

# „State of HR“ in Deutschland 2026

*HR zwischen Effizienz, Transformation  
und Umsetzungsrealität*

EINE GEMEINSAME STUDIE VON DGFP UND GALLUP

MAI 2026



## **COPYRIGHT**

Dieses Dokument enthält urheberrechtlich geschützte Forschungsinformationen sowie anderes geistiges Eigentum und Warenzeichen von Gallup, Inc. Dementsprechend sind die in diesem Dokument enthaltenen Ideen, Konzepte und Empfehlungen durch internationale sowie nationale Gesetze und Strafen zum Schutz von Patenten, Urheberrechten, Marken und Geschäftsgeheimnissen geschützt.

Die in diesem Dokument enthaltenen Materialien und/oder das Dokument selbst dürfen heruntergeladen und/oder kopiert werden, vorausgesetzt, dass alle Kopien die Urheberrechts-, Marken- und sonstigen Eigentumsvermerke in den Materialien und/oder im Dokument beibehalten.

Ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung von Gallup, Inc. dürfen an diesem Dokument keine Änderungen vorgenommen werden. Jeder Verweis auf dieses Dokument, im Ganzen oder auf einzelne Teile, auf einer beliebigen Webseite muss einen Link zurück zum Originaldokument in seiner Gesamtheit enthalten. Sofern hierin nicht ausdrücklich etwas anderes vorgesehen ist, ist die Übermittlung dieses Materials nicht so auszulegen, dass eine Lizenz irgendeiner Art im Rahmen von Patenten, Urheberrechten oder Marken gewährt wird, die sich im Besitz oder unter der Kontrolle von Gallup, Inc. befinden.

Gallup® ist eine Marke von Gallup, Inc. Alle anderen Marken sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	2
Executive Summary .....	4
1. Einführung, Zielsetzung und Forschungsfragen .....	5
2. Zentrale Trends im HR-Bereich in Deutschland .....	6
3. Geschäftliche Treiber der aktuellen People-Strategie .....	8
4. HR-Fokus im Employee Lifecycle .....	10
5. Performance Management als zentraler Leistungstreiber .....	14
6. Employee Listening: Zuhören allein verändert noch nichts .....	18
7. Enablement: Wo aus HR-Sicht aus Rückmeldungen tatsächlich Veränderung entsteht .....	21
8. KI: Zwischen Anwendung in HR und Kompetenzbedarf in der Belegschaft .....	23
9. HR-Profil: Zwischen hoher Identifikation und mangelnder Anerkennung .....	29
10. Handlungsempfehlungen .....	34
Methodik und Stichprobe .....	36

# Vorwort

---

**Die Arbeitswelt ist im Wandel – und das in rasantem Tempo. Unternehmen stehen unter wachsendem Druck, gleichzeitig effizienter zu werden, Transformation zu gestalten, Talente zu gewinnen, zu binden und zu entwickeln, Leistung zu ermöglichen und neue Technologien wie Künstliche Intelligenz sinnvoll in den Arbeitsalltag zu integrieren. Für HR bedeutet das: Die Funktion ist heute mehr denn je gefordert, Orientierung zu geben, Prioritäten zu setzen und Veränderung wirksam mitzugestalten.**

## **Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung**

**e. V. (DGFP)** begleitet diese Entwicklung als größter HR-Verband in Deutschland seit vielen Jahren. Sie versteht sich als Plattform, Impulsgeberin und Stimme einer vielfältigen HR-Community und verfolgt das Anliegen, die Arbeitswelt von heute und morgen aktiv mitzugestalten. Dabei geht es nicht nur um fachlichen Austausch, sondern auch um die Frage, wie Personalmanagement in einer Zeit tiefgreifender wirtschaftlicher, technologischer und gesellschaftlicher Veränderungen wirksam bleiben kann.

**Gallup** bringt in die gemeinsame Studie seine langjährige Forschungs- und Analysekompetenz zu Arbeitsplatzkultur, Führung, Wellbeing und organisationaler Leistung ein. Gallups Ziel ist es, durch belastbare Daten und wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zu verstehen, was Menschen, Teams und Organisationen stärkt – und wie Arbeitswelten so gestaltet werden können, dass sie sowohl leistungsfähig als auch menschlich nachhaltig sind.

Die langjährige Zusammenarbeit zwischen der DGFP und Gallup ist geprägt von einem gemeinsamen Anspruch, evidenzbasierte Erkenntnisse zu liefern, die einen konkreten Mehrwert für die HR-Community und die betriebliche Praxis schaffen. Diese Studie soll zu diesen Bemühungen beitragen, Orientierung geben und Impulse für die Weiterentwicklung von HR in Unternehmen setzen. Die DGFP und Gallup führten 2026 bereits zum zweiten Mal die Studie zum „State of HR“ in Deutschland durch. Diese ist mehr als eine Bestandsaufnahme einzelner HR-Themen. Sie ist eine **Standortbestimmung**: ein aktuelles, datenbasiertes Bild davon, welche Faktoren die Agenda von HR derzeit prägen, worauf Organisationen ihren Fokus richten, wo Umsetzung gelingt und in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Des Weiteren sind in den vorliegenden Bericht noch unveröffentlichte Daten aus der Studie „Engagement Index Deutschland“ eingegangen, die das Bild der Arbeitnehmerschaft Deutschlands zu verschiedenen Themen über HR hinaus widerspiegelt.

Ziel der Studie ist es, ein differenziertes Bild der aktuellen Situation von HR in Deutschland zu zeichnen und Ansatzpunkte für Einordnung und Weiterentwicklung zu liefern. Im Fokus steht dabei nicht nur, welche Themen HR beschäftigen, sondern auch, wie diese zusammenhängen und an welchen Stellen sich aus den Ergebnissen konkrete Handlungsfelder ableiten lassen.



**Marco Nink**

Gallup – Director of Research and Analytics EMEA

---



**Jenny Sudul**

Gallup – Senior Workplace Advisory Consultant

---



**Henning Peleikis**

Gallup – Senior Workplace Advisory Consultant

---



**Kai H. Helfritz**

DGFP, MBA – Leiter  
Mitgliedermanagement & Kooperationen

# Executive Summary

---



## **HR steht unter massivem Verdichtungsdruck.**

Effizienzsteigerung, Transformation und technologische Entwicklung (inkl. KI) müssen gleichzeitig bewältigt werden – oft bei sinkenden Budgets.



## **Performance Management ist Top-Priorität – aber funktioniert nicht zufriedenstellend.**

Hoher Ressourceneinsatz trifft auf sehr geringe Zufriedenheit mit bestehenden Systemen.



## **Das Problem liegt weniger in den vorhandenen Employee Listening oder Performance Management Tools, sondern im Alltag.**

Feedback, Klarheit und Führungspraxis sind die entscheidenden Hebel für Leistung – nicht Methodenvielfalt.



## **Emotionale Mitarbeiterbindung bleibt ein zentraler Leistungsfaktor, der deutliche Defizite aufzeigt.**

Schwächen in den Bereichen Onboarding, Entwicklung und emotionale Bindung begrenzen die Leistungsfähigkeit vieler Organisationen.



## **Employee Listening-Strategien sind etabliert – zeigen aber oft nur geringe Wirkung.**

Befragungen werden durchgeführt, münden aber nicht immer in konkreten Maßnahmen („Action Gap“).



## **Benchmark-Qualität ist ein unterschätzter Hebel für Umsetzung.**

Wo Ergebnisse gut eingeordnet werden können, steigt die Wahrscheinlichkeit für konkrete Maßnahmen signifikant.



## **Fehlende Umsetzung ist ein strukturelles Führungs- und Kulturproblem – kein Einzelfall.**

Wo Kultur nicht aktiv geführt wird, bleibt Feedback häufiger folgenlos.



## **KI ist bereits im HR-Alltag angekommen – aber Organisationen sind nicht bereit.**

Hohe Nutzung im HR-Bereich steht einer geringen „Readiness“ der Gesamtbelegschaft gegenüber.



## **Führung ist der entscheidende Multiplikator für Transformation und KI-Nutzung.**

Ohne aktive Unterstützung durch Führungskräfte bleiben Nutzung und Wirkung neuer Technologien begrenzt.



### **Kernaussage**

HR hat die richtigen Themen auf der Agenda – doch Wirkung entsteht erst durch Umsetzung, Systematik und Führungspraxis.

# 1. Einführung, Zielsetzung und Forschungsfragen



**Die Studie ist als Fortführung der ersten gemeinsamen „State of HR“-Studie von DGFP und Gallup angelegt. Während die erste Befragung den Status quo von HR in Deutschland, zentrale Hindernisse für die Wirksamkeit von HR und erste Entwicklungsfelder sichtbar machte, vertieft die aktuelle Erhebung unter HR-Fach- und Führungskräften die bestehende Perspektive und ergänzt die vorhandenen Ergebnisse um neue Themenfelder.**

Im Mittelpunkt der vorangegangenen Studie standen vor allem die Rolle von HR als strategischer Partner, die emotionale Bindung im HR-Bereich, Agilität, der Employee Lifecycle sowie erste Hinweise auf Barrieren im Feedback, im Performance Management und in der kulturellen Transformation. Die diesjährige Auflage knüpft an diese Ergebnisse an, setzt aber einen erweiterten und teilweise neuen Fokus und beleuchtet zusätzlich

- die geschäftlichen Faktoren, die die Agenda aktuell am stärksten verschieben,
- die konkrete Ressourcen- und Budgetlogik,
- die Reife von Listening-Strategien,
- die Umsetzung von Maßnahmen,
- die AI-Readiness von Organisationen sowie
- die Bedingungen, unter denen Performance Management, Engagement und Enablement tatsächlich Wirkung entfalten.

## Leitfragen der Studie

- Welche internen und externen Faktoren prägen die Agenda von HR gegenwärtig am stärksten?
- Worauf richtet HR den Fokus – und wohin fließen Ressourcen?
- Wie wirksam sind die aktuellen Prozesse rund um Performance Management, Feedback und Engagement?
- Wo liegt der „Action Gap“ zwischen Zuhören und Handeln?
- Welche Enablement-Bedingungen machen Organisationen umsetzungsfähig und „KI-bereit“?
- Welche Rolle spielt die strategische Einbindung von HR für Standing, Budget und Wirkung des Bereichs?

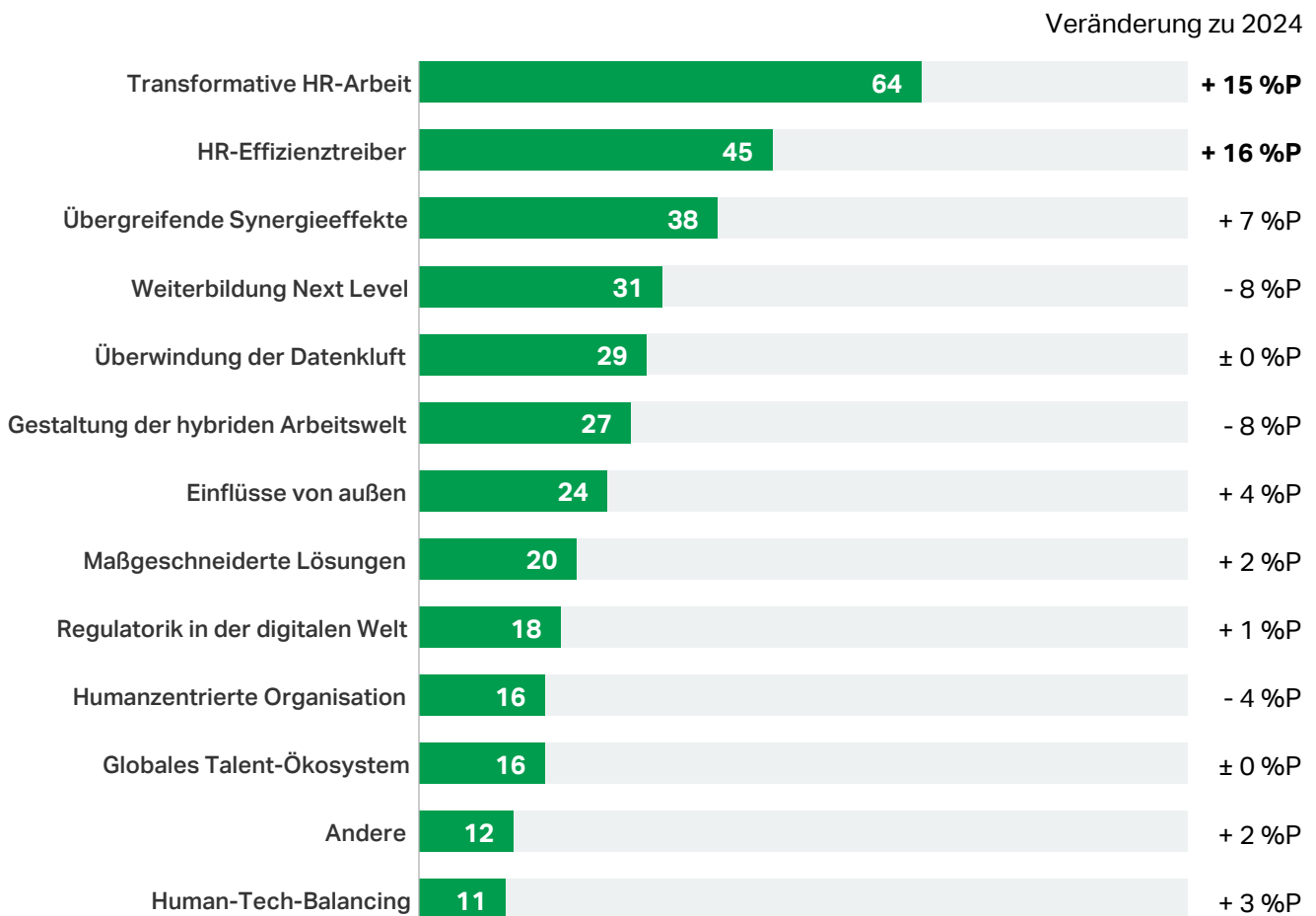
Das Ziel ist

- ein aktuelles Bild des Status quo von HR in Deutschland zu liefern,
- zu zeigen, wie sich die Diskussion seit der vorangegangenen Studie verschoben hat und
- die Forschungsfragen weiterzuentwickeln – nicht nur hinsichtlich der Themen, die HR beschäftigen, sondern auch wie diese zusammenhängen.

## 2. Zentrale Trends im HR-Bereich in Deutschland

Die HR-Trends geben einen ersten Einblick in die gegenwärtige Agenda von HR in Deutschland. Sie machen sichtbar, welche Themen die Funktion derzeit am stärksten prägen, welche Entwicklungen Priorität erhalten und in welche Richtung sich HR unter den aktuellen wirtschaftlichen, technologischen und organisatorischen Bedingungen bewegt.

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



Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.

Die Trendübersicht zeigt eine HR-Funktion, die derzeit vor allem von Transformation, dem Bedarf an Effizienzsteigerung und organisationsübergreifender Neuaufstellung geprägt ist. *Transformative HR-Arbeit* (64 %) steht klar im Fokus, gefolgt von *HR-Effizienztreiber* (45 %) und *übergreifende Synergieeffekte* (38 %). Es folgen *Weiterbildung Next Level* (31 %), *Überwindung der Datenkluft* (29 %) und *Gestaltung der hybriden Arbeitswelt* (27 %). Diese Themen zeigen, dass HR sich nicht nur mit strukturellen und strategischen Fragen befasst, sondern auch Mitarbeitende und Führungskräfte auf veränderte Arbeitsrealitäten vorbereitet.

Im Mittelfeld liegen die Themenfelder *Einflüsse von außen* (24 %), *maßgeschneiderte Lösungen* (20 %) und *Regulatorik in der digitalen Welt* (18 %). Sie machen deutlich, dass HR zunehmend in einem Umfeld agiert, das von externen Marktbedingungen, regulatorischen Anforderungen und differenzierten Erwartungen geprägt ist. Weniger häufig genannt

werden die Bereiche *humanzentrierte Organisation* und *globales Talent-Ökosystem* (jeweils 16 %), *Anderere* (12 %) sowie *Human-Tech-Balancing*<sup>1</sup> (11 %). Diese niedrigeren Werte müssen nicht unbedingt für eine geringere Relevanz sprechen, sondern könnten andeuten, dass diese Themen teilweise in den dominierenden Trends – insbesondere Transformation, Effizienz und Weiterbildung – mitgedacht werden.

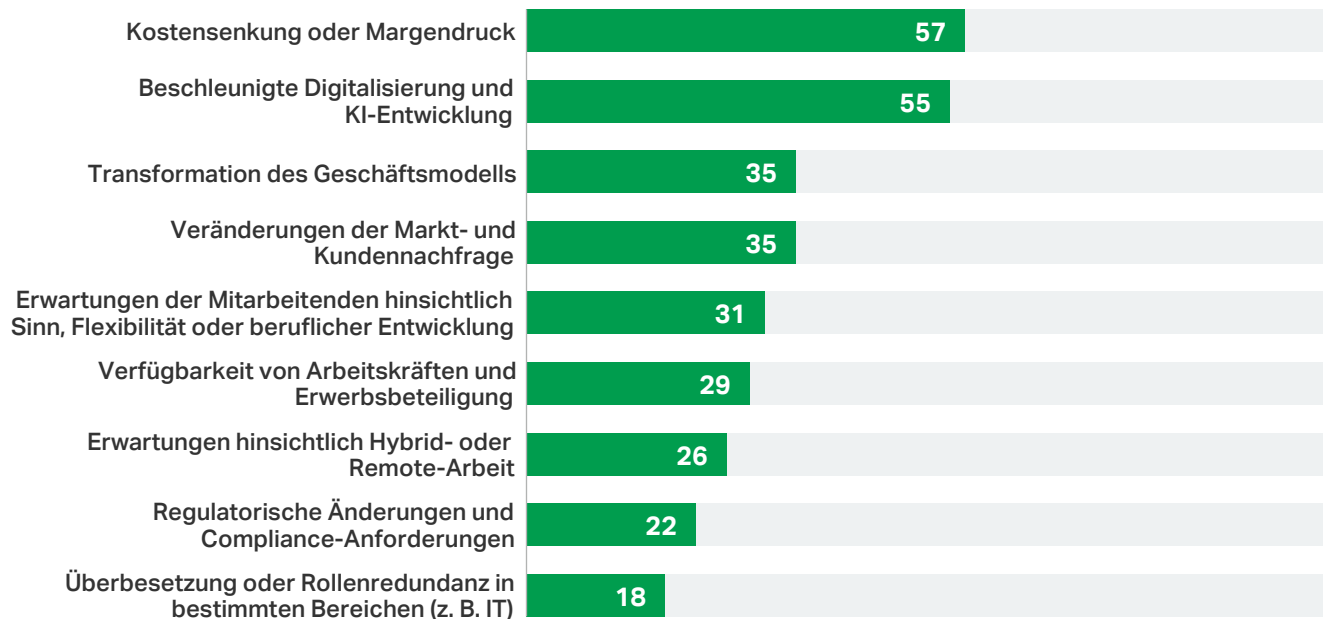
Transformation bleibt damit weiterhin das Leitmotiv, wird gegenwärtig jedoch stärker mit Fragen zur Effizienz, Priorisierung und konkreten Umsetzbarkeit verbunden. HR muss Veränderung also nicht nur (mit)gestalten, sondern sie unter höherem Druck zugleich wirksam und ressourcenschonend organisieren. Insgesamt zeichnet sich ab, dass HR heute weniger in isolierten Themen denkt, sondern stärker in zusammenhängenden Veränderungs- und Befähigungsansätzen. Die Agenda von HR ist breiter, anspruchsvoller und systemischer geworden.

1 **Human-Tech-Balancing:** Bewusste Gestaltung des Zusammenspiels von Mensch und Technologie, um Effizienzgewinne mit menschlichen Bedürfnissen und Stärken in Einklang zu bringen.

### 3. Geschäftliche Treiber der aktuellen People-Strategie

Trends entstehen nicht im luftleeren Raum. Sie sind Ausdruck eines Umfelds, in dem Organisationen gleichzeitig auf wirtschaftlichen Druck, technologische Beschleunigung und veränderte Erwartungen von Mitarbeitenden reagieren müssen. Die Frage ist: Welche Kräfte treiben die People-Strategie<sup>2</sup> an?

Welche geschäftlichen Faktoren verursachen derzeit die bedeutendsten Veränderungen in Ihrer People-Strategie?



Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.  
Die Befragten konnten mehrere Antwortoptionen auswählen.





<sup>2</sup> **People-Strategie:** Strategischer Ansatz zur Gestaltung aller personalbezogenen Maßnahmen und Prozesse, um die Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit einer Organisation zu sichern.

Die Agenda von HR für 2026 ist vor allem durch *Kostensenkung oder Margendruck* (57 %) sowie *beschleunigte Digitalisierung und KI-Entwicklung* (55 %) geprägt. Beide Kräfte stehen klar an der Spitze der Faktoren, die Veränderungen in der People-Strategie auslösen. Es folgen mit deutlichem Abstand die *Transformation des Geschäftsmodells* (35 %), *Veränderungen der Markt- und Kundennachfrage* (35 %), die *Erwartungen der Mitarbeitenden hinsichtlich Sinn, Flexibilität und berufliche Entwicklung* (31 %), die *Verfügbarkeit von Arbeitskräften und Erwerbsbeteiligung* (29 %) sowie die *Erwartungen hinsichtlich Hybrid- und Remote-Arbeit* (26 %). Etwas seltener, aber weiterhin relevant, werden *regulatorische Änderungen und Compliance-Anforderungen* (22 %) sowie *Überbesetzung oder Rollenredundanz in bestimmten Bereichen* (18 %) genannt.

Diese Verteilung zeigt, dass HR 2026 in Deutschland nicht von einer einzelnen Leitdynamik geprägt ist, sondern von einem mehrdimensionalen Spannungsfeld. Besonders auffällig ist dabei, dass wirtschaftliche und technologische Kräfte nahezu gleich stark ins Gewicht fallen. HR reagiert also nicht nur auf Spar- oder Effizienzdruck, sondern außerdem auf die Beschleunigung durch Digitalisierung und KI. Diese Gleichzeitigkeit ist strategisch bedeutsam: Sie erhöht die Komplexität der HR-Agenda, weil Organisationen nicht nur effizienter werden, sondern sich zugleich an neue technologische und organisatorische Realitäten anpassen müssen.

Besonders relevant ist dabei, dass Organisationen unter Kostendruck HR-Budgets senken, dabei aber nicht nur Mittel kürzen, sondern auch stärker priorisieren und sich fokussieren. Ein sichtbarer Ausdruck davon ist der deutlich höhere Fokus auf Performance Management.

**Befragte, die angaben, Kostensenkung und Margendruck verändern People-Strategie, gaben auch einen stärkeren Fokus auf Performance Management und weniger Fokus auf Recruiting an:**

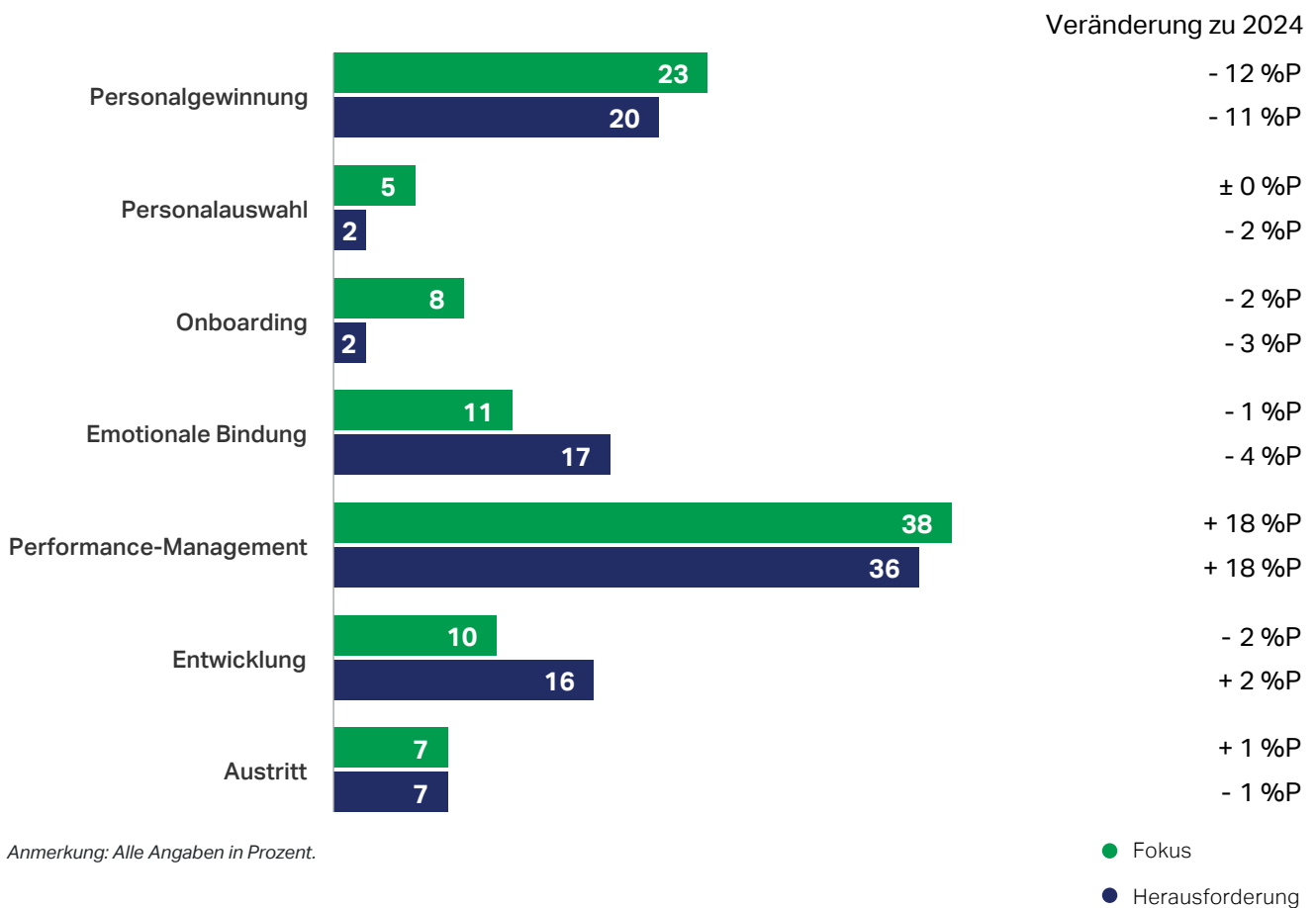
Fokus auf...	 Kostensenkung & Margendruck <b>nicht</b> angegeben	 Kostensenkung & Margendruck <b>angegeben</b>
<b>Performance Management</b>	27 %	 <b>46 %</b>
<b>Recruiting</b>	<b>28 %</b>	 17 %

Damit bewegt sich auch die Rolle von HR weg von der rein unterstützenden Funktion und hin zum Mitgestalter von Fokus, Effizienz und Leistungsfähigkeit. Das kann Chancen eröffnen, wenn HR dadurch an strategischer Relevanz gewinnt. Es kann aber auch Spannungen erzeugen, wenn Effizienzlogiken dominieren und andere Perspektiven wie Entwicklung, Bindung oder kulturelle Stabilisierung in den Hintergrund geraten.

# 4. HR-Fokus im Employee Lifecycle

Der Blick auf den Employee Lifecycle<sup>3</sup> zeigt, wo sich die Prioritäten von HR im Alltag bündeln und in welchen Phasen Organisationen die größten Herausforderungen sehen.

**Auf welche Phase des Employee Life Cycle (Mitarbeitenden-Lebenszyklus) legt Ihr Unternehmen derzeit den größten Fokus / Mit welcher Phase des Employee Life Cycle (Mitarbeitenden-Lebenszyklus) hat Ihr Unternehmen die größten Herausforderungen?**



<sup>3</sup> **Employee Lifecycle** (Deutsch: „Mitarbeitenden-Lebenszyklus“): Die verschiedenen Phasen, die Mitarbeitende im Verlauf ihres Beschäftigungsverhältnisses in einer Organisation durchlaufen – vom ersten Kontakt bis zum Ausscheiden.

Im Vergleich zur Vorgängerstudie zeigt sich im Employee Lifecycle eine deutliche Verschiebung der Schwerpunktsetzung: 2024 stand vor allem die *Personalgewinnung* unter dem Eindruck von Fachkräftemangel und steigender Wechselbereitschaft stark im Vordergrund; zugleich wurde bereits damals sichtbar, dass *emotionale Bindung* zwar als relevante Herausforderung gesehen, aber im Verhältnis dazu zu wenig priorisiert wurde (21 % Herausforderung bei nur 12 % Fokus).

Auch *Performance Management* sowie *Entwicklung/Karriereentwicklung* wurden bereits als Problemfelder benannt. *Personalgewinnung* bleibt mit 23 % Fokus und 20 % Herausforderung weiterhin relevant, verliert aber seine frühere Dominanz. Gleichzeitig bleiben die schon 2024 sichtbaren Lücken bei *emotionaler Bindung* und *Entwicklung* bestehen: Sie werden auch 2026 häufiger als Problemfelder wahrgenommen (17 % bzw. 16 %) als tatsächlich priorisiert (11 % bzw. 10 %).

Doch gerade emotionale Mitarbeiterbindung hat laut der 11. Meta-Analyse von Gallup positive Auswirkungen auf die Organisationsleistung. So zeigen sich folgende Unterschiede zwischen Teams mit einer hohen emotionalen Bindung und Teams mit einer geringen emotionalen Bindung:

**21 % bis 51 %**

geringere Fluktuation (51 % bei Unternehmen mit einer niedrigen Fluktuation, 21 % bei Unternehmen mit einer hohen Fluktuation)

**78 %**

weniger Fehlzeiten

**63 %**

weniger Arbeitsunfälle

**32 %**

weniger Qualitätsmängel

**10 %**

bessere Kundenbewertungen

**18 %**

höhere Produktivität (Vertriebskennzahlen)

**14 %**

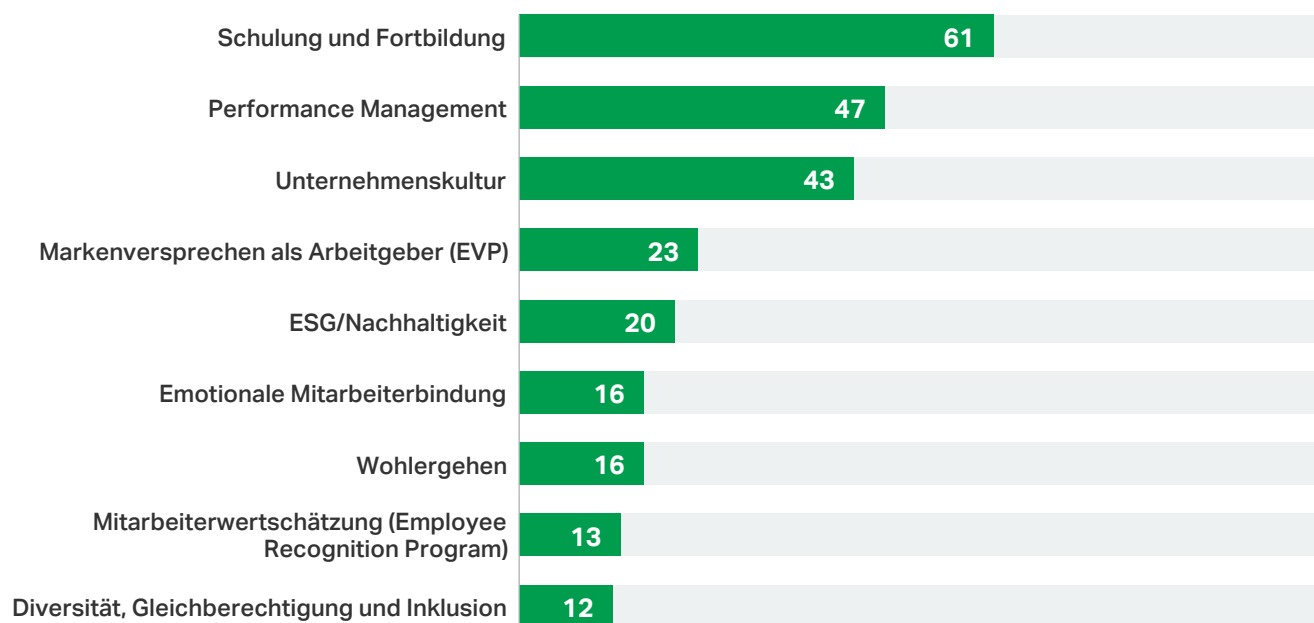
höhere Produktivität (Produktionskennzahlen)

**Quelle:** 11. Gallup Meta-Analyse von 347 Unternehmen mit 3.354.784 Mitarbeitenden in 53 Branchen und 90 Ländern.

Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass sich die HR-Agenda im Employee Lifecycle – vermutlich vor dem Hintergrund wirtschaftlichen Drucks – zu einer deutlich stärkeren steuerungs- und leistungsorientierten Logik verschoben hat, ohne dass die zugrunde liegenden Herausforderungen bei Bindung und Entwicklung gelöst wurden.

So rückt das Thema Performance Management klar ins Zentrum. Dies zeigt sich nicht nur durch den Fokus im Employee Lifecycle, sondern auch ganz konkret in der Ressourcenallokation.

### Welche drei Initiativen in Ihrem Unternehmen erhalten 2026 die meisten Ressourcen/ Finanzmittel?



Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.  
Die Befragten konnten mehrere Antwortoptionen auswählen.

Als Antwort auf die Frage „Welche drei Initiativen in Ihrem Unternehmen erhalten 2026 die meisten Ressourcen/ Finanzmittel?“ nennen die Befragten am häufigsten *Schulung und Fortbildung* (61 %), gefolgt von *Performance Management* (47 %) und *Unternehmenskultur* (43 %). Mit deutlichem Abstand folgen *Markenversprechen als Arbeitgeber* (EVP) (23 %), *ESG/Nachhaltigkeit* (20 %), *emotionale Mitarbeiterbindung* und *Wohlergehen* (jeweils 16 %), *Mitarbeiterwertschätzung* (*Employee Recognition Program*) (13 %) sowie *Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion* (12 %).

HR in Deutschland fokussiert sich damit nicht nur konzeptionell stark auf Performance Management, sondern hinterlegt dieses Thema auch mit Ressourcen. Gleichzeitig wird deutlich, dass Performance Management nicht isoliert betrachtet wird. Dass *Schulung und Fortbildung* und *Unternehmenskultur* sogar noch häufiger bzw. fast ebenso häufig priorisiert werden, spricht dafür, dass viele Organisationen Leistungsfähigkeit nicht nur über formale Steuerungssysteme stärken wollen, sondern auch über Kompetenzaufbau und kulturelle Rahmenbedingungen.

## Einordnung: Leistungshebel im Employee Lifecycle

Die Schwerpunktsetzung auf Performance Management lässt sich gut mit ergänzenden Befunden aus dem Gallup Engagement Index Deutschland 2025 verbinden, einer jährlich von Gallup durchgeführten, repräsentativen Befragung unter Beschäftigten in Deutschland. Gerade in den Bereichen Onboarding, emotionale Bindung und Entwicklung – also in Phasen, die für nachhaltige Leistungsfähigkeit zentral sind, jedoch seltener im aktuellen Fokus stehen – zeigen sich dort deutliche Schwachstellen.

### Ergänzende Daten | Gallup Engagement Index Deutschland

- **Nur 21 %** der Neueinsteigenden bewerten den Einarbeitungsprozess als ausgezeichnet. (Onboarding)
- **Nur 21 %** fühlen sich bestens darauf vorbereitet, in ihrer Rolle hervorragende Leistungen zu erbringen. (Onboarding)
- **Nur 10 %** der Beschäftigten sind emotional hoch gebunden. (Emotionale Bindung)
- **Nur 14 %** sagen, dass ihre letzte Fort- oder Weiterbildung ihre Leistung deutlich verbessert hat. (Performance Management)
- **Nur 23 %** nehmen ausreichende Weiterentwicklungsmöglichkeiten wahr. (Entwicklung)

**Quelle:** Gallup Engagement Index Deutschland 2025, repräsentative Befragung von Arbeitnehmenden, November/Dezember 2025, 1.700 Befragte

Damit rückt die Frage in den Mittelpunkt, wie Performance Management aktuell gestaltet ist, wie zufrieden HR mit den bestehenden Ansätzen ist und ob der hohe Stellenwert des Themas tatsächlich mit erlebter Wirksamkeit einhergeht.

## 5. Performance Management als zentraler Leistungstreiber

---

Zentrales Handlungsfeld und die meisten Ressourcen – aber wofür? Die Ergebnisse der diesjährigen Erhebung zeigen, dass aus Sicht der HR-Fachkräfte beim Performance Management-Ansatz in ihrem Unternehmen ein erheblicher Verbesserungsbedarf besteht.

**3 %**

der HR-ler sind mit dem Performance Management-Ansatz ihres Unternehmens vollständig zufrieden,



**75 %**

sind damit jedoch mehr oder weniger unzufrieden.

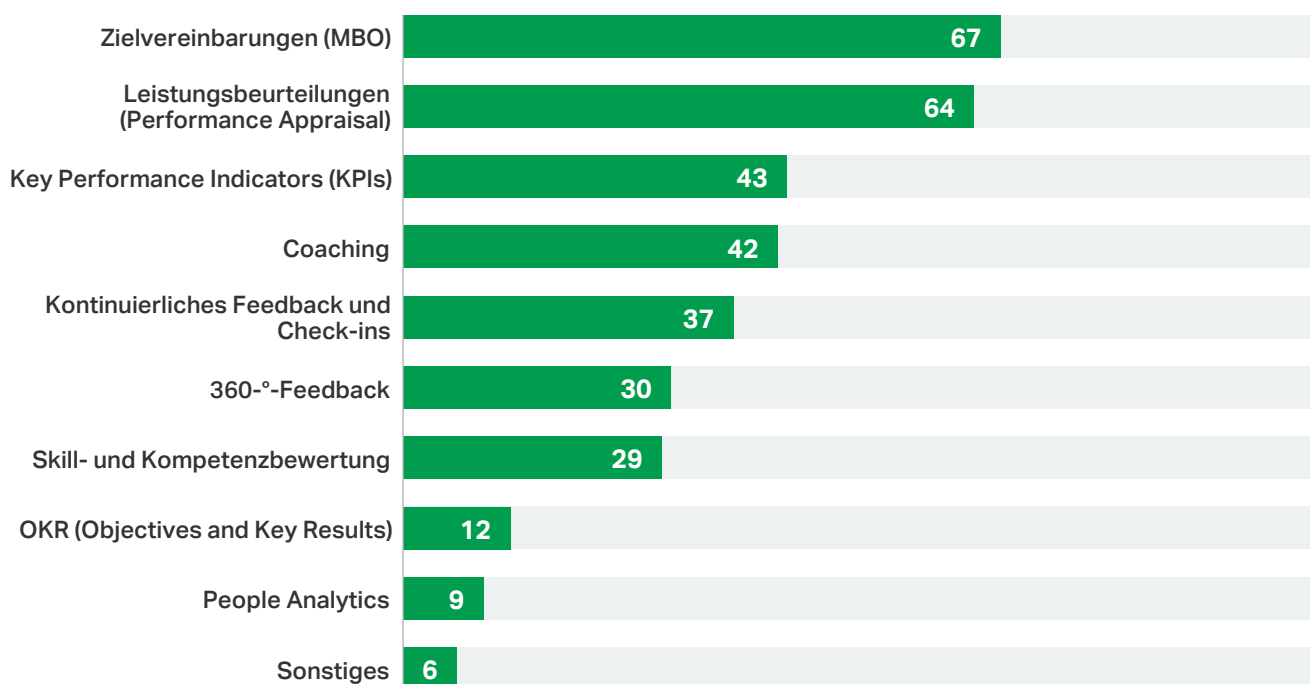
Nur 3 % der befragten HR-Fach- und Führungskräfte sind mit dem Ansatz ihres Unternehmens vollständig zufrieden (2024: 4 %); 75 % sind mehr oder weniger unzufrieden (2024: 72 %). Das ist bemerkenswert, weil Performance Management zu den Themen gehört, die HR inhaltlich stark mitgestaltet. Der hohe Stellenwert des Themas geht also nicht mit

einer entsprechend hohen Überzeugung von der Wirksamkeit der bestehenden Ansätze einher. Performance Management ist damit ein gutes Beispiel für ein Thema, das strategisch hoch priorisiert wird, dessen Wirkung im Alltag jedoch häufig hinter den Erwartungen zurückbleibt.

Auch der Blick auf die eingesetzten Methoden spricht für diese Lesart. Dominant sind weiterhin klassische Instrumente wie *Zielvereinbarungen (Management by Objectives, MBO)* (67 %) und *Leistungsbeurteilungen (Performance Appraisal)* (64 %). Dahinter folgen *KPIs* (43 %), *Coaching* (42 %), *kontinuierliches Feedback*

und *Check-ins* (37 %), *360-°-Feedback* (30 %) sowie *Skill- und Kompetenzbewertung* (29 %). Neuere oder stärker datenbasierte Ansätze wie *OKRs* (12 %) oder *People Analytics* (9 %) spielen bislang nur eine untergeordnete Rolle.

### Welche Methoden nutzt ihr Unternehmen für Performance-Management?



Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.  
Die Befragten konnten mehrere Antwortoptionen auswählen.

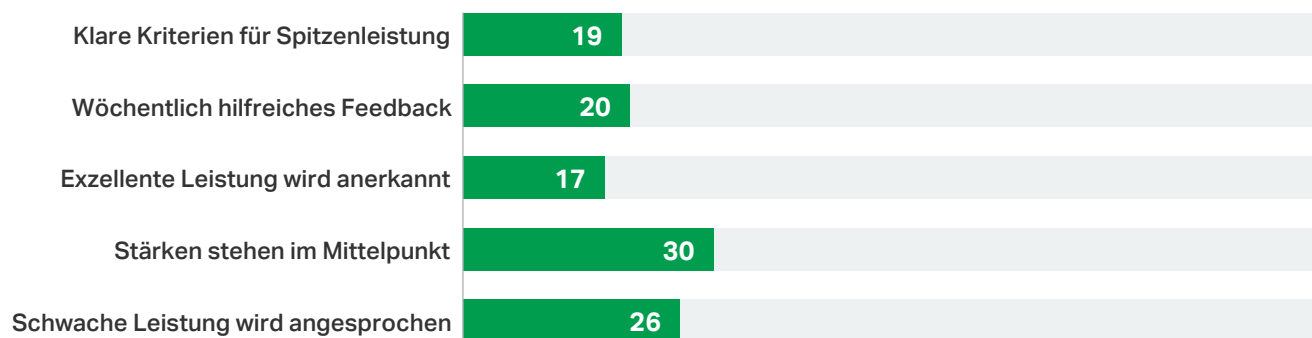
Insgesamt deutet dies darauf hin, dass viele Unternehmen im Performance Management weiterhin stark auf formale Systeme und etablierte Instrumente setzen. Die bloße Existenz solcher Methoden scheint jedoch nicht auszureichen, um das Thema im Alltag wirksam zu machen.

## Einordnung: Wie Beschäftigte in Deutschland Performance Management erleben

Ergänzende Daten aus dem Gallup Engagement Index Deutschland 2025 zeigen, dass zentrale Voraussetzungen für wirksames Performance Management aus Sicht von Beschäftigten häufig nicht erfüllt werden.

### Wahrnehmung von Performance Management in Deutschland

(Bewertung „Stimme vollständig zu“)



Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.

Quelle: Gallup Engagement Index Deutschland 2025, repräsentative Befragung von Arbeitnehmenden, November/Dezember 2025, 1.700 Befragte

Nur 19 % stimmen uneingeschränkt zu, dass es in ihrer Rolle *klare Kriterien für herausragende Leistung* gibt. Nur 20 % erhalten *wöchentlich hilfreiches Feedback*, 17 % erleben, dass *exzellente Leistung anerkannt und belohnt* wird, und 30 % sagen, dass ihre *Stärken gezielt in den Mittelpunkt gestellt* werden. Zusätzlich geben nur 26 % an, dass *schwache Leistung thematisiert* wird.

Für HR bedeutet das: Performance Management wird nur dann zum Leistungstreiber, wenn klare Erwartungen, regelmäßiges Feedback, Stärkenorientierung, Anerkennung und das Ansprechen von Leistungsdefiziten im Alltag zusammenwirken. Wo dies nicht passiert, kann auch ein formal ausgebautes System seine Wirkung nur begrenzt entfalten. Die aktuelle Unzufriedenheit mit dem Performance Management ist somit kein reines Systemproblem, sondern vor allem ein Umsetzungs- und Führungsproblem.

Vor diesem Hintergrund wird auch verständlich, warum emotionale Mitarbeiterbindung als Leistungsfundament mitgedacht werden muss: Orientierung, Entwicklung, Rückmeldung und Wertschätzung gehören zu den zentralen Treibern von emotionaler Mitarbeiterbindung, ohne die Leistung nur begrenzt möglich ist. Performance Management und emotionale Mitarbeiterbindung sind deshalb keine getrennten Themen, sondern zwei Seiten derselben Wirkungslogik: Dort, wo Führung Klarheit schafft, Stärken genutzt werden, Fortschritt ermöglicht und Leistung fair adressiert wird, steigt nicht nur die emotionale Bindung an die Arbeit und das Unternehmen, sondern auch die Wahrscheinlichkeit höherer Performance.

Entscheidend ist, ob es gelingt, die folgenden fünf Kernelemente im Führungsalltag zu verankern:

- klare Leistungskriterien und Erwartungen
- regelmäßiges und hilfreiches Feedback
- Stärkenorientierung und Entwicklung
- sichtbare Anerkennung von Spitzenleistung
- konsequentes Ansprechen von Leistungsdefiziten

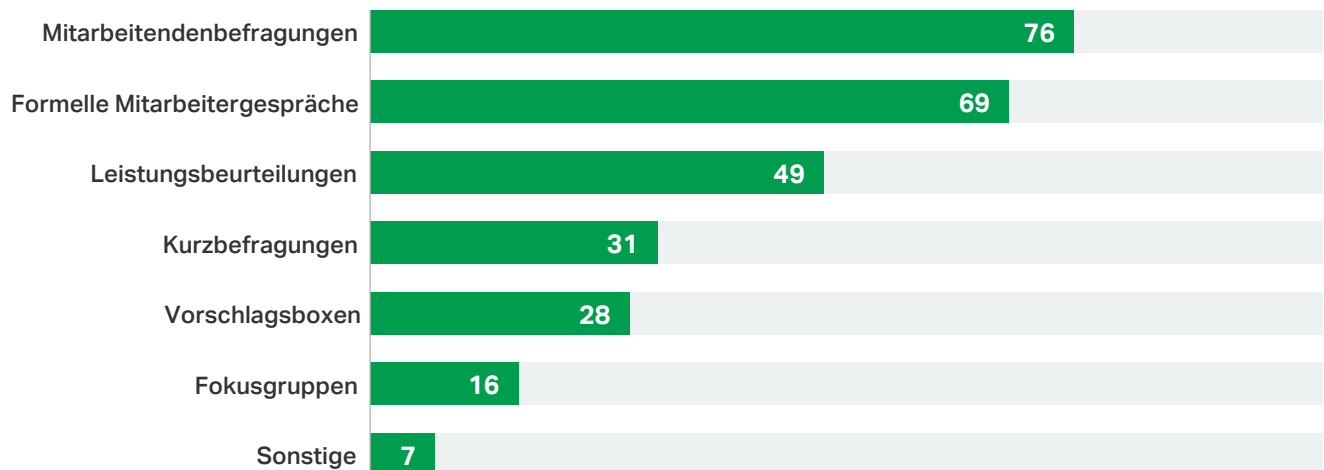
Erst wenn diese Elemente zusammenspielen, wird Performance Management von einem administrativen Prozess zu einem System, das hohe Leistung tatsächlich ermöglicht. Die Frage ist nicht nur, ob Unternehmen Performance Management priorisieren, sondern wie gut ihre Organisation, ihre Führung und ihre Kultur in der Lage sind, diese Priorisierung in wirksame Praxis zu übersetzen.

## 6. Employee Listening: Zuhören allein verändert noch nichts

Wie beim Performance Management zeigt sich auch beim Employee Listening<sup>4</sup>: Die Existenz eines Systems ist noch keine Garantie für dessen Wirkung. Entscheidend ist, ob dieses System im Alltag Orientierung schafft, Prioritäten klärt und Verhalten tatsächlich verändert. Feedback erheben allein reicht nicht: Organisationen müssen daraus belastbare Einordnung und sichtbare Veränderung ableiten.

Zunächst zeigt sich, dass Employee Listening in vielen Organisationen grundsätzlich etabliert ist. Die Mehrheit der befragten HR-Fach- und Führungskräfte berichtet von einem breiten Einsatz formaler Listening-Methoden: 76 % nennen *klassische Mitarbeitendenbefragungen*, 69 % *formelle Mitarbeitergespräche* und 49 % *Leistungsbeurteilungen* als primäre Hilfsmittel. Ergänzend kommen *Kurzbefragungen* (31 %), *Vorschlagsboxen* (28 %) und seltener *Fokusgruppen* (16 %) zum Einsatz.

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



Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.  
Die Befragten konnten mehrere Antwortoptionen auswählen.

<sup>4</sup> **Employee Listening:** Strukturierte Konzepte zur kontinuierlichen Erhebung, Analyse und Nutzung von Mitarbeitendenfeedback mit dem Ziel, fundierte Entscheidungen und gezielte Maßnahmen abzuleiten.

Auch mit Blick auf die tatsächliche Durchführung zeigt sich eine gewisse Verankerung: 61 % der Unternehmen haben in den letzten zwölf Monaten eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt. Gleichzeitig bedeutet das aber auch, dass 39 % weiterhin auf dieses Instrument verzichten.

## Employee Listening und die Zufriedenheit mit externen Benchmarks

**61 %**

geben an, dass in den letzten 12 Monaten eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt wurde.

**75 %**

geben an, dass im Anschluss Maßnahmen vereinbart und umgesetzt wurden.



**55 %**

geben an, dass externe Benchmarks zur Verfügung stehen.

**47 %**

sind mit den externen Benchmarks unzufrieden.

75 % der Befragten berichten, dass aus Befragungsergebnissen Maßnahmen vereinbart und umgesetzt wurden. Das heißt im Umkehrschluss, dass bei 25 % trotz Datenerhebung keine konkrete Veränderung erfolgt ist. Zwischen Zuhören und Handeln bleibt also ein relevanter „Action Gap“ bestehen. Besonders aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang die Rolle der Benchmark-Qualität. Nur 55 % der Unternehmen nutzen externe Benchmarks zur Einordnung ihrer Ergebnisse.

Und selbst dort, wo Benchmarks vorhanden sind, fällt die Bewertung ihrer Qualität zurückhaltend aus: 47 % der Befragten bewerten sie eher kritisch, nur ein kleiner Teil ist vollständig zufrieden (9 %).

Gleichzeitig zeigt sich dort, wo HR-Fach- und Führungskräfte mit der Qualität der Benchmarks zufrieden sind, dass aus den Ergebnissen Maßnahmen vereinbart und umgesetzt wurden (94 %). Bei niedriger Zufriedenheit mit der Benchmark-Qualität liegt dieser Anteil nur bei 67 %.

## Benchmark-Qualität macht einen Unterschied

Mit hoher Benchmark-Qualität werden Maßnahmen deutlich häufiger umgesetzt.

**94 %**

geben an, dass Maßnahmen umgesetzt wurden (bei hoher Zufriedenheit mit der Benchmark-Qualität).



**67 %**

geben an, dass Maßnahmen umgesetzt wurden (bei niedriger Zufriedenheit mit der Benchmark-Qualität).

Nicht die Befragung allein treibt Veränderung, sondern die Qualität und Glaubwürdigkeit der Einordnung der Ergebnisse. Benchmarks sind damit nicht nur ein Mittel zum Vergleich oder zur Einordnung im Reporting. Sie helfen, Ergebnisse zu kontextualisieren, Handlungsbedarf zu legitimieren und Prioritäten nachvollziehbar zu machen. Wo diese Einordnung als belastbar erlebt wird, fällt es Führungskräften und Organisationen leichter, Entscheidungen zu treffen, sich auf Schwerpunkte zu verständigen und Maßnahmen tatsächlich umzusetzen.

Gerade unter Bedingungen von Effizienz- und Kostendruck ist dieser Befund besonders relevant. Wenn Ressourcen knapper werden, steigt die Bedeutung von Feedbacksystemen, die nicht nur Daten produzieren, sondern fokussiertes Handeln ermöglichen. Listening braucht dann weniger eine Ausweitung der Erhebungsformate als vielmehr eine höhere Qualität der Interpretation, Priorisierung und Übersetzung in konkrete Schritte. Die eigentliche Herausforderung liegt also nicht primär im Zuhören selbst, sondern in der Fähigkeit, aus Rückmeldungen einen glaubwürdigen und entscheidungsfähigen Folgeprozess zu machen.

## 7. Enablement: Wo aus HR-Sicht aus Rückmeldungen tatsächlich Veränderung entsteht

**Ob aus Feedback tatsächlich Veränderung wird, hängt aus Sicht der befragten HR-Fach- und Führungskräfte nicht nur von den Instrumenten ab, sondern von dem Willen der Geschäftsführung, Kultur voranzutreiben. Organisationen, in denen aus Mitarbeitendenfeedback ein erfolgreicher Folgeprozess entsteht, unterscheiden sich in der Wahrnehmung von HR deutlich von jenen, in denen dieser Folgeprozess ausbleibt. Wenn die Geschäftsführung Kultur als Performance-Enabler<sup>5</sup> wahrnimmt, dann wird der Folgeprozess als erfolgreicher beurteilt.**

Die Rolle von Führung wird im Zusammenhang mit Enablement<sup>6</sup> besonders sichtbar. Aus Sicht der befragten HR-Fach- und Führungskräfte ist Kultur in vielen Organisationen noch nicht höher auf der Agenda der Organisationsleitung. Zudem geben die Befragten auch an, dass Kulturwandel für die Organisationsleitung einen eher untergeordneten Stellenwert hat. So stimmen nur 18 % vollständig zu, dass die Geschäftsführung heute mehr Wert auf Organisationskultur legt als in den vergangenen Jahren. Nur 16 % stimmen uneingeschränkt zu, dass die Geschäftsführung den Kulturwandel aktiv vorantreibt.

### Führung und kultureller Wandel

**18 %**

geben an, dass die Geschäftsführung mehr Wert auf Kultur legt als in den vergangenen Jahren.



**16 %**

geben an, dass die Geschäftsführung Kulturwandel aktiv vorantreibt.

5 **Enabler** (Deutsch: „Befähiger“): Faktor, Maßnahme oder Rolle, die Voraussetzungen schafft, damit bestimmte Ziele erreicht oder Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können.

6 **Enablement** (Deutsch: „Befähigung“): Systematische Unterstützung von Mitarbeitenden durch Ressourcen, Tools, Wissen und Strukturen, um ihre Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit zu steigern.

Dort, wo HR-Fach- und Führungskräfte vollständig zustimmen, dass die Geschäftsführung den Kulturwandel aktiv vorantreibt, wird in 95 % der Fälle auch ein erfolgreicher Folgeprozess nach Mitarbeitendenbefragungen wahrgenommen. Fehlt diese starke Wahrnehmung, liegt der Anteil nur bei 72 %. Ein ähnliches Bild ergibt sich,

wenn die Geschäftsführung aus Sicht von HR heute mehr Wert auf Kultur legt als in der Vergangenheit: In dieser Gruppe wird in 89 % der Fälle ein erfolgreicher Folgeprozess wahrgenommen, gegenüber 71 % bei denjenigen, die diese Wahrnehmung nicht in voller Stärke teilen.

### Zufriedenheit mit dem Folgeprozess bei Unterstützung des Kulturwandels durch die Geschäftsführung

**89 %**

sind mit dem Folgeprozess voll und ganz zufrieden, wenn die Geschäftsführung mehr Wert auf Unternehmenskultur legt.



**95 %**

sind mit dem Folgeprozess voll und ganz zufrieden, wenn die Geschäftsführung den Kulturwandel aktiv vorantreibt.

Es zeigt sich klar, dass aus Feedback nicht deshalb Veränderung wird, weil ein gutes Instrument vorhanden ist, sondern weil Führung Kultur in Umsetzung übersetzt. Für HR liegt hier der eigentliche Kern von Enablement. Kultur wird aktuell also noch nicht stark genug als relevantes Thema erkannt

und dadurch nicht konsequent in Entscheidungen, Prioritäten und sichtbare Veränderung übersetzt. Genau hier liegt eine zentrale Barriere für Enablement – und auch für die Nutzung von neuen Technologien.

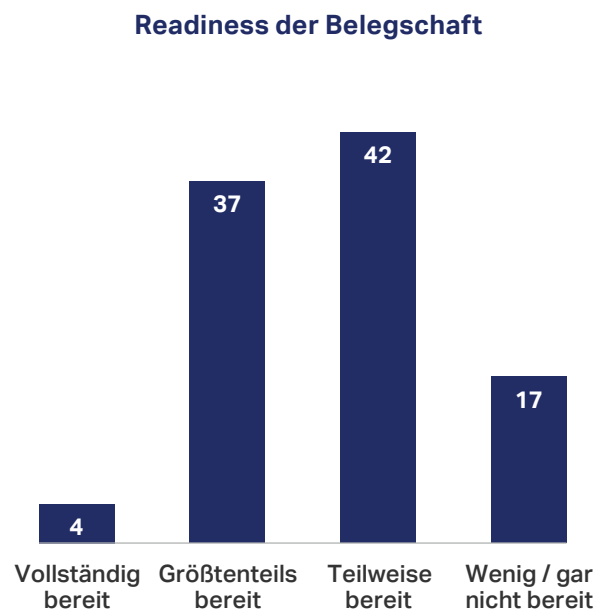
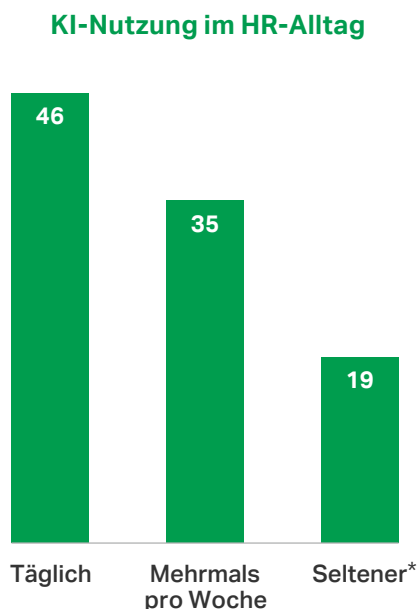
# 8. KI: Zwischen Anwendung in HR und Kompetenzbedarf in der Belegschaft

Aus Sicht der befragten HR-Fach- und Führungskräfte ist KI im eigenen Arbeitsalltag bereits klar angekommen. Gleichzeitig zeigt sich aber ein deutlich vorsichtigeres Bild, wenn der Blick über die Grenzen von HR hinaus auf die Belegschaft insgesamt gerichtet wird.

81 % der HR-Fach- und Führungskräfte geben an, KI täglich oder mehrmals pro Woche zu nutzen. Doch trotz der bereichsinternen hohen Nutzung sehen HR-ler in ihren Unternehmen erheblichen Entwicklungsbedarf: Nur 4 % halten ihre Beschäftigten für vollständig bereit für die Integration von KI, weitere 37 % sehen sie als zumindest größtenteils KI-bereit.

## KI-Nutzung und AI-Readiness

(Bewertung „Stimme vollständig zu“)



Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.

\* **Seltener fasst folgende Antwortkategorien zusammen:** einige Male pro Monat (13 %), einige Male im Jahr (3 %), einmal im Jahr (0 %), weniger als einmal im Jahr (2 %), Nie (1 %)

### Ergänzende Daten | Gallup Engagement Index Deutschland

Der Anteil der Intensivnutzer im HR-Bereich liegt deutlich über dem der Arbeitnehmerschaft in Deutschland, wo er aktuell 48 % beträgt (Engagement Index Deutschland 2025). Die Einschätzung der HR-Verantwortlichen zum erheblichen Entwicklungsbedarf deckt sich mit der Wahrnehmung der Beschäftigten in Deutschland. Lediglich 18 % fühlen sich sehr gut auf die Arbeit mit KI und anderen neuen Technologien vorbereitet (2023: 12 %). Gleichzeitig geben 11 % der Arbeitnehmenden an, sich überhaupt nicht vorbereitet zu fühlen (2023: 16 %). Ein zentraler Grund dafür sind unter anderem unzureichende Weiterbildungsangebote. Nur 20 % der Beschäftigten hierzulande stimmen uneingeschränkt zu, dass ihr Unternehmen gute Möglichkeiten bietet, sich für neue Anforderungen weiterzubilden.

**Quelle:** Gallup Engagement Index Deutschland 2025, repräsentative Befragung von Arbeitnehmenden, November/Dezember 2025, 1.700 Befragte

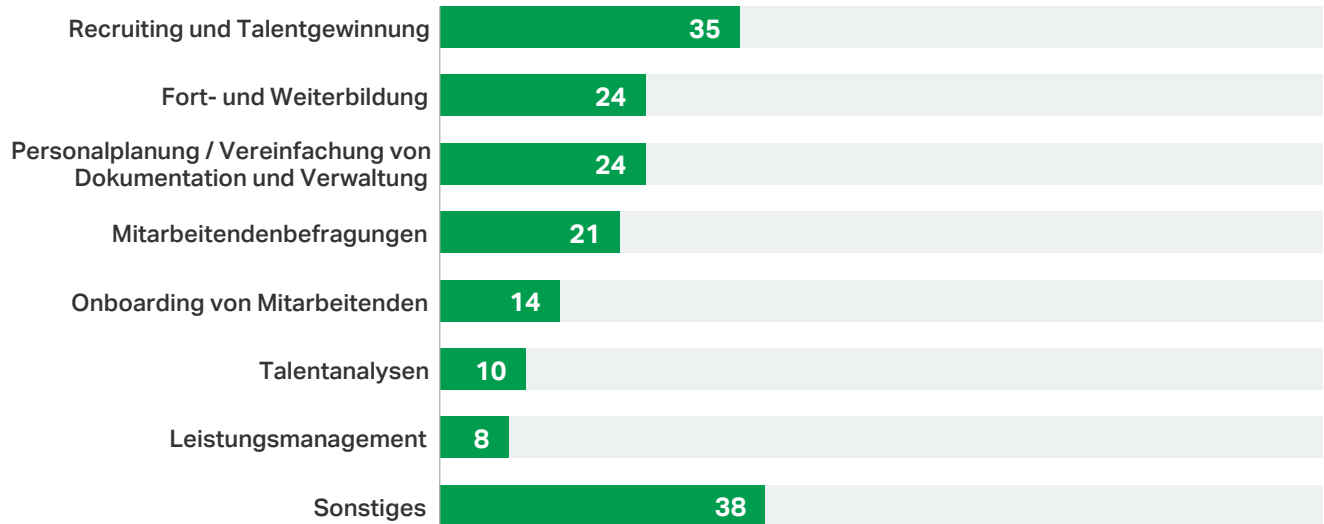


In den Personalabteilungen konzentriert sich der KI-Einsatz bislang vor allem auf *Recruiting und Talentgewinnung* (35 %). KI wird damit bevorzugt in Bereichen eingesetzt, in denen Prozesse stark standardisiert sind und sich durch Automatisierung schnell Effizienzgewinne erzielen lassen, etwa bei Stellenausschreibungen, der Analyse von Bewerbungen oder der Kommunikation mit Kandidaten und Kandidatinnen. Weitere Einsatzfelder von KI sind *Fort- und Weiterbildung* sowie *Personalplanung / Vereinfachung von Dokumentation und Verwaltung* (jeweils 24 %). Deutlich seltener wird KI hingegen im *Leistungsmanagement* (8 %) und bei *Talentanalysen* (10 %) eingesetzt, was mit Komplexität, Datenlage und Risiko zusammenhängen dürfte. Im Kern geht es in beiden

Bereichen um Potenziale, Entwicklung, Verhalten und Kontext, für die hochwertige, konsistente und oft über längere Zeiträume erhobene Daten sowie subjektive Einschätzungen benötigt werden. Diese sind von Natur aus uneinheitlich, lückenhaft oder durch Bias<sup>7</sup> geprägt, was den Einsatz von KI erschwert, Ergebnisse weniger zuverlässig und ihre Validierung aufwendiger macht. Hinzu kommt, dass Entscheidungen in diesen Bereichen weitreichende Konsequenzen für Beförderungen, Vergütung und Karrierechancen haben. Wenn KI dabei Fehler macht oder als „Black Box“ wahrgenommen wird, sinkt das Vertrauen in die Systeme. Gleichzeitig entstehen ethische und rechtliche Bedenken (Bias, Fairness und Transparenz), was die Zurückhaltung beim Einsatz zusätzlich verstärkt.

<sup>7</sup> **Bias** (Deutsch: „Verzerrung“): Verzerrung. Def.: Kognitive oder strukturelle Verzerrung, die dazu führt, dass Informationen nicht neutral verarbeitet oder beurteilt werden.

## Wie nutzt Ihre Personalabteilung derzeit KI-Technologien in ihren Prozessen?



Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.  
Die Befragten konnten mehrere Antwortoptionen auswählen.



### Ergänzende Daten | Gallup Engagement Index Deutschland

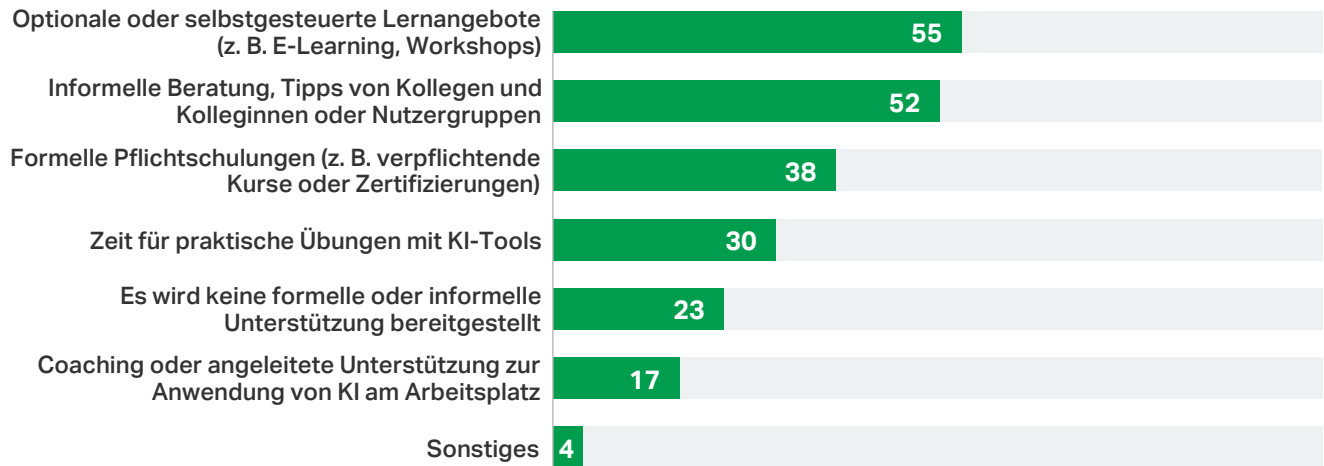
Der Einsatz von KI im Arbeitsalltag hängt stark davon ab, wie sicher sich Beschäftigte im Umgang mit der Technologie fühlen. Je besser sich die Befragten auf neue Technologien vorbereitet sehen, desto häufiger nutzen sie künstliche Intelligenz in ihrer täglichen Arbeit. Während nur 26 % derjenigen, die sich überhaupt nicht vorbereitet fühlen, KI täglich oder mehrmals pro Woche einsetzen, steigt dieser Anteil mit wachsendem Kompetenzgefühl deutlich: Unter den Beschäftigten, die sich sehr gut vorbereitet fühlen, nutzen bereits 79 % KI regelmäßig im Arbeitsalltag. Qualifizierung wirkt sich unmittelbar auf die betriebliche Praxis aus und ist damit ein zentraler Hebel für die erfolgreiche Integration von KI in Organisationen.

**Quelle:** Gallup Engagement Index Deutschland 2025, repräsentative Befragung von Arbeitnehmenden, November/Dezember 2025, 1.700 Befragte

Dort, wo Angebote existieren, fehlt häufig ein systematischer Ansatz zur Kompetenzentwicklung. Die Daten zeigen, dass der Großteil des Lernens über Selbstinitiative und informelle Netzwerke – etwa durch *Optionale und selbstgesteuerte Lernangebote* (55 %) oder durch *Informelle Beratung, Tipps von Kolleginnen und Kollegen oder Nutzergruppen* (52 %) erfolgt. „AI-Readiness“ entsteht damit eher aus der Initiative einzelner Mitarbeitender oder Teams,

die neue Tools ausprobieren, statt durch klar definierte Qualifizierungsprogramme. Nur 38 % der HR-ler berichten von *formellen Pflichtschulungen* (z. B. *verpflichtende Kurse und Zertifizierungen*). Praxisnahe und strukturierte Lernformate sind noch seltener: Lediglich 17 % nennen *Coaching oder angeleitete Unterstützung zur Anwendung von KI am Arbeitsplatz* und nur 30 % berichten von ausreichend *Zeit für praktische Übungen mit KI-Tools*.

**Welche der folgenden Optionen beschreibt am besten, wie Ihre Organisation Mitarbeitende dabei unterstützt, künstliche Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz zu erlernen und anzuwenden?**



Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.  
Die Befragten konnten mehrere Antwortoptionen auswählen.

Eine Schlüsselrolle kommt auch den Führungskräften zu. In der Befragung von HR-Fach- und Führungskräften gaben 28 % an, dass ihre Führungskraft den Einsatz von KI vollumfänglich unterstützt.

### Unterstützung durch die Führungskraft

# 28 %

der HR-Befragten geben an, dass ihre Führungskraft aktiv den Einsatz von KI unterstützt.



Dabei zeigen Ergebnisse aus dem Engagement Index Deutschland 2025 deutlich: Nutzung von KI ist nicht nur eine technologische Frage, sondern auch eine Kompetenz- und Führungsfrage.



### Ergänzende Daten | Gallup Engagement Index Deutschland

Nur 21 % der Beschäftigten in Organisationen, in denen KI bereits genutzt wird, berichten, dass ihre Führungskraft den Einsatz von KI aktiv unterstützt und vorantreibt. Gleichzeitig gibt es einen relevanten Anteil von Mitarbeitenden, die diese Unterstützung nicht wahrnehmen. In Organisationen, in denen KI bereits genutzt wird, bewertet die Hälfte der Arbeitnehmenden (52 %) die Aussage „Mein Vorgesetzter oder meine Vorgesetzte unterstützt aktiv den Einsatz von Künstlicher Intelligenz in meinem Team“ mit einer 1, 2 oder 3 auf der verwendeten 5-Punkte-Skala, unter HR-Fach- und Führungskräften trifft dies auf 42 % zu.

Die Ergebnisse aus dem Engagement Index Deutschland 2025 machen deutlich, welche Auswirkungen diese Führungshaltung hat: Schreiben Mitarbeitende ihrer Führungskraft keine aktive Unterstützungsrolle zu, nutzen nur 48 % KI regelmäßig bei ihrer Arbeit. Mit zunehmend wahrgenommener Unterstützung steigt dieser Anteil deutlich, erst auf 67 % und schließlich auf bis zu 77 % bei denjenigen, die ihrer Führungskraft eine aktive Rolle bei der Unterstützung des KI-Einsatzes zuschreiben.

**Quelle:** Gallup Engagement Index Deutschland 2023, repräsentative Befragung von Arbeitnehmenden, November/Dezember 2023, 1.700 Befragte

### Ergänzende Daten | Gallup Engagement Index Deutschland

Neben den positiven Effekten emotionaler Mitarbeiterbindung auf Produktivität, Rentabilität und Umsatz lässt sich emotionale Bindung auch als Indikator für Veränderungsbereitschaft verstehen. Die Einführung von KI stellt eine tiefgreifende Veränderung in Unternehmen dar. Jene mit emotional hoch gebundenen Mitarbeitenden bewältigen solche Veränderungen in der Regel erfolgreicher: 68 % der Mitarbeitenden mit hoher emotionaler Bindung unterstützen anstehende Veränderungen uneingeschränkt, unter Mitarbeitenden ohne Bindung sind es lediglich 20 %.

**Quelle:** Gallup Engagement Index Deutschland 2023, repräsentative Befragung von Arbeitnehmenden, November/Dezember 2023, 1.700 Befragte



Im Zeitalter der KI werden Produktivitätsgewinne maßgeblich davon abhängen, wie effektiv Beschäftigte diese Technologien nutzen. Eine geringe oder fehlende emotionale Bindung kann diese Möglichkeiten jedoch schmälern und zusätzliche Risiken für Organisationen mit sich bringen. KI-Tools haben das Potenzial, Führungskräften in „Echtzeit“ personalisierte Verhaltensempfehlungen für ihre Führung zu geben, die auf fundierten Erkenntnissen der Managementforschung und bewährten Praktiken beruhen. Dadurch lässt sich die Qualität der Führung spürbar verbessern und damit auch die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an ihre Organisation.

HR muss daher sowohl Kompetenzen aufbauen als auch Führungskräfte gezielt befähigen, KI-Nutzung aktiv vorzuleben und zu fördern.

Führungskräfte, ob in HR oder anderen Funktionen, sind dabei in mehreren Rollen gefragt:

- 1) als Lernende, die selbst ausprobieren und verstehen, was KI leisten kann und wo ihre Grenzen liegen;
- 2) als Enabler, die den konkreten Nutzen greifbar machen, den Einsatz aktiv in ihren Arbeitsalltag integrieren und Räume schaffen, in denen Teammitglieder ohne Angst vor Fehlern experimentieren können;
- 3) als Steuernde, die klare Prioritäten setzen und den sinnvollen Einsatz von KI verbindlich im Arbeitsalltag verankern, damit Mitarbeitende ihr Potenzial besser ausschöpfen können.

Erst durch wirksame Führung wird KI vom theoretischen Potenzial zum praktischen, produktivitätssteigernden Hilfsmittel.

# 9. HR-Profil: Zwischen hoher Identifikation und mangelnder Anerkennung

Bereits die erste „State of HR“-Studie hat gezeigt, dass HR in Deutschland zwar an zentralen Zukunftsthemen arbeitet, dabei aber auf wiederkehrende Barrieren stößt, etwa eine nur begrenzte strategische Einbindung, geringe Anerkennung des von HR geleisteten Beitrags zum Organisationserfolg, ein schwaches Agilitätserleben sowie Defizite bei der emotionalen Bindung. Die aktuellen Daten deuten darauf hin, dass sich dieses Bild nicht grundlegend verändert hat. Vieles von dem, was 2024 als Barriere beschrieben wurde, ist auch 2026 weiterhin erkennbar – teilweise nahezu unverändert.

So zeigen sich mit Blick auf den Engagement Index im Vergleich zur Vorgängerstudie keine wesentlichen Veränderungen. Der Anteil derjenigen, die aufgrund der erlebten Führung am Arbeitsplatz eine hohe emotionale Bindung aufweisen liegt bei 31 % (2024: 33 %). 57 % entfallen auf die Gruppe „geringe emotionale Bindung“ (2024: 55 %), der Anteil jener ohne emotionale Bindung beträgt 12 % (2024: 12 %).

## Engagement Index der HR-Befragten



### Mitarbeitende mit einer hohen emotionalen Bindung ...

... identifizieren sich stark mit ihrem Job und ihrer Organisation und bringen sich mit Herz und Verstand ein. Sie sind eine „treibende Kraft“ und sorgen mit der Förderung von Leistung und Innovationen für eine Weiterentwicklung der Organisation.

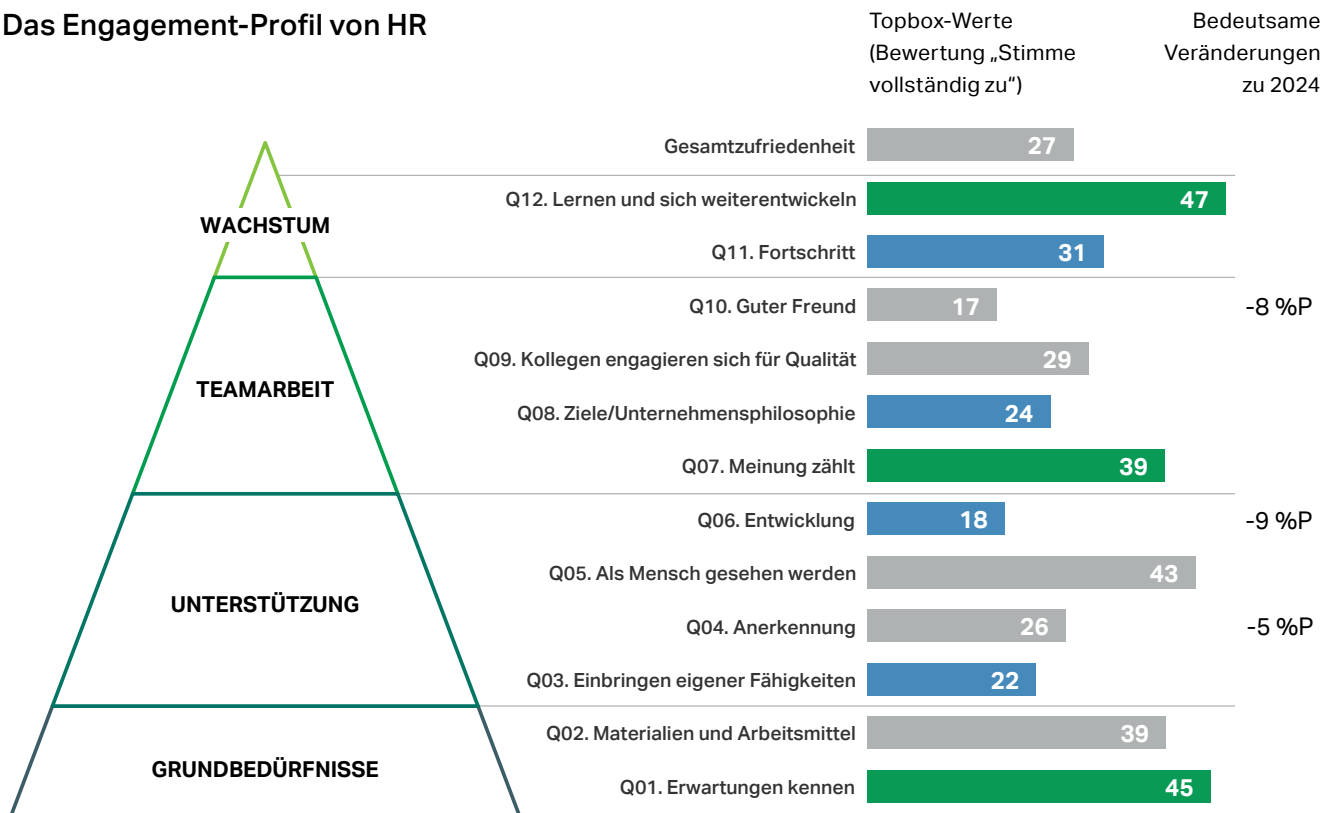
### Mitarbeitende mit einer geringen emotionalen Bindung ...

... haben keine wirkliche emotionale Verbindung zu ihrer Arbeit und ihrer Organisation. Wenn nicht ausreichend auf die Bindungsbedürfnisse eines Mitarbeitenden eingegangen wird, investiert dieser zwar seine Zeit in das, was er tut, allerdings fehlt es ihm oft an Motivation, die Extra-Meile zu gehen.

### Mitarbeitende ohne emotionale Bindung ...

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

## Das Engagement-Profil von HR



Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.

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

● Relative Stärke

● Relative Herausforderung

Das aktuell erlebte Arbeitsumfeld vieler HR-ler ist nach wie vor weitestgehend von einer Tagesgeschäftorientierung geprägt, die mit einem Mangel an erlebter Bedeutsamkeit und Barrieren, die der vollen Nutzung ihres Potenzials im Weg stehen, einhergeht – zumal die Hürden gegenüber der letzten Befragung scheinbar zugenommen haben.

Darüber hinaus deuten die Daten darauf hin, dass die Personaler mit viel Neuem konfrontiert werden, was zur Herausforderung wird, wenn dies mit fehlender Struktur und einem Mangel an Begleitung einhergeht. Diese in der letzten Befragung identifizierte Lücke hat sich vergrößert – ein möglicher Hinweis darauf, dass sich viele Arbeitnehmende im HR-Bereich zunehmend überfordert fühlen und sich immer

stärker in einem Hamsterrad gefangen sehen. Die Frage ist: Wie gut wird HR in Deutschland selbst durch Veränderungen begleitet? Auch das kollegiale Miteinander scheint sich gegenüber 2024 verschlechtert zu haben. HR fühlt sich zwar eingebunden, es mangelt aber an Feedback zur Arbeit, was zu einer Verunsicherung in Bezug auf die eigene Rolle und Bedeutsamkeit führen dürfte.

Im Vergleich zu Gallups HR-Datenbank schneiden die befragten Personaler aus Deutschland bei allen zwölf emotionalen Bedürfnissen am Arbeitsplatz unterdurchschnittlich ab. Diese Ausgangslage könnte der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen im HR-Bereich deutlich im Weg stehen.

Auch die in der Vorgängerstudie deutlich benannten Agilitätsbarrieren sind weiterhin sichtbar. Langsame Entscheidungsprozesse, Silos, mangelnde Simplizität und geringe bereichsübergreifende Zusammenarbeit wurden als zentrale Hindernisse identifiziert. Sie sind immer noch vorhanden: Nur 8 % stimmen vollständig zu, mit der Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung

zufrieden zu sein (2024: 9 %); bei der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen sind es unverändert 10 %, bei der Wahrnehmung, dass im Unternehmen immer nach dem effizientesten Weg gesucht wird, sogar nur 6 % (2024: 9 %). Damit haben die 2024 identifizierten Barrieren weiterhin Bestand und prägen das Umfeld, in dem HR seine Rolle ausüben muss.



## Standing von HR: strategisch angelegt, aber nicht durchgängig anerkannt

HR ist in vielen Unternehmen formal strategisch verankert: 68 % berichten von einer HR-Strategie, 57 % von einer Beteiligung an der Entwicklung der Unternehmensstrategie. Diese Einbindung wird jedoch nicht durchgängig von entsprechend starker Anerkennung begleitet. Nur 17 % stimmen vollständig zu, dass die Bedeutung von HR für den Unternehmenserfolg anerkannt wird. Im Vergleich zu anderen Funktionen erleben 57 % das Ansehen von HR als vergleichbar, 36 % als niedriger und nur 7 % als höher.

### Standing von HR

**68 %**

der HR-Befragten geben an, dass eine HR-Strategie vorhanden ist.

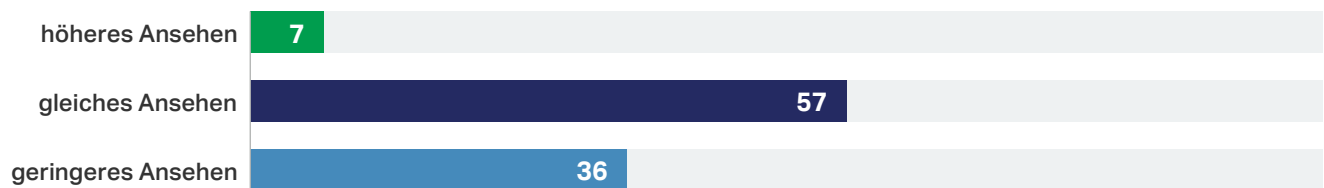
**57 %**

berichten, dass HR an der Entwicklung der Unternehmensstrategie beteiligt ist.

**17 %**

stimmen voll und ganz zu, dass die Bedeutung von HR anerkannt wird.

### Ansehen von HR im Vergleich zu anderen Funktionen



Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.

Genau hier liegt der Kern des Problems: HR bearbeitet Themen, die für Organisationen hoch relevant sind – von Transformation und Performance bis zu Kultur und KI. Gleichzeitig erlebt sich die Funktion aber nicht durchgängig in einem organisationalen Umfeld, das ihre geschäftliche Relevanz klar widerspiegelt. Daraus ergibt sich eine Diskrepanz zwischen strategischem Anspruch, hoher Verantwortung und begrenzter organisationaler Legitimation.

Besonders bemerkenswert ist dabei, dass dieses gemischte Bild des Standings nicht mit einer geringen Identifikation mit der eigenen Profession einhergeht. Im Gegenteil: 89 % der Befragten sagen, dass sie sich wieder für eine Karriere in HR entscheiden würden. Dieser Wert ist außerordentlich hoch und zeigt, dass HR trotz Belastung, Spannungen und begrenzter Anerkennung ein starkes berufliches Selbstverständnis und eine hohe Identifikation mit dem eigenen Aufgabenfeld bewahrt hat.

### Karriere in HR

# 89 %

der HR-Befragten geben an, dass sie sich wieder für eine Karriere in HR entscheiden würden.



# 10. Handlungsempfehlungen

---

**In der Gesamtschau zeigt sich damit ein HR-Profil, das von Spannung geprägt ist: HR arbeitet an zentralen Zukunftsthemen, bringt ein hohes Maß an professioneller Identifikation mit und ist in vielen Organisationen zumindest formal strategisch eingebunden.**

Gleichzeitig bleibt die Funktion aus Sicht der Befragten in ihrer eigenen Arbeitsrealität und in ihrem organisationalen Standing hinter diesem Anspruch zurück. Genau darin liegt ein entscheidender Hebel für die Zukunft: Wenn HR die Rolle ausfüllen soll, die Organisationen dem Bereich mit Blick auf Transformation, Performance, Kultur und Technologie zuschreiben, braucht die Funktion nicht nur die richtigen Themen, sondern auch stärkere Anerkennung, klarere Einbindung und bessere Bedingungen für die eigene Wirksamkeit. Die Zukunft von HR entscheidet sich daher nicht allein an ihrer Agenda, sondern auch daran, ob Organisationen bereit sind, der Funktion das Mandat und das Standing zu geben, das ihrer Bedeutung tatsächlich entspricht.

Hieraus ergeben sich fünf konkrete Handlungsempfehlungen:

## **1. Performance Management praxisnäher und alltagstauglicher gestalten.**

Der Hebel liegt weniger in noch mehr Instrumenten als in einer besseren Führungs- und Feedbackpraxis. Priorität sollten deshalb klare Leistungserwartungen, regelmäßige Fortschrittsgespräche, sichtbare Anerkennung und konsequente Entwicklungsbegleitung haben. Das ist besonders relevant, weil Performance Management aktuell stark im Fokus steht, die Zufriedenheit mit dem Ansatz aber sehr niedrig ist.

## **2. Employee Listening stärker auf Umsetzung statt auf Erhebung ausrichten.**

HR sollte Listening nicht primär als Befragungsprozess, sondern als Entscheidungs- und Maßnahmenprozess steuern. Konkret heißt das, nach Befragungen Verantwortlichkeiten eindeutig zu klären, die Zahl paralleler Handlungsfelder stärker zu begrenzen und Ergebnisse durch belastbare Benchmarks verlässlicher einzuordnen. Die Daten zeigen, dass die Qualität und Glaubwürdigkeit der Einordnung eng damit zusammenhängen, ob aus Feedback tatsächlich Maßnahmen werden.

### **3. Führung gezielt als Umsetzungshebel entwickeln.**

Viele Themen der Studie laufen letztlich auf dieselbe Frage hinaus: Unterstützen Führungskräfte Veränderung aktiv im Alltag oder nicht? HR sollte deshalb Führungskräfte nicht nur auf Kultur, Performance und KI-Nutzung sensibilisieren, sondern sie konkret dazu befähigen, Entscheidungen zu beschleunigen, Lernräume zu schaffen, Verantwortung näher ans operative Geschehen zu verlagern und Veränderung sichtbar nachzuhalten. Gerade bei Kulturwandel und KI-Unterstützung bleibt die Wahrnehmung aktiver Führungsunterstützung bislang begrenzt.

### **4. KI-Befähigung systematischer organisieren.**

Der HR-Bereich nutzt KI bereits intensiv, sieht die Belegschaft insgesamt aber noch als deutlich weniger vorbereitet. Deshalb sollte HR über punktuelle Lernangebote hinausgehen und ein strukturierteres Befähigungsmodell aufbauen das verbindliche Lernpfade, praxisnahe Trainings, Zeit zum Ausprobieren, klare Anwendungsfälle und Orientierung für Führungskräfte umfasst. Besonders wichtig ist das, weil bislang häufig Selbststeuerung dominiert, während Coaching und angeleitete Unterstützung deutlich seltener vorkommen.

### **5. Das Standing von HR aktiv stärken.**

HR sollte seine Rolle nicht nur über Themenbreite, sondern stärker über nachweisbare Geschäftsrelevanz schärfen. Konkret heißt das: Beiträge zu Performance, Transformation, Kultur und KI systematischer sichtbar machen, strategische Einbindung aktiv einfordern und die eigene Wirkung klarer in Business-Sprache übersetzen. Das ist besonders wichtig, weil HR in vielen Organisationen zwar formal strategisch verankert ist, die Anerkennung seiner Bedeutung und das wahrgenommene Ansehen gegenüber anderen Funktionen aber deutlich zurückbleiben.



# Methodik und Stichprobe

---

Die vorliegende „State of HR“-Studie wurde in Kooperation zwischen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und Gallup durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgte über die Befragungsplattform Gallup Access und das Netzwerk der DGFP wurde zur Teilnahme eingeladen.

Im Erhebungszeitraum vom 27. Januar bis 25. Februar 2026 nahmen insgesamt 312 HR-Fach- und Führungskräfte an der Befragung teil. Der Fragebogen umfasste 65 Fragen, die sowohl standardisierte Skalen (Likert 1–5) als auch Auswahlfragen (Multiple Response) beinhalteten. Thematisch deckte die Befragung zentrale Bereiche wie HR-Trends, Budget- und Ressourcenlogik, Performance Management, Employee Listening, Agilität, Kultur sowie den Einsatz von Künstlicher Intelligenz ab.

Die Stichprobe setzt sich überwiegend aus erfahrenen HR-Praktikern zusammen: Mehr als

die Hälfte der Befragten weisen über 10 Jahre an Arbeitserfahrung im HR-Bereich auf. Gleichzeitig sind unterschiedliche Unternehmensgrößen vertreten, wobei der größte Anteil aus Organisationen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden stammt (65 %).

Auch hinsichtlich der Branchen zeigt sich ein breites Bild. Besonders stark vertreten sind das produzierende Gewerbe (37 %) sowie Dienstleistungsunternehmen (26 %), ergänzt durch weitere Branchen sowie den öffentlichen Sektor.

Rund 59 % der Teilnehmenden tragen Führungsverantwortung, und ein Großteil der Befragten (86 %) verfügt über einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss.

Insgesamt bietet die Studie damit ein fundiertes und praxisnahes Bild der aktuellen Situation von HR in Deutschland aus Sicht erfahrener HR-Verantwortlicher.

## Methodik | Gallup Engagement Index Deutschland 2025



Seit dem Jahr 2001 erstellt Gallup jährlich den Engagement Index Deutschland. Die Studie untersucht verschiedene arbeitsplatzbezogene Themen. Für die jüngste Untersuchung wurden zwischen dem 17. November und 20. Dezember 2025 insgesamt 1.700 zufällig ausgewählte Arbeitnehmende ab 18 Jahren telefonisch interviewt (Dual Frame: Festnetz- und Mobilfunkstichprobe; zufällige Auswahl von Telefonnummern, zufällige Auswahl der Zielperson im Haushalt mittels Geburtstagsverfahren bei mehr als einer relevanten Zielperson pro Haushalt). Die Ergebnisse sind repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in Deutschland ab 18 Jahren.

[Den aktuellen Ergebnisbericht finden Sie hier zum Download.](#)

## Über Gallup

Gallup ist ein forschungsbasiertes Beratungsunternehmen an der Schnittstelle zwischen Ökonomie und Psychologie. Durch kontinuierliche Forschung in über 150 Ländern und mehr als 85 Jahren Erfahrung in der Verhaltensökonomie verfügt Gallup über ein umfassendes Wissen zu den Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, Kunden/Kundinnen und Lieferanten/Lieferantinnen.

## Über die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP)

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) ist seit 1952 das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HR-Professionals. In ihrem Netzwerk engagieren sich DAX-Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen, renommierte Wissenschaftsorganisationen und Beratungen, sowie Persönlichkeiten aus dem Personalmanagement. Mit ihren Mitgliedern und Partnern ist der Verband die Stimme des Personalmanagements gegenüber Politik und Gesellschaft. Der persönliche Erfahrungsaustausch von Personaler/Personalerinnen in bundesweit rund 70 Erfahrungsaustausch-Gruppen sowie vielfältigen Veranstaltungsformaten steht im Zentrum der Arbeit. [www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)



**Marco Nink**

Gallup – Director of Research and Analytics EMEA  
[Marco\\_Nink@gallup.de](mailto:Marco_Nink@gallup.de)



**Jenny Sudul**

Gallup – Senior Workplace Advisory Consultant  
[Jenny\\_Sudul@gallup.de](mailto:Jenny_Sudul@gallup.de)



**Henning Peleikis**

Gallup – Senior Workplace Advisory Consultant  
[Henning\\_Peleikis@gallup.de](mailto:Henning_Peleikis@gallup.de)



**Kai H. Helfritz**

DGFP, MBA – Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen  
[helfritz@dgfp.de](mailto:helfritz@dgfp.de)

**GALLUP®**

**Gallup GmbH**  
Washingtonplatz 3  
10557 Berlin  
+49 30 39 40 510  
info@gallup.de  
[gallup.com/de](https://gallup.com/de)



**Deutsche Gesellschaft für  
Personalführung e.V. (DGFP)**  
Johannisstr. 19A  
10117 Berlin  
+49 30 814 55 43-70  
info@dgfp.de