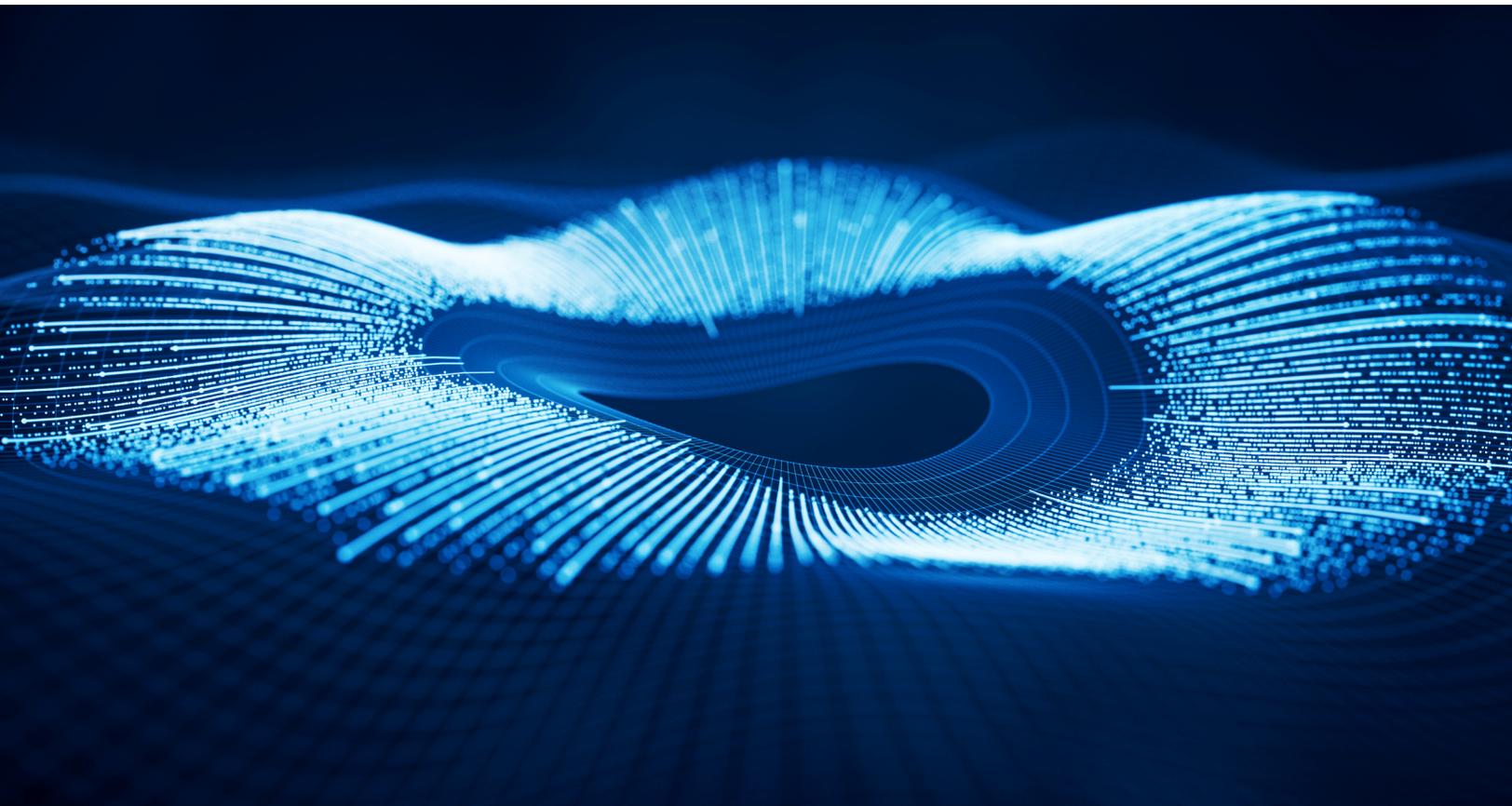


People and Organizational Performance Practice

Das Personalmanagement der Zukunft: persönlicher, technologischer, menschlicher

Von Asmus Komm, Fernanda Mayol, Neel Gandhi und Sandra Durth – mit Jasmin Kiefer



Um das volle Potenzial ihrer Mitarbeitenden auszuschöpfen, benötigen Organisationen ein strategischeres, kooperativeres, flexibleres und stärker datengetriebenes People Operating System. Dieser Artikel legt dar, wie Unternehmen ein solches System erfolgreich einführen können.

Die Art und Weise, wie Organisationen ihre wertvollste Ressource – [ihre Mitarbeitenden](#) – managen, steht vor einem grundlegenden Wandel. Neue Technologien, hybride Arbeitsmodelle, mehrgenerationale Belegschaften, erhöhte geopolitische Risiken und andere tiefgreifende Veränderungen zwingen Führungskräfte dazu, ihre Methoden zur Anwerbung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitenden zu überdenken.

Im vergangenen Jahr haben zahlreiche Unternehmen begonnen, neue Technologie, insbesondere [generative KI](#), einzuführen, damit zu experimentieren und in diese zu investieren. Dies führte zu mehr Veränderungen in den Abläufen der Personalabteilungen als in den vorangegangenen zehn Jahren.

Unternehmen ergreifen auch Maßnahmen, um den veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Tätigkeit gerecht zu werden, die Produktivität zu steigern und die Widerstandsfähigkeit der Organisation zu stärken. Oft gehen sie dabei über die bisherigen Praktiken des Personalmanagements und die verbreiteten [Operating Models der Personalfunktion \(bzw. HR\)](#) hinaus und wagen sich in die Zukunft des Personalmanagements.

Wie sieht diese Zukunft aus?

Aus unserer Sicht wird sie vom Potenzial der Technologie geprägt, Organisationen neu zu gestalten. In nicht allzu ferner Zukunft könnten neu aufkommende Technologien es Unternehmen ermöglichen, personalisierte Mitarbeitererfahrungen zu schaffen, Arbeit neu als eine symbiotische Beziehung zwischen Mensch und Maschine zu definieren und kontinuierlich die Gesundheit und Leistung der Organisation zu messen, damit Probleme gelöst werden können, bevor sie entstehen. Absehbar ist auch, dass Automatisierung Führungskräften mehr Zeit für „menschliche Berührungspunkte“ bieten wird, d.h. individuelle Betreuung, Unterstützung und Coaching der Mitarbeitenden.

Um diese Vision der Zukunft des Personalmanagements zu konkretisieren, bauen wir auf die Perspektive von über 100 HR-Technologieexpert:innen, Führungskräften renommierter Unternehmen, Wissenschaftler:innen und anderen Fachleuten im Bereich Personal- und Technologiemanagement und wagen einen Entwurf für die Zukunft des Personalmanagements. Hierbei gibt es breiten Konsens über den außerordentlich hohen Wertbeitrag, den eine starke Personalfunktion in Zukunft bringen kann. Unternehmen, die sowohl in der Personalentwicklung als auch in der finanziellen Performance herausragende Ergebnisse erzielen, haben [eine viermal höhere Wahrscheinlichkeit, ihre Wettbewerber zu outperformen](#) und eine anderthalb Mal höhere Wahrscheinlichkeit, in den Folgejahren in der Spitzengruppe zu bleiben.

In diesem Artikel erläutern wir unsere neue Vision des Personalmanagements, skizzieren die Kernelemente des Organisationsmodells, die erforderlich sind, um diese Vision Wirklichkeit werden zu lassen, und schlagen konkrete Schritte vor, um ein neues People Operating System in Unternehmen einzuführen.

Die Vision für das Personalmanagement der Zukunft

In den kommenden Jahren wird effektives Personalmanagement drei zentrale Anforderungen erfüllen müssen: 1.) verstärkte Fokussierung auf Motivation und Entwicklung der Mitarbeitenden sowie deren Zufriedenheit und Produktivität; 2.) flexiblere Allokation von Fähigkeiten auf die am stärksten wertschöpfenden Aufgaben; und 3.) stärkere Betonung menschenzentrierter Führung.

Hyperpersonalisierung der Mitarbeitererfahrung

Personalisierung ist bereits ein fester Bestandteil des Privatlebens vieler Beschäftigter – von maßgeschneiderten Social-Media-Feeds und individuellen Trainingsprogrammen bis hin zu personalisierten Empfehlungen im E-Commerce und bei Musikstreamingdiensten. Daher erwarten sie nunmehr ähnlich personalisierte Angebote auch am Arbeitsplatz – das heißt, Coaching, Fortbildung und Entwicklungsmöglichkeiten, die auf ihre individuellen Interessen, Vorlieben und Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Unternehmen müssen die Erfahrungen ihrer Mitarbeitenden verbessern, um diesem Wandel (der Erwartungen) gerecht zu werden. In der

Vergangenheit mangelte es an technologischer Kapazität, um personalisierte Erfahrungen basierend auf Sprache, Kultur, Rolle oder individuellen Vorlieben zu schaffen; dies galt insbesondere für große, global agierende Unternehmen mit komplexen Strukturen. In einigen Fällen fehlten den Unternehmen auch die erforderlichen Daten oder die Fähigkeit, Daten aus verschiedenen Quellen zu integrieren, oder es war zu teuer, solche Personalisierungen zu realisieren.

Technologische Innovationen erleichtern es, die Mitarbeitererfahrung zu demokratisieren. Die Technologielösungen sind besser und kostengünstiger geworden, was es Unternehmen heute und in der Zukunft ermöglicht, mehr Daten aus unterschiedlichen Datenquellen zu sammeln, Erkenntnisse daraus abzuleiten und ausgehend davon neue Dienstleistungen zu entwickeln. Zum Beispiel werden globale Unternehmen künftig in der Lage sein, ihren Mitarbeitenden individuell zugeschnittene Vergütungen und Leistungen anzubieten, anstatt standardisierte Pakete nach Funktionen zu gruppieren. Dies ermöglicht es den Unternehmen, besser auf die persönlichen und beruflichen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden einzugehen und eine noch wertschätzendere Vergütungsstruktur zu etablieren.

Beispiel 1

Wie Coaching sich mit KI verbessern lässt

Ein Telekommunikationsanbieter hat kürzlich eine KI-gestützte Coaching-Engine für sein Vertriebs- und Serviceteam aufgebaut. Sie wird anhand von rollenspezifischen KPIs trainiert und verwendet Daten aus Callcentertranskripten und andere kundenservicespezifische Indika-

toren, um Lerndefizite der Teammitglieder zu identifizieren und weiterzuverfolgen. Die Mitarbeitenden erhalten Hinweise, Nudges und Schulungsvorschläge, um ihre Fähigkeiten in bestimmten Bereichen aufzubauen und ihre Leistung zu verbessern. Darüber hinaus liefert die Coaching-Engine Daten für die Teamleitungen, die ihnen helfen, die Fähigkeiten ihrer

Mitarbeitenden zu fördern, sicherzustellen, dass sie ihre Trainingsziele erreichen, und sie auf ihrem Weg zum Erfolg im Arbeitsalltag zu motivieren.

Darüber hinaus wird es Unternehmen möglich sein, für Führungskräfte, Teamleitungen und andere Mitarbeitende personalisierte berufliche Entwicklungspfade zu erstellen, indem sie bestehende Fähigkeiten und Fähigkeitslücken, aktuelle und künftige Bedarfe in der Organisation sowie gewünschte Karriereziele berücksichtigen. Zudem werden Unternehmen die Mitarbeitererfahrung an kritischen Wendepunkten in deren Berufslaufbahn besser individualisieren können – zum Beispiel durch personalisierte Kommunikation, maßgeschneiderte Schulungsprogramme sowie KI-gestütztes Coaching für einzelne Mitarbeitende und [ganze Teams](#).

Überdies können Unternehmen und ihre Personalfunktionen die Vorteile verbesserter Datenquellen und Analysemöglichkeiten nutzen, um zu messen, wie diese Angebote die Mitarbeitererfahrung und das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflussen. Diese Metriken können dafür eingesetzt werden, eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu fördern (siehe Beispiel 1, „Wie Coaching sich mit KI verbessern lässt“). Manager:innen erhalten spezifische Informationen zu ihren Mitarbeitenden, was es ihnen ermöglicht, diese besser zu coachen. Im Ergebnis sollte dies bei den Mitarbeitenden für deutlich höhere Motivation, gesteigerte Zufriedenheit und verbesserte Produktivität sorgen.

Die nächste Generation von Technologien birgt großes Potenzial, die Mitarbeitererfahrung künftig noch weiter zu personalisieren. [Digitale Zwillinge](#) oder [persönliche Agenten](#) könnten als Zugangspunkt und Interaktionspartner für alle

Arbeitsaktivitäten von Mitarbeitenden dienen und rund um die Uhr Echtzeitunterstützung bieten (siehe Beispiel 2, „Einführung von persönlichen Agenten“).

Aufbau einer dynamischen und effizienteren Organisation

Für die Unternehmen der Zukunft gilt es, die starren, unternehmensintern ausgerichteten Rollen, Karrierewege, Hierarchien und Abteilungssilos zu überwinden, die sie oft daran hindern, ihre angestrebten Geschäftsziele zu erreichen. Noch immer werden Mitarbeitende zu häufig wegen ihrer Erfahrung oder ihres Werdegangs und nicht aufgrund ihrer aktuellen Fähigkeiten oder ihres Potenzials eingestellt. Beförderungen werden weiterhin horizontalen Rollenwechseln vorgezogen, obwohl McKinsey-Untersuchungen zeigen, dass viele Unternehmen Wert verlieren, weil sie nicht für genügend unternehmensinterne Entwicklungsoptionen sorgen, [weshalb mehr als 80% der Rollenwechsel in den Unternehmen mit einem Wechsel des Arbeitgebers einhergehen](#). Außerdem bestimmen Titel, Rollen, Karrierewege und Gehaltsstufen unverändert über Status und Macht in Unternehmen.

Viele Unternehmen versuchen, Positionen neu zu besetzen, wenn sie bereits im Krisenmodus sind, anstatt proaktiv Nachfolgepläne für ausscheidende Führungskräfte zu entwickeln. Oder sie reagieren zu spät auf unterdurchschnittliche Führungsleistungen, anstatt in Echtzeit konstruktives Feedback und Entwicklungsunterstützung anzubieten.

Beispiel 2

Einführung von persönlichen Agenten

Ein Ridesharing-Anbieter in Asien hat persönliche Agenten in seiner Personalfunktion eingeführt, um leichte und mittelschwierige Aufgaben zu automatisieren – etwa die markt- bzw. länderspezifische Bewertung

von Vergütungs- und Zusatzleistungsprogrammen für Mitarbeitende, die Bereitstellung von Übersichten lokaler Vorschriften, das Aktualisieren von Informationen zu Arbeitsgesetzen sowie das Vorabausfüllen von Stellenbeschreibungen.

In einer zukünftigen, technologiegeprägten Welt wird Personalmanagement viel proaktiver, datengetriebener und flexibler sein. Unternehmen werden Prognosedaten nutzen, um zu verstehen, was notwendig ist, um die Organisationsgesundheit und -leistung zu verbessern. Strategische Personalplanung kann in Echtzeit erfolgen: Unternehmen werden besser in der Lage sein, strategische Veränderungen vorzusehen und vorhandene Fähigkeiten neuen Aufgaben zuzuordnen. Sie werden über die notwendigen Informationen verfügen, um Maßnahmen wie Einstellungen, In- und Outsourcing, Qualifizierung oder Umschulung zu initiieren. Dies geschieht nicht nur einmalig, sondern die kontinuierliche Anpassung und Verbesserung wird zur gängigen Praxis.

Zum Beispiel nutzen einige Unternehmen bereits KI, um Onlinestellenmärkte zu betreiben, die Mitarbeitenden Informationen über interne Stellenangebote zur Verfügung stellen. Diese internen Plattformen gehen teilweise über die Unternehmensgrenzen hinaus und haben sich zu umfassenderen Talentbörsen entwickelt, die auch über externe Stellenangebote informieren (siehe Beispiel 3, „Steigerung der Talentflexibilität“). Solche Ökosysteme ermöglichen es Unternehmen,

schnell auf veränderte Fähigkeitsanforderungen zu reagieren und bei Bedarf kurzfristig Freelancer:innen, Zeit- oder Gig-Arbeitskräfte für bestimmte Aufgaben zu gewinnen. Dafür muss die Personalfunktion über tiefgehende Expertise verfügen, um strategische Ziele zu identifizieren und die dafür notwendigen Fähigkeiten abzuleiten.

Stärkung spezifisch menschlicher Fähigkeiten

Andrew J. Scott, Wirtschaftswissenschaftler an der London Business School, konstatiert: „Je besser Maschinen darin werden, Maschinen zu sein, [desto besser müssen Menschen darin werden, Mensch zu sein.](#)“

Dies gilt sowohl für die einzelnen Mitarbeitenden in [Unternehmen](#) als auch insbesondere für die Führungskräfte. Führungskräfte müssen eine neue Zukunft der Arbeit gestalten und sicherstellen, dass sie die Technologie beherrschen und nicht von dieser beherrscht werden. Dazu benötigen sie ein tiefgreifendes Verständnis für das Potenzial der Technologie sowie für ethische und gesellschaftlich verantwortungsbewusste Wege, das daraus resultierende Wertpotenzial zu erschließen.

Beispiel 3

Steigerung der Talentflexibilität

Onlinestellenmärkte können sowohl Unternehmen als auch Beschäftigten mehr Flexibilität bieten. Ein Beispiel: Der Stellenmarkt identifiziert eine Rolle im Bereich Mitarbeiterweiterbildung als möglichen nächsten Karriereschritt für Mitarbeitende in der Assistenz. Gleichzeitig erkennt das Personalmanagement-System, dass die Nachfrage nach Assistenzleistungen in naher Zukunft abnimmt. Das System könnte sowohl die Personen als auch den betreffenden Geschäftsbereich

über die potenzielle „Übereinstimmung“ informieren und beim Erwerb von zusätzlichen Fähigkeiten für die neuen Aufgaben helfen.

Zudem fördern Onlinestellenmärkte Ökosysteme, die eine größere Flexibilität über Unternehmensgrenzen hinweg ermöglichen. So hat beispielsweise eine Stadt im Nahen Osten auf kommunaler Ebene eine strategische Personalplanung durchgeführt, um besser zu verstehen, wie lokale Industrien bei der Weiterbildung und

Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden unterstützt werden können.

Ein weiteres Beispiel ist eine digitale Plattform auf der Iberischen Halbinsel, die Arbeitgeber, Arbeitssuchende und Anbieter von Weiterbildungsprogrammen miteinander vernetzt. Diese Plattform unterstützt Arbeitskräfte beim Erwerb neuer Fähigkeiten und dem Einstieg in neue Rollen und schafft so Chancen für einen flexibleren Talentaustausch.

Teamleiter:innen müssen den „menschlichen Fähigkeiten“ mehr Beachtung schenken – Mitarbeitende erwarten [Einfühlungsvermögen, Mitgefühl, Urteilsvermögen und Inspiration](#). Diese Verantwortung dürfen sie nicht länger einfach an die Personalfunktion delegieren. Dank der Zeitersparnis, die durch Automatisierung erzielt wird, können sie sich darauf konzentrieren, ihre Mitarbeitenden zu befähigen, neue Technologien optimal zu nutzen, und deren Ängste vor Veränderungen und technologischen Disruptionen zu mindern.

Die Rolle der Personalfunktion wird darin bestehen, die Teamleitungen mit den notwendigen Technologien, Werkzeugen und Erkenntnissen auszustatten, die sie benötigen, um ihre Verpflichtung zur Stärkung der „menschlichen Fähigkeiten“ zu erfüllen. Kurzfristig muss die Personalfunktion möglicherweise sowohl als ethischer Kompass für die oberste Führungsebene fungieren als auch verstärkt den [Aufbau von Fähigkeiten](#) für Führungskräfte, Teamleiter:innen und Mitarbeitende fördern. Langfristig wird die Personalfunktion als strategischer (Denk-) Partner für die oberste Führungsebene agieren, indem sie ihre Sicht auf Organisationsmodelle, Mitarbeitende, Technologie und das Unternehmen in die Entscheidungsfindung einbringt.

Die Transformation des People Operating Models

Diese Veränderungen deuten darauf hin, dass die nächste Ära des Personalmanagements neue Arbeitsweisen und Verantwortlichkeiten für die Mitarbeitenden in der Personalfunktion mit sich bringt. Insbesondere werden sich die Aufgaben der zukünftigen Personalfunktion verändern. Die Mitarbeitenden der Personalfunktion, die nun ein "strategisches Führungstrio" bilden, werden in einem verschlankten Operating Model und technologiegestützt Komplexitäten effektiver bewältigen können als bisher.

Einrichtung eines strategischen Führungstrios

Die Aufgaben der Personalfunktion der Zukunft werden erheblich enger gefasst sein, aber zugleich strategischer und geschäftsorientierter. Unsere Untersuchungen prognostizieren, dass nur rund 20% der eher strategischen Aufgaben und Tätigkeiten in den heutigen HR-Portfolios bestehen bleiben werden. Wir gehen davon aus, dass zudem etwa zwei Drittel der heutigen HR-Aufgaben weitgehend automatisiert werden können (Abbildung 1).

Der hohe Automatisierungsgrad ermöglicht der Personalfunktion, sich auf stärker wertschöpfende Tätigkeiten zu konzentrieren. Dazu zählen die Entwicklung einer leistungsfähigeren Organisationsstruktur und -kultur und die Befähigung von Führung und Management. Darüber hinaus wird die Personalfunktion eine zentrale Rolle bei der Bewältigung des Wandels und der Stärkung von Agilität und Resilienz in einer Welt spielen, die immer unsicherer und komplexer wird.

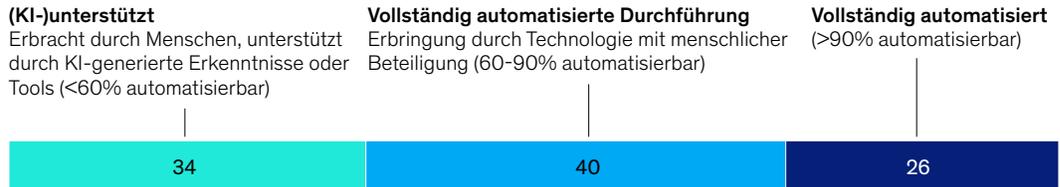
Durch die Automatisierung wird der Bedarf an Rollen mit niedrigen und mittleren Qualifikationsstufen erheblich zurückgehen. Gleichzeitig wird der Bedarf an Daten- und HR-Technologiespezialist:innen sowie an Fachleuten mit profunden Kenntnissen in Bereichen wie Unternehmenskultur, Lernen oder organisatorischer Effektivität steigen. Infolgedessen wird die Personalfunktion der Zukunft viel stärker auf Expertenwissen und Technologie ausgerichtet sein und grundlegend anders arbeiten: vernetzter, flexibler und projektorientierter sowie strategischer und stärker auf den Geschäftswert fokussiert.

Die Personalfunktion wird sich zudem von einer Kostenstelle zu einem Wertschöpfungsmotor weiterentwickeln. Sie wird ein neues „strategisches Führungstrio“ aus People Strategists, People Scientists und People Technologists umfassen, die innovative Ansätze für die Erfüllung aktueller HR-Aufgaben erarbeiten:

Abbildung 1

Etwa zwei Drittel der heutigen Personalmanagementprozesse lassen sich weitgehend automatisieren

Anteil an allen Personalprozessen



Unternehmens- und Personalstrategie

- Unternehmensstrategie in eine Personalstrategie umsetzen
- Geschäftsstrategie in eine Organisationsstrategie umsetzen
- Struktur von Messwerten festlegen
- Kontinuierlich messen und verbessern

Personalplanung

- Bedarf an wertschöpfenden Qualifikationen definieren
- Qualifikationslücken identifizieren
- Gestaltungshebel zum Schließen von Lücken gestalten
- Operative Ressourcenplanung durchführen
- Erfahrung, Effektivität und Effizienz messen

Personalgewinnung

- Bedürfnisse ableiten
- Beschaffungsstrategie entwerfen
- Kontakt mit potenziellen Kandidat:innen aufnehmen
- Screening und Bewertung durchführen
- Vorstellungsgespräche führen, Angebote unterbreiten, Feedback geben
- Onboarding gestalten
- Bewerbererfahrung, Effektivität und Effizienz messen

Personalentwicklung

- Lern- und Entwicklungsbedarfe ableiten
- Lernstrategie und -philosophie entwickeln
- Inhalte generieren
- Lernangebote gestalten
- Lernangebote durchführen
- Erfahrung, Effektivität und Effizienz messen

Personalmanagement

- Nachfolge von Führungskräften regeln
- Nachfolge von Nicht-Führungskräften regeln
- Angebote für berufliche Entwicklung gestalten
- Leistungsmanagementsystem entwerfen
- Leistungsmanagementprozesse durchführen
- Gesamtvergütung gestalten
- Erfahrung, Effektivität und Effizienz messen

Organisatorische Effektivität

- Bedürfnisse ableiten
- Initiativen gestalten
- Kommunikationsstrategie konzipieren
- Kommunikationsstrategie ausarbeiten und umsetzen
- Erfahrung, Effektivität und Effizienz messen

Personalwesen

- Dienstleistungen anbieten und erbringen
- Personal-/Personendaten verwalten
- Lohn- und Gehaltsabrechnung verwalten
- Arbeitszeit und Abwesenheit erfassen
- Berichte über die Einhaltung von Vorschriften erstellen
- Arbeitsbeziehungen pflegen (z.B. Betriebsrat)
- Externes Ökosystem verwalten

Quelle: Automatisierungsmodell des McKinsey Global Institute (mittleres Einführungsszenario bis 2030, Durchschnitt der HR-Aktivitäten für EU-10 + USA; basierend auf dem vollen technischen Potenzial; McKinsey HR Transformation Benchmarks)

McKinsey & Company

- **„People Strategists“** sind erfahrene Coaches, die eng mit Führungskräften zusammenarbeiten, um die organisatorische Effektivität zu steigern und die Unternehmensstrategie in personen- und organisationsbezogene Prioritäten zu übersetzen – basierend auf datengetriebenen Erkenntnissen. Aufgrund ihrer Weiterentwicklung aus der Rolle des HR-Businesspartners heraus müssen sie über ein tiefgehendes Verständnis der Branchen- und Unternehmensstrategie verfügen und sich darauf verstehen, als gleichwertige Gesprächspartner:innen auf Augenhöhe mit Führungskräften zu agieren.
- **„People Scientists“** bilden eine kleine Gruppe von Expert:innen mit profunden Fachkenntnissen, die aus „Center of Excellence (COE)“-Rollen hervorgegangen sind und datengetriebene Erkenntnisse nutzen, um wirksame personen- und organisationsbezogene Maßnahmen zu entwickeln. Diese Spezialist:innen werden in der Regel flexibel in Projekten mit der (aktuell) jeweils höchsten Priorität eingesetzt und betraut mit der Entwicklung von Lern- und Führungskräfteentwicklungsprogrammen, Initiativen zur Verbesserung der organisatorischen Gesundheit sowie anderen Produkten und Lösungen zur Verbesserung der Mitarbeitererfahrung und des Unternehmens.
- **„People Technologists“** sind eine Gruppe hochgradig technisch versierter Fachleute, die bisher häufig in der IT statt in der Personalfunktion angesiedelt waren. Mit dieser Gruppe von Data Scientists, IT-Infrastrukturexpert:innen und Vendor-Manager:innen wird die Personalabteilung über wesentlich spezialisiertere Fähigkeiten verfügen als die derzeitigen Mitarbeitenden im Personalwesen. Als „Data Intelligence“-Motor der Personalfunktion sind sie dafür zuständig, das Daten- und Technologierüst für alle personal- und organisationsbezogenen Themen aufzubauen, zu warten und kontinuierlich zu verbessern. Dabei arbeiten sie in virtuellen oder lokalen Produktlieferanteams.

Verschlankeung des People Operating Models

Unsere Untersuchungen zeigen, dass mehr als drei Viertel der Personalfunktionen noch weitgehend nach dem klassischen [Ulrich-Modell](#) organisiert sind. Dieses Modell unterteilt das Personalwesen in die drei Bereiche Business Partnering, Shared-Service-Centers und Centers of Excellence (COEs), die sich auf Themen wie Lernen und Entwicklung, Vergütung und Zusatzleistungen konzentrieren.¹

In der Personalfunktion der Zukunft wird das Operating Model einen schlankeren und flexibleren Pool von Fähigkeiten und Expert:innen umfassen. Diese werden gezielt für die wertschöpfungsstärksten Projekte eingesetzt und arbeiten in Produktteams zusammen. In diesem neuen Modell entwickeln sich traditionelle COEs zu virtuellen Praxisgruppen weiter, in denen People Scientists mit anderen Funktionen an funktionsübergreifenden vorrangigen Projekten, Produkten und Maßnahmen zur Verbesserung der Organisationsgesundheit und -effektivität zusammenarbeiten. Sobald ein festgelegtes Ziel erreicht ist, wird das jeweilige Team aufgelöst und die Teammitglieder werden gemäß dem Prinzip „Capabilities to Value“ neuen Projekten zugeordnet.

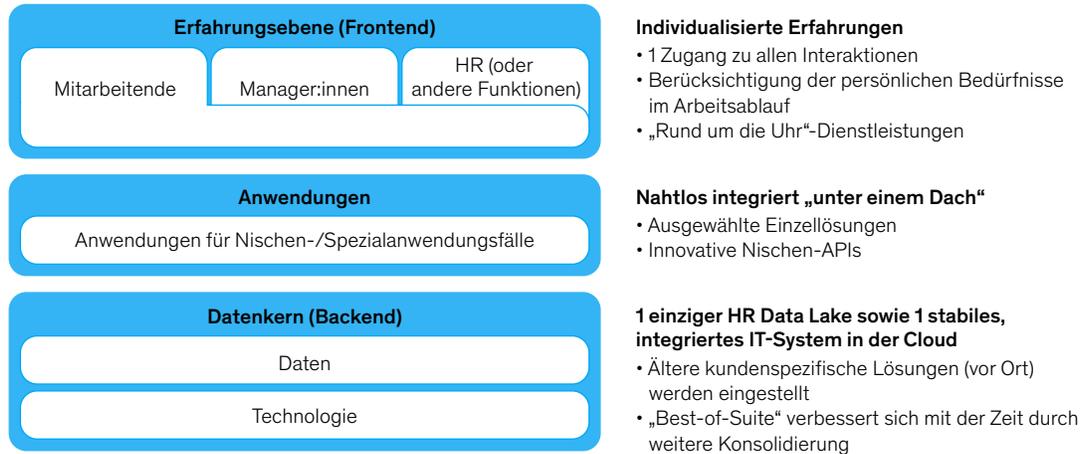
Die derzeitigen administrativen Aufgaben der [Shared-Service-Centers](#) hingegen werden durch den Einsatz von KI und robotergesteuerter Prozessautomatisierung weitgehend automatisiert und von personalisierten Agenten erledigt. Die künftige Aufgabe der Shared-Service-Centers wird darin bestehen, den „Data Intelligence“-Motor für die Personal- und Unternehmensdaten zu betreiben. Dies umfasst die Verwaltung von Daten- und Technologieplattformen, die Bereitstellung von Datenerkenntnissen und die gezielte Lenkung von Ressourcen, um den größten Wert für das Unternehmen (damit) zu erzielen.

¹ David Ulrich (1996): Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Harvard Business Review

Abbildung 2

Der künftige „People Intelligence“-Motor wird ein verschlankter, KI-gestützter Tech Stack sein

Tech Stack, illustrativ



McKinsey & Company

Angesichts des hohen Automatisierungsgrads in der Personalfunktion der Zukunft müssen herkömmliche HR-Benchmarks neu überdacht werden. Es ist durchaus denkbar, dass sich das derzeitige durchschnittliche Verhältnis von 1 Personalmitarbeitenden je rund 80 Beschäftigte erheblich steigern lässt. Letztendlich würde sich in der Personalfunktion der Zukunft dann allerdings der Anteil an erfahrenen, fachlich versierten Mitarbeitenden mit unter anderem technologischen Fähigkeiten deutlich erhöhen.

Bewältigung von Komplexität durch Technologie

Das Potenzial für die Neugestaltung des Personalmanagements und des People Operating Modells hängt stark ab von technologischen Fortschritten. Trotz der jüngsten Innovationssprünge, die durch

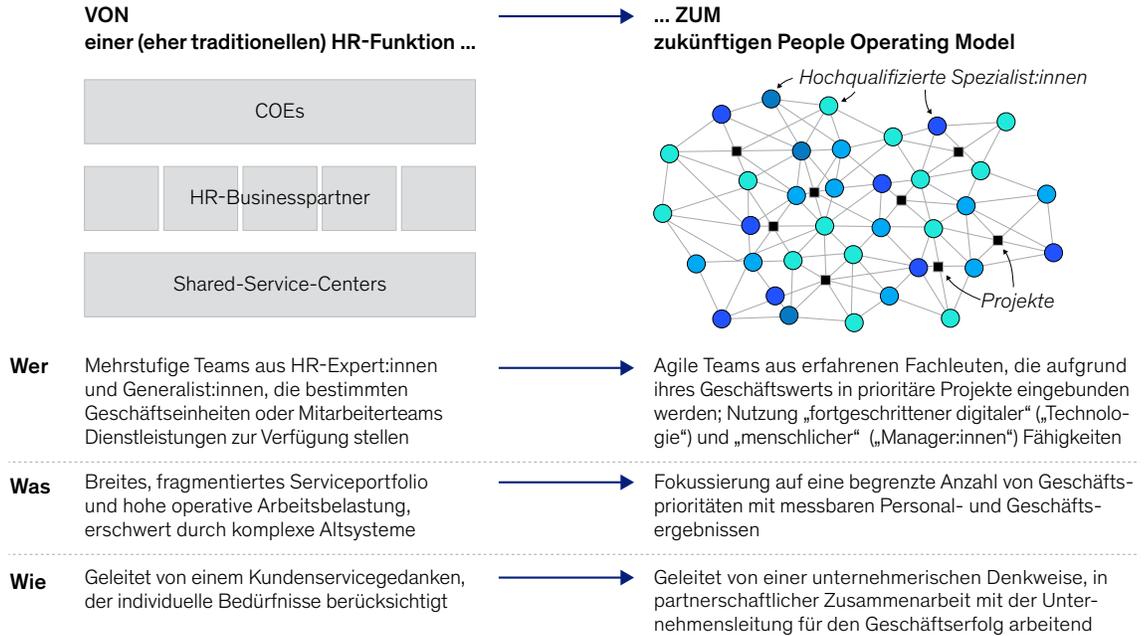
verstärkte Implementierungen und Investitionen angestoßen wurden, ist der Weg in die Zukunft für Unternehmen und ihre Personalfunktionen noch weit. Sie müssen ihre Fähigkeiten kontinuierlich weiterentwickeln, um mit dem technologischen Fortschritt Schritt zu halten. Alle Mitarbeitenden werden zu Technolog:innen.

Um den Anforderungen der Personalfunktion der Zukunft gerecht zu werden, müssen Unternehmen in einen integrierten und standardisierten zentralen Data Lake investieren, der wichtige Informationen über Personal- und Geschäftsprozesse enthält. Außerdem müssen sie von einem fragmentierten Flickenteppich kostspieliger Einzellösungen zu einem schlankeren oder vereinfachten, zweckmäßigen, cloudbasierten, KI-gestützten Tech Stack übergehen (Abbildung 2).

Abbildung 3

Eine Vision für das künftige Betriebsmodell

Aktuelle und künftige Struktur der Personalfunktion, illustrativ



McKinsey & Company

Indem die Tech Stacks vereinfacht werden, wird die Verwaltung mehrerer komplexer Altsysteme und -prozesse überflüssig und es wird ein Echtzeitzugriff auf Personal- und Organisationsmetriken ermöglicht (siehe Beispiel 4 „Aufbau eines zentralen Hubs“). Mitarbeitende haben eine verbesserte Nutzererfahrung durch ein hyperpersonalisiertes Interface als Einstiegspunkt für alle arbeitsbezogenen Interaktionen. Zudem lassen sich Anwendungen für Zwecke wie Onboarding, Lernen oder Coaching nahtlos „unter einem Dach“ integrieren.

Auf dem Weg in eine neue Ära

Wie bereits erwähnt, wird die Personalabteilung der Zukunft strategischer, partnerschaftlicher, anpassungsfähiger und stärker von Daten beeinflusst sein. Sie wird auch das volle Potenzial menschlicher Fähigkeiten und technologischer Ressourcen nutzen, um positive Geschäftsergebnisse zu erzielen (Abbildung 3).

Beispiel 4

Aufbau eines zentralen Hubs

McKinsey hat [Lilli](#) entwickelt, eine KI-Plattform, die als zentrales Wissensreservoir für das umfangreiche Know-how und die Erkenntnisse der Unternehmensberatung dient. Lilli hat

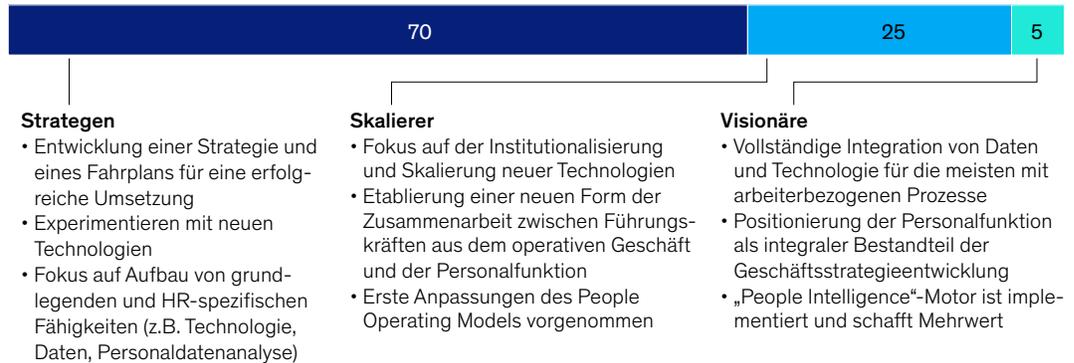
die Produktivität der Mitarbeitenden durch die Vereinfachung des Zugangs zu zahlreichen unterschiedlichen Informationsquellen gesteigert und ermöglicht es ihnen, sich auf höherwertige Aufgaben zu konzentrieren. Zudem bietet Lilli

personalisierbare Ressourcen, die die Mitarbeitererfahrung verbessern wie beispielsweise die Unterstützung bei internen Prozessen, Content-Entwicklung, Problemlösung und Zugang zu Lernangeboten.

Abbildung 4

Auf Basis ihrer Fortschritte auf dem Weg in die Zukunft des Personalmanagements lassen sich 3 Arten von Unternehmen unterscheiden

Anteil der gegenwärtigen Unternehmen, %



McKinsey & Company

Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass nur rund 5% der Unternehmen erfolgreich und routinemäßig neue Technologien in ihre Personalmanagementfunktionen implementieren. Die meisten Unternehmen befinden sich jedoch noch in einem frühen Stadium, in dem es darum geht, ihre Strategien, Umsetzungspläne und Designoptionen sowie die Richtlinien und Grenzen für die verantwortungsvolle Nutzung von Daten und Technologien festzulegen. Je nach Ausgangslage des jeweiligen Unternehmens schlagen wir die folgenden nächsten Schritte vor (Abbildung 4):

- Für **Strategen**, die sich noch am Beginn der Reise befinden, gehören zu den ersten Schritten die Definition klarer Ziele und die Erstellung eines Geschäftsplans, der Investitionen in neue Technologien und Fähigkeiten (z.B. People Analytics) zur Verbesserung der Personalfunktion beinhaltet. Strategen können zudem Use Cases definieren, Pilotprojekte durchführen und die gewonnenen Daten nutzen, um erforderliche Fähigkeiten zu identifizieren.
- Für **Skalierer**, die während der fortschreitenden Einführung von Technologie Wert schaffen möchten, ist es unerlässlich, kontinuierlich

sowohl menschliche als auch technologische Fähigkeiten zu verbessern. Dies erfordert das Testen und Messen ihrer digitalen Angebote sowie die Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse, um ihre Wirkung zu maximieren. Skalierer müssen ihre Arbeitsweisen stetig neu definieren, indem sie das Operating Model der Personalfunktion regelmäßig überarbeiten, enger mit der Unternehmensführung zusammenarbeiten und eine robuste Technologie- und Dateninfrastruktur aufbauen.

- Für **Visionäre**, die seit mehreren Jahren auf diesem Weg sowie hochgradig technologie- und datenaffin sind, ist jetzt der richtige Zeitpunkt, auf ein vollständig KI-gestütztes People Operating Model umzusteigen und unternehmensweit neue Arbeitsweisen im Personalmanagement einzuführen. Durch den Einsatz eines „People Intelligence“-Motors werden Führungskräfte in der Lage sein, alle personal- und organisationsbezogenen Entscheidungen zu unterstützen und die Zuweisung von Fähigkeiten an Bereiche mit hohem Geschäftswert zu optimieren.

Unabhängig vom Archetyp sollten Unternehmen und Führungskräfte im Hinblick auf ihre Weiterentwicklung die folgenden Erfolgsprinzipien berücksichtigen:

Festlegung eines klaren Kurses. Unternehmen müssen das spezifische Geschäftswertpotenzial ihrer zukünftigen Personalmanagement-Philosophie ebenso verstehen wie das der daraus resultierenden neuen Praktiken und das des davon abgeleiteten Organisationsmodells. Sie sollten zudem ihre lang-, mittel- und kurzfristigen Ziele festlegen und sich dabei auf das Schaffen von Geschäftswert konzentrieren.

Aufstellung eines People Transformation Teams. Unternehmen sollten ein zentrales Team mit erfahrenen Führungskräften aus der Unternehmensleitung und den Bereichen Personal, Finanzen und IT einrichten. Dieses Team kann sicherstellen, dass die Personalstrategie des Unternehmens mit dessen Geschäftsstrategie abgestimmt ist, und eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern.

Neudenken der Grenzen, einschließlich der zwischen Unternehmensleitung und Personalfunktion. Unternehmen sollten die Verantwortlichkeiten von Führungskräften und Personalfunktion neu regeln. Eine bloße Digitalisierung bestehender Abläufe reicht nicht aus, stattdessen sollten Prozesse grundlegend überdacht werden, um die Komplexität innerhalb des Unternehmens zu verringern und Silos sowie Reibungsverluste zu vermeiden. Überdies sollten sie in externe Ökosysteme eintreten oder diese aufbauen.

Experimentieren, kontinuierliches Verbessern und Skalieren erfolgreicher Ansätze. Es ist wichtig, dass Unternehmen Schwerpunkte setzen, während sie Ideen ausprobieren, die Mitarbeitenden, Teamleiter:innen und dem Unternehmenserfolg zugutekommen. Dabei sollten sie allerdings klein

anfangen und schnell voranschreiten. Mit anderen Worten: lernen, Anpassungen vornehmen und über die Zeit weiterentwickeln.

Investitionen in Technologie und Wandel. Unternehmen sollten sich bewusst sein, dass sie die Einführung neuer Technologien und damit einhergehender Veränderungen [von Anfang an aktiv steuern](#) müssen, während sie von den neuen Möglichkeiten profitieren. Dies erfordert Investitionen in die Fähigkeiten und Arbeitsweisen von Führungskräften, Teamleiter:innen und Personalmanagement.

Aufrechterhalten des Momentums. Beharrlichkeit ist entscheidend für Unternehmen, während sie Ergebnisse messen, Erfolge feiern und sich auf den Aufbau neuer Fähigkeiten konzentrieren.

Unternehmen stehen erst am Anfang einer tiefgreifenden Transformation im Personalmanagement – doch es ist Zeit zu handeln, da Personalfunktionen eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung einer komplexeren und unsicheren Zukunft spielen. In den kommenden zehn Jahren müssen sie entscheidende Schritte einleiten, um einen wertebasierten, menschenzentrierten und technologiegestützten Ansatz im Personalmanagement zu etablieren. Dies erfordert eine grundlegende Neugestaltung des People Operating Systems, um es einfacher, strategischer und flexibler zu machen als bisher. Eine solche Transformation wird nicht nur die organisatorische Effektivität steigern, sondern auch die Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden fördern. Unabhängig von ihrem aktuellen Ausgangspunkt ist jetzt der richtige Zeitpunkt für Unternehmen, die Chancen dieses leistungsstarken neuen Operating Models für das Personalmanagement zu nutzen und es zur Wertschöpfung für das Unternehmen einzusetzen.

Asmus Komm ist Partner im Hamburger Büro von McKinsey, **Fernanda Mayol** ist Partnerin im Büro in Rio de Janeiro, **Neel Gandhi** ist Partner im New Yorker Büro, **Sandra Durth** ist Partnerin im Kölner Büro und **Jasmin Kiefer** ist Beraterin im Münchener Büro. Die Autor:innen danken Brian Delle Donne, Christian Winnewisser, David Green, Josh Bersin, Panos Madamopoulos, Peter Cheese und Sarena Lin für ihre wertvollen Beiträge zu diesem Artikel.

Dieser Artikel wurde im Original editiert von Eric Quiñones, Senior Editor im New Yorker Büro von McKinsey.

Designed by VME
Copyright © 2025 McKinsey & Company. Alle Rechte vorbehalten.