

Near-Term-Shifts im HR Operating Model

Eine Studie der OTH Regensburg
und der 4C GROUP AG

Regensburg, 2024



Inhaltsverzeichnis

- 1 Vorwort & Management Summary
- 2 Deskriptive Statistik
- 3 HR-Leistungskatalog
- 4 Rolle & Organisation von HR
- 5 Einbindung & Verzahnung mit Führung
- 6 Messgrößen & Steuerung
- 7 HR Capabilities & Ressourcen
- 8 Fazit
- 9 Literaturverzeichnis & Ansprechpartner

Inhaltsverzeichnis

- 1 **Vorwort & Management Summary**
- 2 Deskriptive Statistik
- 3 HR-Leistungskatalog
- 4 Rolle & Organisation von HR
- 5 Einbindung & Verzahnung mit Führung
- 6 Messgrößen & Steuerung
- 7 HR Capabilities & Ressourcen
- 8 Fazit
- 9 Literaturverzeichnis & Ansprechpartner

- _ In einer Ära rasanten Wandels und digitaler Transformation steht das Human Resource Management (HRM) vor beispiellosen Herausforderungen. Die dynamische und sich ständig verändernde Geschäftswelt konfrontiert Unternehmen mit einer Vielzahl von Herausforderungen und Chancen, die eine grundlegende Transformation erfordern.
- _ Angesichts der Prognose von Near-Term-Shifts – kurzfristigen Veränderungen und Entwicklungen, die eine unmittelbare Reaktion verlangen – war die Notwendigkeit, sich schnell an diese dynamischen Veränderungen anzupassen, nie dringender. Es ist für Organisationen unerlässlich, die Transformationsauslöser zu identifizieren und zu verstehen, die diese Veränderungen antreiben.
- _ In Analogie zur Notwendigkeit, dass Führungskräfte im digitalen Zeitalter ihre Rolle neu definieren müssen, stehen auch die Verantwortlichen im Human Resource Management vor der Herausforderung, sich den aktuellen Entwicklungen und Veränderungen anzupassen.
- _ Können sie den Anforderungen der Digitalisierung und den sich ändernden Arbeitsmodellen gerecht werden, und gewinnen sie so weiter an Bedeutung? Welche Ressourcen benötigt HR, um diese Near-Term-Shifts zu bewältigen? In welchen Bereichen sind Unternehmen in der Lage, diese Herausforderungen eigenständig zu meistern und wo benötigen sie Unterstützung, sei es durch Consulting, Checklisten oder andere Hilfsmittel?

Dr. Heiko Mauterer
Vorstand
4C GROUP AG

Prof. Dr. Carina Braun
Prof. Dr. Susanne Nonnast
Fakultät BW
OTH Regensburg

Kohorte Master HRM
Fakultät BW
OTH Regensburg



In der modernen Geschäftswelt, die von Transformationen geprägt ist, steht das Human Resource Management (HRM) vor vielfältigen Herausforderungen. Unternehmen müssen sich kontinuierlich anpassen und transformieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben und auf kurzfristige Veränderungen, Near-Term-Shifts, reagieren zu können [1]. Die Near-Term-Shifts erfordern von HR-Organisationen eine hohe Flexibilität und schnelle Reaktionsfähigkeit. Daher ist es von größter Wichtigkeit, die Transformationsauslöser zu spezifizieren und analysieren und darauf aufbauend die Near-Term-Shifts zu identifizieren. Diese Studie untersucht die tiefgreifenden Veränderungen von Near-Term-Shifts, die im HRM notwendig sind, um auf die Folgen von Transformationsauslösern zu reagieren. Near-Term-Shifts beziehen sich auf Veränderungen und Transformationen, die von Organisationen in den nächsten drei Jahren schnell und effektiv umgesetzt werden müssen, um mit aktuellen Anforderungen und Trends Schritt zu halten. Inwiefern eine Anpassung des HR-Betriebsmodells an die Trends der Near-Term-Shifts notwendig ist, wird in dieser Studie beleuchtet. Dazu gehören unter anderem die Implementierung fortschrittlicher Technologien, Auswirkungen auf das operative HR durch den demografischen Wandel, die Schaffung flexibler Arbeitsmodelle, die den Bedürfnissen der modernen Belegschaft gerecht werden und vieles mehr. Die Studie zeigt, wie Unternehmen diese Veränderungen meistern können und welche externen Ressourcen und Unterstützungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, um den Wandel erfolgreich zu gestalten. Das Ziel dieser Arbeit ist es, ein umfassendes Verständnis darüber zu entwickeln, wie HR-Organisationen und Unternehmen sich auf die Herausforderungen der Near-Term-Shifts vorbereiten und welche Strategien erforderlich sind, um diesen erfolgreich zu begegnen. Dabei werden mehrere zentrale Themenbereiche beleuchtet:



Leistungs- & Prozesskatalog

Dieser Abschnitt analysiert, wie Digitalisierung und Outsourcing-Strategien die Effizienz und Flexibilität von HR-Prozessen verbessern können. Es wird untersucht, welche Maßnahmen erforderlich sind, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten und wie diese Prozesse optimiert werden können.



Rolle & Organisation von HR

Hier wird die veränderte Rolle von HR als strategischer Partner der Geschäftsleitung beleuchtet. Es wird erörtert, wie HR-Organisationen zur Transformation beitragen und welche organisatorischen Anpassungen notwendig sind, um diese Rolle effektiv zu erfüllen.



Einbindung & Verzahnung mit der Führung

Eine enge Zusammenarbeit zwischen HR und der Führungsebene ist essenziell für den Erfolg der digitalen Transformation. Gegenstand dieses Abschnitts sind die Möglichkeiten der Gestaltung dieser Zusammenarbeit.



Messgrößen & Steuerung der HR-Arbeit

Die Fähigkeit, datenbasierte Entscheidungen zu treffen, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dieser Abschnitt untersucht, wie Kennzahlen zur Steuerung und Bewertung von HR-relevanten Daten eingesetzt werden können.



Erforderliche HR-Capabilities

Die Anforderungen an HR-Manager verändern sich mit der Digitalisierung. Es wird analysiert, welche Fähigkeiten und Kompetenzen benötigt werden und wie diese durch gezielte Weiterbildung entwickelt werden können.

[1] Von Hattburg & de Grancy (2023)

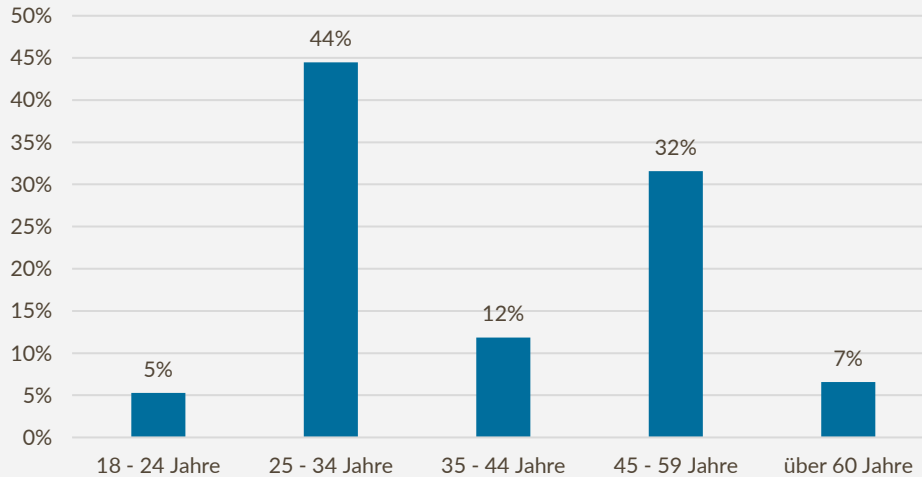


Inhaltsverzeichnis

- 1 Vorwort & Management Summary
- 2 **Deskriptive Statistik**
- 3 HR-Leistungskatalog
- 4 Rolle & Organisation von HR
- 5 Einbindung & Verzahnung mit Führung
- 6 Messgrößen & Steuerung
- 7 HR Capabilities & Ressourcen
- 8 Fazit
- 9 Literaturverzeichnis & Ansprechpartner

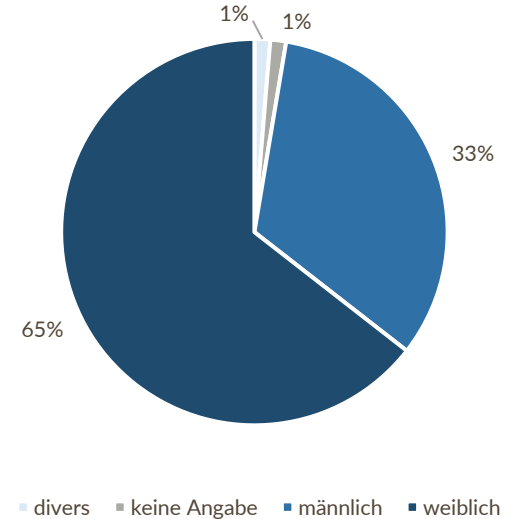
Deskriptive Statistik

Alter (N=76)



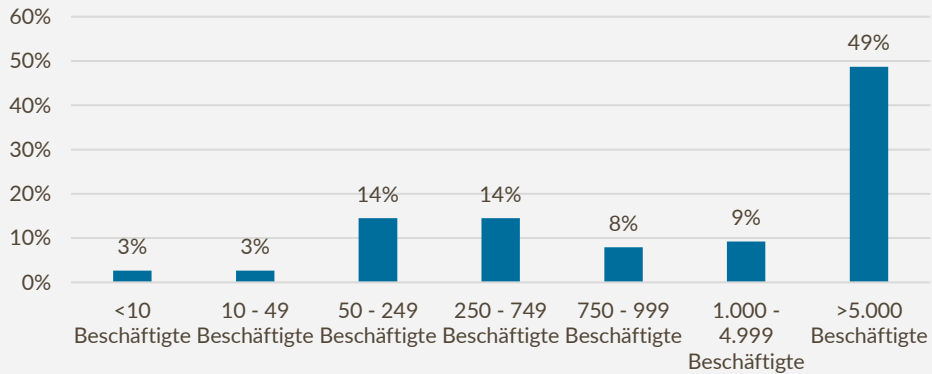
76 Personen aus allen abgefragten Altersgruppen haben an der Befragung teilgenommen, wobei die Befragten überwiegend zwischen **25 - 34 (44%)** und **45 - 59 Jahre alt (32%)** sind.

Geschlecht (N=76)



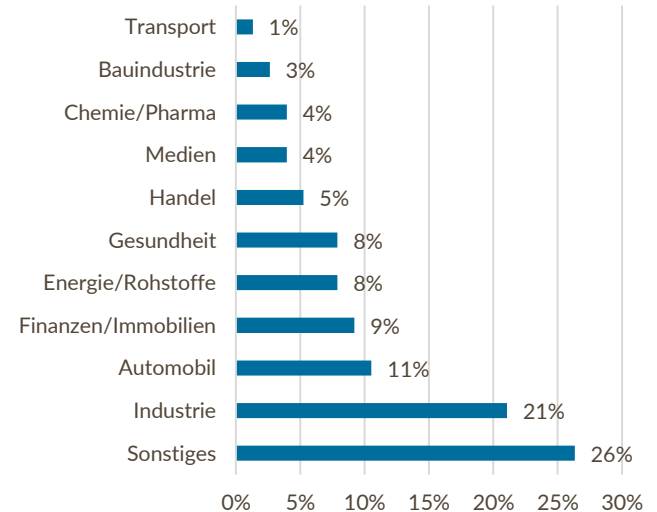
Mit **65%** ist die Mehrheit der Studienteilnehmenden **weiblich**. **33%** ordnen sich dem männlichen Geschlecht zu, **1 %** zu divers, weitere **1%** machen keine Angabe.

Unternehmensgröße (N=76)



Der Großteil der Befragten arbeitet in Unternehmen mit **mehr als 5000 Beschäftigten (49%)**. Die Unternehmensgröße variiert von Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten bis über 5000 Mitarbeitende.

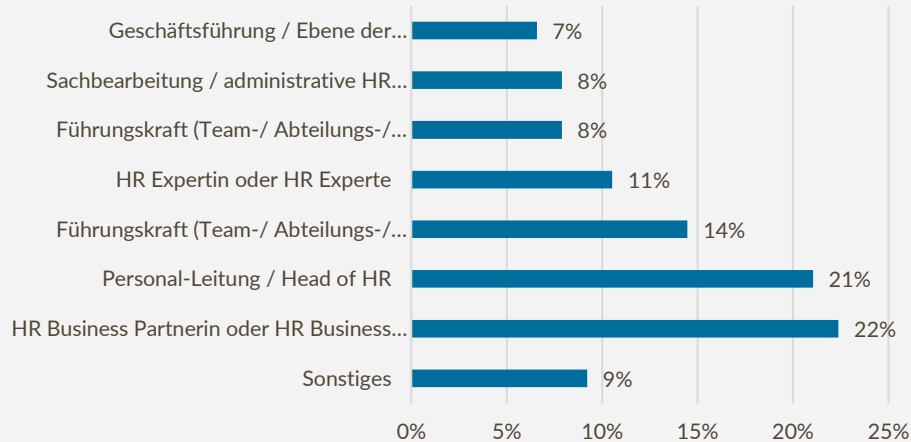
Branchen (N=76)



Die Befragten kommen aus unterschiedlichsten Branchen, wobei die **Industrie (21%)** und **Automobilbranche (11%)** am stärksten vertreten sind.



Funktionen (N=76)

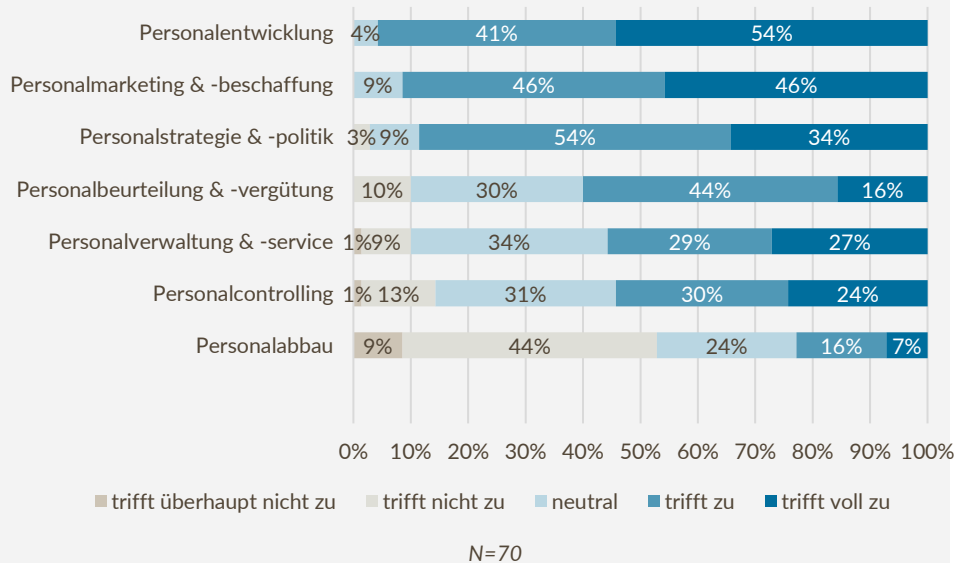


Die am häufigsten ausgeübte Funktion der Befragten ist die des **HR Business Partners (22%)**, gefolgt von **Personal-Leitung / Head of HR (21%)** und Führungskraft im HR-Bereich (14%). **Elf** der Studienteilnehmenden haben **keinen vorrangigen HR-Hintergrund** (Geschäftsführung / Ebene der Geschäftsleitung & Führungskraft nicht HR-Bereich).

Inhaltsverzeichnis

- 1 Vorwort & Management Summary
- 2 Deskriptive Statistik
- 3 **HR-Leistungskatalog**
- 4 Rolle & Organisation von HR
- 5 Einbindung & Verzahnung mit Führung
- 6 Messgrößen & Steuerung
- 7 HR Capabilities & Ressourcen
- 8 Fazit
- 9 Literaturverzeichnis & Ansprechpartner

In welchen Bereichen des HR-Leistungskatalogs sehen Sie eine hohe Notwendigkeit zur Veränderung in den nächsten drei Jahre?



Die fortschreitende Digitalisierung und die technischen Innovationen werden HR-Organisationen in den kommenden Jahren in Bezug auf ihre **Effizienz**, ihre **Effektivität** und die **Arbeitsweise der Menschen** stark verändern [22, 23]. Im Fokus steht, welche HR-Bereiche durch digitale Lösungen optimiert oder ersetzt werden und inwiefern **Outsourcing** eine Rolle spielen kann. Ziel ist es, die HR-Funktionen & -politizieren, die in den nächsten drei Jahren das größte **Weiterentwicklungspotential** haben, um langfristige Transformationen zu ermöglichen.

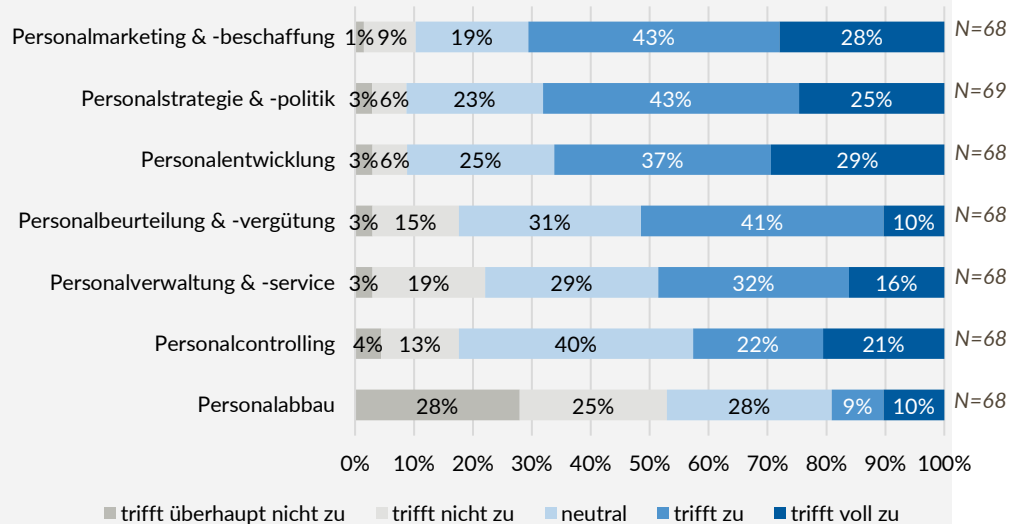
In den Bereichen **Personalentwicklung (95%)**, **Personalmarketing & -beschaffung (92%)** und **Personalstrategie & -politik (88%)** sahen die meisten befragten Personen eine hohe Notwendigkeit zur Veränderung in den nächsten drei Jahren.

Auffällig ist auch, dass in dem Bereich **Personalabbau** nur **23%** der Befragten angaben, Veränderungen in den nächsten drei Jahren geplant zu haben.

[22] Da Silva et al. (2022)

[23] Minbaeva (2021)

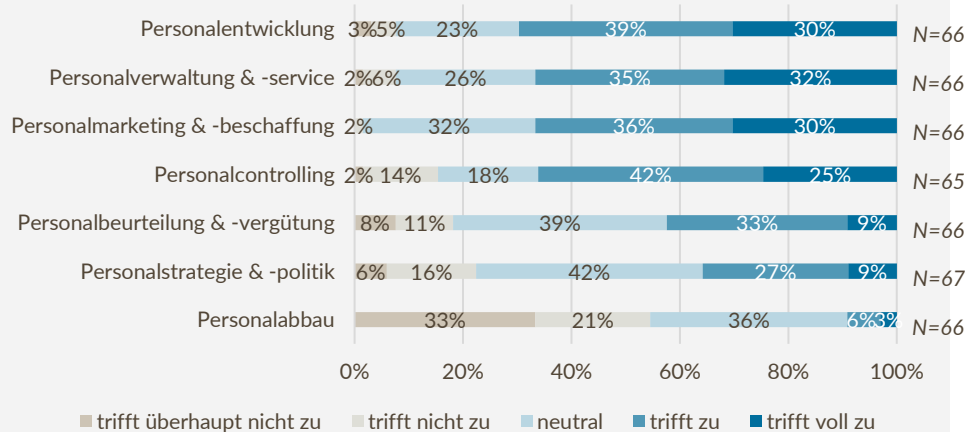
In welchen Bereichen des HR-Leistungskatalogs nehmen Sie selbst gravierende Veränderungen in den nächsten drei Jahren vor?



Ein Großteil der Befragten gab an, in den nächsten drei Jahren gravierende Veränderungen in den Bereichen **Personalmarketing & -beschaffung (71%), Personalstrategie & -politik (68%) und Personalentwicklung (66%)** vorzunehmen. Auffällig ist zudem, dass nur **19%** der Befragten **gravierende Veränderungen im Bereich Personalabbau** geplant haben und in diesem Bereich die Notwendigkeit zur Veränderung ebenfalls am geringsten eingeschätzt wurde.

Grundsätzlich zeigte sich bei der Analyse eine **niedrige bis mittlere positive Korrelation** zwischen der Notwendigkeit von Veränderungen und der tatsächlichen Planung von gravierenden Veränderungen im Unternehmen.

In welchen Bereichen des HR-Leistungskatalogs werden Sie in den nächsten drei Jahren neue digitale Lösungen einsetzen?

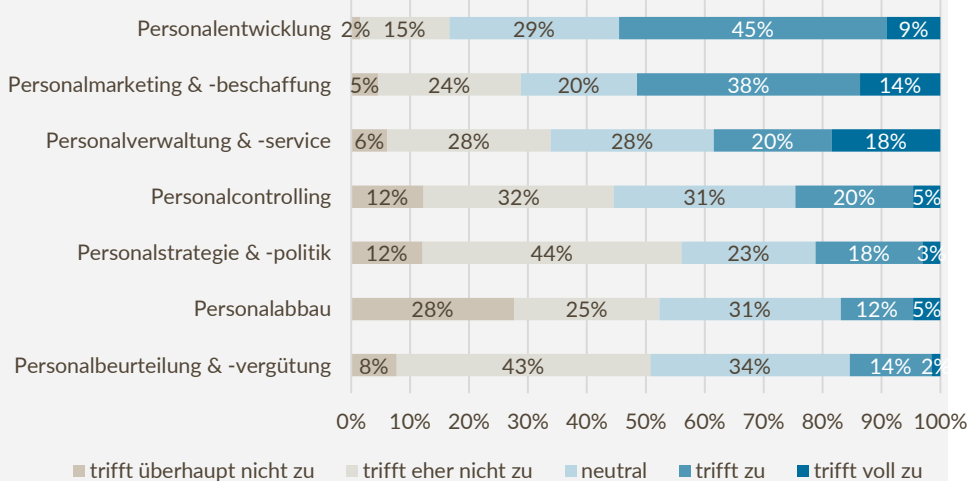


Rund **66%-70%** der Befragten gaben an, in den nächsten drei Jahren neue digitale Lösungen in der **Personalentwicklung, Personalmarketing & -beschaffung, Personalverwaltung & -service** und **Personalcontrolling** einzusetzen.

Allgemein konnte eine **niedrige bis mittlere Korrelationen** mit den beiden vorherigen Fragen, sowie den Fragen zu **Zeit & personellen Ressourcen, technischer Infrastruktur und finanziellen Ressourcen** festgestellt werden.

Auffällig ist zudem, dass zwar lediglich **9%** der Befragten neue digitale Lösungen im Bereich **Personalabbau** einsetzen werden, diese Minderheit jedoch ausnahmslos die **Wichtigkeit der engen Zusammenarbeit mit der Führungskraft** mit „trifft voll zu“ bewertet hat. Hierbei handelt es sich aufgrund der geringen Anzahl von 6 Personen nur um eine Vermutung, die einer **nochmaligen Überprüfung** bedarf.

In welchen Bereichen des HR-Leistungskatalogs sehen Sie in den nächsten drei Jahren einen Mehrwert durch den Einsatz externer Dienstleister?



N=66

Den größten Mehrwert durch den Einsatz externer Dienstleister sehen die Studienteilnehmenden in den nächsten drei Jahren in der **Personalentwicklung (54%)**, gefolgt von **Personalmarketing & -beschaffung (52%)** sowie im Bereich **Personalverwaltung & -service (38%)**. Am wenigsten sinnvoll finden die Befragten dahingegen die Ausgliederung des **Personalabbaus (17%)** und der **Personalbeurteilung & -vergütung (16%)**.

Es konnte ein **positiver Zusammenhang** zwischen dem Outsourcing und der **Veränderungsnotwendigkeit** im Bereich der **Personalentwicklung** festgestellt werden, weshalb Outsourcing eine wichtige Rolle bei der Weiterentwicklung dieser Funktion spielen könnte. Ein höherer Wert im Outsourcing des Bereichs **Personalmarketing und -beschaffung korreliert positiv** mit den benötigten Ressourcen „Zeit“ und „Personal“.

Handlungsempfehlungen für HR

Weiterentwicklung / Transformation



In naher Zukunft in den Bereichen Personalmarketing & -beschaffung, Personalstrategie & -politik sowie Personalentwicklung Transformation anstoßen, da dort hohe Veränderungsnotwendigkeit gesehen wird.

Digitalisierung



Innerhalb der nächsten drei Jahre besonders die Digitalisierung der Bereiche Personalentwicklung, Personalmarketing & -beschaffung, Personalverwaltung & -service und Personalcontrolling einführen und vorantreiben.

Outsourcing

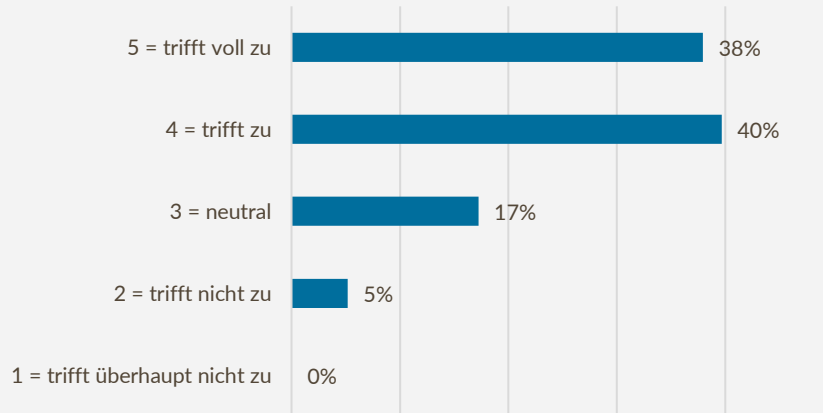


Mehrwert durch Outsourcing der Personalentwicklung sowie des Personalmarketings & -beschaffung schaffen. Besonders Outsourcing des Bereichs Personalmarketing & -beschaffung als Möglichkeit zur zeitlichen und personellen Entlastung von HR in Betracht ziehen.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Vorwort & Management Summary
- 2 Deskriptive Statistik
- 3 HR-Leistungskatalog
- 4 **Rolle & Organisation von HR**
- 5 Einbindung & Verzahnung mit Führung
- 6 Messgrößen & Steuerung
- 7 HR Capabilities & Ressourcen
- 8 Fazit
- 9 Literaturverzeichnis & Ansprechpartner

Unsere HR-Abteilung nimmt regelmäßig an Meetings von entscheidenden Gremien (z.B. Leitungskreisen) teil.



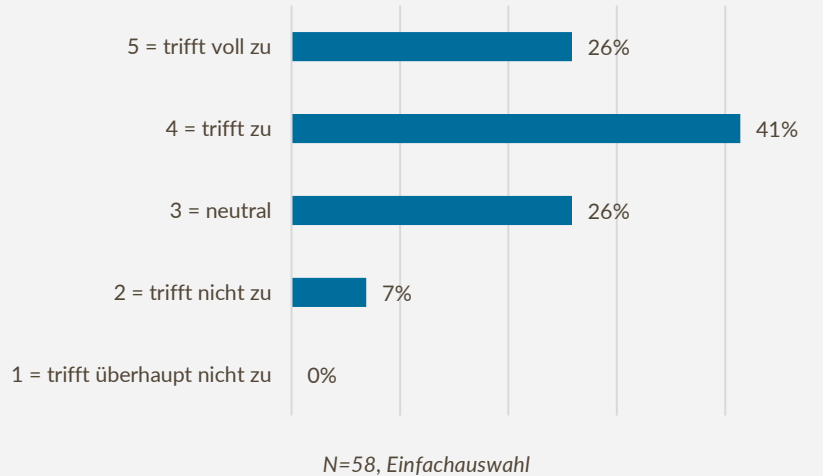
N=58, Einfachauswahl

Die HR-Organisation sollte sich in den nächsten ein bis drei Jahren auf drei zentrale Themen konzentrieren. 1) Die strategische Einbindung von HR: Dabei wird erwartet, dass die HR-Organisation eine aktive und beratende Funktion bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie übernimmt [24]. 2) Die Rolle von HR in der Transformation: Hierbei agiert die HR-Organisation als „Befähiger“ [25]. 3) Die Entstehung neuer Rollenprofile: Die HR-Organisation muss sich der erforderlichen Zukunftskompetenzen bewusst werden und diese für das Unternehmen sicherstellen [26, 27].

78% der Teilnehmenden geben an, dass ihre HR-Organisation bereits in entscheidende Gremien eingebunden wird.

Die HR-Organisationen aller Unternehmen sollten ein **integraler Bestandteil in Entscheidungsprozessen** sein - bereits ein großer Teil der Unternehmen erkennt diese strategische Relevanz an.

Unsere HR-Abteilung nimmt in Entscheidungsprozessen eine aktive Rolle ein und agiert als Mitentscheider.

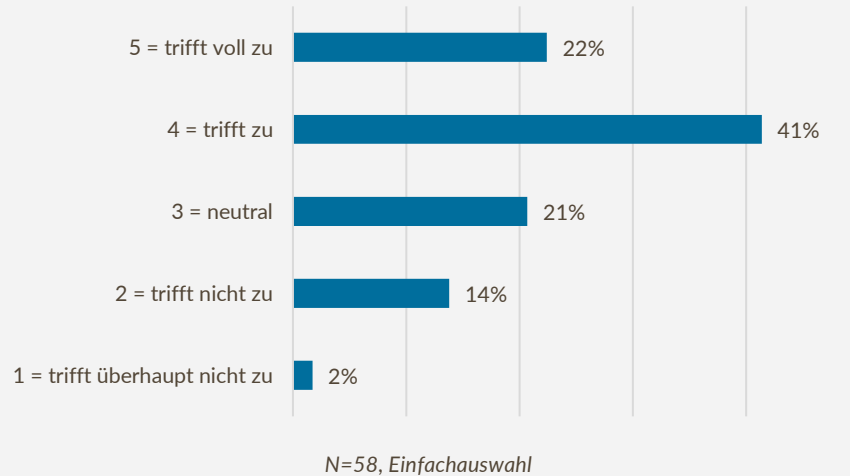


Obwohl über 75% der HR-Organisationen an strategischen Treffen teilnehmen, nehmen nur etwa zwei Drittel (67%) eine aktive und mitentscheidende Rolle ein.

Die HR-Organisation muss sich ihrer strategischen Relevanz bewusst sein – durch das **Einbringen ihrer Expertise** leistet sie einen wichtigen Beitrag zur Unternehmensentwicklung.

Die Rolle von HR in der Transformation

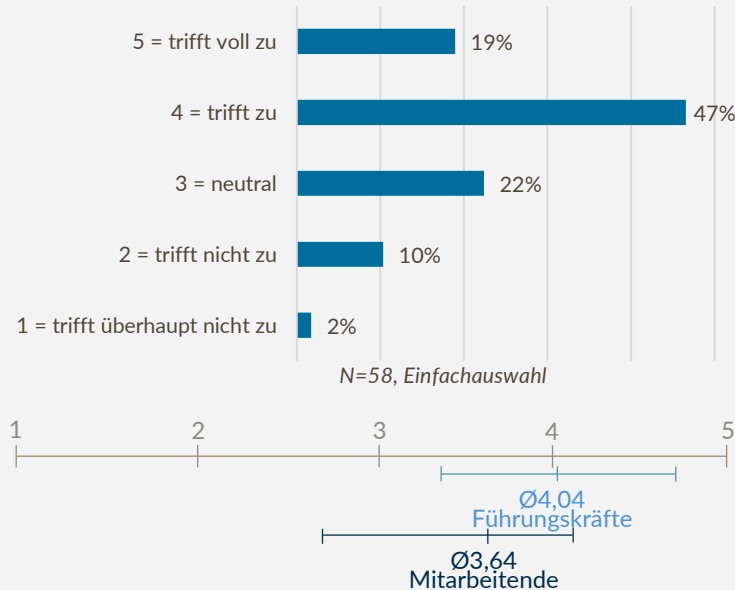
Unsere HR-Abteilung sieht sich als Befähigter für die Mitarbeitenden in der Transformation.



63% der Befragten geben an, dass die HR-Organisation als Befähigter für die Mitarbeitenden in der Transformation agiert.

Die HR-Organisation muss die **Mitarbeitenden mit den richtigen Kompetenzen ausstatten**, damit diese erfolgreich durch Transformationen navigieren können.

Unsere HR-Abteilung kennt notwendige Kompetenzen, die für künftige Rollenprofile im HR-Bereich relevant sind.



N=58, p=0,025 / Führungskräfte = Geschäftsführer, Personalleitung, Führungskräfte (N=32)
Mitarbeitende = HRBPs, HR-Experts, Sachbearbeitung, Sonstige (N=26)

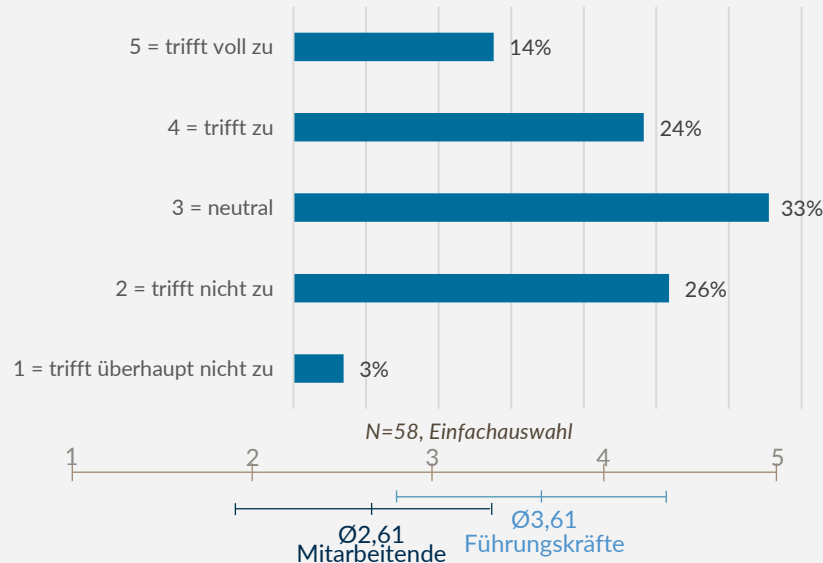
Zwei Drittel (66%) der Befragten sind überzeugt, dass ihre HR-Organisation die notwendigen Kompetenzen für zukünftige HR-Rollen kennt.

Um sich das erforderliche Wissen über notwendige Zukunftskompetenzen anzueignen, bedarf es der **Auseinandersetzung mit aktuellen Entwicklungen** - darüber hinaus können Beratungsleistungen in Anspruch genommen werden.

Erste Anregungen zu den notwendigen Zukunftskompetenzen können im Kapitel „Erforderliche HR Capabilities“ eingesehen werden.

Im direkten Vergleich zwischen den teilnehmenden Gruppen „Führungskräfte“ und „Mitarbeitende“ lässt sich tendenziell sagen, dass **Führungskräfte die Kenntnis über zukünftige Kompetenzen besser einschätzen als Mitarbeitende.**

Unsere HR-Abteilung weiß, wie die HR-Mitarbeitenden diese Kompetenzen erwerben können und führt entsprechende Entwicklungsmaßnahmen durch.



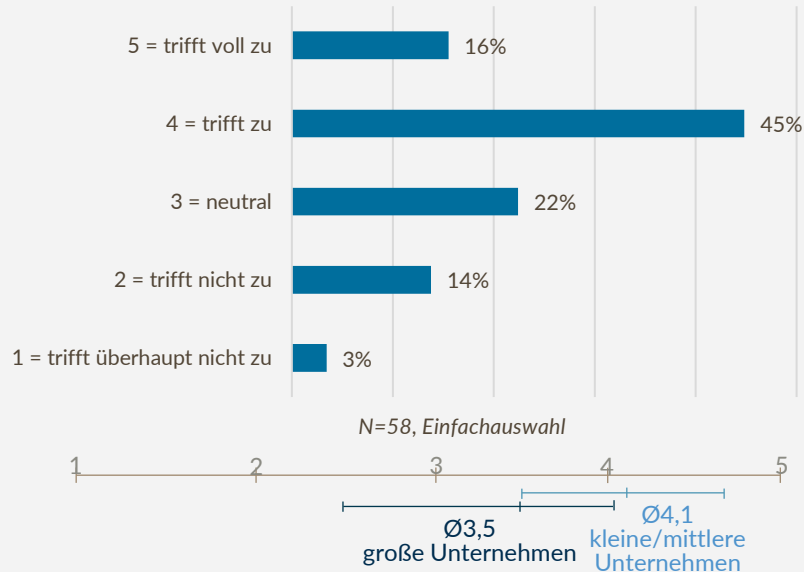
N=58, p=0,025 / Führungskräfte = Geschäftsführer, Personalleitung, Führungskräfte (N=32)
Mitarbeitende = HRBPs, HR-Experts, Sachbearbeitung, Sonstige (N=26)

Obwohl sich 66% der Befragten über erforderliche HR-Zukunftskompetenzen bewusst sind, geben nur 38% der Befragten an, Kenntnisse über Erwerb und Vermittlung der Kompetenzen zu besitzen.

HR-Organisationen müssen den **Fokus auf ihre eigene Weiterentwicklung** setzen – hierbei können Karrierepfade und Entwicklungsprogramme unterstützen.

Im direkten Vergleich zwischen den teilnehmenden Gruppen „Führungskräfte“ und „Mitarbeitende“ lässt sich tendenziell sagen, dass **Führungskräfte die Weiterbildung von HR-Mitarbeitenden besser einschätzen als die Mitarbeitenden selbst.**

Unsere HR-Abteilung achtet bei der Rekrutierung der HR-Mitarbeitenden darauf, dass die Personen die entsprechenden Zukunftskompetenzen besitzen.



N=58, p=0,025 / Führungskräfte = Geschäftsführer, Personalleitung, Führungskräfte (N=32)
Mitarbeitende = HRBPs, HR-Experts, Sachbearbeitung, Sonstige (N=26)

61% der Befragten geben an, dass ihre HR-Organisation bei der Rekrutierung von HR-Mitarbeitenden darauf achtet, dass diese entsprechende Zukunftskompetenzen besitzen.

Obwohl bereits einige Unternehmen den Stellenwert von Zukunftskompetenzen bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden sehen, stellt dies bei rund 40% der Befragten noch kein zentrales Kriterium in der Personalauswahl dar. Das derzeitige **Auswahlverfahren sollte hinsichtlich der Integration von Zukunftskompetenzen evaluiert** und bei Bedarf angepasst werden.

Im direkten Vergleich zwischen den teilnehmenden Gruppen „kleine/mittlere Unternehmen“ und „große Unternehmen“ lässt sich tendenziell sagen, dass **kleine/mittlere Unternehmen bei der Rekrutierung stärker auf Zukunftskompetenzen achten als große Unternehmen.**

Ergebnis

Empfehlung



Strategische Einbindung von HR



78% nehmen an entscheidenden Gremien teil
67% nehmen in Entscheidungen eine aktive Rolle ein



HR als integraler Bestandteil in Entscheidungsprozessen
Einbringen von HR-Expertise (Value Proposition)



Die Rolle von HR in der Transformation



63% sehen sich als Befähiger für Mitarbeitende in der Transformation



Mitarbeitende mit erforderlichen Kompetenzen ausstatten



Klärung der Erwartungshaltung gegenüber HR



Entstehung neuer Rollenprofile



66% kennen die zukünftigen Kompetenzen von HR
38% wissen, wie sie die Kompetenzen entwickeln
61% achten im Recruiting auf zukünftige Kompetenzen



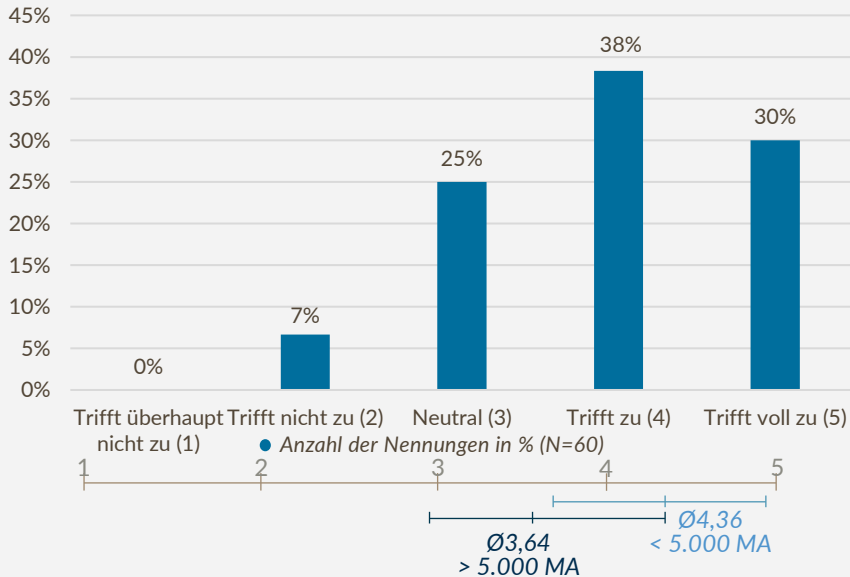
Auseinandersetzung mit aktuellen Entwicklungen
Maßnahmen wie Karrierepfade, Entwicklungsprogramme, etc.
Zukunftskompetenzen in Auswahlverfahren integrieren

Inhaltsverzeichnis

- 1 Vorwort & Management Summary
- 2 Deskriptive Statistik
- 3 HR-Leistungskatalog
- 4 Rolle & Organisation von HR
- 5 **Einbindung & Verzahnung mit Führung**
- 6 Messgrößen & Steuerung
- 7 HR Capabilities & Ressourcen
- 8 Fazit
- 9 Literaturverzeichnis & Ansprechpartner

Einbindung & Verzahnung mit der Führung

In unserem Unternehmen arbeitet die HR-Abteilung regelmäßig mit Führungskräften aus den Fachabteilungen zusammen, um gemeinsam effizient Ziele zu erreichen.



N=58 / Unternehmen mit weniger als 5.000 Beschäftigte (N=29)
 Unternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigte (N=29)

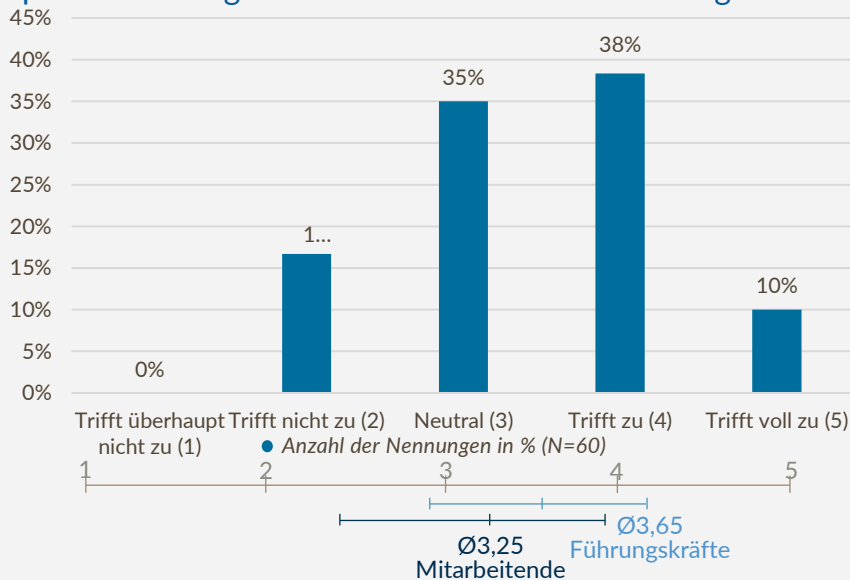
Der Fokus der Studie liegt darauf, Near-Term-Shifts und Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen HR und Führungsebene innerhalb der nächsten drei Jahre zu identifizieren. Dabei wird untersucht, wie regelmäßig und flexibel HR und Führungskräfte zusammenarbeiten, um Ziele zu erreichen, Probleme zu lösen und das Talentmanagement anzupassen. Die Studie zeigt, dass eine intensivere Zusammenarbeit kurzfristige Veränderungen beschleunigt und die Agilität sowie Effizienz der HR-Strategien steigert, was wiederum die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichert [28-30].

Insgesamt bewerteten **über zwei Drittel (68%)** der Befragungsteilnehmenden die regelmäßige Zusammenarbeit zwischen HR und den Führungskräften zur gemeinsamen und effizienten Zielerreichung als **zutreffend oder voll zutreffend**. Mit einem **arithmetischen Mittel von $x=3,92$** wurde die Aussage überwiegend als zutreffend bewertet.

Des Weiteren bewerteten Personen mit einem Lebensalter **über 35 Jahren** die Aussage besser als Personen **unter 35 Jahren**. Außerdem empfanden **weibliche** Personen die Aussage als **zutreffender** als **männliche** Personen.

Einbindung & Verzahnung mit der Führung

Die Zusammenarbeit zwischen der HR-Abteilung und den Führungskräften aus den Fachabteilungen ist flexibel sowie transparent und trägt zu einer schnellen Problemlösung bei.



N=58 / Führungskräfte = Geschäftsführer, Personalleitung, Führungskräfte (N=32)
Mitarbeitende = HRBPs, HR-Experts, Sachbearbeitung, Sonstige (N=26)

HR und die Führungskräfte arbeiten überwiegend flexibel und transparent zur schnellen Problemlösung zusammen.

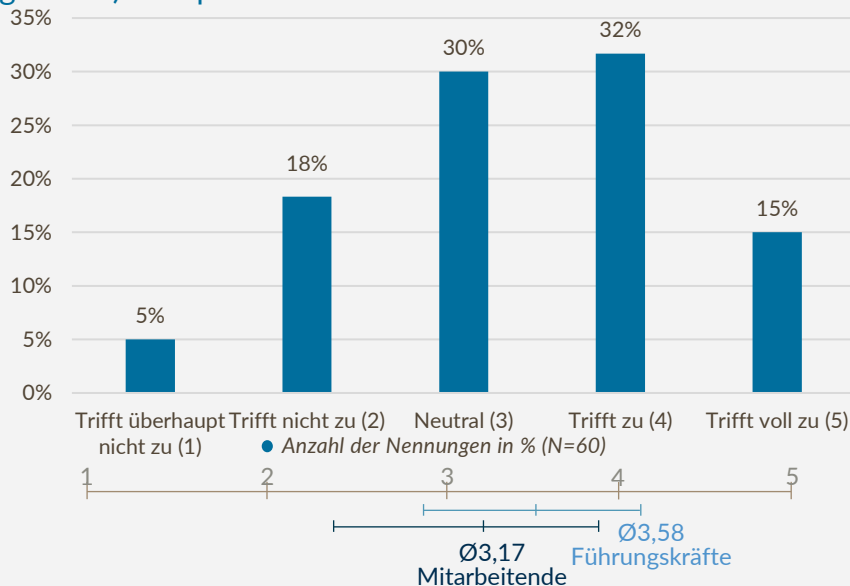
Knapp die Hälfte (48%) der Befragungsteilnehmenden bewertete die Aussage nach der flexiblen und transparenten Zusammenarbeit, die zugleich eine schnellere Problemlösung bewirkte, als **zutreffend oder voll zutreffend**. **Etwas mehr als ein Drittel hatte keine Tendenz**. Hingegen empfanden **17% die Aussage als nicht zutreffend**.

Die Auswertung der Ergebnisse für die Bewertung der Zusammenarbeit lieferte ein **arithmetisches Mittel von $x=3,42$** . Demnach ist die Art und Weise der Zusammenarbeit überwiegend positiv, jedoch **nicht überall erfolgreich**.

Im direkten Vergleich konnte eine Tendenz festgestellt werden, dass **Führungskräfte die Aussage besser bewerteten als Mitarbeitende**. Des Weiteren empfanden **männliche Personen die Aussage tendenziell als zutreffender** als weibliche Personen. **Dasselbe gilt für Personen mit einem Lebensalter über 35 Jahren** verglichen zu Personen unter 35 Jahren.

Einbindung & Verzahnung mit der Führung

Führungskräfte und HR-Abteilung arbeiten zusammen, um das Talentmanagement (z.B. Leistungsbeurteilung und Förderprogramme) anzupassen.



N=58 / Führungskräfte = Geschäftsführer, Personalleitung, Führungskräfte (N=32)
Mitarbeitende = HRBPs, HR-Experts, Sachbearbeitung, Sonstige (N=26)

Die Zusammenarbeit zur Anpassung des Talentmanagements wird divergent bewertet

Die Ergebnisse der Auswertung zeigen, dass die Zusammenarbeit zwischen HR und den Führungskräften zur Anpassung des Talentmanagements **sehr unterschiedlich bewertet** wurde. **Knapp die Hälfte bewertete die Aussage als zutreffend oder voll zutreffend. Etwas weniger als ein Drittel hatte keine Tendenz.** Hingegen empfanden **fast ein Viertel die Aussage als nicht zutreffend oder überhaupt nicht zutreffend.**

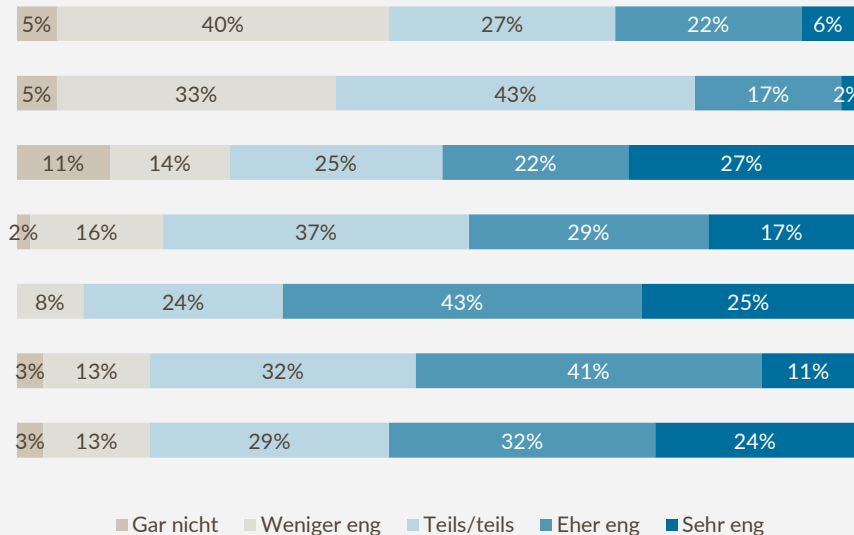
Das **arithmetische Mittel** der Aussagenbewertung lag bei $x=3,33$. Zurückzuführen ist dies auf die separate Bearbeitung durch HR oder Fachbereich.

Im direkten Vergleich konnte eine Tendenz festgestellt werden, dass **Führungskräfte die Aussage besser bewerteten als Mitarbeitende.** Des Weiteren empfanden **Personen von Unternehmen mit weniger als 5.000 Mitarbeitenden die Aussage als zutreffender** als Personen von Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden.



Einbindung & Verzahnung mit der Führung

Wie eng arbeitet die HR-Abteilung in den Leistungsbereichen mit den Führungskräften zusammen, um Veränderungen in den nächsten drei Jahren voranzutreiben?



Anzahl der Nennungen in % (N=63)

Die engste Zusammenarbeit zwischen HR und Führungskräften besteht im Bereich der Personalentwicklung.

In den Bereichen **Personalentwicklung** ($x=3,86$) sowie **Personalstrategie & -politik** ($x=3,6$) wurde die Zusammenarbeit in Bezug auf Veränderungen und Entwicklungen in den nächsten drei Jahren am engsten bewertet. Hingegen wurde die Zusammenarbeit in den Leistungsbereichen **Personalverwaltung & -service** ($x=2,86$) sowie **Personalcontrolling** ($x=2,78$) als eher nicht eng bewertet.

Im direkten Vergleich konnte eine Tendenz festgestellt werden, dass **Führungskräfte bei allen sieben Leistungsbereichen die Zusammenarbeit im arithmetischen Mittel als enger bewerteten** als Mitarbeitende. Des Weiteren wurde die Enge der Zusammenarbeit in **5 von 7 Leistungsbereichen von Personen von Unternehmen mit weniger als 5.000 Mitarbeitenden besser bewertet** als von Personen von Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden. Außerdem war die **Bewertung des arithmetischen Mittels in 6 von 7 Leistungsbereichen von männlichen Personen höher** als die von weiblichen Personen.



Einbindung und Verzahnung mit der Führung

Ergebnis

Empfehlung

Zusammenarbeit
HR & Führungskraft (FK)



Überwiegend etablierte Zusammenarbeit mit Verbesserungspotenzial in der Art und Weise.



- Workshops zur Rollenklärung
- Mentoring-Programme
- Gezielte Schulungsmaßnahmen

Talentmanagement



Sehr divergente Bewertung der Zusammenarbeit zur Anpassung des Talentmanagement.



- Maßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit
- Klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten

Personalentwicklung



Engste Zusammenarbeit zwischen HR und FK, um Veränderungen in den nächsten drei Jahren voranzutreiben.



- Beratungsdienstleistungen zur Strategieentwicklung
- Spezialisierte Workshops und Schulungsprogramme

Personalcontrolling



Zusammenarbeit zwischen HR und FK, um Veränderungen in den nächsten drei Jahren voranzutreiben als am wenigsten eng bewertet.

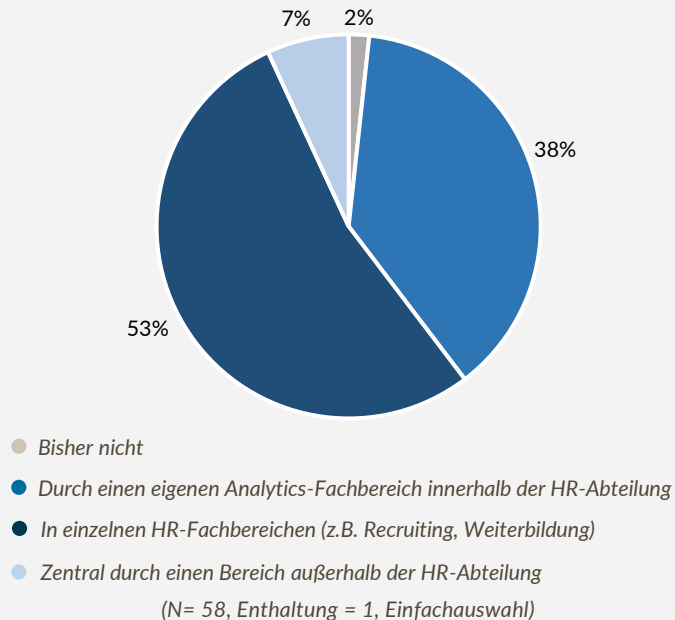


- Regelmäßige Datenaustausch-Meetings
- Definition gemeinsamer KPI's
- Implementierung gemeinsamer Datenplattformen

Inhaltsverzeichnis

- 1 Vorwort & Management Summary
- 2 Deskriptive Statistik
- 3 HR-Leistungskatalog
- 4 Rolle & Organisation von HR
- 5 Einbindung & Verzahnung mit Führung
- 6 **Messgrößen & Steuerung**
- 7 HR Capabilities & Ressourcen
- 8 Fazit
- 9 Literaturverzeichnis & Ansprechpartner

Inwiefern werden in Ihrer Organisation heute datenbasierte Auswertungen für die HR-Abteilung durchgeführt?



HR-Organisationen können durch datenbasierte Auswertungen (F3) gezielt zur Personalarbeit beitragen (F1), wobei HR Analytics (HRA) aufgrund technologischer Fortschritte zunehmend an Bedeutung gewinnt [31-33]. HRA schafft Mehrwert, indem es zur Erreichung strategischer Ziele und Optimierung ungenutzter Potenziale beiträgt [34]. Allerdings stehen Unternehmen bei der Implementierung von HRA vor Hindernissen, und der Reifegrad der Nutzung variiert stark (F2, F4) [35]. Die Studie zeigt die Notwendigkeit, HRA stärker in die HR-Transformation und in ein HR TOM zu integrieren.

Kernaussagen F3

Bei der **Mehrheit der befragten Personen (91%)** werden **datenbasierte Auswertungen für die HR-Organisation innerhalb des HR** durchgeführt - bei 38% über einen eigenen Analytics-Fachbereich und bei 53% in den einzelnen HR-Fachbereichen. Die Erkenntnisse spiegeln eine **datenbasierte HR-Arbeit** wider.

Offen bleibt, ob die **Daten intradisziplinär** über die einzelnen HR-Fachbereiche hinweg **geteilt** werden beziehungsweise künftig verstärkt geteilt werden sollten.

[31] Nyathani (2023)

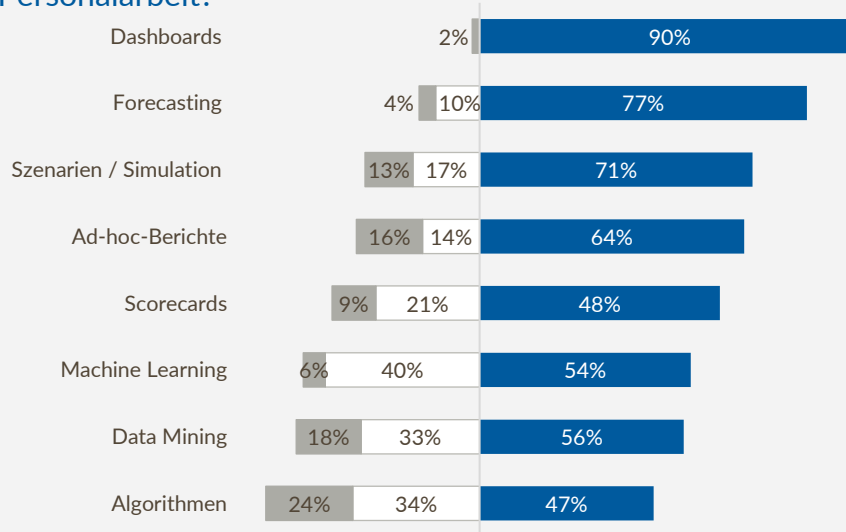
[32] van der Togt & Rasmussen (2017)

[33] Fernandez & Gallardo-Gallardo (2019)

[34] Mohammed (2019)



Inwiefern eignen sich folgende Tools / Instrumente für die Identifikation erforderlicher Veränderungen und die Steuerung der Personalarbeit?



● Ablehnung in % ○ Enthaltung in % ● Zustimmung in %
 (N= variierend, Enthaltung = variierend, Fünfstufige Likert Skala)

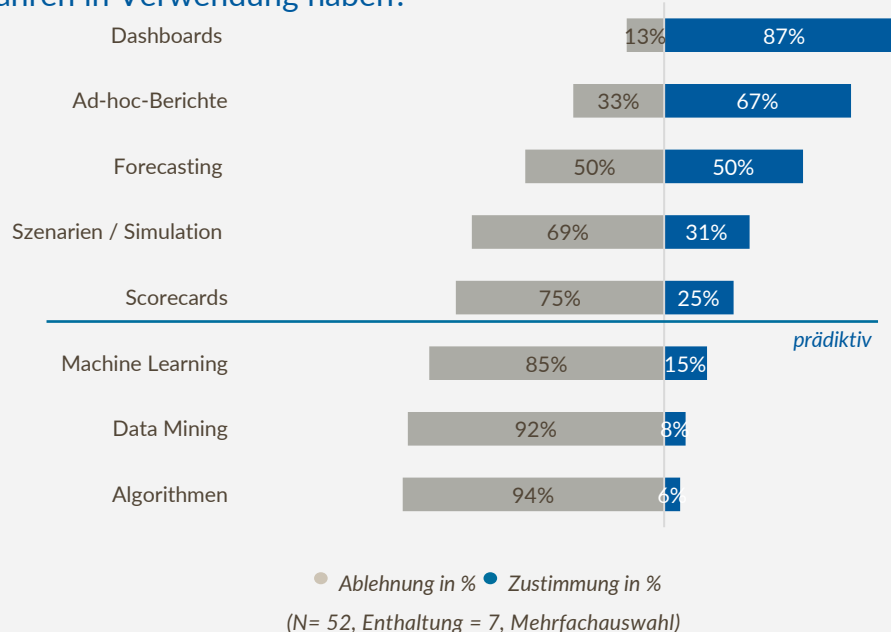
Kernaussagen F1

Die befragten Personen halten **Dashboards (90%)** für **am meisten geeignet**, **Algorithmen (24%)** wurden hingegen als **am wenigsten geeignet** bewertet. Diese Ablehnung geht dabei tendenziell vom Management aus, wohingegen die **Operative prädiktiven Tools / Instrumenten aufgeschlossener gegenübersteht**.

Die **größte Unsicherheit*** wurde zudem hinsichtlich **Machine Learning (40%)**, **Algorithmen (34%)** und **Data Mining (33%)** geäußert, was vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen im **Bereich KI** Nachholbedarf andeutet.

* Entspricht Enthaltung, in der Grafik erkennbar an variierender Grundgesamtheit (rechts in kursiv).

Welche der folgenden Tools / Instrumente haben Sie heute bereits in Verwendung oder werden Sie in den nächsten drei Jahren in Verwendung haben?

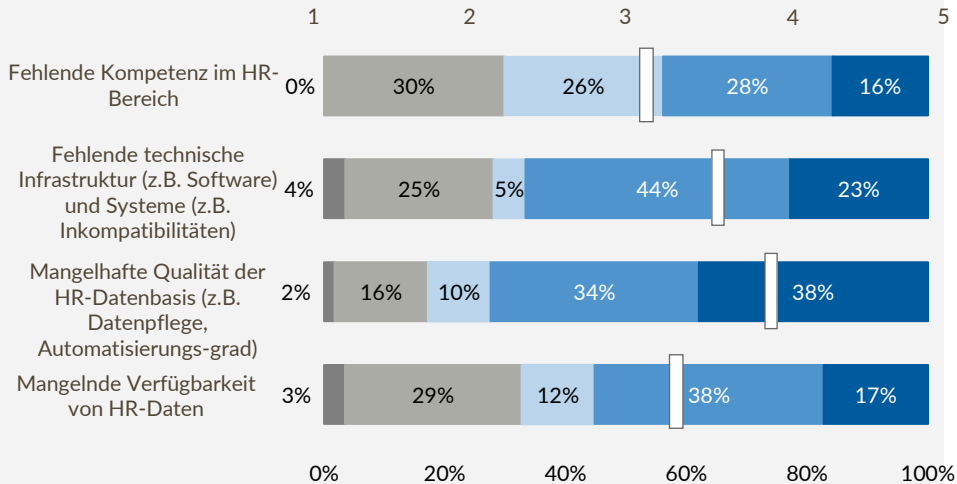


Kernaussagen F2

Die befragten Personen **nutzen** aktuell bzw. voraussichtlich in den nächsten drei Jahren **Dashboards (87%) am häufigsten**, **Algorithmen (94%)**, **Data Mining (92%)** und **Machine Learning (85%)** werden hingegen **am wenigsten** genutzt bzw. werden voraussichtlich in den nächsten drei Jahren auch nicht eingeführt.

Im Gesamtvergleich mit den anderen Tools / Instrumenten wird zudem deutlich, dass sich die **Mehrheit (60%)** derzeit noch im Spektrum der **deskriptiven HR Analytics** bewegt.

Inwiefern beeinträchtigen folgende Aspekte heute eine datengestützte Steuerung der Personalarbeit?



● Rating = 1 ● Rating = 2 ● Rating = 3 ● Rating = 4 ● Rating = 5 ○ Mittelwert des Ratings
(N= variierend, Enthaltung = variierend, Fünfstufige Likert Skala)

Kernaussagen F4

Von den abgefragten **Barrieren** wurde den Befragten zufolge eine **mangelhafte Qualität der HR-Datenbasis** (MW = 3,91; 72%) als **am stärksten beeinträchtigend** eingestuft.

Die **Kompetenz innerhalb der HR-Organisation** (MW = 3,30; 44%) wurde als **am wenigsten beeinträchtigend** wahrgenommen. Die Daten geben außerdem einen Hinweis darauf, dass Befragte außerhalb des Personalbereichs die Kompetenzen im HR-Bereich weniger als Barriere sehen, als HR selbst.

Die Mittelwerte liegen insgesamt jedoch nah beieinander (maximale Differenz von 0,6) – keine der aufgeführten Barrieren kann daher als **ausschlaggebend** identifiziert werden, vielmehr lässt sich vermuten, dass ein **Zusammenspiel** mehrerer Barrieren vorliegt.

Ergebnis

Empfehlung

Evidence-based HR



Fast alle Unternehmen verwenden Daten, um die HR-Arbeit zu steuern.



Regelmäßige Evaluationen, Austausch zum Datenmanagement / zur Datenstrategie mit verschiedenen Unternehmensbereichen

Advanced HRA



HR Analytics wird derzeit noch vermehrt deskriptiv betrieben und wird auch in naher Zukunft weiterhin deskriptiv betrieben werden.



Prädiktive und präskriptive Analysetools und -instrumente, Strategie zum Umgang mit Datenmengen und zur Integration verschiedener Datenquellen, Datengetriebene HR-Kultur

AI-driven HRA



Derzeit herrscht eine große Unsicherheit bzgl. prädiktiver Tools und Instrumente vor.



KI-Schulungsprogramme für HR-Mitarbeitende, Pilotprojekte mit KI-Einsatz in HR-Prozessen

Adoption Barriers



Im Rahmen der datengesteuerten HR-Arbeit müssen verschiedene Hindernisse beachtet werden.

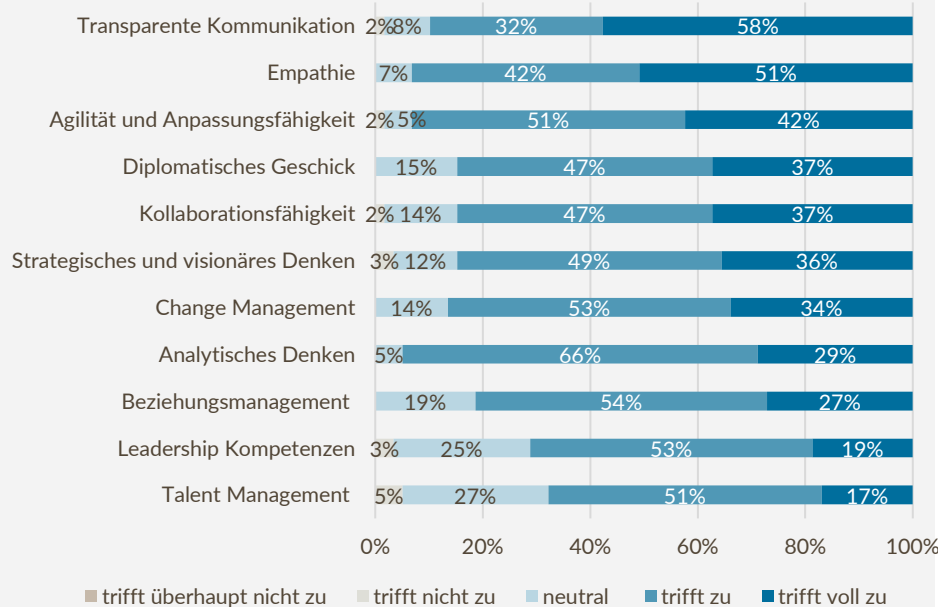


Change Management bei der Einführung neuer Technologien, Selbstreflexion und souveränes Auftreten nach außen seitens des HR-Bereichs, Verbesserung der Datenqualität und -konsistenz

Inhaltsverzeichnis

- 1 Vorwort & Management Summary
- 2 Deskriptive Statistik
- 3 HR-Leistungskatalog
- 4 Rolle & Organisation von HR
- 5 Einbindung & Verzahnung mit Führung
- 6 Messgrößen & Steuerung
- 7 **HR Capabilities & Ressourcen**
- 8 Fazit
- 9 Literaturverzeichnis & Ansprechpartner

Was benötigen HR-Mitarbeitende, um mit Führungskräften gemeinsam kurzfristige Veränderungen erfolgreich zu gestalten?



N=59

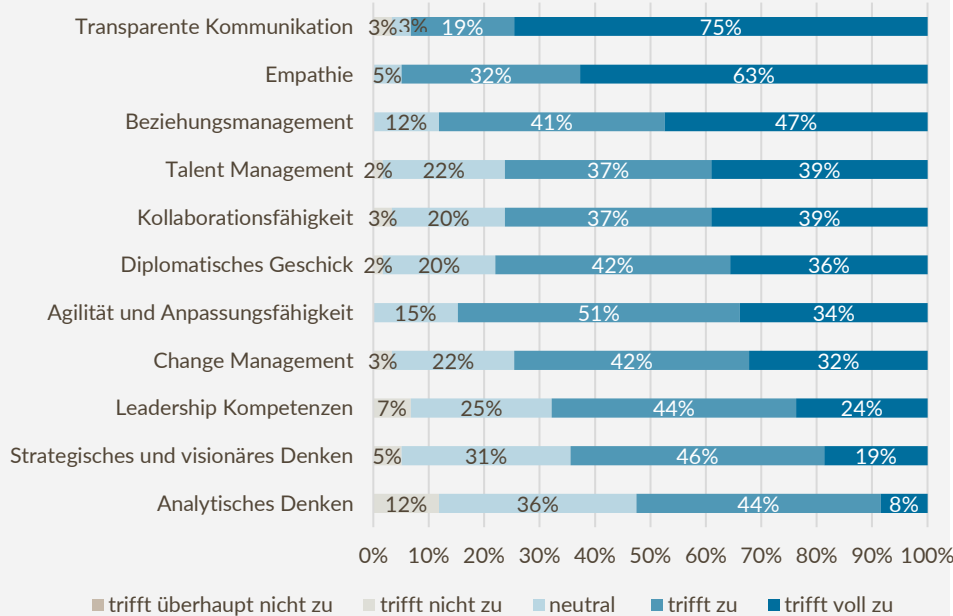
HR-Organisationen stehen vor kurzfristigen Herausforderungen. Diese Studie untersucht, welche Fähigkeiten in den nächsten drei Jahren für das Tagesgeschäft, das Employee Engagement und die Zusammenarbeit mit Führungskräften benötigt werden, um Veränderungen umzusetzen. Basierend auf Expertenmeinungen [36, 37] sollen Anpassungsbedarfe in den HR Operating Models aufgedeckt und Beratungsunternehmen Möglichkeiten zur Unterstützung aufgezeigt werden, um HR-Organisationen optimal auf kommende Anforderungen vorzubereiten und ihren langfristigen Erfolg zu sichern.

Alle Aspekte haben eine **Zustimmung über 68%** erhalten, was bedeutet, dass **alle Ausprägungen als wichtig** für HR-Mitarbeitende angesehen werden, um **kurzfristige Veränderungen erfolgreich zu gestalten**.

Transparente Kommunikation (90%), Empathie (93%), Agilität und Anpassungsfähigkeit (93%) und Analytisches Denken (95%) erhielten insgesamt eine sehr hohe Zustimmung und sind daher besonders wichtig.

Im Vergleich werden **Leadership Kompetenzen (72%)** und **Talent Management (68%)** als **weniger wichtig** bewertet.

Was benötigen HR-Mitarbeitende, um das Employee Engagement aufrechtzuerhalten?



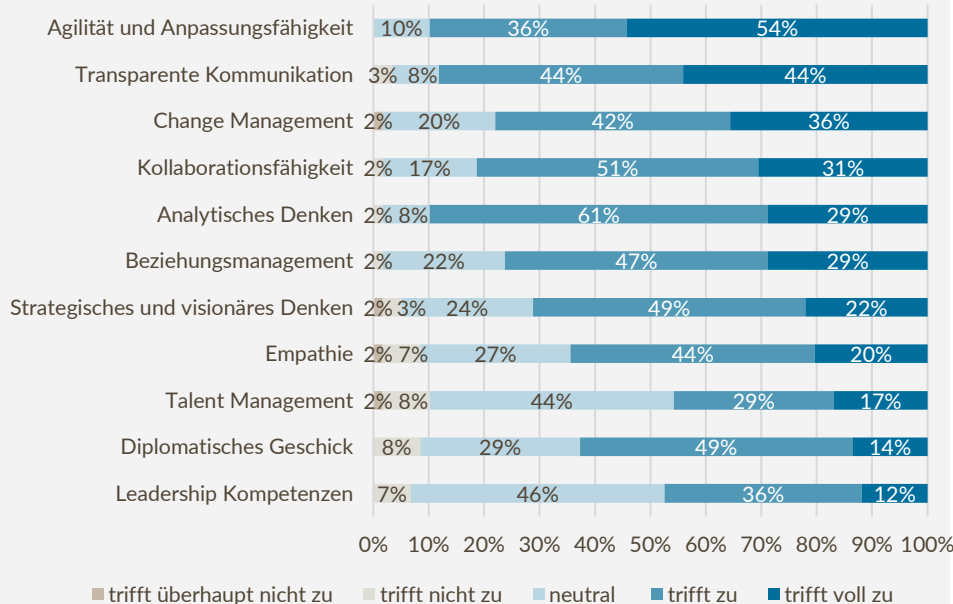
N=59

Insbesondere **Transparente Kommunikation** (94%) und **Empathie** (95%) sind Ausprägungen, die von HR-Mitarbeitenden benötigt werden, um das **Employee Engagement aufrechtzuerhalten**.

Auch **Beziehungsmanagement** (88%) sowie **Agilität und Anpassungsfähigkeit** (85%) erhalten noch eine hohe Zustimmung durch die Befragten.

Im Gegensatz zur vorhergehenden Frage, bei der **Analytisches Denken** als sehr wichtig eingestuft wurde, stimmen **nur 50%** der Befragten zu, dass dieses auch bei der Aufrechterhaltung des Employee Engagements für HR-Mitarbeitende wichtig ist.

Was benötigen HR-Mitarbeitende, um kurzfristige Veränderungen im eigenen operativen Tagesgeschäft zu bewältigen?



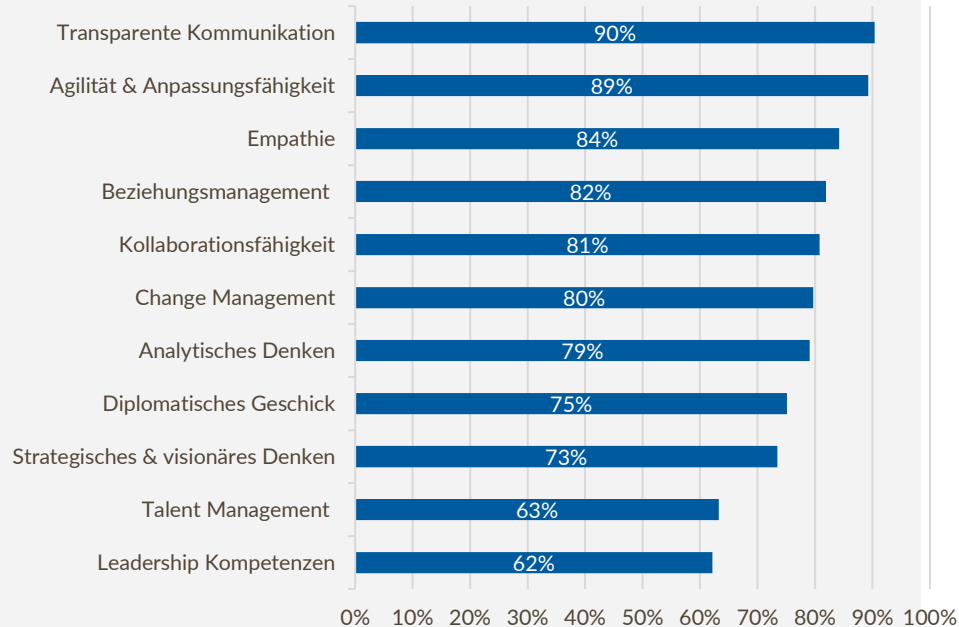
N=59

Speziell **Agilität und Anpassungsfähigkeit** (90%) sowie **Transparente Kommunikation** (88%) werden als die wichtigsten Kompetenzen für HR-Mitarbeitende eingeschätzt, um **operative Veränderungen im Tagesgeschäft** zu bewältigen.

Auch **Analytisches Denken** wird hier mit einer Zustimmung von 90% wieder als sehr relevant eingestuft.

Talent Management (46%) und **Leadership Kompetenzen** (48%) erfahren im Vergleich am wenigsten Zustimmung durch die Befragten.

Zustimmung über alle 3 Fragen:

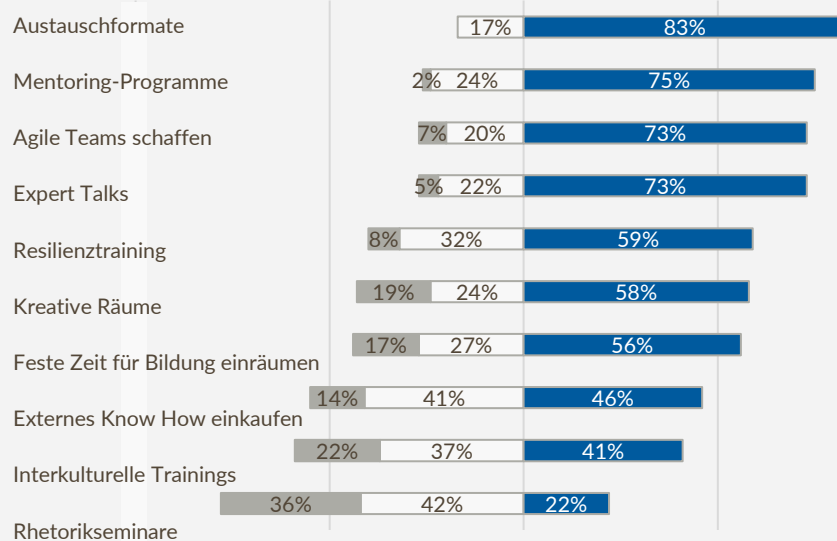


N=59

Hier wird die durchschnittliche Zustimmung der einzelnen Ausprägungen über die drei vorhergehenden Fragen dargestellt, um aufzuzeigen, welche als am wichtigsten erachtet werden, um die **kurzfristigen Veränderungen der nächsten drei Jahre zu bewältigen**. Somit dienen diese Aspekte für Unternehmensberatungen und Unternehmen als Indikator einen Fokus auf diese zu richten.

Transparente Kommunikation (90%) sowie **Agilität & Anpassungsfähigkeit (89%)** haben den höchsten Mittelwert und erhalten somit die höchste Zustimmung über alle Fragen. Damit sind dies die Top-Kompetenzen für die Bewältigung der kurzfristigen Veränderungen.

Welche dieser Formate halten Sie für relevant, um HR-Mitarbeitende in der Bewältigung von kurzfristigen Veränderungen zu befähigen?



N=59

Die Relevanz von **Austauschformaten** (83%), **Mentoring-Programmen** (75%), **agilen Teams** (73%) und **Expert Talks** (73%) wird durch die hohe Zustimmung deutlich und sie werden somit als die wichtigsten Formate angesehen, um HR-Mitarbeitende in der Bewältigung von kurzfristigen Veränderungen zu befähigen.

Rhetorikseminare dagegen werden mit einer Zustimmung von nur 22% als am wenigsten wichtig angesehen und erhalten als einziges Format sogar eine höhere Ablehnung als Zustimmung.

Fast die Hälfte der Befragten (46%) gibt an, den **Einkauf von externem Know-How** als wichtig anzusehen. Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden erachten diesen Punkt mit einer Zustimmung von 11% als weniger relevant, während **größere Unternehmen mit mehr als 50%** zustimmen. Somit sind insbesondere Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden eine potenzielle Zielgruppe für Unternehmensberatungen.

Fazit

Top 5 Kompetenzen, um kurzfristige Herausforderungen zu bewältigen:



Transparente Kommunikation

Platz
1



Agilität & Anpassungsfähigkeit

Platz
2



Empathie

Platz
3



Beziehungsmanagement

Platz
4



Kollaborationsfähigkeit

Platz
5

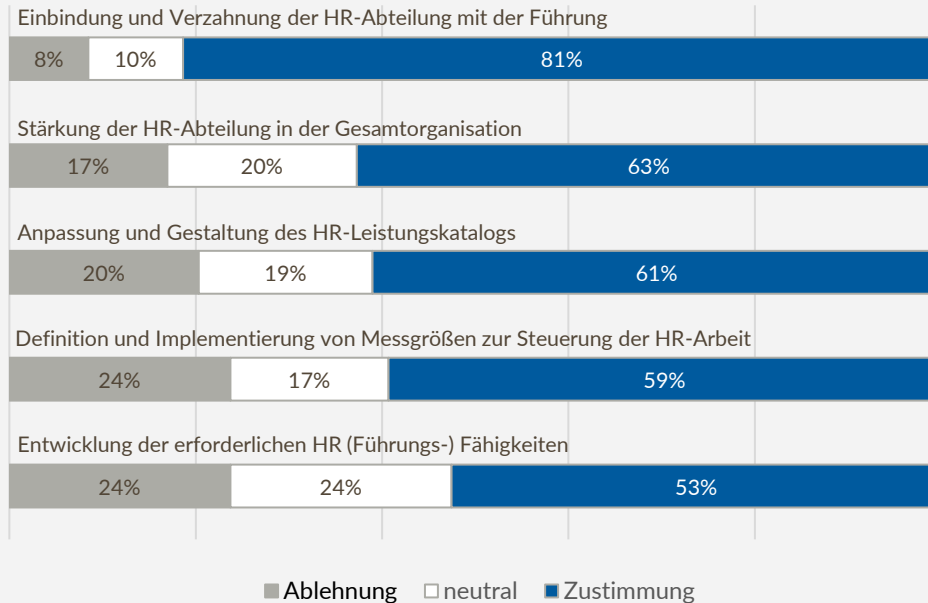
Organisationen benötigen folgende Formate, um ihre Mitarbeitenden zu befähigen:

- Austauschformate
- Agile Teams
- Expert Talks
- Mentoring-Programme

46%

Erachten den Zukauf von externem Know-How als wichtig
→ Potenzielle Zielgruppe für Unternehmensberatungen

Welche kurzfristigen Herausforderungen kann Ihre Organisation ohne zusätzliche Ressourcen bewältigen?



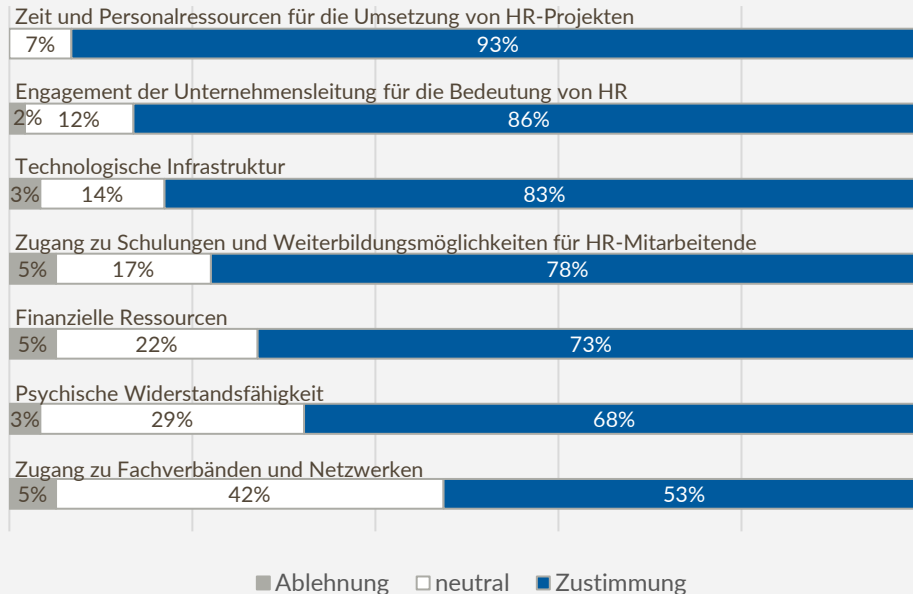
Der geringste zusätzliche Ressourcenbedarf wird bei der **Einbindung und Verzahnung mit der Führung** benötigt, da sich hier 81% der Befragten in der Lage sehen diese Herausforderungen ohne zusätzliche Ressourcen zu bewältigen.

Jeder vierte Befragte (24%) sieht bei der **Definition und Implementierung von Messgrößen** sowie der **Entwicklung der erforderlichen HR (Führungs-) Fähigkeiten zusätzlichen Ressourcenbedarf**. Somit sollten Unternehmensberatungen und Unternehmen einen Fokus auf diese Bereiche legen, um kurzfristige Veränderungen erfolgreich bewältigen zu können.

Im Vergleich zu größeren Unternehmen sehen sich Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden in Bezug auf alle Herausforderungen weniger im Stande, diese ohne zusätzliche Ressourcen zu bewältigen und haben somit den größten Ressourcen- und Unterstützungsbedarf.



Welche der Ressourcen benötigt die HR-Abteilung, um kurzfristige Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können?



N=59

Zeit- und Personalressourcen (93%), Engagement der Unternehmensleitung (86%), sowie die Technologische Infrastruktur (83%) werden von den Befragten als die **wichtigsten Ressourcen** eingeschätzt, um kurzfristige Herausforderungen angehen zu können.

Auch die folgenden Ressourcen, Schulungen und Weiterbildungsmöglichkeiten, Finanzielle Ressourcen und Psychische Widerstandsfähigkeit, erhielten eine hohe Zustimmung (68% - 78%) durch die Befragten und sind somit ebenfalls von hoher Relevanz. Nur der Zugang zu Fachverbänden und Netzwerken (53%) wird im Vergleich als weniger wichtig angesehen.

Auch hier wurde wieder ein **Unterschied in Bezug auf die Unternehmensgröße** sichtbar; Je kleiner die Unternehmen sind, desto mehr steigt die durchschnittliche Zustimmung über die Aspekte.

Fazit

24%




aller Befragten benötigen bei den Themengebieten Messgrößen sowie HR (Führungs-) Fähigkeiten zusätzliche Ressourcen.

U < 250 MA

benötigen bei allen Aspekten mehr zusätzliche Ressourcen als größere Unternehmen.

Hier kann die 4C Group ansetzen:

- 1 Engagement der Unternehmensleitung
- 2 Zeitliche / Personelle Ressourcen
- 3 Technologische Infrastruktur

	Ergebnis	Empfehlung
Kompetenzen	 <ul style="list-style-type: none">Transparente KommunikationAgilität & AnpassungsfähigkeitEmpathieBeziehungsmanagementKollaborationsfähigkeit	 <ul style="list-style-type: none">Kompetenzen als Erweiterung in einem HR TOMKarrierepfade & EntwicklungsprogrammeKriterien zur Personalauswahl
Formate	 <ul style="list-style-type: none">AustauschformateAgile Teams schaffenExpert TalksMentoring-Programme	 <ul style="list-style-type: none">Können von Organisationen oder Beratungsunternehmen in Form von Services kurzfristig ausgearbeitet werden.
Ressourcen	 <ul style="list-style-type: none">Engagement der Unternehmensleitung für Bedeutung von HRZeitliche / Personelle Ressourcen für HR-ProjekteTechnologische Infrastruktur	 <ul style="list-style-type: none">Workshops & Trainingsprogramme, Change ManagementServicesInterim-Management, Projektmanagement, ProzessoptimierungHR Software-Lösungen (KI), HR IT- Trainings
Kleinunternehmen	 <ul style="list-style-type: none">Zusätzliche Ressourcen bei kurzfristigen Herausforderungen benötigt. Gleichzeitig Einkauf externer Ressourcen als wenig relevant erachtet.	 <ul style="list-style-type: none">Analyse: Wie könnte eine optimale Unterstützung kleiner Unternehmen aussehen?

Inhaltsverzeichnis

- 1 Vorwort & Management Summary
- 2 Deskriptive Statistik
- 3 HR-Leistungskatalog
- 4 Rolle & Organisation von HR
- 5 Einbindung & Verzahnung mit Führung
- 6 Messgrößen & Steuerung
- 7 HR Capabilities & Ressourcen
- 8 Fazit
- 9 Literaturverzeichnis & Ansprechpartner

Die durchgeführte Studie zeigt auf, wie erfolgreich HR die Herausforderungen bewältigen kann, die sich durch die Near-Term-Shifts ergeben. Diese werden im zuvor aufgeführten Trendradar dargestellt.

Leistungs- und Prozesskatalog

Es besteht Handlungsbedarf in den Bereichen Personalentwicklung, -marketing, und -beschaffung. Hierbei können digitale Lösungen oder externe Dienstleister unterstützen. Auch im Bereich Personalstrategie und -politik sind Veränderungen notwendig, diese erfolgen jedoch ohne externe Unterstützung oder Tools.

Rolle und Organisation von HR

Obwohl die Mehrheit der HR-Organisationen bereits in Entscheidungsgremien eingebunden wird, muss die aktive Rolle als Mitentscheider noch weiter verstärkt werden, um einen wichtigen Beitrag zur Unternehmensentwicklung zu leisten. Die Auseinandersetzung mit Zukunftskompetenzen und deren Erwerb ist notwendig, um die HR-Organisation zukunftsfähig zu machen selbst mit gutem Beispiel voranzugehen.

Einbindung und Verzahnung mit der Führung

Die bestehende Zusammenarbeit zwischen der HR-Organisation und Führungskräften zur Zielerreichung und Problemlösung ist zwar weitgehend etabliert, bietet aber noch Verbesserungspotenzial. Eine stärkere Einbindung der Führungskräfte ist besonders im Talentmanagement und der Personalentwicklung von hoher Relevanz.

Messgrößen und Steuerung der HR-Arbeit

Die größte Unsicherheit besteht bei Machine Learning und Algorithmen, was auf einen Nachholbedarf im Bereich der KI hinweist. Die meisten befragten Unternehmen nutzen derzeit deskriptive People Analytics und es zeigt sich eine Entwicklung hin zu datenbasierter HR-Arbeit. Als größtes Hindernis wurde die mangelhafte Qualität der HR-Datenbasis identifiziert, während die Kompetenz von HR als geringste Hürde eingestuft wurde.

Erforderliche HR Capabilities

Als wichtigste Kompetenzen für den HR-Bereich haben sich „Transparente Kommunikation“ sowie „Agilität & Anpassungsfähigkeit“ ergeben – diese werden für die meisten Aufgabenbereiche benötigt. Agile Teams, Expert Talks und Mentoring-Programme sind die wichtigsten Formate, um HR-Mitarbeitende für die Bewältigung von kurzfristigen Herausforderungen vorzubereiten.

Umgang mit Ressourcen

Während die meisten Befragten in der Lage wären, den Punkt „Einbindung und Verzahnung mit der Führung“ ohne weitere Ressourcen zu bewältigen, besteht die größte Herausforderung in der Entwicklung der „Erforderlichen HR (Managerial) Capabilities“. Die HR-Organisation benötigt besonders Zeit- und Personalressourcen zur Umsetzung von kurzfristigen HR-Projekten.

Um die Near-Term-Shifts im Trendradar erfolgreich anzugehen, können Unternehmen ihre Kompetenz zur Umsetzung der daraus resultierenden Herausforderungen bewerten.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Vorwort & Management Summary
- 2 Deskriptive Statistik
- 3 HR-Leistungskatalog
- 4 Rolle & Organisation von HR
- 5 Einbindung & Verzahnung mit Führung
- 6 Messgrößen & Steuerung
- 7 HR Capabilities & Ressourcen
- 8 Fazit
- 9 **Literaturverzeichnis & Ansprechpartner**

- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E.** (2021). *Strategic agility and human resource management*. Human Resource Management Review, 30, pp. 2-3. Zuletzt abgerufen am 06.06.2024. Online verfügbar unter: <https://farapaper.com/wp-content/uploads/2020/05/Fardapaper-Strategic-agility-and-human-resource-management.pdf>
- Apascaritei, P. & Elvira, M. M.** (2022). *Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research*. Human Resource Management Review, 32. Zuletzt abgerufen am 03.06.2024. Online verfügbar unter: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482221000577>
- Baier, J., Beauchene, V., Bedard, J., Caye, J., Kolo, P., Ruan, F., Alonso, A., Ariganello, A., Helfritz, K., Morton, B., van Wees, L. & Wong, W.** (2023). *Creating People Advantage 2023: Set the right people priorities for challenging times*. Boston Consulting Group, pp. 1-28. Zuletzt aufgerufen am 04.06.2024. Online verfügbar unter: <https://wfpma.org/files/resources/creating-people-advantage-2023-nov.pdf>
- Balzer, E., Fischer, S., Oimann, K., & Seidel, T.** (2022). *Agile Führung mess- und besprechbar machen*. Personalmagazin, 9, 36-39. Zuletzt abgerufen am 07.06.2024. Online verfügbar unter: https://www.zukunft-personal.com/media/filer_public/9d/2a/9d2addba-8c15-4a4a-84b8-76b7506fcc41/pm0922_gesamtausgabe.pdf
- Berg, N.** (2021). *Die Zukunft ist Jetzt*. In A. Karlhaus & A. Wolf (Hrsg.), *Agiles Human Resources: Kundenzentriertes Denken und Handeln im Personalbereich* (pp. 86). Springer Gabler. Zuletzt abgerufen am 04.06.2024. Online verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/agiles-human-resources/19965622>
- Bersin, J.** (2015). *A modern HR operating model: the world has changed*. In The Chartered Institute of Personnel and Development (Hrsg.), *Changing HR operating models: A collection of thought pieces* (S. 5-7).
- Blum, O., Eickmann, J.** (2021). *HR in agilen Unternehmen*. In A. Karlhaus & A. Wolf (Hrsg.), *Agiles Human Resources: Kundenzentriertes Denken und Handeln im Personalbereich* (pp. 113-119). Springer Gabler. Zuletzt abgerufen am 04.06.2024. Online verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/agiles-human-resources/19965622>
- Bruch et al (o.J).** *Trend-Barometer: People Management 2030*, Universität St. Gallen
- CoachHub** (2020). *Demystifying the new ways of work*, CoachHub
- Da Silva L., Soltovski R., Pontes J., Treinta F.T., Leitão P., Mosconi E., de Resende L. M. M., Yoshino R.T.** (2022) *Human resources management 4.0: Literature review and trends*. Computers & Industrial Engineering, 168, S. 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>
- Deloitte** (2023). *New fundamentals for a boundaryless world - 2023 Global Human Capital Trends Report*. Zuletzt abgerufen am 01.06.2024. Online verfügbar unter: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175985_global-human-capital-trends-2023/GLOB175985_HUMAN-CAPITAL-TRENDS-2023.pdf
- Durth, S., Gandhi, N., Komm, A. & Pollner, F.** (2022). *HR's new operating model*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hrs-new-operating-model>
- Fernandez, V. & Gallardo-Gallardo, E.** (2019). *Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption*. Competitiveness Review: An International Business Journal, 31(1), pp. 162-187. Zuletzt abgerufen am: 04.06.2024. Online verfügbar unter: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CR-12-2019-0163/full/html>
- Graf, N.** (2021). In A. Karlhaus & A. Wolf (Hrsg.), *Agiles Human Resources: Kundenzentriertes Denken und Handeln im Personalbereich*, pp. 244. Springer Gabler. Zuletzt abgerufen am 04.06.2024. Online verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/agiles-human-resources/19965622>
- Gurtner, A., & Clerc, I. & Scheidegger, L.** (2021). *Digital Human Resource Management*. In Schellinger, J., & Tokarski, K. & Kissling-Näf, I. (Hrsg.), *Digital Business: Analysen und Handlungsfelder in der Praxis* (S. 159 - 182). Springer Gabler.
- Heaven, D. L. & Albrecht, A. G.** (2021). *Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review*. The International Journal of Human Resource Management, 33(3), pp. 1-30. Zuletzt aufgerufen am 04.06.2024. Online verfügbar unter: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2020.1871398>
- Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C. & Zhang, L.** (2023). *Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence - Theory and implications*. Asia Pacific Management Review, 28, pp. 598-610. Zuletzt abgerufen am 28.05.2024. Online verfügbar unter: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313223000295>
- Karlhaus, A., Wolf, A.** (2021). *Agiles Human Resources: Kundenzentriertes Denken und Handeln im Personalbereich*, pp. 4-9. Springer Gabler. Zuletzt abgerufen am 04.06.2024. Online verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/agiles-human-resources/19965622>
- Meifert, M., Schermuly, C., C.** (2022). *Auf dem Weg ins postagile Zeitalter?* Personalmagazin, 9, 24-30. Zuletzt abgerufen am 06.06.2024. Online verfügbar unter: https://www.zukunft-personal.com/media/filer_public/9d/2a/9d2addba-8c15-4a4a-84b8-76b7506fcc41/pm0922_gesamtausgabe.pdf

- Minbaeva D.** (2021) *Disrupted HR?* Human Resource Management Review, 31 (4), S. 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>
- Mohammed, A. Q.** (2019). *HR analytics: A modern tool in HR for predictive decision making.* Journal of Management, 6(3), pp. 51-63. Zuletzt abgerufen am: 04.06.2024. Online verfügbar unter: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3525328
- Munir, M., Djaelani, M. & Ali, R.** (2022). *Information technology and repositioning of human resource management functions.* Journal of Social Science Studies, 2(2), pp. 50-55. Zuletzt aufgerufen am 04.06.2024. Online verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/366297608_Information_Technology_and_Repositioning_of_Human_Resource_Management_Functions#fullTextFileContent
- Nasca, D.** (2019). *Target Operating Model: Strategische Anforderungen an eine Organisation verständlich formulieren.* Haufe.de News und Fachwissen. https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/target-operating-model-vision-und-strategie-greifbar-machen_112_486924.html
- NTT DATA Deutschland GmbH** (2022). *HR Transformation Report 2022: Digitalisierung und Talent Transformation – wie erleben Führungskräfte und Mitarbeitende den Wandel?*. Zuletzt abgerufen am: 06.06.2024. Online verfügbar unter: <https://de.nttdata.com/insights/studien/hr-transformation-report-2022>
- Nyathani, R.** (2023). *AI-Driven HR Analytics: Unleashing the power of HR Data Management.* Journal of Technology and Systems, 5(2), pp. 15-26. Zuletzt abgerufen am: 04.06.2024. Online verfügbar unter: <https://carjournals.org/journals/index.php/JTS/article/view/1513>
- PwC** (2023). *PwC's Workforce Preference Study 2023 – Young people are not demanding simply realistic.* Zuletzt abgerufen am 03.06.2024. Online verfügbar unter: <https://www.pwc.nl/en/insights-and-publications/themes/the-future-of-work/workforce-preference-study-2023.html>
- Reimer, S.** (2024). *Human Resources als Motor der Wertschöpfung! Wie kann Lean auch im HR-Bereich unterstützen?* Zuletzt abgerufen am 11.06.2024. Online verfügbar unter: <https://www.lean-service-institute.de/human-resources-als-motor-der-wertschoepfung/>
- Sage Group** (2024). *HR im Wandel - Ausblick auf 2024.* Zuletzt abgerufen am: 06.06.2024. Online verfügbar unter: <https://www.sage.com/de-de/blog/hr-im-wandel-ausblick-auf-2024-wie-sehen-personalleiter-und-geschäftsführer-die-zukunft-des-hr-managements-fy23/>
- Schellinger, J., & Bänziger, J.** (2022). *Agiles Human Resource Management.* In Schellinger J., Tokarski, K., O., Resilienz durch Organisationsentwicklung (pp. 262). Springer Gabler. Zuletzt abgerufen am 04.06.2024. Online verfügbar unter: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-36022-1>
- Schellinger, J. & Bänziger, J.** (2022). *Agiles Human Resource Management: Konsequenzen agiler Unternehmensstrukturen für das HRM.* In Schellinger, J., & Tokarski, K. & Kissling-Näf, I. (Hrsg.), *Resilienz durch Organisationsentwicklung: Forschung und Praxis* (S. 253 - 292). Springer Gabler.
- Schwarz, S., Schwarz, F., & Graf, A.** (2021). *Agile Methoden als Reaktion auf die VUCA-Welt.* In Karlhaus & A. Wolf (Hrsg.), *Agiles Human Resources: Kundenzentriertes Denken und Handeln im Personalbereich.* 174. Springer Gabler. Zuletzt abgerufen am 04.06.2024. Online verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/agiles-human-resources/19965622>
- Teknomo, K.** (2012). *Analytic Hierarchy Process (AHP) Tutorial.* Revoledu.com, pp. 1 - 20. Zuletzt abgerufen am: 02.06.2024. Online verfügbar unter: <https://sip.upgris.ac.id/file/materi/ahp-tutorial-yg4u335641.pdf>
- Vaidya O. & Kumar S.** (2006). *Analytic hierarchy process: An overview of applications.* European Journal of operational research, 169, pp. 1-7. Zuletzt abgerufen am: 02.06.2024. Online verfügbar unter: <https://www.researchgate.net/profile/Faris-Alshubiri/post/Does-anyone-know-about-Analytical-Hierarchy-Process-as-an-analysis-tool-for-flexibility/attachment/59d61f2379197b807797d922/AS%3A282902584676352%401444460640841/download/AHP+an+overview+of+applications.pdf>
- van der Togt, J. & Rasmussen, T. H.** (2017): *Toward evidence-based HR.* Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4(2), pp. 127-132. Zuletzt abgerufen am: 04.06.2024. Online verfügbar unter: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-02-2017-0013/full/pdf?title=toward-evidence-based-hr>
- Von Hattburg A. T. & de Grancy C.** (2023). *Agenda HR-Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten.* 2. Auflage, pp. 3-9. Zuletzt abgerufen am: 05.06.2024. Online verfügbar unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-39539-1.pdf>
- Von Hattburg A. T. & de Grancy C.** (2023). *Agenda HR-Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten.* 2. Auflage, pp. 3-9. Zuletzt abgerufen am: 05.06.2024. Online verfügbar unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-39539-1.pdf>
- Zurbruggen, G. & Schellinger, B.** (2021). *Human Resource Management im Wandel der Digitalisierung: Perspektiven cloudbasierter Human Resource Shared Services für kleine und mittlere Unternehmen.* Springer, pp. 217-240. Springer Gabler, 1. Auflage. Zuletzt aufgerufen am 04.06.2024. Online verfügbar unter: https://arbor.bfh.ch/14521/1/10.1007%252F978-3-658-32323-3_10.pdf

Ihre Ansprechpartner zur Studie



Prof. Dr. Carina Braun

Vizepräsidentin für Berufungen und
Student Lifecycle Management

carina.braun@oth-regensburg.de

+49 941 943-1004



Dr. Heiko Mauterer

Senior Partner & Board Member

heiko.mauterer@4cgroup.com

+49 (173) 3465870

