“ oder „Von Problemlösern zu Befähigern“. Nachhaltigkeitsthemen, etwa die Integration von CO<sub>2</sub>-Zielen in Bonusmodelle, ergänzen die HR-Strategie und unterstreichen den Anspruch, Ökologie, Leadership und Kulturentwicklung ganzheitlich zu denken.

**People First als gelebte Unternehmenskultur:** Ein Sport- und Lifestyle-Unternehmen mit Hauptsitz in Bayern (mehr als 10 000 Mitarbeitende, global tätig) verfolgt mit der Initiative „People First“ eine HR-Strategie, die auf individueller Lebensgestaltung, Inklusion und aktiver Teilhabe basiert. Flexible Arbeitszeitmodelle, Sabbaticals und ein umfassendes Wellbeing-Angebot (inkl. Mental Health, Sport und Gesundheitsvorsorge) schaffen Rahmenbedingungen

## Die 12 Trends im Überblick

- 1 Transformative HR-Arbeit
- 2 Humanzentrierte Organisationen
- 3 Übergreifende Synergieeffekte
- 4 Weiterbildung Next Level
- 5 Maßgeschneiderte Lösungen
- 6 Globales Talent-Ökosystem
- 7 Gestaltung der hybriden Arbeitswelt
- 8 Überwindung der Datenkluft
- 9 Einflüsse von außen
- 10 HR-Effizienztreiber
- 11 Regulatorik in der digitalen Welt
- 12 Human-Tech Balancing

Abb. | Quelle: ZukunftsinstitutWien / DGFP

Best Practice III: Die HR-Strategie wird konsequent auf datenbasierte Talententwicklung und technologiegestützte Weiterbildung ausgerichtet. Führungskräfte eignen sich Wissen zu psychologischer Sicherheit oder Change an.

gen für eine ausgewogene Work-Life-Balance. Entwicklungsprogramme wie „Speed Up“ sowie ein internationales Leadership-Programm zielen auf die individuelle Entfaltung der Mitarbeitenden. Eine gelebte Kultur der Diversität wird durch Kooperationen mit Hochschulen und interne D&I-Initiativen gestärkt. Digitale Feedbacktools und Pulsbefragungen sichern eine kontinuierliche Rückkopplung zwischen Belegschaft und Management – und stärken das Vertrauen in die Organisation.

**Soziale Nachhaltigkeit als Führungsprinzip:** In der Versicherungs- und Finanzbranche verfolgt ein international tätiges Unternehmen mit Hauptsitz in Nordrhein-Westfalen (über 90 000 Mitarbeitende weltweit) eine HR-Strategie, die soziale Nachhaltigkeit zum integralen Bestandteil ihrer Unternehmenskultur macht. Die Leitprinzipien „Gemeinsam wachsen“ und „Ganzheitliche Lebensgestaltung ermöglichen“ strukturieren das Personalmanagement. Flexible Arbeitsmodelle und Jobsharing in Führungspositionen sollen gleichermaßen Leistung und Lebensqualität fördern. Darüber hinaus setzt das Unternehmen gesellschaftliche Impulse, etwa mit einem unternehmenseigenen Co-Working-Space für Geflüchtete oder einem „Youth Council“, der junge Mitarbeitende in strategische Entscheidungen einbindet. Diese Initiativen verdeutlichen, wie stark die Perspektive der nächsten Generationen bereits heute Einfluss auf das Führungsverständnis nimmt.

### **Trend: Globales Talent-Ökosystem und Weiterbildung „Next Level“**

Die Sicherung und Entwicklung von Talenten ist eine der zentralen Zukunftsauf-

gaben für HR. Die DGFP-Trendstudie 2024 zeigt: Weiterbildung muss individualisierter, technologiegestützter und kulturell anschlussfähiger gestaltet werden – als integraler Bestandteil einer globalen Talentstrategie. Zwei unterschiedliche Branchenansätze verdeutlichen, wie Unternehmen diesen Trend umsetzen.

**Technologiegetriebene Lernarchitektur mit globalem Anspruch:** Ein weltweit tätiges Technologieunternehmen mit Hauptsitz in Bayern (über 50 000 Mitarbeitende) hat seine HR-Strategie konsequent auf datenbasierte Talententwicklung und technologiegestützte Weiterbildung ausgerichtet. Führungskräfte durchlaufen strukturierte Schulungspfade mit inhaltlichen Schwerpunkten auf hybrider Führung, psychologischer Sicherheit und Change-Management. Digitale Lernplattformen ermöglichen ein flexibles, eigenverantwortliches Lernen, ergänzt durch Peer-Learning-Formate und virtuelle Trainings. Parallel dazu wird ein KI-gestütztes Talentmanagementsystem eingesetzt, das globale Recruiting-Prozesse unterstützt, Skill-Gaps analysiert und individuelle Lernpfade automatisiert abbildet. Die strategische Zielsetzung ist klar: Die Kombination aus innovativer Lernarchitektur und internationaler Talentstrategie soll die Wettbewerbsfähigkeit sichern und nachhaltige Bindung für hoch qualifizierte Fachkräfte schaffen.

**Wertebasierte Lernkultur im europäischen Handel:** Ein Einzelhandelsunternehmen mit Hauptsitz in Baden-Württemberg (über 40 000 Mitarbeitende, europaweit tätig) verfolgt einen dialogischen, kulturzentrierten Ansatz: Lernangebote sind offen strukturiert, individuell kombinierbar und werden

durch eine ausgeprägte Fehler- und Reflektionskultur ergänzt. Führungskräfte agieren weniger als Trainer, sondern als Lernbegleiter, die die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden fördern. Der Talentbegriff ist ganzheitlich definiert: Neben Fachkompetenzen fließen persönliche Werte, Motivation und kulturelle Passung in die Entwicklung ein. Nachhaltigkeit und Purpose sind integraler Bestandteil der Lernkultur – nicht nur als Inhalte, sondern auch als Haltung. Das Ergebnis ist eine hohe Durchlässigkeit in der internen Talententwicklung und eine stabile, auf Vertrauen basierende Mitarbeiterbindung.

Beide Unternehmen verankern den Trend zu Weiterbildung „Next Level“ und einem globalen Talentverständnis in ihrer HR-Strategie, jedoch mit unterschiedlichen Schwerpunkten: Während das Technologieunternehmen stark auf Digitalisierung, Skalierbarkeit und internationale Talentströme setzt, fokussiert der Handelskonzern auf kulturelle Passung, Sinnstiftung und individuelle Lernbiografien. Gemeinsam ist beiden Ansätzen die Erkenntnis, dass Lernen künftig nicht nur Wissen vermittelt, sondern Identität stiftet – und damit zum strategischen Hebel für die Arbeitgeberattraktivität wird.

### **Trend: Datenbasierte Entscheidungen und HR-Effizienztreiber**

Die Digitalisierung der HR-Funktion schreitet rasant voran. Die DGFP-Zukunftsstudie betont zwei miteinander verknüpfte Trendlinien: zum einen die Überwindung der Datenklüfte durch fundierte, datenbasierte Entscheidungen, zum anderen die

Best Practice IV: Prädiktive Analysen helfen, personalbezogene Entscheidungen vorzubereiten. Beispielsweise lassen sich freiwillige Kündigungen in einem gewissen Maße antizipieren. Aus Fluktuationsrisiken werden Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung abgeleitet.

Effizienzsteigerung durch den Einsatz von Automatisierung und Künstlicher Intelligenz. Beide Trends erfordern nicht nur technologische Innovation, sondern auch neue Kompetenzen, Prozesse und eine klare ethische Orientierung.

**Prädiktive Analytik zur strategischen Personalplanung:** Ein international tätiges Unternehmen der Pharmabranche nutzt prädiktive Analysen, um personalbezogene Entscheidungen datenbasiert zu unterstützen. Mit dem Modell „PreVENT“ werden etwa freiwillige Kündigungen systematisch antizipiert. Die Analyse von Fluktuationsrisiken ermöglicht es der HR-Funktion, frühzeitig geeignete Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung zu ergreifen, beispielsweise gezielte Entwicklungsmöglichkeiten oder strukturelle Anpassungen im Team-Setup. Gleichzeitig wird großer Wert darauf gelegt, dass trotz Automatisierung keine rein algorithmisch gesteuerten Entscheidungen getroffen werden. Der Mensch bleibt zentraler Akteur im Entscheidungsprozess. Diese Herangehensweise stärkt sowohl die Datenkompetenz im HR-Bereich als auch das Vertrauen der Mitarbeitenden in die eingesetzten Technologien.

**KI-basierte Prozessautomatisierung bei gleichzeitiger Governance:** Ein global agierendes Technologieunternehmen treibt die Integration generativer KI aktiv in seinen HR-Prozessen voran. Konkrete Anwendungen wie „Case Summarization“, „Chat Summarization“ und die automatisierte Erstellung von „Resolution Notes“ dienen der Effizienzsteigerung in Service- und Supportprozessen. Eine klare Roadmap unterstützt die Implementierung entlang definierter Use

Cases für Endnutzer und Agenten. Gleichzeitig adressiert das Unternehmen bewusst die Risiken und Nebenwirkungen von GenAI: Maßnahmen zur Reduktion von Halluzinationen, systematisches Monitoring, automatisierte Tests und internes Logging gehören ebenso zum Programm wie Schulungsangebote für Mitarbeitende. Besondere Beachtung finden ethische Aspekte, Datenschutz und Compliance-Anforderungen. Transparenz, Feedbackmechanismen und die bewusste Vermeidung von Black-Box-Entscheidungen sind wesentliche Bestandteile der Einführungsstrategie.

### Von der Datenkompetenz zur dateninformierten HR-Funktion

Beide Beispiele verdeutlichen: Der Einsatz datenbasierter Tools und KI-Technologie bietet nicht nur Effizienzgewinne, sondern verändert die Rolle der HR-Funktion grundlegend. HR entwickelt sich zur dateninformierten Organisationseinheit, die vorausschauend agiert und strategische Beiträge auf Basis fundierter Analysen leisten kann. Entscheidend ist ein balancierter Ansatz – zwischen technologischem Fortschritt und menschlicher Verantwortung, zwischen Automatisierung und persönlicher Relevanz.

### Fazit und Ausblick

Die Praxisbeispiele aus dem DGFP-Netzwerk zeigen unterschiedliche Wege der HR-Transformation, aber auch gemeinsame Entwicklungslinien: Der Mensch rückt in den Mittelpunkt, Technologie wird gezielt eingesetzt, und HR nimmt verstärkt eine gestaltende Rolle ein. Gleichzeitig verdeutlichen Rückmeldungen aus dem Netzwerk und Studien

wie „State of HR“, dass die Umsetzung vieler Trends noch am Anfang steht. Die vorgestellten Beispiele verstehen wir daher nicht als Benchmark, sondern als Impulse für Organisationen, die ihre HR-Arbeit zukunftsorientiert weiterentwickeln wollen.

Die DGFP wird die Initiative „HRM der Zukunft“ 2025 weiter ausbauen. Geplant sind der Start des Thinktank „Zukunftsfähiges HRM“, themenspezifische Dialogformate sowie vertiefende Inhalte in der Rubrik „HRM der Zukunft“ in der DGFP-Online-Community. Dort können Mitglieder Fachbeiträge, Podcasts und Praxisbeispiele diskutieren. Ein erstes Highlight ist der Round Table am 11. Juni 2025 mit Unternehmensbeispielen zur Umsetzung. Ziel bleibt es, eine Plattform zu bieten, die Orientierung gibt, Austausch ermöglicht und konkrete Umsetzung unterstützt – gemeinsam mit unseren Mitgliedern.



Die „HR-Zukunftsstudie 2024“ der DGFP steht als Download zur Verfügung: [www.dgfp.de/über-uns/hrm-der-zukunft](http://www.dgfp.de/über-uns/hrm-der-zukunft)

DGFP-Mitglieder können zusätzlich exklusiv ein Whitepaper herunterladen.