

Bericht zur Sage-Studie

# HR im Wandel Ausblick auf 2024



Sage

# HR im Wandel

Ob Kleinunternehmen, mittelständischer Betrieb oder internationaler Konzern: Arbeitsmodelle verändern sich und darauf müssen sich alle Arbeitgeber einstellen. Wir haben über 1.000 Personalleiter und Geschäftsführer befragt, um mehr über diese Veränderungen im Personalwesen zu erfahren. Auch wollten wir wissen, was eine erfolgreiche Personalarbeit in dieser neuen Arbeitswelt heute und morgen ausmacht. Die Ergebnisse unserer Studie sind in drei Abschnitte gegliedert – und einige davon dürften Sie wahrscheinlich überraschen.

Bestandsaufnahme: HR heute

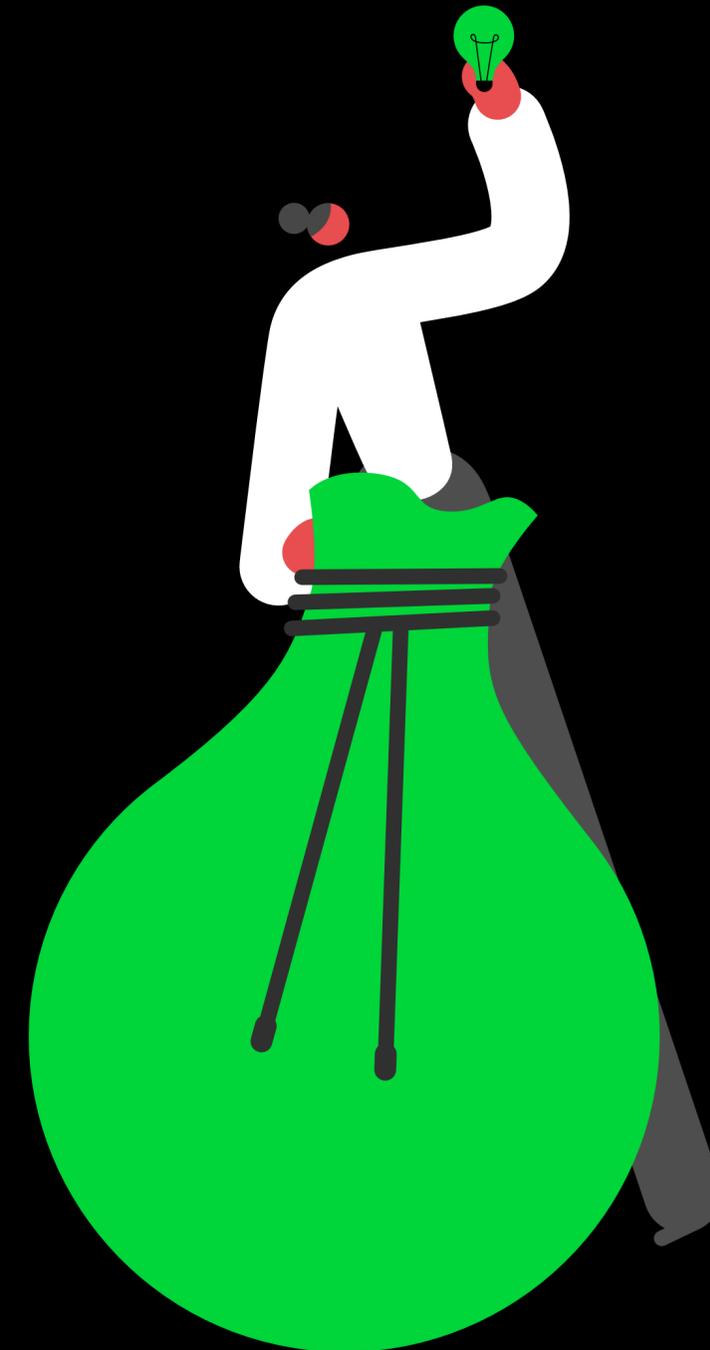
**Seite 4**

Ausblick: HR in der Zukunft

**Seite 13**

Chancen: HR-Herausforderungen bewältigen

**Seite 21**



# Was Personalleiter und Geschäftsführer wirklich denken

Über 1.000 Personalleiter und Geschäftsführer haben uns verraten, wie sie die heutige Personalarbeit einschätzen, welche Hürden noch zu nehmen sind und was sie sich von der Zukunft erhoffen.

Weil wir uns einen möglichst umfassenden Überblick verschaffen wollten, haben wir außerdem noch weitere Entscheidungsträger befragt, darunter:

Technologie-Experten, Finanzverantwortliche und Geschäftsführer ...

... von kleineren und mittelständischen Unternehmen

## 49 %

**kleinere Unternehmen**  
mit bis zu 249 Mitarbeitern

## 51 %

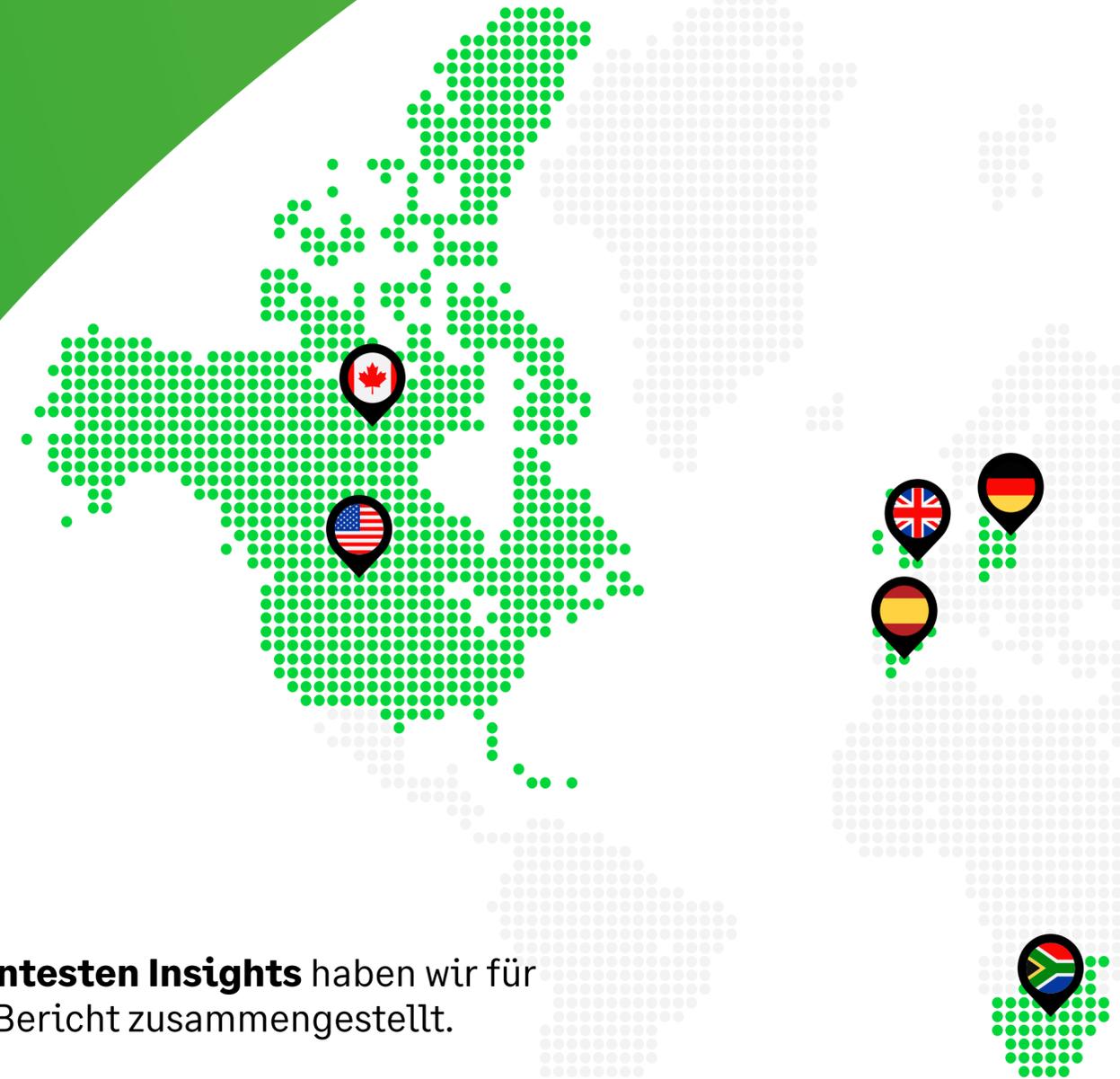
**mittelständische Unternehmen**  
mit 250 bis 1.999 Mitarbeitern

... mit Schwerpunkt auf Branchen mit hohen Qualifikationsanforderungen

-  Finanzdienstleistungen
-  Technologie
-  Professional Services
-  E-Commerce/Einzelhandel
-  Telekommunikation
-  Versicherung

Sage

Die **interessantesten Insights** haben wir für Sie in diesem Bericht zusammengestellt.



# Bestandsaufnahme: HR heute



# Wo stehen wir im Personalwesen?

„Die letzten Jahre waren eine echte Herausforderung.“



„Ich bin ständig gestresst.“



„Ich fühle mich vollkommen ausgebrannt.“



„Ich überlege, den HR-Bereich zu verlassen.“



„Die Arbeitsbelastung im Personalwesen ist zu groß.“



 Kleinere Unternehmen     Mittelständische Unternehmen

„Die letzten Jahre waren extrem stressig. Wir mussten uns bei der Arbeit mit hochkomplexen Fragen auseinandersetzen und auch unseren Mitarbeitern helfen, für die das wirklich schwierige Zeiten waren.“

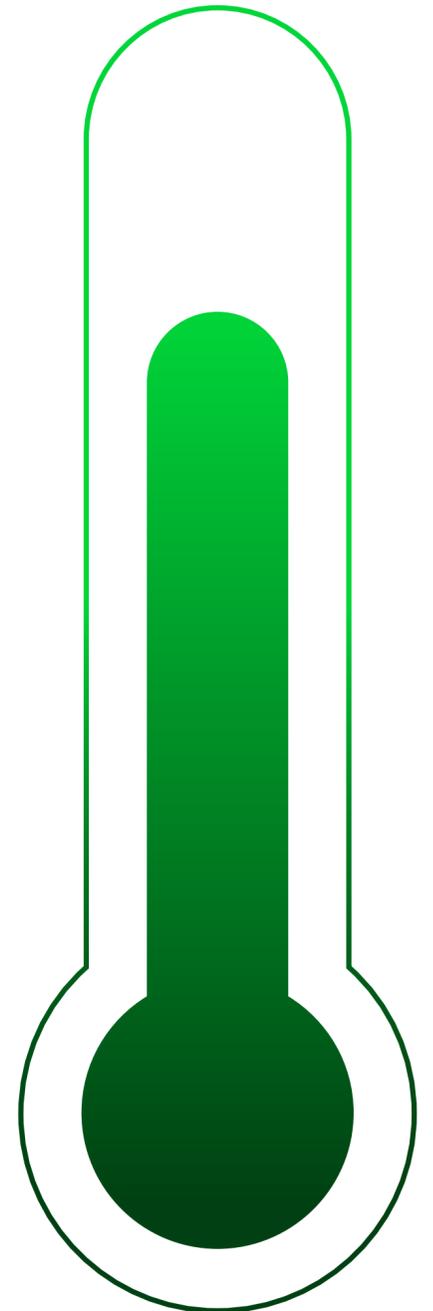
**Tushar Kad**  
HR-Manager, Simeio Solutions

„[Während der Pandemie] gab es keine bewährten Verfahren, nichts, woran man sich orientieren konnte. Wir mussten alles selbst herausfinden, während wir es umsetzten. Das war absolutes Neuland – und plötzlich hing alles von den Personalern ab.“

**Daphne Logan**  
Senior HR Leader, Start Early

„In den letzten Jahren habe ich mehr über HR gelernt als in jedem Fachbuch oder an der Uni.“

**Tushar Kad**  
HR-Manager, Simeio Solutions



# Personaler aus Leidenschaft

Trotz enormer Herausforderungen geben 57 Prozent der Personalleiter an, dass sie sehr gern im Personalbereich arbeiten.

„Ich arbeite wirklich gern im Personalwesen – trotz aller Schwierigkeiten. Und einige Veränderungen wie neue Arbeitsmodelle sind fast schon überfällig, da müssen wir neue Impulse setzen. Die Rolle der HR dürfte angesichts der jüngsten weltweiten Veränderungen und Trends für die Unternehmen noch wichtiger sein – weil Geschäftsführer mittlerweile besser verstehen, wie entscheidend eine gute Personalarbeit und persönliche Mitarbeiterbetreuung sind.“

**Eszter Lantos**  
Senior HR Manager, TCC Global

„Mich motiviert besonders, wie sehr die Personalarbeit zur Unternehmenskultur beiträgt – wenn man es gut macht. Was wir Personaler umsetzen können, die Art und Weise, wie wir Mitarbeitern helfen und so Einfluss auf das Unternehmen nehmen – das ist einfach eine tolle Sache, weil man den positiven Effekt auf die Belegschaft direkt erleben kann. Das ist für mich eine starke Motivation, in meinem Beruf mein Bestes zu geben.“

**Jat Bansal**  
Senior HR Manager, Funding Circle

57%

„Ich arbeite gern im Personalwesen.“

## Bestandsaufnahme: HR heute

# Personalarbeit verändert sich rasant – und Sie geben die Richtung vor

Das Tempo der Veränderungen im Personalwesen in den letzten Jahren ist atemberaubend. Das lag nicht nur an der weltweiten Ausnahmesituation durch die Pandemie, sondern auch an dem starkem Wunsch nach neuen Arbeitsmodellen. 91 Prozent der Personalleiter und Geschäftsführer sagen, dass sich die Rolle der HR in den letzten fünf Jahren massiv verändert hat. Rund ein Drittel der befragten Personalleiter und 40 Prozent der Geschäftsführer gehen davon aus, dass das Veränderungstempo anhalten wird und in absehbarer Zeit weitere einschneidende Neuerungen folgen.

„Ideal ist, wenn Personaler diese Veränderungen als Chance wahrnehmen und mitgestalten: Denn wer gut informiert ist, kann Veränderungen vorwegnehmen und sich bestmöglich auf den Wandel im Personalwesen vorbereiten.“

**Tushar Kad**  
HR-Manager, Simeio Solutions

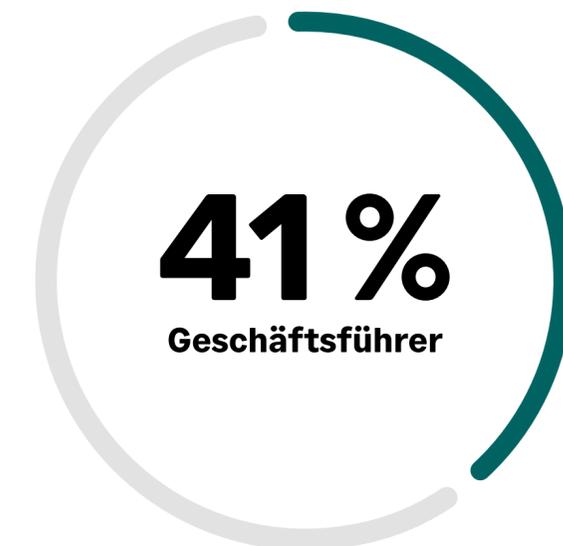
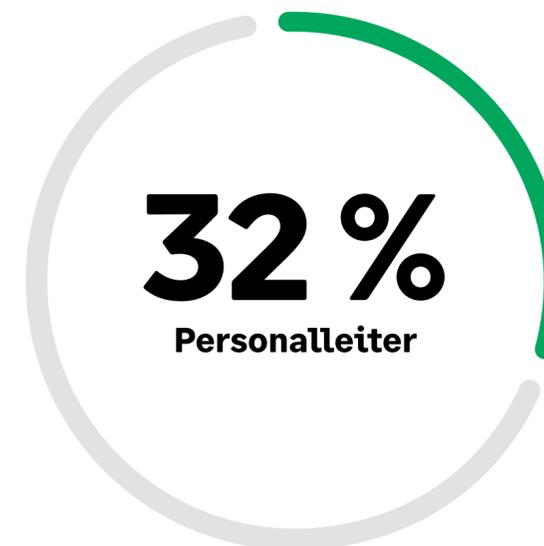
## Veränderungen in kürzester Zeit

„Der Aufgabenbereich von Personalern hat sich in den letzten fünf Jahren massiv verändert.“



## Weitere Veränderungen sind zu erwarten

„Die Rolle der HR wird sich in den nächsten fünf Jahren weiter stark verändern.“



**„Alles ändert sich so schnell. In den letzten fünf Jahren haben wir so viele Veränderungen erlebt wie in den 10 oder 15 Jahren zuvor.“**

**Rob Wiseltier**

Finanzleiter, The Channel Company

Sage



Bestandsaufnahme: HR heute

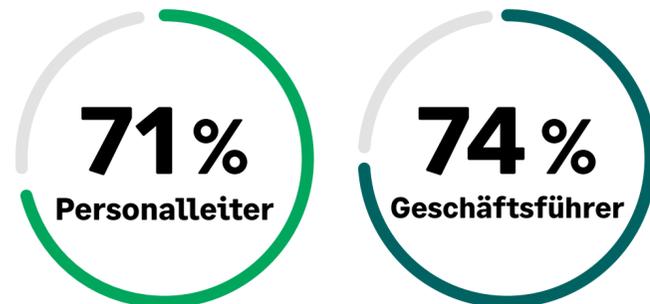
# Mitarbeiter und Prozesse: Worin mehr Zeit investiert wird

Die Befragten sind sich einig: Personalarbeit muss moderner werden und weniger verwaltungsintensiv sein, damit mehr Zeit für strategische Ziele und eine beratende Funktion bleibt. Allerdings weisen die meisten Teilnehmer unserer Studie darauf hin, dass die Verwaltungsaufgaben dennoch überwiegen – was eigentlich niemand im Unternehmen will.

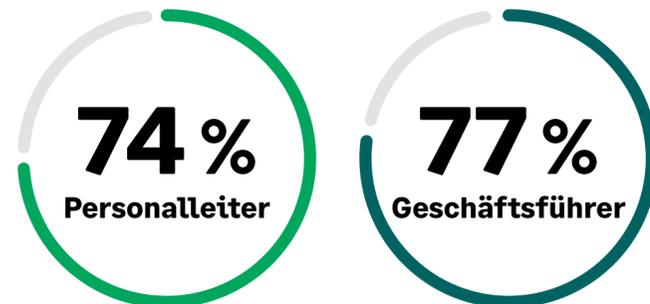
## Innovationsstau durch Prozesse

„Unsere Personaler konzentrieren sich heute hauptsächlich auf Prozesse.“

### Kleinere Unternehmen



### Mittelständische Unternehmen



## Bestandsaufnahme: HR heute

# Braucht Personalarbeit ein neues Image?

Personaler sind sich weitgehend einig, dass die Personalarbeit über ihre frühere Verwaltungsfunktion hinausgewachsen ist – auch wenn die Realität manchmal noch anders aussieht. Moderne HR ist heutzutage mehr als nur die Verwaltung von Humankapital, das Mitarbeiter als „Ressourcen“ betrachtet.

„Der Begriff „Human Resources“ und seine ursprüngliche Bedeutung haben offensichtlich ausgedient. Passender wäre die Bezeichnung „People Funktion“ für eine Personalarbeit, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Mitarbeiter lediglich als Ressourcen – und nicht als Individuen mit eigenen Werten, Grenzen und Talenten zu betrachten, hat etwas Altmodisches und wird einer modernen HR nicht gerecht.“

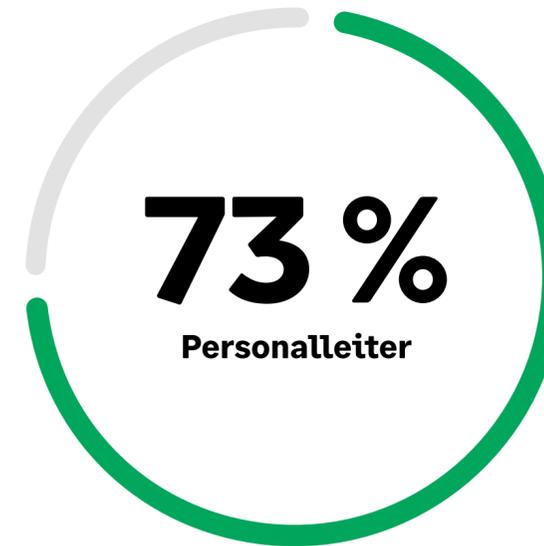
**Eszter Lantos**  
Senior HR Manager, TCC Global

„Mein Aufgabenbereich lässt sich mit dem Begriff „Human Resources“ nicht mehr beschreiben. Deshalb verwende ich jetzt „People and Culture“, weil das für meinen Ansatz und meine Arbeit viel treffender ist: nämlich für die Mitarbeiter da zu sein und eine positive Arbeits- und Unternehmenskultur zu fördern.“

**Daphne Logan**  
Senior HR Leader, Start Early

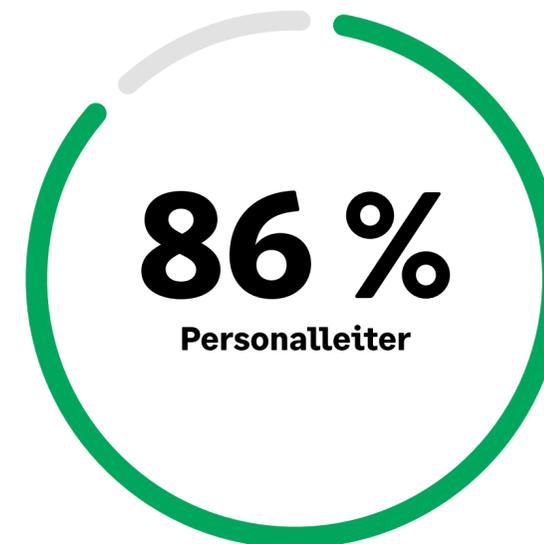
## Eine moderne Interpretation der Personalarbeit

„Der Begriff ‚Human Resources‘ ist veraltet.“



## Agiles HR-Management

„HR ist heute auf Schnelligkeit, Agilität und Anpassungsfähigkeit ausgerichtet.“



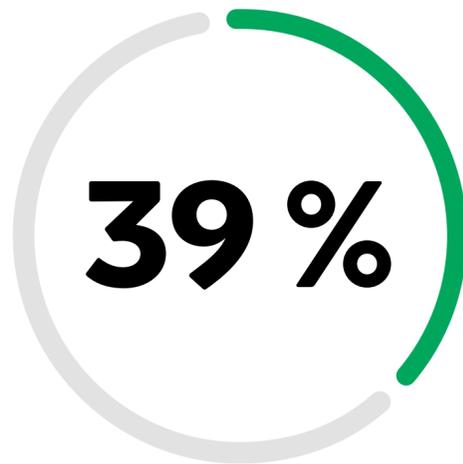
# Wahrgenommener Wert der Personalarbeit

Personalleiter müssen jedoch noch einiges tun, um Unternehmen von ihrem Wert sowie der Leistungsfähigkeit und Flexibilität der modernen People-Funktion zu überzeugen. 63 Prozent der befragten Geschäftsführer sehen die Rolle der HR immer noch als Verwaltungsfunktion. Und viele Entscheidungsträger erwarten gar nicht, dass Personaler eine führende Rolle in Schlüsselbereichen übernehmen, die eigentlich in den HR-Zuständigkeitsbereich fallen – wie z. B. die Personalplanung oder die Pflege der Unternehmenskultur.

Wird die HR sich immer mehr behaupten müssen?



der Geschäftsführer betrachten die Rolle der HR immer noch als Verwaltungsfunktion



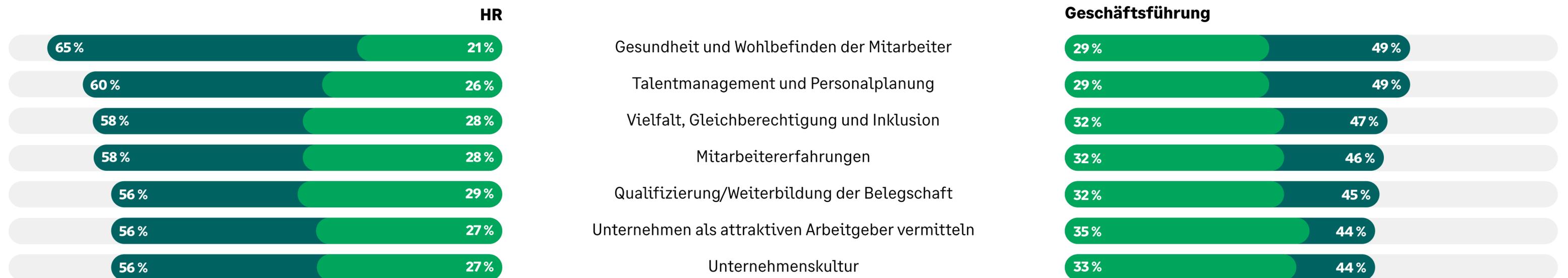
der Personalleiter glauben, dass die Mitarbeiter wissen, was HR leistet



# Führungsansprüche: HR und die Erwartungen der Geschäftsführung

Entscheidungsträger erwarten überhaupt nicht, dass die HR eine Führungsrolle in Bereichen übernimmt, die traditionell dem Personalwesen zuzuschreiben wäre. So ist beispielsweise weniger als die Hälfte der Geschäftsführer und leitenden Führungskräfte der Meinung, dass die HR bei der Gesundheit und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter sowie beim Talentmanagement und der Personalplanung eine führende Rolle spielen sollte.

## Wichtigste Bereiche, in denen Personaler und Geschäftsführer von einer Führungsrolle der HR in den nächsten drei Jahren ausgehen



HR wird eine führende Rolle spielen.
  HR wird eine bedeutende, aber keine führende Rolle spielen.

# HR in der Zukunft

HR in der Zukunft

# Die Zukunft der HR: Wie wir dahin kommen

91 Prozent der Personalleiter rechnen mit positiven Entwicklungen im HR-Bereich. Trotzdem beschäftigen 66 Prozent der befragten Personalverantwortlichen noch ungelöste Fragen zur Zukunft des Personalwesens.

Positive Entwicklungen ...

91%

der Personalleiter und **95 Prozent** der Geschäftsführer rechnen mit **positiven** Entwicklungen im HR-Bereich.

... und ungelöste Fragen

66%

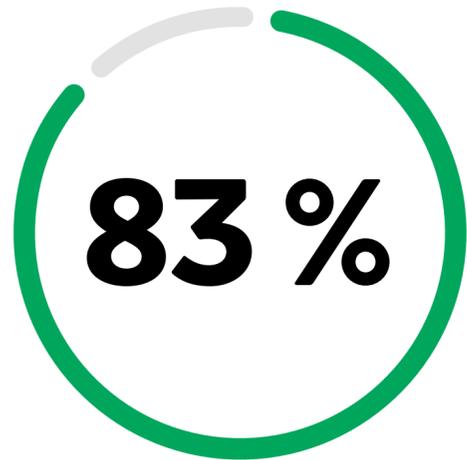
der Personalleiter beschäftigen noch **ungelöste Fragen** zur Zukunft des Personalwesens.



# Mitarbeiter im Mittelpunkt: Personaler gestalten das Arbeitsklima

Für 83 Prozent der befragten Personalverantwortlichen und 85 Prozent der Geschäftsführer werden Aspekte wie Mitarbeitererfahrungen und -zufriedenheit bei der Personalarbeit immer wichtiger – je stärker sich die HR weg von der Verwaltungsfunktion und hin zu einer strategischen, mitarbeiterorientierten Rolle in einer dynamischen Arbeitswelt entwickelt.

Ein gutes Arbeitsklima ist wichtiger denn je:



der Personalverantwortlichen sehen die Mitarbeitererfahrungen künftig stärker als HR-Schwerpunkt.



der Geschäftsführer sehen die Mitarbeitererfahrungen künftig stärker als HR-Schwerpunkt.



„Es muss mehr Wert auf das Arbeitsklima gelegt werden – wir müssen unsere Kollegen als wichtige Kunden betrachten. Die HR sollte die Mitarbeitererfahrungen aktiv gestalten.“

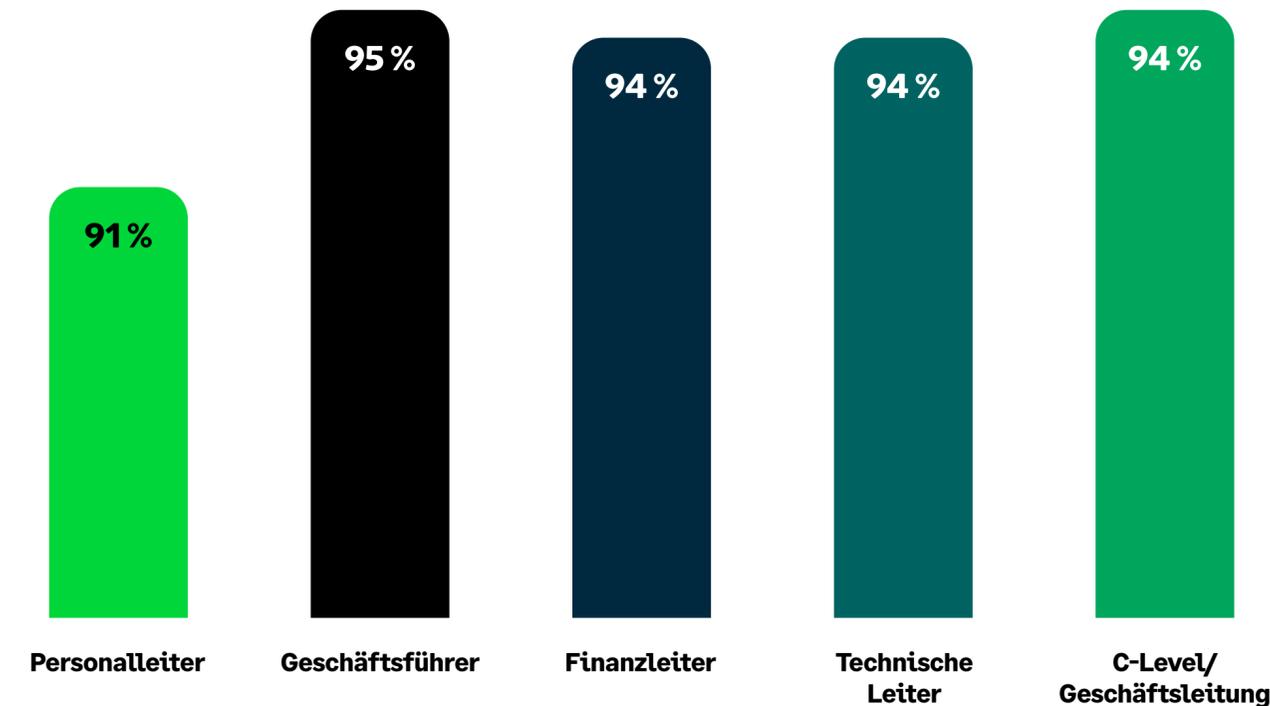
**Eszter Lantos**  
Senior HR Manager, TCC Global

„Wir investieren in unsere Mitarbeiter, weil sie über unseren künftigen Erfolg entscheiden: Sind die Mitarbeiter motiviert und engagiert bei der Sache, ist unser Unternehmen produktiv und wir können unsere strategischen Ziele erreichen.“

**Daphne Logan**  
Senior HR Leader, Start Early

# Personalleiter sind bereit für die Chefetage

Personalleiter sehen sich dank ihrer Erfahrung in Zukunft bestens als geschäftliche Entscheidungsträger geeignet – und heutige Geschäftsführer stimmen dem zu. 91 Prozent der befragten Personalleiter und 95 Prozent der Geschäftsführer sagen, dass HR-Experten die richtigen Skills für die Geschäftsleitung mitbringen.



„Unser Personalleiter verfügt über die richtigen Fähigkeiten, um Geschäftsführer zu werden.“

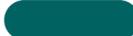
Wenn Sie die richtigen Fähigkeiten und alle Aspekte einer guten Personalarbeit einbringen – wie Einfühlungsvermögen und Menschlichkeit – ist das eine wichtige Kombination, die jeder Geschäftsführer haben sollte. Denn so können Sie Vertrauen aufbauen und Mitarbeiter inspirieren.

**Eszter Lantos**

Senior HR Manager, TCC Global

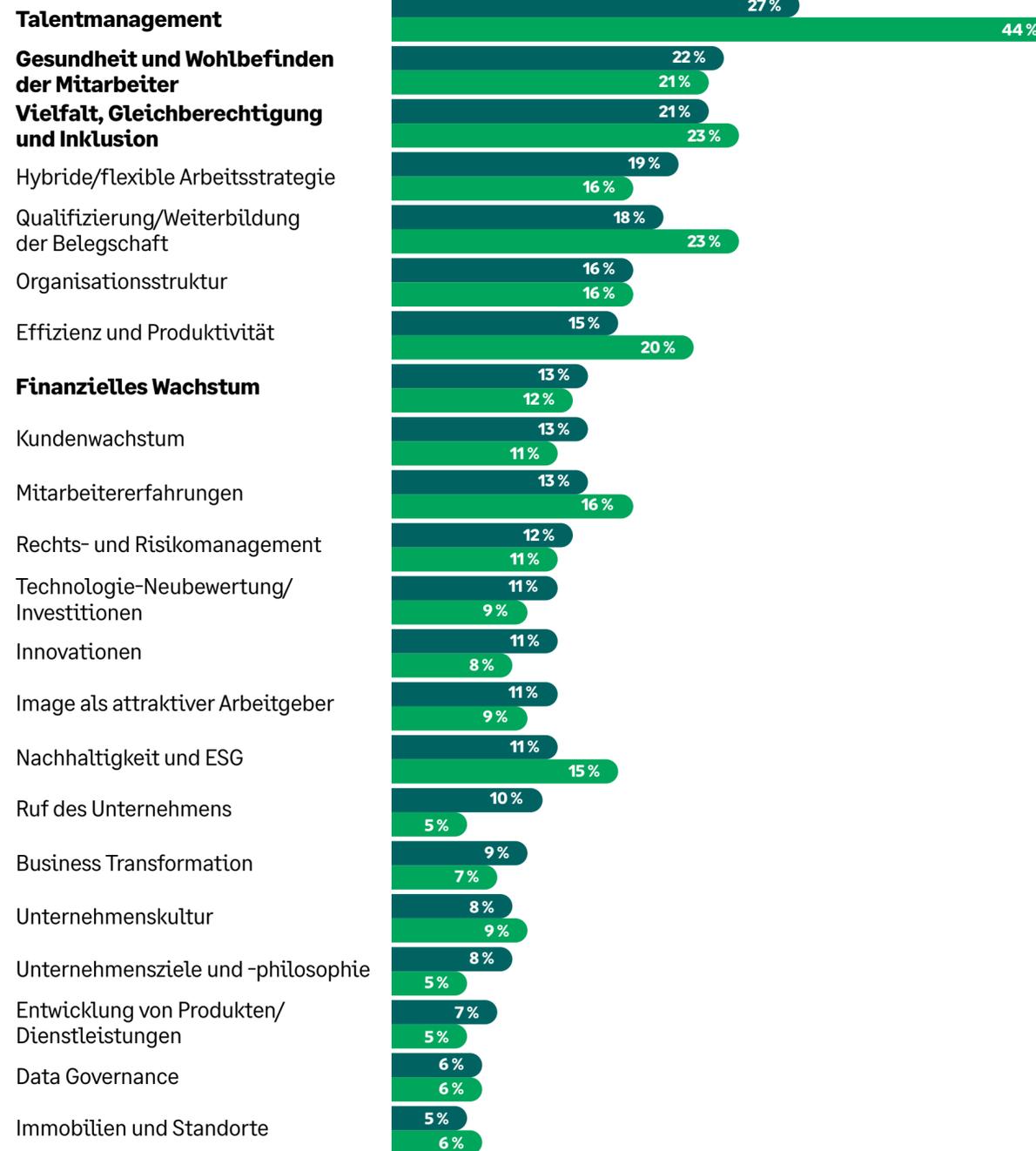
# HR 2024: Verfolgen Personaler und Geschäftsführer gemeinsame Ziele?

Stimmen Personalleiter heutzutage ihre Ziele mit Geschäftsführern und anderen Entscheidungsträgern ab? Unsere Studie zeigt, dass das Talentmanagement auch 2024 für Personaler und die Geschäftsleitung höchste Priorität haben wird. Bei Geschäftsführern hat allerdings das finanzielle Wachstum Top-Priorität – das bei Personalleitern erst an 8. Stelle kommt.

 Kleinere Unternehmen  Mittelständische Unternehmen

## Was sollte 2024 oberste Priorität im Personalwesen haben?

### Personalleiter

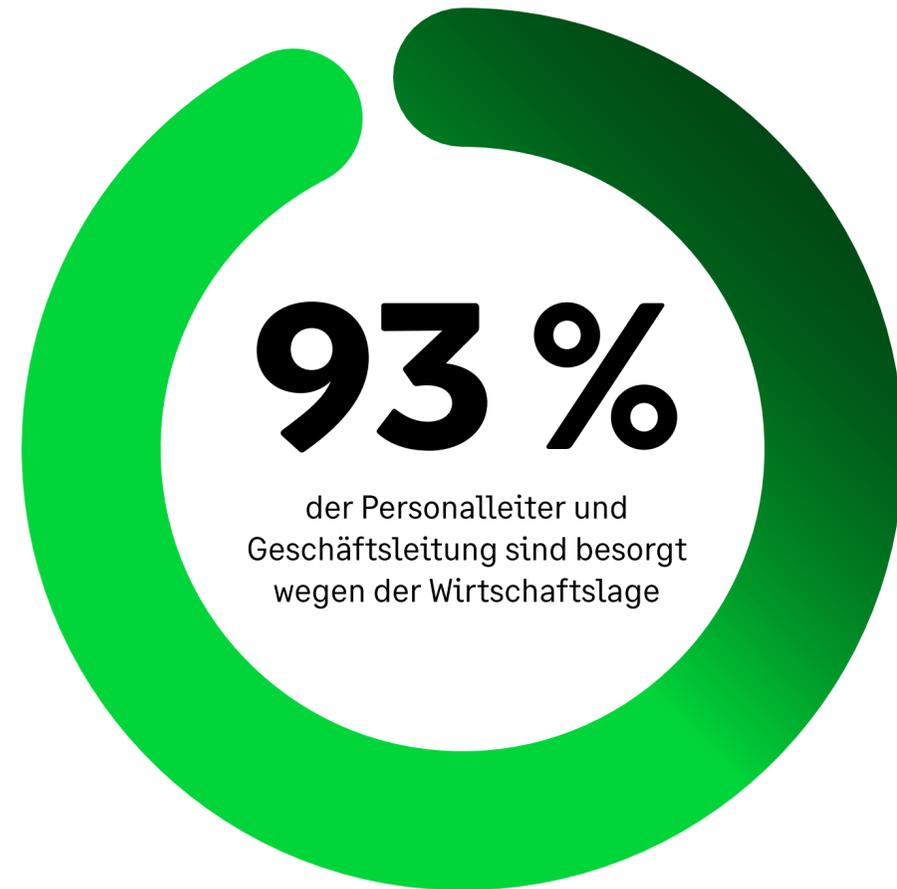


### Geschäftsleitung



# Wirtschaftliche Turbulenzen

Die finanzielle Gesundheit von Unternehmen könnte heute nicht wichtiger sein. 93 Prozent der befragten Personalleiter und Geschäftsführer machen sich wegen der unsicheren Wirtschaftslage auf einige Herausforderungen im HR-Bereich in den nächsten Jahren gefasst.



“ Die Nervosität in der Branche angesichts der hohen Inflation ist mehr als verständlich. Unternehmen müssen bei einem konjunkturellen Abschwung härter arbeiten und Einnahmequellen weitestmöglich diversifizieren. ”

**Jat Bansal**  
Senior HR Manager, Funding Circle

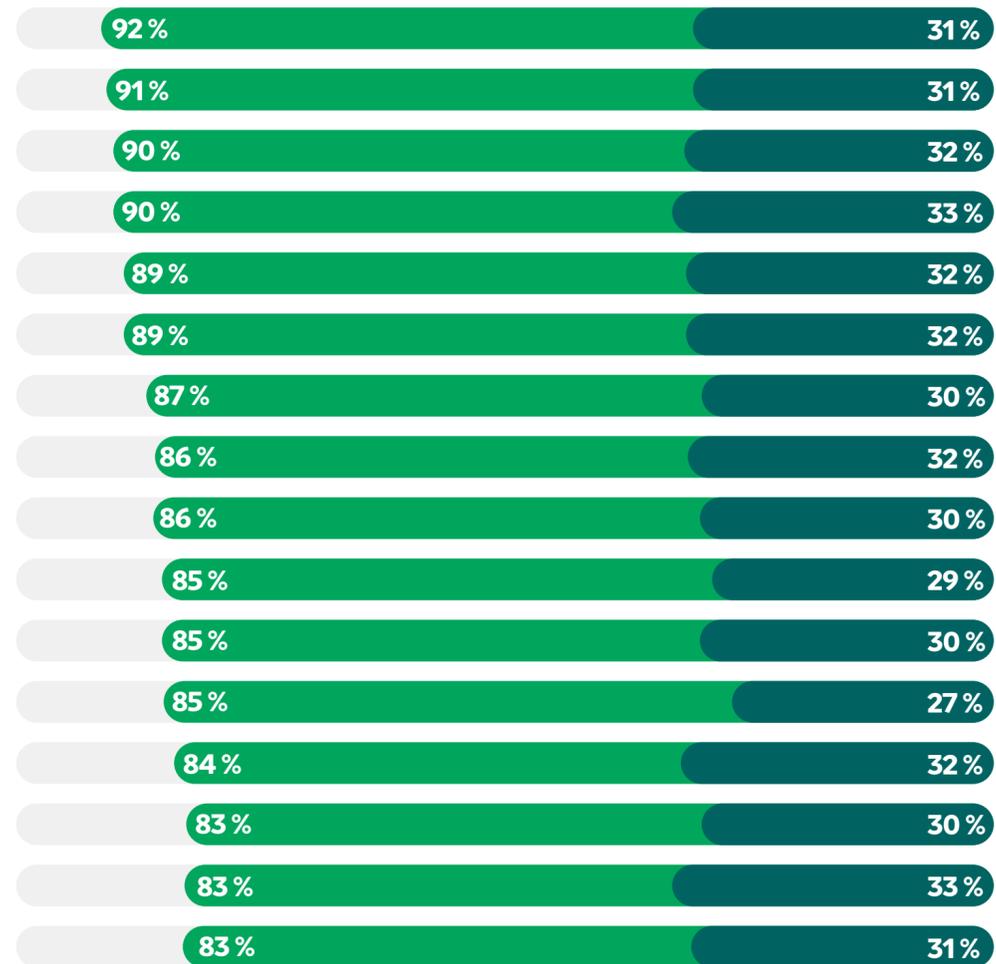
“ Was mir schlaflose Nächte bereitet? Die Wirtschaftslage. ”

**Rob Wiseltier**  
Finanzleiter, The Channel Company

# Wichtigste Herausforderungen bis 2024

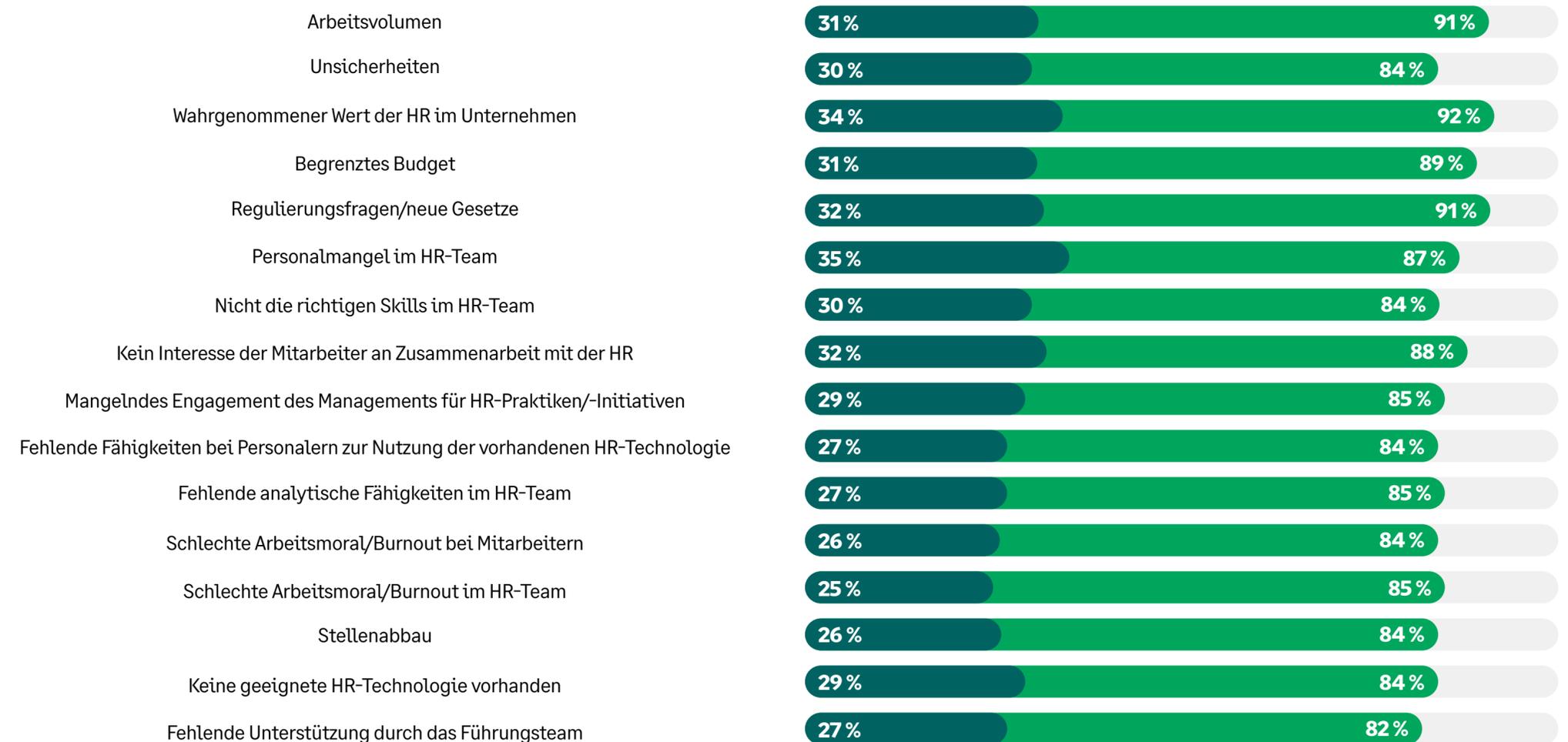
Für 92 Prozent der befragten Personalleiter wird eine erfolgreiche Personalarbeit im Jahr 2024 vor allem durch eines gefährdet: ihre enorme Arbeitsbelastung. Begrenzte Budgets, fehlende Ressourcen und ungeeignete Qualifikationen im eigenen Team sind weitere Punkte, mit denen Personalverantwortliche umgehen müssen.

## Personalleiter



Anteil der Befragten, die dies als große Herausforderung für die HR ansehen

## Geschäftsleitung



Anteil der Befragten, die dies als Herausforderung für die HR ansehen

# Überblick: Widersprüche auf dem Weg zur HR 2024

Wie unsere Ergebnisse zeigen, muss die HR noch einige Widersprüche beilegen, wenn neue Chancen genutzt und die Umstellung vom Personalverwalter zum Personalgestalter gelingen soll.



der Personalleiter sehen interessante Chancen für künftige Personalarbeit

**Interessante vs. beängstigende Zukunftsaussichten**  
Die befragten Personalleiter finden künftige Herausforderungen zwar interessant, aber auch beängstigend.



der Personalleiter machen sich Sorgen über die Zukunft des Personalwesens



der Personalleiter geben an, dass sie gern im Personalwesen arbeiten

**Personaler aus Leidenschaft vs. kurz vor dem Burnout**  
Personalleiter lieben ihre Arbeit, fühlen sich aber ausgebrannt und überlegen, den HR-Bereich zu verlassen.



der Personalleiter überlegen, den HR-Bereich zu verlassen



der Personalleiter glauben, dass sie die Fähigkeiten zur Geschäftsführung mitbringen

**Führende Rolle oder Mitspracherecht**  
Personalleiter sind zwar überzeugt, alles für die Geschäftsführung mitzubringen, haben jedoch nicht das Gefühl, zum Unternehmenserfolg beizutragen – und das finanzielle Wachstum ist für sie eher nachrangig.



der Personalleiter priorisieren derzeit die finanzielle Performance



der Personalleiter bezeichnen ihr Handeln als schnell und agil

**Tatsächlicher Wert vs. wahrgenommener Wert**  
Personaler sind der Meinung, dass sie während der jüngsten Veränderungen einen höheren Wert zum Unternehmen beigetragen haben – den Geschäftsführer und Mitarbeiter jedoch nicht sehen.



der Geschäftsführer betrachten die Rolle der HR immer noch als Verwaltungsfunktion

# Chancen: HR-Herausforderungen bewältigen

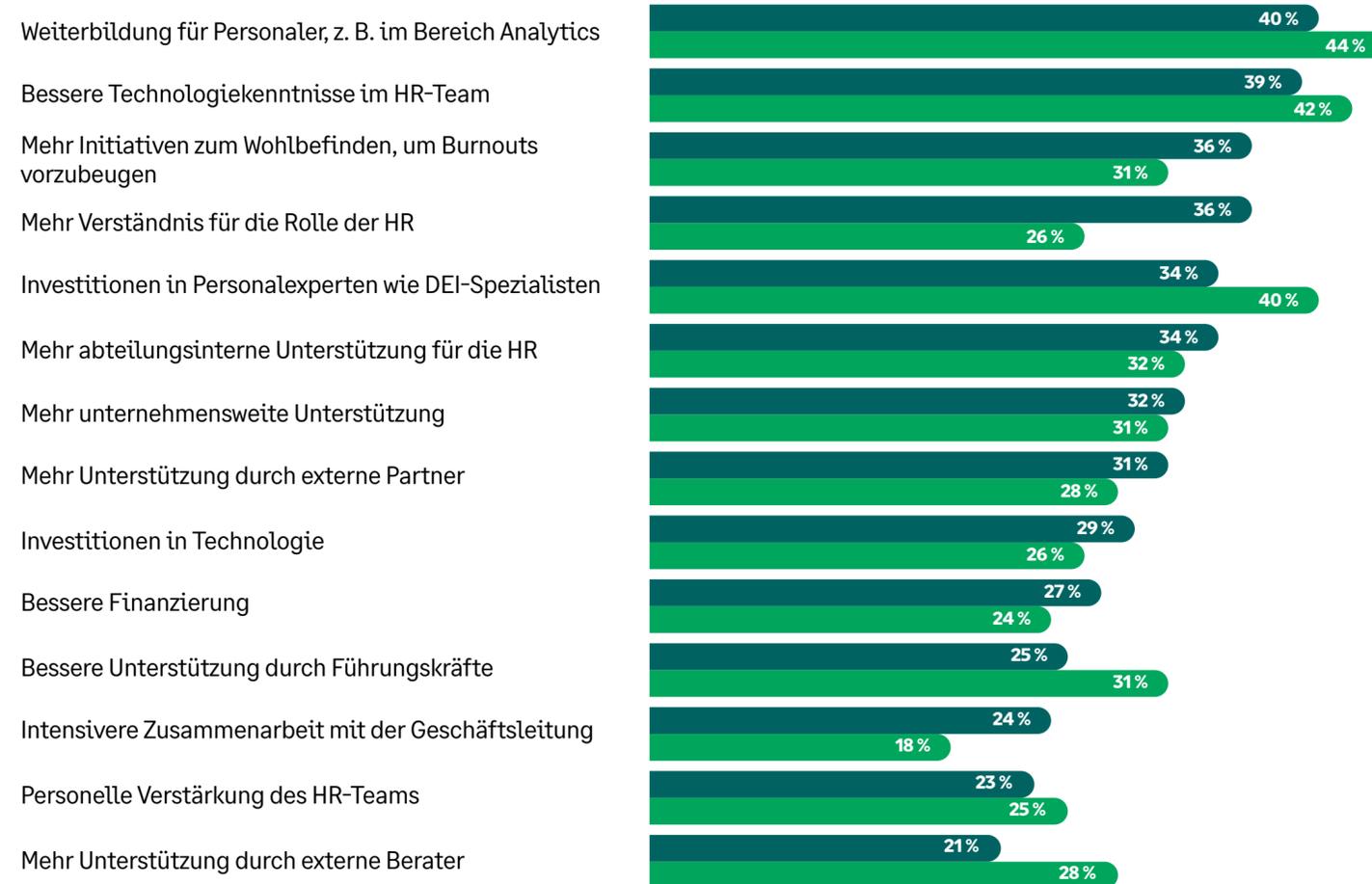


## Chancen: HR-Herausforderungen bewältigen

# Was braucht HR in 2024?

Bessere HR-Fähigkeiten und mehr Investitionen in Spezialisten gehören für die HR zu den wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Personalarbeit in der Zukunft.

### Erfolgsfaktoren aus Sicht der HR



Kleinere Unternehmen

Mittelständische Unternehmen

„Wir brauchen Technologie zum Optimieren der operativen Arbeit, damit wir mehr Zeit für strategische Aufgaben gewinnen.“

**Daphne Logan**

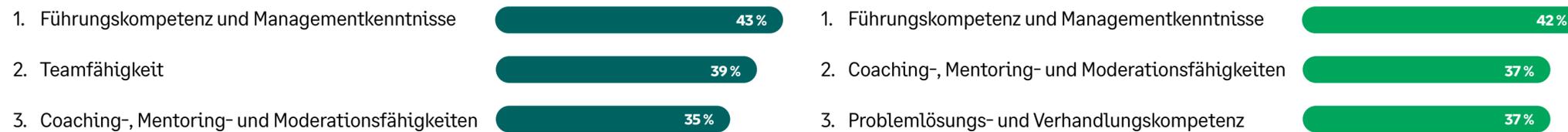
Senior HR Leader, Start Early

## Chancen: HR-Herausforderungen bewältigen

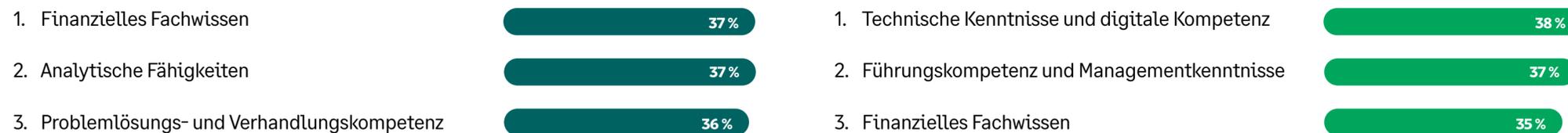
# Brauchen Personaler neue Fähigkeiten?

Unsere Studie zeigt, dass geschäftsorientierte Fähigkeiten für Personaler eher nachrangig sind – und was das nötige Skillset für die Arbeit in HR betrifft, sind Personalleiter und Geschäftsführer alles andere als einer Meinung.

### Die drei wichtigsten Fähigkeiten, die HR-Teams aus Sicht von Personalleitern brauchen



### Die drei wichtigsten Fähigkeiten, die HR-Teams aus Sicht der Geschäftsleitung brauchen



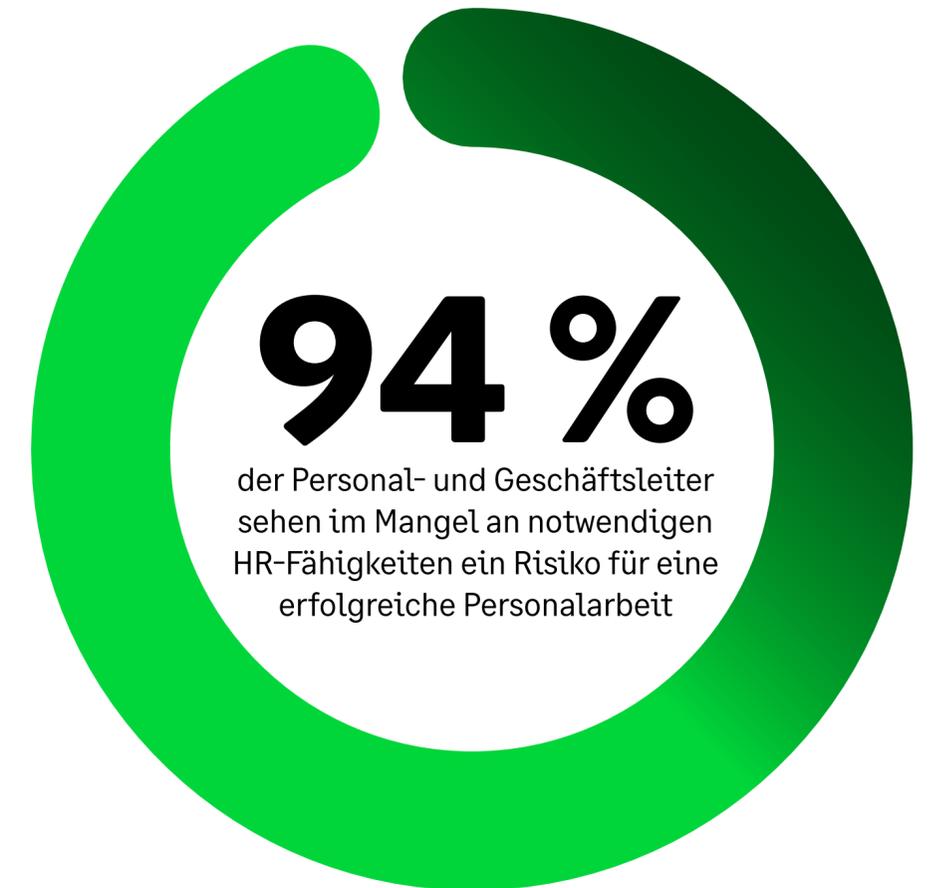
 Kleinere Unternehmen  Mittelständische Unternehmen

Das HR-Skillset hat sich verändert. Wir müssen Personalern Fortbildungen anbieten, damit sie fit für die moderne Arbeitswelt sind.

**Shiva Narayan**  
Geschäftsführer, iBank

Mich beschäftigt, ob meine Fähigkeiten für die ständigen Veränderungen in der Arbeitswelt wirklich ausreichen und ob ich mir das notwendige Fachwissen rechtzeitig draufschaffen kann.

**Personalleiter (anonym)**  
Anonyme Teilnahme an der Befragung



## Chancen: HR-Herausforderungen bewältigen

# Muss HR am eigenen Image arbeiten?

92 Prozent der Geschäftsführer halten den wahrgenommenen Wert der Personalarbeit für einen entscheidenden Erfolgsfaktor – und zugleich für eine schwierige Aufgabe – für HR-Teams. Sollte die HR nun an einem besseren Image arbeiten?

“ Personaler sollten selbstsicher auftreten. Ihr Verständnis und Einfühlungsvermögen sowie andere Softskills, über die Personalleiter normalerweise verfügen, sind heutzutage entscheidend. Letztendlich wird das Personalwesen Unternehmen dabei helfen, erfolgreich am Markt zu bestehen. ”

**Eszter Lantos**

Senior HR Manager, TCC Global

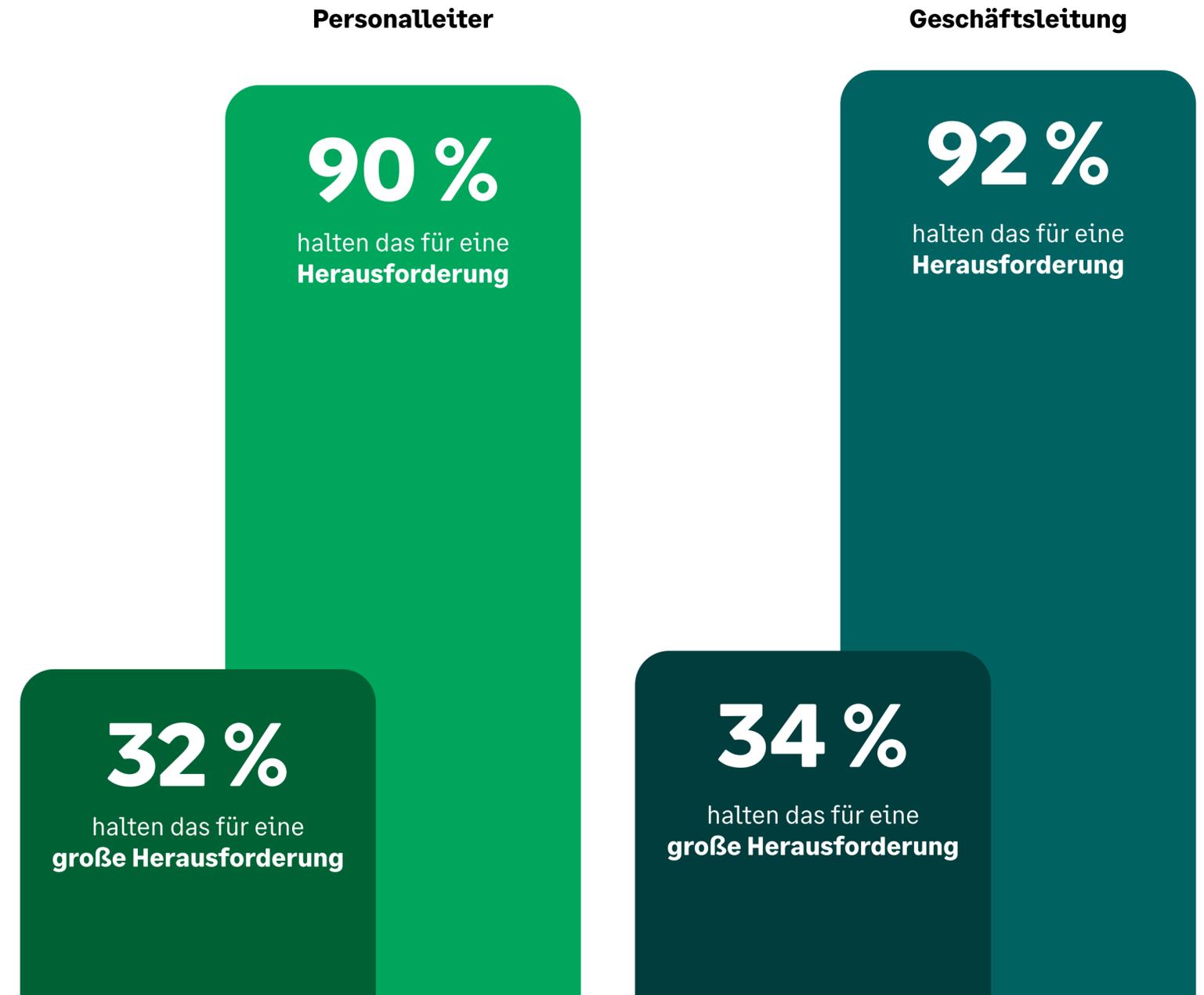
“ Personaler sollten eng mit der Geschäftsführung zusammenarbeiten und zeigen, dass sie für die Zukunft planen. ”

**Jat Bansal**

Senior HR Manager, Funding Circle

Sage

„Dass der Wert der Personalarbeit kaum wahrgenommen wird, ist eine der größten Herausforderungen für Personalleiter.“



## Chancen: HR-Herausforderungen bewältigen

# Great Resignation: Mit Performance-Management gegen die innere Kündigung?

Geschäftsführer und Personalleiter halten das Performance-Management für entscheidend, um die innere Kündigung von Mitarbeitern erfolgreich anzugehen. Obwohl die meisten Unternehmen in unserer Studie (93 Prozent) ein formelles System zur Leistungsbewertung haben und 58 Prozent der befragten Führungskräfte das Performance-Management heute für wichtiger denn je halten, beurteilen 75 Prozent der Personaler und Geschäftsführer ihren aktuellen Performance-Management-Prozess als wenig hilfreich.

“Das Performance-Management ist extrem wichtig. Ein robustes System stärkt das Unternehmen von innen heraus, weil es interessante Insights über unterschiedlichste interne Vorgänge liefert.“

**Tushar Kad**  
HR-Manager, Simeio Solutions

Sind bisherige Performance-Management-Methoden noch zeitgerecht?  
Oder braucht es neue Ansätze?



## Chancen: HR-Herausforderungen bewältigen

# Personalleiter müssen bei neuen HR-Technologien Tempo machen

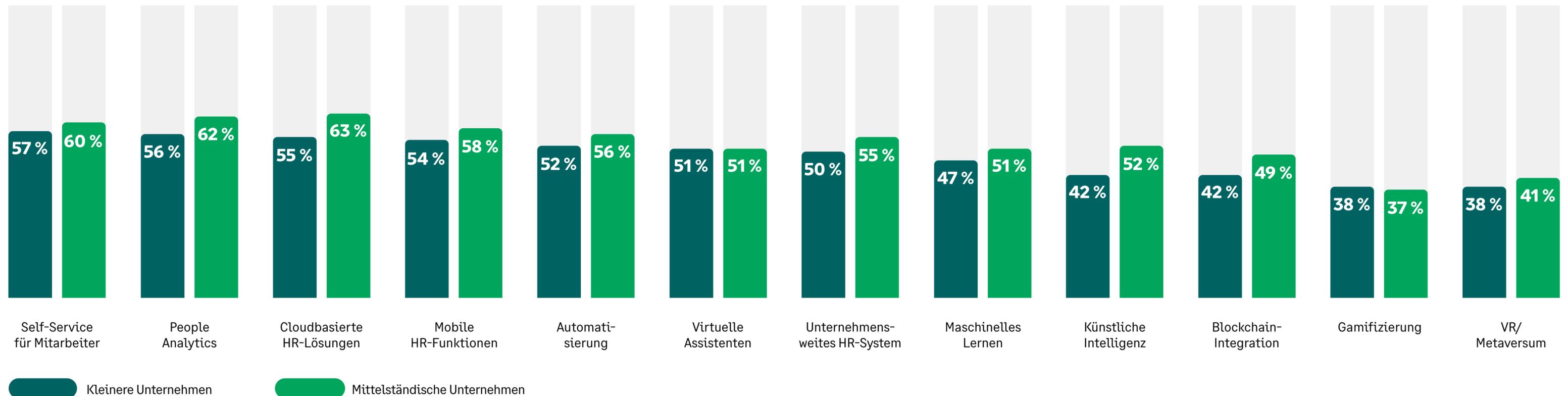
Es gibt unzählige HR-Tools und -Technologien, die Personaler bei der Umstellung auf neue Arbeitsmodelle und operative Aufgaben stark entlasten.

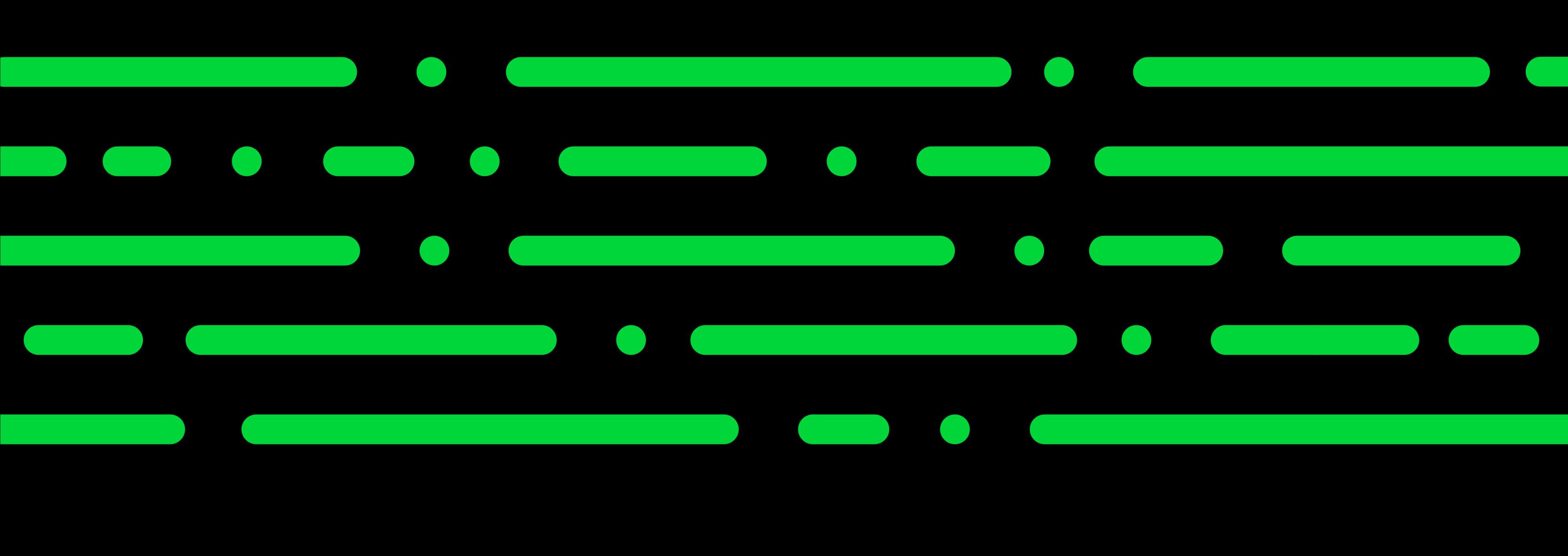
**Tushar Kad**  
HR-Manager, Simeio Solutions

Personalleiter müssen sich weiterentwickeln und sich von althergebrachten Praktiken verabschieden. Technologische Fortschritte sollten auch der Personalarbeit zugute kommen und zu effizienteren Abläufen im gesamten Unternehmen beitragen.

**Personalleiter (anonym)**  
Anonyme Teilnahme an der Befragung

## Aktueller Stand: Einführung von HR-Technologie in Unternehmen





[www.sagedpw.at](http://www.sagedpw.at)  
**+43 1 277 04**



**Sage**

©2023 Sage Group plc oder deren Lizenzgeber. Sage, Sage-Logos, Sage-Produkt- und Leistungsbezeichnungen, die hier erwähnt werden, sind Marken von The Sage Group plc oder ihren Lizenzgebern. Sämtliche weiteren Marken sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.