

McKinsey  
& Company

People & Organizational Performance Practice

# HR-Monitor 2026

Eine umfassende Benchmark-Umfrage zu Personal- und HR-Trends in Europa, den USA und China liefert wertvolle Impulse für HR-Führungskräfte

Juni 2026



# HR-Monitor 2026

Juni 2026

*Von Dr. Julian Kirchherr, Karel Eloot, Sandra Durth, Ulf Schrader und Dr. Vincent Bérubé mit Kristina Störk, Nina-Marlene Senst und Dr. Kira Rupietta*

# Inhalt

3 Vorwort

Einleitung



4 HR am Wendepunkt: von funktionaler Exzellenz zu Transformation auf Systemebene

Kapitel 1



6 Strategische Personalplanung: Potenziale und Herausforderungen im Kontext von KI

Kapitel 2



12 Talentgewinnung: effektiveres Recruiting in sich stabilisierenden Arbeitsmärkten

Kapitel 3



19 Mitarbeiterentwicklung: Vorbereitung auf Zukunftskompetenzen und KI

Kapitel 4



26 Fokus auf Sicherheit: Employee Experience und Mitarbeiterbindung

Kapitel 5



34 HR-Betriebsmodelle im Wandel: Neuausrichtung der HR-Funktion im KI-Zeitalter

43 Fazit

44 Anhang

46 Impressum

# Vorwort

Künstliche Intelligenz (KI) revolutioniert die Arbeitswelt: Rollen und Qualifikationsanforderungen verändern sich; gleichzeitig entstehen neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine. HR übernimmt dabei eine Doppelfunktion: zum einen als Architekt der KI-Transformation, der die Entwicklung von Arbeit, Rollen und Kompetenzen maßgeblich mitgestaltet, zum anderen als „Leuchtturm“, der mit gutem Beispiel vorangeht, sein eigenes Betriebsmodell umstellt und aufzeigt, wie KI in Kernprozesse eingebettet werden kann.

Personalverantwortliche benötigen zunächst eine klare Standortbestimmung, um die HR-Funktion weiterzuentwickeln. Deshalb haben wir den HR-Monitor erweitert: Durch umfassendere Daten helfen wir Führungskräften dabei, ihre HR-Funktion direkt mit dem Markt zu vergleichen, Fortschritte zu bewerten und die wichtigsten Ansatzpunkte für Veränderungen zu identifizieren.

Unser erster Report im Jahr 2024 konzentrierte sich auf die HR-Landschaft in Deutschland. Im vergangenen Jahr haben wir HR-Trends in ganz Europa beleuchtet. Dieses Jahr haben wir rund 1.300 HR-Expert:innen und 5.500 Beschäftigte in zehn Ländern befragt – mit Schwerpunkt auf Europa (Belgien, Frankreich, Deutschland, Italien, die Niederlande, Polen, Spanien und Großbritannien) und ergänzt um Vergleichsdaten aus den USA und China. Die Daten wurden im Januar 2026 erhoben, decken diverse Branchen ab und enthalten zusätzlich Erkenntnisse aus Gesprächen mit HR-Führungskräften und Expert:innen aus der People & Organizational Performance Practice von McKinsey. Das Ergebnis ist ein belastbarer Datensatz, der Vergleiche zwischen Ländern, Branchen und Jahren ermöglicht. Unterschiede in den Umfrageergebnissen im Vergleich zum Vorjahr sind dabei nur als Tendenz zu verstehen, da sich die Länderabdeckung gegenüber 2025 leicht verändert hat. Neu hinzugekommen sind China, die Niederlande und Belgien.

Der HR-Monitor 2026 untersucht, welche Leistungen HR in zentralen Bereichen wie Personalplanung, Talentakquise, Fort- und Weiterbildung sowie Employee Experience erbringt und wie unter anderem durch digitale Technologien und KI Mehrwert entsteht. Darüber hinaus vergleicht der Report die Einschätzung von HR-Expert:innen mit den Erfahrungen der Mitarbeitenden, um mögliche Wahrnehmungsunterschiede aufzuzeigen. In jedem Kapitel heben wir die wichtigsten Themen hervor, die sich aus den Umfragedaten ergeben, und sprechen Empfehlungen für Führungskräfte aus.

Vielen Dank für Ihr Interesse am HR-Monitor. Wir freuen uns darauf, diesen Report in den kommenden Jahren weiterzuentwickeln und auszubauen.



**Dr. Julian Kirchherr**  
Partner, Berlin



**Kristina Störk**  
Associate Partner, München



**Nina-Marlene Senst**  
Senior Capabilities &  
Insights Analyst, Düsseldorf



**Dr. Kira Rupietta**  
Expert, Düsseldorf



## Einleitung

# HR am Wendepunkt: von funktionaler Exzellenz zu Transformation auf Systemebene

Wirtschaftlicher Druck, KI und sich wandelnde Erwartungen der Belegschaft definieren wirkungsvolles Personalmanagement neu. Zwar haben viele HR-Funktionen ihre Prozesse in den vergangenen Jahren gestärkt, doch unsere Daten zeigen, dass noch größere Fortschritte erforderlich sind. Es bestehen weiterhin strukturelle Lücken zwischen operativer Planung und strategischer Vorausschau, zwischen Weiterbildung und Kompetenzaufbau, zwischen den Erwartungen der Mitarbeitenden und den Maßnahmen des Unternehmens sowie zwischen den ersten KI-Versuchen und einem flächendeckenden KI-Einsatz.

Der *HR-Monitor 2026* zeigt fünf Veränderungen, die Führungskräfte im Zeitalter von KI priorisieren sollten:

- *Personalplanung muss zur strategischen Kompetenzplanung werden.* Automatisierung und KI verändern rasant, wie Arbeit erledigt wird und welche Fähigkeiten gefragt sind. Dennoch bleibt HR überwiegend auf kurzfristige Personalplanung ausgerichtet: Nur 11% der Unternehmen verfolgen eine langfristige Strategie. Gleichzeitig bestehen Kompetenzlücken, die Nachfrage verschiebt sich stärker in Richtung rein menschlicher Fähigkeiten mit KI-Bezug und der Bedarf an Routineaufgaben sinkt. Unternehmen müssen sich deshalb im Hinblick auf eine vorausschauende, kompetenzbasierte

Personalplanung weiterentwickeln. Andernfalls laufen sie Gefahr, das Ausmaß des bevorstehenden Wandels zu unterschätzen.

- ***Auch in einem Arbeitgebermarkt zählt die Qualität des Recruiting-Prozesses.*** Die globalen Arbeitsmärkte haben sich weitgehend stabilisiert: Die Quote der angenommenen Stellenangebote ist um 3 Prozentpunkte gestiegen, die Erfolgsquote bei Neueinstellungen um 4 Prozentpunkte. Doch auch wenn der Markt weiterhin Arbeitgeber begünstigt, müssen Unternehmen ihre Einstellungsprozesse effizienter gestalten. Auf jede offene Stelle kommen häufig mehr Bewerbungen als zuvor – das erhöht den Aufwand für Screening und Koordination. Zudem bleiben Einstellungszyklen lang, was das Risiko erhöht, Topkandidat:innen zu verlieren. KI bietet erhebliches Potenzial, den Einstellungsprozess zu beschleunigen und die Candidate Experience zu verbessern. Sie muss jedoch in strukturierte, gut durchdachte Prozesse integriert werden statt in bestehende, komplexe Ansätze.
- ***Performance-Management und Mitarbeiterentwicklung stehen wieder ganz oben auf der Agenda,*** die Umsetzung bleibt jedoch lückenhaft. Viele Unternehmen legen erneut mehr Wert auf messbare Leistung und systematischen Kompetenzaufbau. In der Praxis spiegelt sich dieser Anspruch jedoch bislang nicht wider. Die Teilnahme an Weiterbildungen bleibt gering – 24% der Beschäftigten geben an, zuletzt an keinerlei Weiterbildung teilgenommen zu haben. Auch Feedback findet selten statt: Mehr als die Hälfte der Beschäftigten erhält Feedback nur einmal im Jahr oder gar nicht. HR-Expert:innen neigen dazu, sowohl die Weiterbildungsbeteiligung als auch den Stellenwert, den Beschäftigte Entwicklungsmöglichkeiten beimessen, zu überschätzen. Unternehmen sollten Performance-Management als zentralen Hebel für die Mitarbeiterentwicklung verstehen und die Messung des Kompetenzaufbaus stärken, um ihre Belegschaft besser für die Zukunft zu wappnen.
- ***Die Mobilität im Arbeitsmarkt sinkt – und Vergütung rückt für die Beschäftigten in den Vordergrund.*** In einem von makroökonomischer Unsicherheit geprägten Umfeld geht die Arbeitsmarktmobilität zurück. Die freiwillige Fluktuation ist im Jahresvergleich um 2 Prozentpunkte gesunken, trotz weitgehend stabiler Zufriedenheitswerte. Gleichzeitig wird die Entscheidung, beim Arbeitgeber zu bleiben, zunehmend von konkreten Faktoren bestimmt: Vergütung (52%), Work-Life-Balance (46%) und Arbeitsplatzsicherheit (45%). Der Druck auf die Realeinkommen macht die Vergütung zu einem zentralen Thema, auf das Unternehmen bislang jedoch nur bedingt reagieren. Arbeitgeberfreundliche Arbeitsmärkte reduzieren externe Alternativen für Beschäftigte – und damit den Druck auf die Unternehmen, Anpassungen vorzunehmen. Vor diesem Hintergrund geht es bei der Verbesserung der Employee Experience weniger darum, zusätzliche Programme einzurichten, als vielmehr darum, Fairness, Transparenz und nachhaltige Arbeitsmodelle zu stärken.
- ***Agentische HR-Betriebsmodelle sind im Aufbau, doch der großflächige Einsatz bleibt begrenzt.*** Das traditionelle Ulrich-Modell weicht schrittweise agileren, technologiegestützten Strukturen – doch die meisten Organisationen befinden sich noch in einer hybriden Übergangsphase. Obwohl Automatisierungsmodelle ein enormes KI-Potenzial für die gesamte HR-Funktion bieten, schreitet die Umsetzung nur schleppend voran: Je nach HR-Bereich ist der operative Einsatz lediglich um 0 bis 6 Prozentpunkte gestiegen. Viele Organisationen verharren im Pilotmodus, während KI-Implementierungen weitgehend auf administrative Bereiche konzentriert sind. Fragmentierte Technologielandschaften und begrenzte Kompetenzentwicklung bremsen die Skalierung aus. Um den vollen Wert von KI zu erschließen, müssen HR-Funktionen ihr Betriebsmodell auf Flow-to-Work-Prinzipien ausrichten, eine einheitliche Dateninfrastruktur aufbauen und den Schritt vom Experimentieren zur unternehmensweiten Transformation wagen.



# 1

## Strategische Personalplanung: Potenziale und Herausforderungen im Kontext von KI

Die Fortschritte im Bereich KI dürften grundlegend verändern, welche Kompetenzen künftig wo gefragt sind. Arbeit entwickelt sich zunehmend zu einem Zusammenspiel von Mensch und KI, bei dem menschliches Urteilsvermögen und intelligente Automatisierung Hand in Hand gehen. Laut einer Analyse des McKinsey Global Institute (MGI) könnten bei einer moderaten KI-Einführung bis 2030 bis zu 30% der heutigen Arbeitsstunden in Europa und den USA automatisiert werden.<sup>1</sup> Gleichzeitig geht das MGI davon aus, dass mehr als 70% der heute relevanten Fähigkeiten auch in Zukunft benötigt und eingesetzt werden, sowohl bei automatisierbaren als auch nicht automatisierbaren Tätigkeiten. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Rollen und Tätigkeitsprofile gleich bleiben. Nahezu jeder Beruf wird sich bis 2030 spürbar verändern, da Aufgaben zunehmend neu zwischen Menschen und intelligenten Systemen verteilt werden.<sup>2</sup>

In Zeiten rasanten technologischen Wandels sind jene Organisationen am besten aufgestellt, die Talente mit derselben strategischen Konsequenz managen wie ihr Finanzkapital. S&P-500-Unternehmen, die ihr Talentpotenzial optimal ausschöpfen, erwirtschaften 300% mehr Umsatz pro Mitarbeitenden im Vergleich zum Median.<sup>3</sup> Viele dieser Spitzenreiter setzen auf strategische Personalplanung: Sie denken drei bis fünf Jahre im Voraus und antizipieren verschiedene Szenarien, um zum richtigen Zeitpunkt auf die richtige Anzahl von Mitarbeitenden mit den richtigen Fähigkeiten zurückgreifen zu können.

Die durch generative KI verursachte Unsicherheit macht diese vorausschauende Planung schwieriger und zugleich wichtiger denn je. KI ist nicht nur ein weiterer technologischer Fortschritt, der bestimmte Aufgaben verändert. Sie ist ein Katalysator, der Organisationen dazu zwingt, ihre Arbeitsweise und Wertschöpfung grundlegend neu zu gestalten, und der das Verhältnis von Mensch und Technologie von Grund auf verschiebt. Die strategische Personalplanung liefert das analytische Fundament, um diese Veränderungen zu modellieren. Sie unterstützt Organisationen dabei, den Schritt von reaktiven Personalanpassungen hin zu kompetenz- und szenariobasierten Entscheidungen zu gehen. So können Organisationen den künftigen Personalbedarf anhand verschiedener KI-Einführungspfade vorausschauend einschätzen, entstehende Kompetenzlücken frühzeitig erkennen und entsprechende Um- und Weiterbildungsmaßnahmen anstoßen, um die Belegschaft langfristig zukunftsfähig aufzustellen.

Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse der *HR-Monitor*-Umfrage dargestellt.

## **Kompetenzlücken bleiben bestehen, variieren jedoch je nach Branche**

Laut den befragten HR-Expert:innen mangelt es 23% der Beschäftigten an den erforderlichen Kompetenzen für ihre aktuelle Rolle – das entspricht einem Rückgang von 9 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr. Gleichzeitig bezweifeln 22% der Beschäftigten, in den nächsten fünf Jahren über die notwendigen Fähigkeiten zu verfügen, um ihre Rolle weiterhin auszufüllen – 6 Prozentpunkte weniger als 2025.

Im Ländervergleich berichten die befragten HR-Expert:innen in Italien über die größten Kompetenzlücken (28%), in Polen über die geringsten (23%). Auf Branchenebene am stärksten ausgeprägt sind die Lücken in der Chemieindustrie (30%), im öffentlichen und sozialen Sektor (28%), in der Elektronikbranche (28%), im Bereich Tourismus und Gastronomie (27%) sowie in der Halbleiterindustrie (27%). Am geringsten fallen sie in den Bereichen Maschinenbau (16%), Reise, Logistik und Transport (18%) sowie Immobilien (19%) aus. Die Zahlen deuten darauf hin, dass HR-Expert:innen das Ausmaß künftiger Kompetenzverschiebungen unterschätzen – zumal das MGI prognostiziert, dass nahezu jeder Beruf in den kommenden Jahren von einer solchen Verschiebung betroffen sein wird.

---

<sup>1</sup> „A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond“, McKinsey, Mai 2024

<sup>2</sup> „Agents, robots, and us – Skill partnerships in the age of AI“, McKinsey, November 2025.

<sup>3</sup> „The critical role of strategic workforce planning in the age of AI“, McKinsey, Februar 2025.

## Wichtige Zukunftskompetenzen verschieben sich

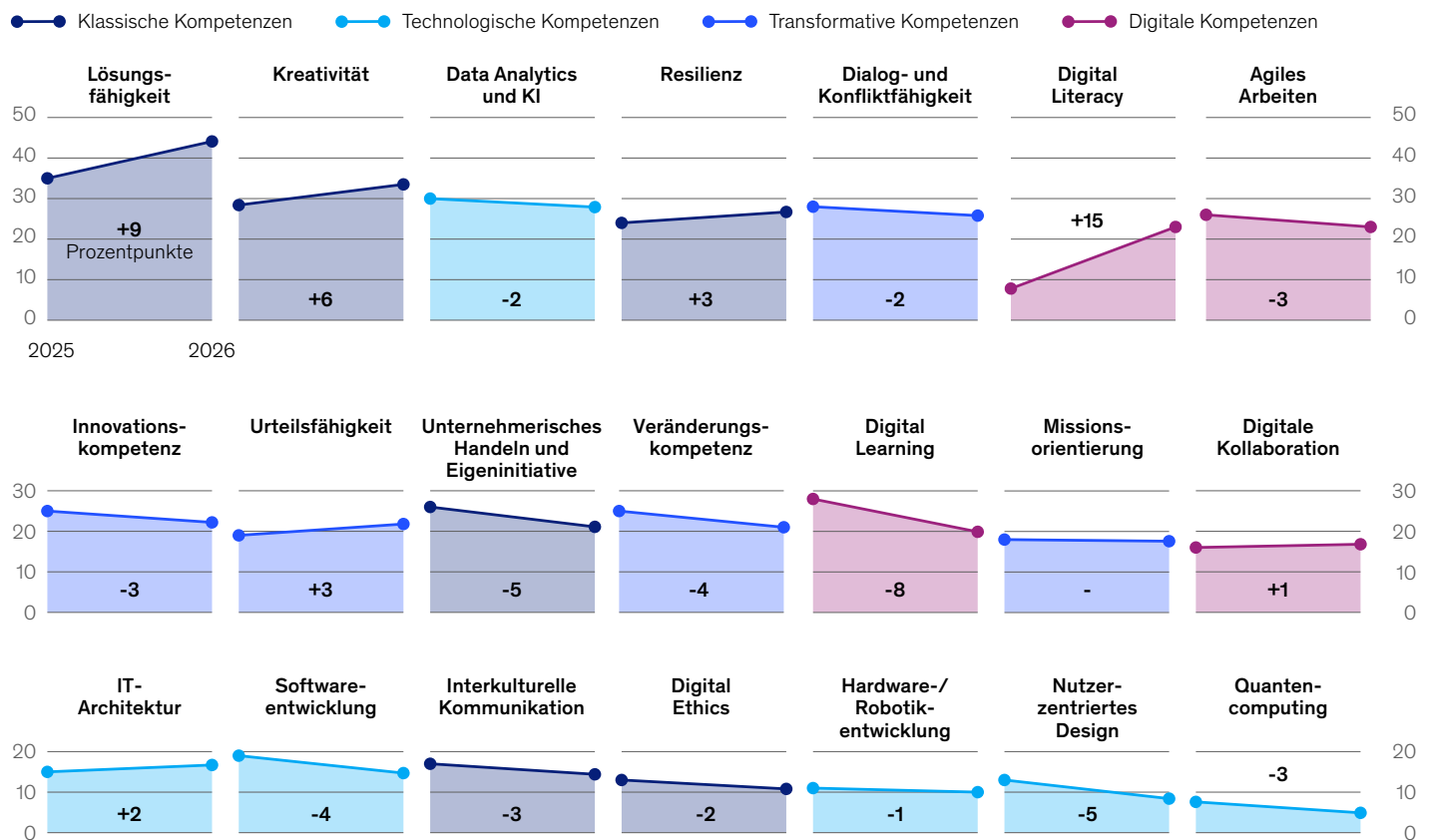
Problemlösungskompetenz bleibt die am häufigsten genannte Zukunftskompetenz: Für 44% der HR-Expert:innen zählt sie dieses Jahr zu den Top 5 (Abbildung 1). Kreativität landet auf Platz 2; im Vorjahr stand sie noch an fünfter Stelle. Der Umgang mit Datenanalyse und KI gehört weiterhin zu den drei meistgenannten Kompetenzen.

Im Gegensatz dazu verlieren Softwareentwicklung und andere hochspezialisierte technische Ausführungskompetenzen an Relevanz – ein Zeichen dafür, dass KI diese Aufgaben zunehmend übernimmt. Gleichzeitig steigt die Bedeutung von Fähigkeiten, die erforderlich sind, um KI-Ergebnisse zu steuern, zu interpretieren und anzuwenden. Der Stellenwert von Digital Literacy wächst dabei am schnellsten: In diesem Jahr an sechster Stelle genannt, rangierte diese Kompetenz 2025 noch auf Platz 20.

Abbildung 1

## Zukunftskompetenzen verlagern sich von routinebasierten, aufgabenbezogenen Fähigkeiten hin zu Analyse, Einordnung und Nutzung KI-generierter Ergebnisse

Kritische Zukunftskompetenzen laut HR-Expert:innen<sup>1</sup>, 2025-26, in Prozent der Befragten (Top-5-Nennungen)



Methodischer Hinweis: Unterschiede in den Umfrageergebnissen im Vergleich zum Vorjahr sind nur als Tendenz zu verstehen, da sich die Länderabdeckung gegenüber 2025 leicht verändert hat; neu hinzugekommen sind China, die Niederlande und Belgien

<sup>1</sup>Frage: Was sind die fünf wichtigsten Kompetenzen, über die Ihre Mitarbeitenden von morgen verfügen sollten?

Quelle: 2026: HR-Monitor-Umfrage von McKinsey, Januar 2026, Umfrage unter HR-Expert:innen, n = 1.303 HR-Expert:innen in Belgien, China, Deutschland, Großbritannien, Italien, den Niederlanden, Polen, Spanien und den USA; 2025: HR-Monitor-Umfrage von McKinsey, Dezember 2024, Umfrage unter HR-Expert:innen, n = 1.925 HR-Expert:innen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Polen, Spanien und den USA

Die Verschiebungen zeigen deutlich, wie wichtig Skills Intelligence ist: die Fähigkeit, Angebot und Nachfrage von Kompetenzen in der gesamten Organisation systematisch zu erfassen, zu analysieren und zu prognostizieren. Ohne ein differenziertes, kontinuierlich aktualisiertes Bild davon, welche Kompetenzen die Organisation besitzt und welche künftig entscheidend sein werden, kann die Personalplanung nicht mit dem Tempo Schritt halten, in dem KI Aufgabenstrukturen verändert. Organisationen, die eine robuste Skills Intelligence aufbauen – durch die Kombination umfassender Kompetenz-Taxonomien mit KI-gestützter Analytik – können diese Verschiebungen frühzeitig erkennen, verwandte Kompetenzen für eine interne Umverteilung von Talenten identifizieren und neue Anforderungen in gezielte Personalmaßnahmen übersetzen. Strategische Personalplanung, gestützt auf Skills Intelligence, bildet das Fundament, um künftige Kompetenzbedarfe systematisch zu bewerten und die Belegschaft zukunftssicher für die langfristigen Unternehmensziele aufzustellen.

### **Personalplanung bleibt überwiegend kurzfristig und operativ**

Durchschnittlich geben 62% der HR-Expert:innen an, dass ihre Unternehmen eine organisationsweite Personalplanung durchführen; weitere 34% wenden diese zumindest auf Teile ihrer Belegschaft an. Strategische Personalplanung – definiert als Prognose des Personalangebots und -bedarfs über einen Horizont von drei oder mehr Jahren – betreiben allerdings nur 11%. Knapp zwei Drittel der Unternehmen planen bis zu zwölf Monate im Voraus (Abbildung 2).

Die Branchen mit den höchsten Kompetenzlücken – etwa die Chemiebranche sowie der öffentliche und soziale Sektor – führen seltener eine organisationsweite Personalplanung durch (47 bzw. 45%, gegenüber einem branchenübergreifenden Durchschnitt von 62%). Wenn diese Branchen ihre Personalplanung nicht ausweiten, riskieren sie, noch mehr zurückzufallen und die bestehenden Kompetenzlücken weiter zu vergrößern.

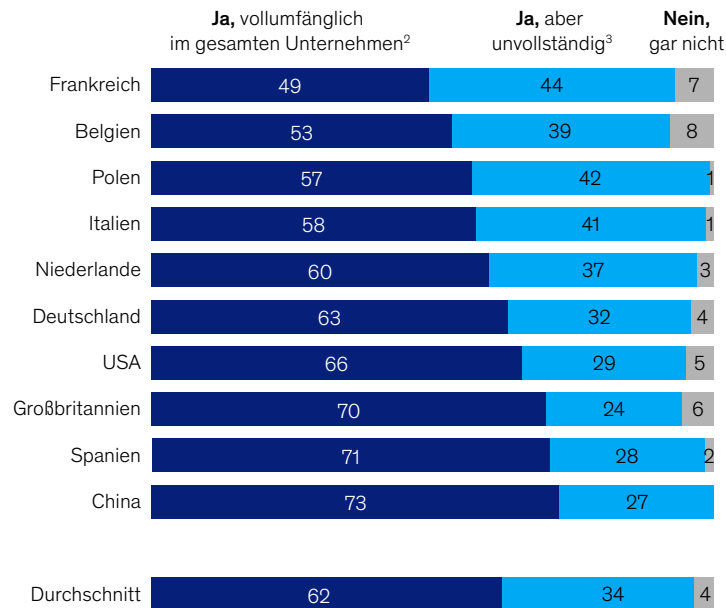
Darüber hinaus geben 85% der Organisationen an, über eine Kompetenz-Taxonomie zu verfügen – ein Anstieg gegenüber 78% im Jahr 2025. Dabei kombinieren allerdings nur 57% organisationsweite Personalplanung mit einer umfassenden Kompetenzdokumentation. Dies deutet darauf hin, dass viele Organisationen ihre Kompetenz-Taxonomien noch nicht in der Personalplanung einsetzen. So verpassen sie einerseits die Chance, verwandte Kompetenzen zu ermitteln, die eine schnellere interne Umbesetzung ermöglichen, und andererseits detaillierte Personaldaten für fundiertere, evidenzbasierte Personalentscheidungen zu nutzen.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Prognosemethoden: 46% der Unternehmen planen auf der Ebene konkreter Rollen oder Positionen, rund ein Drittel auf der Ebene von Jobfamilien und nur 22% verfolgen einen kompetenzbasierten Ansatz. Doch selbst dieser könnte bald nicht mehr ausreichen, da sich Kompetenzanforderungen zunehmend auf Aufgabenebene verschieben. Hinzu kommt, dass das Tempo und die Unsicherheit der KI-Einführung Punktprognosen immer unzuverlässiger machen – das Spektrum möglicher Personalszenarien ist heute so vielfältig wie nie. Für Organisationen wird es somit immer dringlicher, auf eine szenariobasierte Planung umzusteigen und verschiedene Entwicklungsverläufe zu modellieren, wie KI Aktivitäten und Kapazitätsbedarfe verändert.

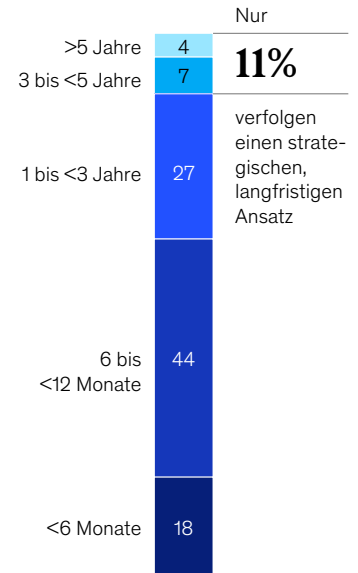
Abbildung 2

## Die meisten Unternehmen setzen auf eine operative Personalplanung, doch nur 11% verfolgen einen strategischen, langfristigen Ansatz

Einsatz von Personalplanung,<sup>1</sup> in Prozent der Befragten



Wie weit im Voraus prognostiziert Ihr Unternehmen in der Regel den Personalbedarf?, in Prozent der Befragten



Anmerkung: Aufgrund von Rundungen summieren sich die angegebenen Zahlen möglicherweise nicht exakt auf 100%

<sup>1</sup>Frage: Führt Ihr Unternehmen eine strategische Personalplanung durch?

<sup>2</sup>Einschließlich Nachfrage- und Angebotsseite, regelmäßig aktualisierte Daten

<sup>3</sup>Nicht alle Rollen werden dokumentiert; Daten sind nicht immer aktuell

Quelle: HR-Monitor-Umfrage von McKinsey, Januar 2026, Umfrage unter HR-Expert:innen, n = 1.303 – Belgien (n = 101); China (n = 131); Deutschland (n = 145); Frankreich (n = 142); Großbritannien (n = 141); Italien (n = 142); Niederlande (n = 100); Polen (n = 130); Spanien (n = 130); USA (n = 141)

McKinsey & Company

## Handlungsempfehlungen für HR-Führungskräfte

Die folgenden Ansätze können Unternehmen dabei helfen, langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben:

- **Ein klarer Nordstern und pragmatisches Design.** Die Grundlage für strategische Personalplanung sollte ein klar definiertes Zielbild sein: Wie soll der Prozess aussehen? Welche Entscheidungen soll er beeinflussen? Wer sind die Stakeholder und welche zentralen Fragen sind zu beantworten? Der Fokus sollte zunächst auf einer begrenzten Auswahl relevanter Anwendungsfälle liegen, etwa auf Angebot und Nachfrage für kritische Jobfamilien über einen Zeithorizont von drei bis fünf Jahren. Durch die Bündelung ähnlicher Rollen zu Jobfamilien lässt sich die Komplexität reduzieren. Zudem sollten frühzeitig verschiedene Szenarien durchgespielt werden, etwa zur Einführung generativer KI, um Unsicherheiten von vornherein zu berücksichtigen.
- **Umstellung auf strategische, aufgaben- und kompetenzbasierte Personalplanung.** Die strategische Personalplanung sollte als strukturierter Prozess mit mehrjährigem Horizont eingeführt und fest in

der Geschäftsstrategie verankert werden. Es gilt, über die rollenbasierte Personalbestandsplanung hinauszugehen: HR-Führungskräfte sollten eine aufgaben- und kompetenzbasierte Sicht einnehmen, um zu erkennen, wie sich Tätigkeiten durch Automatisierung verändern und welche Fähigkeiten künftig benötigt werden. KI kann diesen Wandel unterstützen: Sie analysiert Aufgaben, prognostiziert Kompetenzbedarfe und macht aufkommende Lücken sichtbar. Diese Lücken sollten nach ihrer Wirkung auf das Geschäft priorisiert und durch gezielte Maßnahmen geschlossen werden. Dazu gehören fokussiertes Reskilling, strategische Neueinstellungen oder externe Partnerschaften.

- ***Breit angelegtes Reskilling und Upskilling.*** Mit der richtigen Infrastruktur und den passenden Maßnahmen lassen sich Kompetenzlücken systematisch schließen und in der gesamten Belegschaft die Fähigkeiten aufbauen, die in Zukunft von zentraler Bedeutung sein werden. Dies umfasst die Einführung skalierbarer Lernplattformen, die Gestaltung KI-gestützter personalisierter Lernreisen und die Verankerung kontinuierlicher Kompetenzentwicklung in den Arbeitsalltag – während sich gleichzeitig die Zusammenarbeit von Mensch und KI stetig weiterentwickelt.



# 2

**Talentgewinnung: effektiveres  
Recruiting in sich stabilisierenden  
Arbeitsmärkten**

Trotz anhaltender geopolitischer und wirtschaftlicher Unsicherheit hat sich der globale Arbeitsmarkt weitgehend stabilisiert – und bleibt ein arbeitgeberdominierter Markt. In den großen Volkswirtschaften sind die Arbeitslosenquoten im vergangenen Jahr überwiegend stabil geblieben. Im Dezember 2025 lag die Arbeitslosigkeit in den OECD-Staaten saisonbereinigt bei 5% – genauso wie im Vorjahr.<sup>4</sup> Auch die EU verzeichnete mit 5,9% größtenteils stabile Werte.

In einzelnen Märkten zeigen sich jedoch weiterhin Belastungen. Deutschland zählte im Januar 2026 3 Millionen Arbeitslose – der höchste Januarwert seit zwölf Jahren.<sup>5</sup> Gleichzeitig sank die Zahl der gemeldeten Stellenangebote unter 600.000, was auf eine nachlassende Arbeitsnachfrage hindeutet.<sup>6</sup> Spanien weist in unserer Stichprobe weiterhin die höchste Arbeitslosenquote auf: 10% laut den Daten von Dezember 2025.<sup>7</sup>

Diese makroökonomischen Trends spiegeln sich auch in den Ergebnissen unserer *HR-Monitor*-Umfrage wider. Daraus lassen sich die folgenden zentralen Themen in Bezug auf Talentakquise und Arbeitsmarkt ableiten.

## **Die Talentmärkte sind stabil, aber arbeitgeberdominiert**

HR-Expert:innen berichten, dass 11,6% der offenen Stellen unbesetzt bleiben; ein leichter Anstieg gegenüber 11% im Vorjahr. Dies zeigt: Die Arbeitsmärkte haben sich nach einer Phase extremer Anspannung in den vergangenen Jahren zwar weltweit stabilisiert, doch Unternehmen tun sich nach wie vor schwer, Mitarbeitende mit bestimmten Kompetenzprofilen zu finden. Die Elektronikbranche (13,7%) sowie Technologie, Medien und Telekommunikation (13,3%) berichten über die größten Herausforderungen – ein Beleg für den anhaltenden Mangel an spezialisierten digitalen und technischen Kompetenzen. Vergleichsweise besser aufgestellt sind der öffentliche und soziale Sektor sowie der Dienstleistungssektor mit jeweils 9,9%. Der öffentliche Sektor profitiert von seiner wahrgenommenen Stabilität und Arbeitsplatzsicherheit in volatilen Zeiten, während der Dienstleistungssektor oft breitere, weniger spezialisierte Kompetenzen erfordert.

Länderspezifische Dynamiken unterstreichen dieses arbeitgeberdominierte Umfeld. In Spanien sorgt die hohe Arbeitslosenquote für einen starken Wettbewerb um offene Stellen: Spanische HR-Expert:innen berichten von durchschnittlich 165 Bewerbungen pro Stellenausschreibung – der globale Durchschnitt liegt bei 30. In den Niederlanden hingegen, wo die Arbeitslosigkeit im Dezember 2025 bei 4% und damit unter dem OECD-Durchschnitt lag, erhalten Arbeitgeber durchschnittlich nur zehn Bewerbungen pro Stellenausschreibung.

## **Vergütung und Arbeitsplatzsicherheit sind zentrale Treiber für einen Jobwechsel**

Die weltweite wirtschaftliche Unsicherheit spiegelt sich auch in den Gründen wider, die Beschäftigte zu einem Jobwechsel bewegen. Vergütung und Zusatzleistungen sind laut unserer Umfrage weltweit die wichtigsten Treiber und werden von 47% der befragten Beschäftigten genannt (Abbildung 3). Arbeitsplatzsicherheit steht mit 36% an dritter Stelle – ein bemerkenswerter Anstieg gegenüber 2025, als dies noch der unwichtigste Faktor war. Diese Entwicklung verdeutlicht, wie sehr die makroökonomische Unsicherheit auch psychologisch auf die Belegschaft wirkt; es zeigt sich ein stärkeres Risikobewusstsein. Gleichzeitig zählen Work-Life-Balance und Flexibilität konstant zu den fünf wichtigsten Treibern in allen befragten Regionen. Flexible Arbeitsmodelle werden weiterhin vorausgesetzt und sind kein vorübergehendes Phänomen nach der Corona-Pandemie.

---

<sup>4</sup> „OECD unemployment rate remained stable at 5.0% in December 2025“, Organisation for Economic Cooperation and Development, statistische Veröffentlichung.

<sup>5</sup> „Wieder mehr als drei Millionen Arbeitslose“, Tagesschau, Januar 2026.

<sup>6</sup> „Arbeitsmarkt im Januar“, Bundesagentur für Arbeit, Januar 2026.

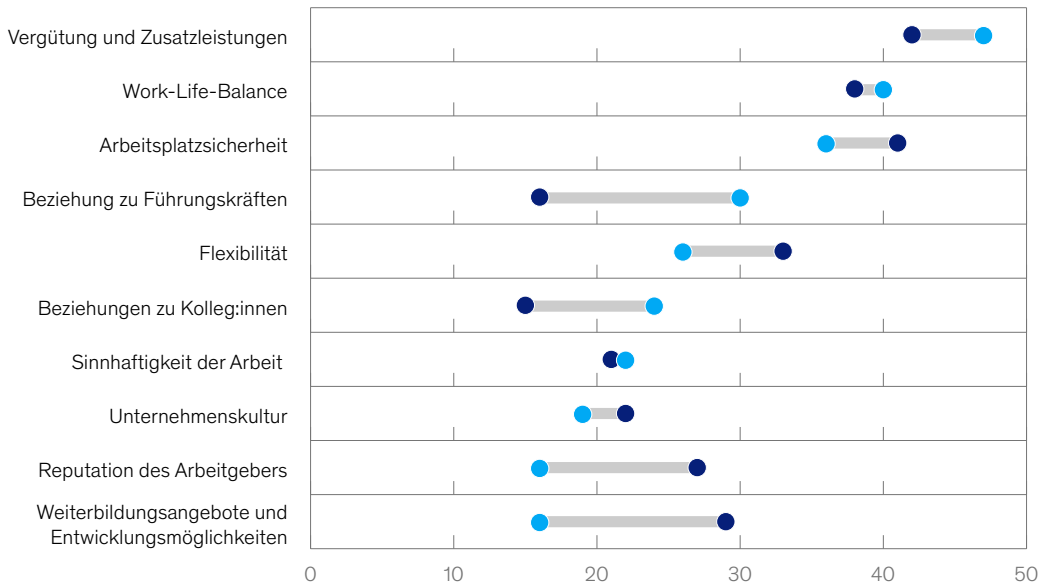
<sup>7</sup> „OECD unemployment rate remained stable at 5.0% in December 2025“, Organisation for Economic Cooperation and Development, statistische Veröffentlichung.

Abbildung 3

## Aus Sicht von HR-Expert:innen und Beschäftigten sind Vergütung und Zusatzleistungen die wichtigsten Treiber bei der Wahl eines Arbeitgebers

Treiber für die Wahl eines neuen Arbeitgebers und den Jobwechsel, in Prozent der Befragten (Top-3-Treiber)

● HR-Sicht<sup>1</sup> ● Beschäftigten-Sicht<sup>2</sup>



<sup>1</sup>Frage: Welche Mechanismen halten Sie für die wichtigsten, um Mitarbeitende an Ihr Unternehmen zu binden? Bitte wählen Sie bis zu 3 Optionen aus

<sup>2</sup>Frage: Welche 3 Faktoren sind Ihnen an Ihrem Arbeitsplatz am wichtigsten, um längerfristig bei Ihrem Arbeitgeber zu bleiben?

Quelle: HR-Monitor-Umfrage von McKinsey, Januar 2026, n = 5.501 Beschäftigte und n = 1.303 HR-Expert:innen in Belgien, China, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, den Niederlanden, Polen, Spanien und den USA

McKinsey & Company

Deutlich an Gewicht verloren haben hingegen Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten: Ihre wahrgenommene Bedeutung für die Gewinnung neuer Mitarbeitender sank um 12 Prozentpunkte im Vergleich zu 2025. Dies bestätigt, dass bei einem Jobwechsel greifbare Faktoren wie Bezahlung und Stabilität wichtiger sind.

Erfreulich ist, dass sich die Übereinstimmung zwischen HR-Expert:innen und Beschäftigten spürbar verbessert hat. 2025 gingen die Einschätzungen noch weit auseinander: Was HR-Expert:innen für die wichtigsten Faktoren bei der Gewinnung neuer Mitarbeitender hielten, deckte sich kaum mit dem, was die Beschäftigten tatsächlich zu einem Jobwechsel bewegte. In diesem Jahr nennen beide Gruppen dieselben Top-3-Faktoren.

Bei den weniger wichtigen Treibern beobachten wir weiterhin Wahrnehmungslücken: HR-Expert:innen unterschätzen, wie wichtig Beschäftigten die Beziehung zu ihren direkten Vorgesetzten und Kolleg:innen ist. Gleichzeitig überschätzen sie die Bedeutung von Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie der Reputation des Arbeitgebers.

## Effektives Recruiting verschafft einen strategischen Vorteil

Insgesamt haben sich die Recruiting-Ergebnisse im Vergleich zum Vorjahr moderat gebessert. Die Angebotsannahmequote ist weltweit von 56 auf 59% gestiegen (Abbildung 4). Frankreich verzeichnet die höchste Annahmequote mit 71%, gefolgt von Deutschland mit 65%. Polen bildet mit 46% weiterhin das Schlusslicht. Höhere Annahmequoten könnten teilweise darauf zurückzuführen sein, dass Kandidat:innen angesichts wirtschaftlicher Unsicherheit Angebote bereitwilliger annehmen. In einigen Märkten wechselte zudem ein höherer Anteil der Bewerber:innen aus der Arbeitslosigkeit heraus, während im Vorjahr viele Kandidat:innen möglicherweise nur den Markt sondiert haben.

Die Einstellungserfolgsquote ist in diesem Jahr auf 50% gestiegen, im Vergleich zu 46% im Vorjahr – ein Ergebnis sowohl höherer Angebotsannahmequoten als auch niedrigerer Kündigungsraten während der Probezeit. Wie bereits im Vorjahr liegt Frankreich mit einer Einstellungserfolgsquote von 64% an der Spitze, während Polen mit 37% an letzter Stelle steht.

Ein zentraler Differenzierungsfaktor für den Recruiting-Erfolg ist Geschwindigkeit. Gerade in Bereichen mit hoher Kompetenznachfrage handeln Kandidat:innen schnell und durchlaufen oft mehrere Bewerbungsprozesse gleichzeitig. Dadurch wird die Time-to-Hire – die Zeit von der Stellenfreigabe bis zur

Abbildung 4

## Die Recruiting-Ergebnisse haben sich verbessert – das zeigt sich in den meisten Ländern in einer höheren Einstellungserfolgsquote

### Einstellungsergebnisse nach Ländern, 2026

	Durchschnittliche Angebotsannahmequote, <sup>1</sup> in Prozent	Kündigungsrate in der Probezeit, <sup>2</sup> in Prozent	Erfolgsquote bei Neueinstellungen, <sup>3</sup> in Prozent	Erfolgsquote bei Neueinstellungen vs. 2025, <sup>4</sup> in Prozentpunkten
Frankreich	71	10	64	+5
Deutschland	65	15	56	+8
Großbritannien	66	18	55	+7
USA	64	16	54	K. A.
Belgien	58	13	51	K. A.
Italien	54	11	48	+8
Niederlande	57	15	48	K. A.
China	52	14	45	K. A.
Spanien	51	13	44	+1
Polen	46	20	37	-7
Durchschnitt	59	15	50	+4

<sup>1</sup>Anteil der Stellenangebote, die von Kandidat:innen im vergangenen Jahr angenommen wurden

<sup>2</sup>Durchschnittliche Kündigungsrate neuer Verträge in der Probezeit (arbeitnehmer- und arbeitgeberseitig)

<sup>3</sup>Erfolgsquote bei Neueinstellungen = Angebotsannahmequote – (Angebotsannahmequote \* Kündigungsrate in der Probezeit)

<sup>4</sup>Für Länder, in denen Vergleichsdaten für 2025 vorliegen

Quelle: HR-Monitor-Umfrage von McKinsey, Januar 2026, Umfrage unter HR-Expert:innen, n = 1.303 – Belgien (n = 101); China (n = 131); Deutschland (n = 145); Frankreich (n = 142); Großbritannien (n = 141); Italien (n = 142); Niederlande (n = 100); Polen (n = 130); Spanien (n = 130); USA (n = 141)

Angebotsannahme – zu einem entscheidenden Indikator dafür, wie gut eine Organisation Toptalente für sich gewinnen kann. Gesamthaft liegt der Median der Time-to-Hire in den befragten Märkten bei 70 Tagen, der Mittelwert bei mehr als 90 Tagen. Organisationen im oberen Quartil schließen denselben Prozess hingegen in knapp 49 Tagen ab. Dieser Unterschied hat messbare Folgen: Zwar wird die Angebotsannahmequote von vielen Faktoren bestimmt, doch laut unseren Daten verzeichnen Organisationen mit einer längeren Time-to-Hire niedrigere Annahmehquoten (siehe Infobox „KI im Recruiting“). Verzögerungen erhöhen das Risiko, vielversprechende Kandidat:innen an schneller agierende Wettbewerber zu verlieren, beeinflussen die Candidate Experience sowie Arbeitgeberwahrnehmung negativ und erhöhen die Recruiting-Kosten.

## Gesamthaft liegt der Median der Time-to-Hire in den befragten Märkten bei 70 Tagen, der Mittelwert bei mehr als 90 Tagen.

Strukturelle Sourcing-Muster sind weitgehend unverändert geblieben: Die interne Mobilität bleibt stabil und macht weltweit rund ein Drittel aller besetzten Positionen aus. Die meisten Stellen (66%) werden weiterhin extern besetzt, 43% davon über das eigene Recruiting der Organisationen und 23% über externe Dienstleister wie Headhunter, Personalagenturen oder Zeitarbeitsfirmen. Auf Länderebene zeigen sich dabei Unterschiede: Italien verzeichnet die höchste interne Mobilitätsrate (50%) – ein Hinweis auf starke interne Arbeitsmärkte und strukturierte Karrierepfade. Chinesische Arbeitgeber hingegen setzen am stärksten auf externes Recruiting, wobei 71% der offenen Stellen über das eigene Recruiting der Unternehmen oder externe Dienstleister besetzt werden. Dies deutet auf einen fluideren Arbeitsmarkt mit höherer externer Mobilität hin.

### KI im Recruiting

**Innerhalb der HR-Funktion** zählt die Talentakquise zu den Bereichen mit dem größten Automatisierungspotenzial: Dieses liegt McKinsey-Analysen zufolge bei zentralen Elementen des Recruiting-Prozesses – darunter Screening, Assessments und Interviews – bei mindestens 60%.<sup>1</sup>

Der Grad der KI-Nutzung in Europa, den USA und China ist zwar unterschiedlich, doch die strategische Chance ist klar: Eingebettet in gut gestaltete Prozesse, kann KI die Geschwindigkeit, Entscheidungsqualität und Candidate Experience erheblich verbessern.

---

<sup>1</sup> „A new operating model for people management: More personal, more tech, more human“, McKinsey, Februar 2025.

KI-Anwendungen im Recruiting konzentrieren sich in der Regel auf die folgenden drei Kernbereiche:

- **Stellenanforderungen und -ausschreibungen.** KI-gestützte Tools kommen bereits in den frühesten Prozessphasen zum Einsatz: bei der Erstellung und Optimierung von Stellenanforderungen für interne Genehmigungsprozesse ebenso wie bei der Formulierung von Stellenausschreibungen.
- **Screening und Auswahlprozess.** Automatisiertes CV-Screening, kompetenzbasiertes Matching und das Treffen einer Vorauswahl reduzieren den manuellen Aufwand und beschleunigen die erste Auswahlphase. Im Interview unterstützen KI-Tools bei der Bewertung: Sie aggregieren Feedback, zeigen auf, ob die Kompetenzen der Kandidat:innen zur Stelle passen, und sorgen für einheitlichere Bewertungen.
- **Candidate Engagement.** Chatbots und virtuelle Assistenten optimieren die Terminplanung, beantworten Fragen von Kandidat:innen in Echtzeit und gewährleisten eine personalisierte Kommunikation in der gesamten Recruiting Journey. Das Ergebnis: besseres Candidate Engagement ohne höheren administrativen Aufwand.

Recruiting beinhaltet grundsätzlich die Verarbeitung sensibler personenbezogener Daten. Dadurch werden die Einhaltung regulatorischer Vorgaben sowie ethische Überlegungen zu einem zentralen Prinzip beim Einsatz von KI. 2025 führte die EU mit dem EU AI Act die weltweit erste umfassende KI-Verordnung ein und etablierte damit einen risikobasierten Rahmen für die Entwicklung und Nutzung von KI-Systemen.<sup>2</sup> Die Verordnung stuft KI-Anwendungen, die im Recruiting und bei Personalentscheidungen eingesetzt werden, generell als „hochrisikant“ ein. Das bedeutet strengere Anforderungen an Organisationen, die solche Systeme einsetzen, etwa Risikomanagement, Dokumentation, Transparenz und wirksame menschliche Aufsicht.<sup>3</sup> Parallel dazu definiert die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der EU strenge Regeln für die Verarbeitung, Speicherung und Übermittlung personenbezogener Daten. Diese schränken ein, wie Daten für das Training von KI-Systemen genutzt werden dürfen, und erfordern eine klare Kommunikation gegenüber Kandidat:innen.<sup>4</sup> In anderen Regionen, etwa den USA, gibt es keine landesweite KI-Verordnung, obwohl einzelne Bundesstaaten wie Colorado und Kalifornien bereits begonnen haben, Regelungen für KI-Systeme einzuführen.<sup>5</sup>

Neben dem Datenschutz ist beim KI-gestützten Recruiting auch das Risiko unbeabsichtigter Diskriminierung zu beachten. Historische Trainingsdaten spiegeln möglicherweise Vorurteile wider. Wenn algorithmische Systeme nicht sorgfältig konzipiert und überwacht werden, können sie diese Muster fortschreiben oder sogar verstärken.

Bemerkenswert ist, dass sich aktuelle Regulierungen weitgehend auf vorherige Generationen maschinellen Lernens beziehen – wie algorithmisches Screening und automatisierte Vorauswahl – und nicht auf die aufkommende Generation agentischer KI-Systeme. Diese erweitern das menschliche Urteilsvermögen auf eine neue Art: Sie coachen Interviewer:innen, begleiten Hiring-Manager:innen und orchestrieren Workflows, ohne dabei die zugrunde liegenden Auswahlalgorithmen zu verändern.

Vor diesem Hintergrund sollten Organisationen beim KI-gestützten Recruiting auf Human-in-the-Loop-Design, eine robuste Daten-Governance, Bias-Tests und Transparenz setzen. KI-Funktionen, die direkt in bestehende Recruiting-Tools integriert sind, können dabei helfen, einheitlichere Schutzmaßnahmen umzusetzen, und gleichzeitig Innovationen ermöglichen – vorbehaltlich der rechtlichen und Compliance-Verpflichtungen der jeweiligen Organisation.

---

<sup>2</sup> „Verordnung über künstliche Intelligenz“, Europäische Kommission, abgerufen am 18. Mai 2026.

<sup>3</sup> Europäisches Parlament und Europäischer Rat, *Verordnung (EU) 2024/1689 zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für künstliche Intelligenz*, Juli 2024.

<sup>4</sup> Europäische Union, *Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)*, abgerufen am 18. Mai 2026.

<sup>5</sup> Laurie Harris, *Regulating artificial intelligence: US and international approaches and considerations for Congress*, Congressional Research Service, Juni 2025; *Building worker power in cities and states: A toolkit for state and local labor policy innovation*, Center for Labor and a Just Economy at Harvard Law School, September 2024.

# Führende Organisationen reduzieren die Time-to-Hire, indem sie redundante Schritte streichen, Entscheidungskompetenzen klar festlegen und Verantwortlichkeiten klären

## Handlungsempfehlungen für HR-Führungskräfte

Die folgenden Maßnahmen helfen Unternehmen dabei, Top Talente zu finden und für sich zu gewinnen:

- **Aktuelle Employer Value Proposition.** Unternehmen sollten regelmäßig prüfen, aus welchen Gründen sich Beschäftigte für einen Job entscheiden, und ihre Employer Value Proposition entsprechend anpassen. In einem risikobewussten Arbeitsmarkt sind greifbare Leistungen – wie Vergütung, Arbeitsplatzsicherheit und Qualität des Arbeitsalltags – deutlich attraktiver als langfristige Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.
- **Effektivere Recruiting-Prozesse.** Auch in einem stabileren, arbeitgeberdominierten Arbeitsmarkt bleibt die Effizienz des Einstellungsprozesses ein Differenzierungsmerkmal. Führende Organisationen reduzieren die Time-to-Hire, indem sie redundante Schritte streichen, Entscheidungskompetenzen klar festlegen und Verantwortlichkeiten klären. Die Automatisierung von Aufgaben wie Koordination der Kandidat:innen, Screening und Kommunikation steigert die Transparenz, Einheitlichkeit und Einhaltung der Prozesse. So bleibt Recruiter:innen mehr Raum für wertstiftende Tätigkeiten und Entscheidungen.
- **Proaktive Talent-Pipelines.** Leistungsstarke Unternehmen investieren in den Aufbau robuster Talent-Pipelines, noch bevor Stellen frei werden. Eine strukturierte Personalplanung, die aktive Pflege von Kontakten zu passiven Kandidat:innen, Empfehlungsprogramme sowie die erneute Ansprache früherer „Zweitplatzierter“ reduzieren die Sourcing-Zeit, wenn Bedarf entsteht. KI-gestütztes Matching interner Talente und externer Talentpools mit offenen Stellen beschleunigt die Besetzung, verbessert die Passgenauigkeit, stärkt die interne Mobilität und verringert die Abhängigkeit von reaktivem externem Recruiting.



# 3

**Mitarbeiterentwicklung:  
Vorbereitung auf Zukunfts-  
kompetenzen und KI**

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist Performance-Management wieder ganz oben auf die Agenda von Führungskräften gerückt. Unternehmen legen verstärkt Wert auf messbare Leistung und Produktivität. Viele führen erneut Performance-Ratings ein, die klar zwischen schwachen und starken Leistungen unterscheiden, und stellen sicher, dass diese Bewertungen teamübergreifend einheitlich angewendet werden. Gleichzeitig macht der rasante Wandel durch KI und neue Technologien kontinuierliches Lernen wichtiger denn je. KI-gestützte Lerntools und digitale Plattformen verändern, wie Wissen vermittelt wird, und ermöglichen eine stärker personalisierte und gleichzeitig skalierbare Mitarbeiterentwicklung.

Frühere McKinsey-Analysen zeigen: Unternehmen, die effektives Performance-Management mit gezieltem Kompetenzaufbau verbinden, sind mit 4,2-mal höherer Wahrscheinlichkeit erfolgreicher als ihre Wettbewerber.<sup>8</sup> Effektive Mitarbeiterentwicklung setzt voraus, dass künftige Kompetenzbedarfe rechtzeitig erkannt werden, Leistungsbewertungen regelmäßig und glaubwürdig sind und kontinuierliches Feedback mit klarer Entwicklungsorientierung stattfindet. Außerdem sollten Lernangebote eng an Rollenanforderungen und Karrierepfade geknüpft sein. Wichtig sind darüber hinaus messbare Kompetenzfortschritte, gerade im Bereich KI. Wer diese Ansätze in seine Entwicklungssysteme integriert, kann die Leistung und Mitarbeiterbindung steigern – auch wenn sich Kompetenzanforderungen kontinuierlich weiterentwickeln.

Unsere *HR-Monitor*-Umfrage zeigt, dass die folgenden Themen in der Mitarbeiterentwicklung eine zentrale Rolle spielen.

### **Die Wahrnehmungen des Performance-Managements gehen auseinander – Feedback bleibt unzureichend**

Als zentrales Instrument der Mitarbeiterentwicklung zeigt sich bei Performance-Ratings eine deutliche Diskrepanz zwischen der Einschätzung von Arbeitgebern und Beschäftigten. Laut HR-Expert:innen erhielten 31% der Beschäftigten eine überdurchschnittliche Bewertung, 50% eine durchschnittliche und 19% eine unterdurchschnittliche. Im Gegensatz dazu schätzen 37% der Beschäftigten ihre eigene Leistung als über den Erwartungen liegend ein. Besonders ausgeprägt ist die Lücke in den USA und Großbritannien: Dort bewerten 53 bzw. 51% der Beschäftigten ihre Leistung als überdurchschnittlich, während HR-Expert:innen angeben, dass nur 34% eine überdurchschnittliche Leistung erbracht haben.

Gleichzeitig erfolgt Feedback viel zu selten. Jede:r fünfte Beschäftigte gibt an, in den vergangenen zwölf Monaten kein Karriereentwicklungs- oder Feedbackgespräch gehabt zu haben. HR-Expert:innen hingegen berichten, dass nur 3% der Beschäftigten nie beurteilt wurden (Abbildung 5). 58% der Beschäftigten geben an, nur ein- bis zweimal pro Jahr formelles Feedback zu erhalten – in Deutschland liegt dieser Anteil sogar bei 67%. Dies deutet darauf hin, dass Performance-Management schlicht zu selten stattfindet, um eine kontinuierliche Entwicklung sinnvoll zu fördern.

## **Der rasante Wandel durch KI und neue Technologien macht kontinuierliches Lernen wichtiger denn je.**

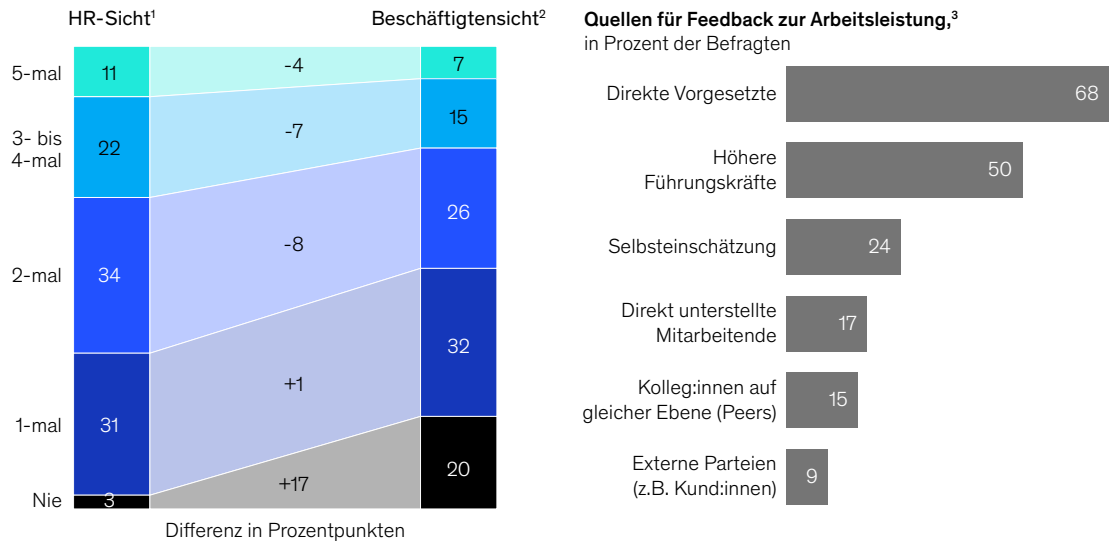
---

<sup>8</sup> „Performance through People: Transforming human capital into competitive advantage“, McKinsey, Februar 2023.

Abbildung 5

## HR-Expert:innen und Beschäftigte nehmen die Häufigkeit formeller Feedbackgespräche unterschiedlich wahr

Häufigkeit von formellem Feedback und Mitarbeitergesprächen pro Jahr, in Prozent der Befragten



Anmerkung: Aufgrund von Rundungen summieren sich die angegebenen Zahlen möglicherweise nicht exakt auf 100%

<sup>1</sup>Frage: Wie häufig erhalten Ihre Mitarbeitenden formelles Feedback zu ihrer Arbeitsleistung?

<sup>2</sup>Frage: Wie viele Mitarbeitergespräche zu Ihrer beruflichen Entwicklung und/oder Feedback hatten Sie in den vergangenen 12 Monaten mit Ihrem Vorgesetzten und/oder jemandem aus der Personalabteilung?

<sup>3</sup>Frage: Woher erhalten Ihre Mitarbeitenden formelles Feedback zu ihrer Arbeitsleistung?

Quelle: HR-Monitor-Umfrage von McKinsey, Januar 2026, n = 5.501 Beschäftigte und n = 1.303 HR-Expert:innen in Belgien, China, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, den Niederlanden, Polen, Spanien und den USA

McKinsey & Company

Feedbackstrukturen bleiben dabei weitgehend hierarchisch. Laut HR-Expert:innen stammt formelles Feedback hauptsächlich von direkten Führungskräften (68%) und Senior-Manager:innen (50%), während strukturiertes Peer-to-Peer-Feedback deutlich seltener zum Einsatz kommt (15%).

Gespräche mit HR-Führungskräften deuten darauf hin, dass Performance-Management wieder stärker in den Fokus rückt. Unsere Umfragedaten belegen jedoch, dass sich dies im Arbeitsalltag bisher kaum niederschlägt. Insgesamt bleibt Performance-Management weitgehend traditionell und hat sich nur moderat weiterentwickelt – erkennbar an hierarchischen Feedbackstrukturen und der nach wie vor geringen Feedbackhäufigkeit. Damit verschenken Unternehmen die Chance, Performance-Management als Treiber einer kontinuierlichen Mitarbeiterentwicklung zu nutzen.

## Die Teilnahme an Lernangeboten bleibt gering und wird von HR überschätzt

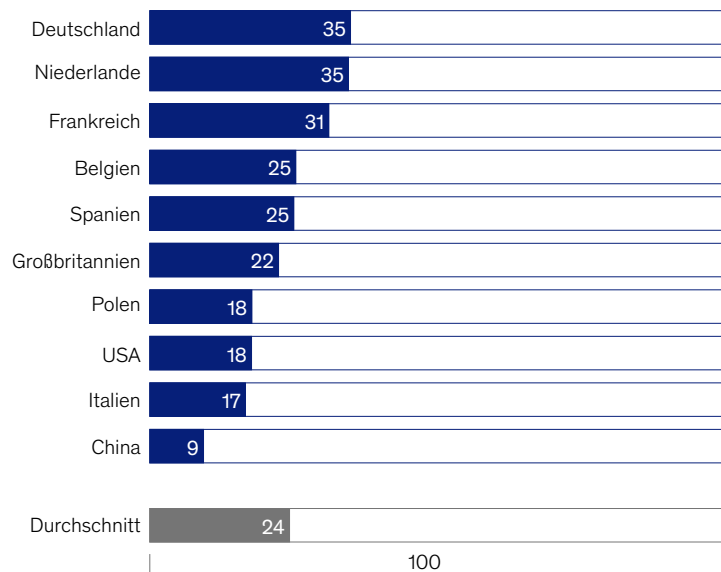
Obwohl sich Kompetenzanforderungen rasant ändern, bleibt die Lernaktivität gering – und wird von Organisationen häufig überschätzt. Beschäftigte berichten von durchschnittlich 3,4 Weiterbildungstagen pro Jahr; HR-Expert:innen hingegen schätzen die Anzahl mit 6,2 Tagen nahezu auf das Doppelte. Diese Lücke deutet darauf hin, dass Lernen im Arbeitsalltag oft hintangestellt wird und in deutlich geringerem Umfang stattfindet, als Unternehmen annehmen. Über alle Regionen hinweg geben 24% der Beschäftigten

an, im vergangenen Jahr an keinerlei Weiterbildung teilgenommen zu haben (Abbildung 6). Besonders hoch ist dieser Anteil in den Niederlanden und in Deutschland (jeweils 35%). Die Lernintensität unterscheidet sich dabei zwischen den Ländern: China (5 Tage) und Spanien (4,4 Tage) liegen deutlich vor Deutschland (2,5 Tage). Dieses Niveau reicht schlicht nicht aus, um die Fähigkeiten aufzubauen, die ein sich so rapide wandelndes Umfeld erfordert.

Abbildung 6

## Nahezu ein Viertel aller Beschäftigten gibt an, in den letzten 12 Monaten keine Zeit für Weiterbildung aufgewendet zu haben

**Beschäftigte, die angeben, 0 Stunden für Weiterbildung aufgewendet zu haben,<sup>1</sup>**  
in Prozent der Befragten



<sup>1</sup>Frage: Wie viel Zeit haben Sie in den vergangenen 12 Monaten für Trainings/Weiterbildung in Anspruch genommen (exkl. Bildungsurlaub)? Bitte gehen Sie bei ganzen Trainingstagen von 8 Stunden aus

Quelle: HR-Monitor-Umfrage von McKinsey, Januar 2026, Beschäftigtenumfrage, n = 5.501 – Belgien (n = 502); China (n = 501); Deutschland (n = 1.006); Frankreich (n = 515); Großbritannien (n = 516); Italien (n = 515); Niederlande (n = 428); Polen (n = 501); Spanien (n = 501); USA (n = 516)

McKinsey & Company

Auch die Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten fällt gemischt aus: Insgesamt geben 38% der Beschäftigten an, unzufrieden oder neutral zu sein; bei Blue-Collar-Beschäftigten steigt dieser Anteil auf 46%. Dies könnte darauf hindeuten, dass Lernangebote weiterhin überwiegend für White-Collar-Rollen konzipiert sind.

Die Umfrageergebnisse verdeutlichen zudem Unterschiede in der Wahrnehmung von Lernen und Entwicklung als Treiber für die Mitarbeitergewinnung und -bindung. HR-Expert:innen stufen Weiterbildungsmöglichkeiten als fünftwichtigsten Faktor sowohl für die Gewinnung (29%) als auch für die Bindung (27%) ein. Die Beschäftigten selbst sehen diese auf Platz 10 bei der Gewinnung (15%) und Platz 7 bei der Bindung (19%).

## KI-Kompetenz und KI-Nutzung unterscheiden sich stark zwischen den Regionen

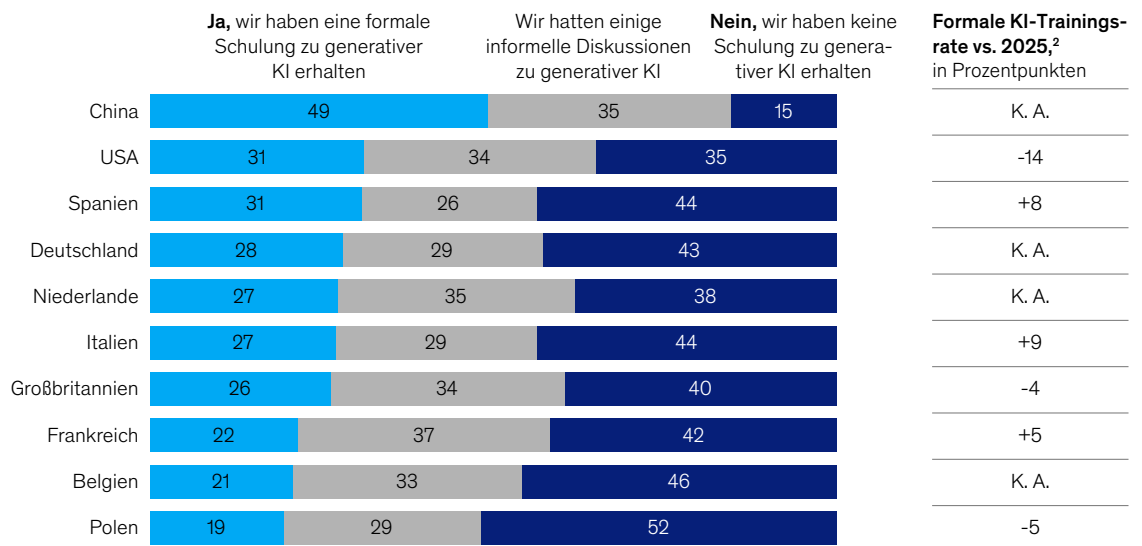
Durchschnittlich 71% der Beschäftigten gehen davon aus, dass KI ihre Arbeit beeinflussen und die für ihre Rolle benötigten Kompetenzen verändern wird. Den Einsatz von KI im Arbeitsalltag verbinden sie sowohl mit Risiken als auch mit Chancen. Als größte Herausforderungen betrachten die Beschäftigten Fehler oder Ungenauigkeiten in KI-generierten Inhalten sowie Datenschutzbedenken. Gleichzeitig sehen viele in KI ein hohes Potenzial für gesteigerte Produktivität und bessere Problemlösungsfähigkeiten.

Der Umfang formeller KI-Weiterbildung unterscheidet sich erheblich zwischen den Regionen. In Europa geben lediglich 25% der Beschäftigten an, eine Weiterbildung zu generativer KI erhalten zu haben – ein Anstieg um 4 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. In den USA liegt dieser Anteil bei 31%, ist allerdings 14 Prozentpunkte niedriger als 2025. China liegt mit 49% deutlich vorn. Auch in Deutschland bleibt Weiterbildung ein struktureller Engpass: Nur 28% der Beschäftigten berichten, dass ihr Unternehmen formale Trainingsangebote zur KI-Nutzung bereitstellt (Abbildung 7).

Abbildung 7

## KI-Schulungen erreichen weiterhin nur wenige Beschäftigte und das sehr ungleichmäßig, ohne klare Veränderungen gegenüber 2025

Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten speziell für generative KI,<sup>1</sup> in Prozent der Befragten



Anmerkung: Aufgrund von Rundungen summieren sich die angegebenen Zahlen möglicherweise nicht exakt auf 100%

<sup>1</sup>Frage: Bietet Ihr Arbeitgeber konkrete Weiterbildungen zu KI an (generative KI und KI-Agenten)?

<sup>2</sup>Für Belgien, China, Deutschland und die Niederlande war das Land oder die Frage in der vorherigen Umfrage nicht enthalten

Quelle: HR-Monitor-Umfrage von McKinsey, Dezember 2024, Beschäftigtenumfrage, n = 3.069 – Frankreich (n = 300), Großbritannien (n = 330), Italien (n = 1.000), Polen (n = 170), Spanien (n = 200), USA (n = 1.069); HR-Monitor-Umfrage von McKinsey, Januar 2026, Beschäftigtenumfrage, n = 5.501 – Belgien (n = 502); China (n = 501); Deutschland (n = 1.006); Frankreich (n = 515); Großbritannien (n = 516) Italien (n = 515); Niederlande (n = 428); Polen (n = 501); Spanien (n = 501); USA (n = 516)

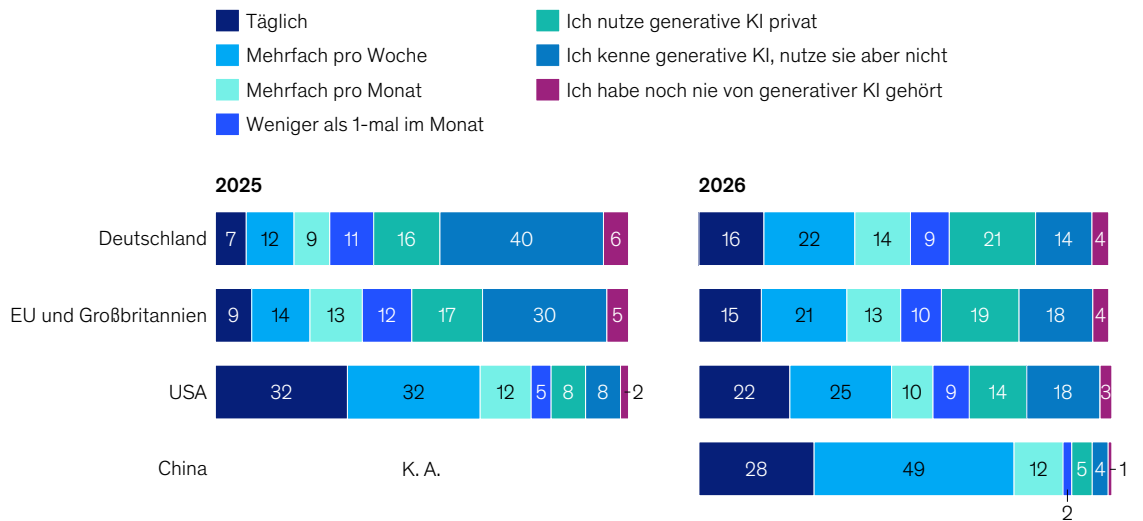
McKinsey & Company

Auch bei der Häufigkeit der KI-Nutzung bestehen Unterschiede: 36% der Beschäftigten in Europa nutzen KI täglich oder mehrmals die Woche (ein Anstieg um 13 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr), verglichen mit 47% in den USA und 77% in China. In Deutschland greifen inzwischen 38% der Beschäftigten regelmäßig auf KI-Anwendungen wie ChatGPT, Copilot oder Gemini zurück – im Vorjahr waren es noch 19%. Der Anteil der täglichen Nutzung hat sich damit innerhalb eines Jahres von 7 auf 16% mehr als verdoppelt. Gleichzeitig bleibt die Nutzung vielerorts eingeschränkt: 14% der Unternehmen in Deutschland erlauben ihren Mitarbeitenden die Nutzung von KI-Tools derzeit noch gar nicht (Abbildung 8).

Abbildung 8

## Deutschland und Europa liegen bei der Nutzung generativer KI hinter den USA und China zurück

Nutzung generativer KI,<sup>1</sup> in Prozent der Beschäftigten



Anmerkung: Aufgrund von Rundungen summieren sich die angegebenen Zahlen möglicherweise nicht exakt auf 100%

<sup>1</sup>Wie häufig nutzen Sie generative KI, z.B. ChatGPT, Microsoft Copilot, für Ihre Arbeit?

Quelle: HR-Monitor-Umfrage von McKinsey, Januar 2026, Beschäftigtenumfrage, n = 5.501 Beschäftigte in Frankreich, Deutschland, Italien, Polen, Spanien, Großbritannien, den Niederlanden, Belgien, China und den USA

McKinsey & Company

## Handlungsempfehlungen für HR-Führungskräfte

Zur Stärkung der Mitarbeiterentwicklung sollten Unternehmen die folgenden Maßnahmen priorisieren:

- **Strukturiertes Performance-Management.** Regelmäßige, kalibrierte und mehrdimensionale Feedbackprozesse helfen dabei, klare Erwartungen an die Kompetenzentwicklung zu formulieren und entsprechende Lernprioritäten abzuleiten. KI-Agenten unterstützen diesen Prozess, indem sie strategische Prioritäten in individuelle Ziele übersetzen, strukturiertes 360-Grad-Feedback zusammenfassen und Performance-Erkenntnisse in konkrete Entwicklungsmaßnahmen sowie personalisierte Lernpfade umwandeln.

- **Messung von Return on Learning statt Lernaktivität.** Über die reine Erfassung von Teilnahmequoten oder Weiterbildungstagen hinaus sollte die Wirkung von Lernen auf Kompetenzfortschritt und Leistung systematisch gemessen werden. Dafür gilt es, rollenspezifische Kompetenzerwartungen zu definieren und Lernergebnisse direkt mit Geschäftsergebnissen, Leistung und Karriereentwicklung zu verknüpfen. KI-gestützte Lernplattformen sowie Learning- und -Development-Agenten können ermittelte Kompetenzlücken in individualisierte und kontextualisierte Lernreisen übersetzen. Gleichzeitig legen sie offen, wie Beschäftigte neue Kompetenzen erwerben und in ihrer täglichen Arbeit anwenden.
- **KI-Kompetenz und KI-Nutzung als fester Bestandteil der Mitarbeiterentwicklung.** Verbindliche KI-Weiterbildungsangebote in der gesamten Organisation sowie eine systematische Erfassung der KI-Nutzung im Arbeitsalltag fördern den Aufbau relevanter KI-Kompetenzen. Dabei sollten sowohl die Kompetenzentwicklung als auch die nachgewiesene KI-Nutzung mit den Leistungserwartungen und der Karriereentwicklung verknüpft werden. So lässt sich sicherstellen, dass Beschäftigte KI-Tools aktiv und wirksam in ihre tägliche Arbeit integrieren.



# 4

**Fokus auf Sicherheit:  
Employee Experience  
und Mitarbeiterbindung**

Die Employee Experience ist zu einem strategischen Hebel für die Leistungsfähigkeit von Organisationen geworden. Beschäftigte mit einer positiven Employee Experience – definiert als ein personalisiertes und zweckorientiertes Erlebnis, das Energie und Leistung fördert – zeigen laut früheren McKinsey-Analysen ein 16-mal höheres Engagement und eine 8-mal höhere Wahrscheinlichkeit, im Unternehmen bleiben zu wollen, als Beschäftigte mit einer negativen Employee Experience.<sup>9</sup> Ein höheres Engagement der Beschäftigten ist zudem mit einer besseren Arbeitsleistung und einem geringeren Burnout-Risiko verbunden.<sup>10</sup> Darüber hinaus übertreffen Unternehmen mit einer starken Employee Experience ihre Wettbewerber in Bezug auf Innovation, Kundenzufriedenheit und Profitabilität.<sup>11</sup>

Die umfassende Messung der Employee Experience erfordert eine Kombination aus Wahrnehmungs- und Verhaltensindikatoren. Wahrnehmungsindikatoren wie Zufriedenheit und die Bleibeabsicht erfassen, wie sich Beschäftigte fühlen. Verhaltensindikatoren wie Fehlzeiten und Fluktuation hingegen zeigen, wie sich diese Wahrnehmungen im Verhalten niederschlagen. Zusammen bieten sie einen ganzheitlichen Blick auf die Gesundheit, Resilienz und Stabilität der Belegschaft.

Auch externe Kräfte beeinflussen die Employee Experience. Makroökonomischer Druck prägt zunehmend, wie Beschäftigte ihre Arbeitgeber und Karriereentscheidungen bewerten. So lagen die durchschnittlichen Preisniveaus in den OECD-Ländern im Dezember 2025 mehr als ein Drittel über dem Niveau von Dezember 2019 – ein deutliches Zeichen für den anhaltenden Druck auf die Realeinkommen.<sup>12</sup> Darüber hinaus zeigen Daten der EU-Kommission, dass sich 38% der Verbraucher:innen in der EU Sorgen darüber machen, ob sie ihre Rechnungen bezahlen können.<sup>13</sup> Vor diesem Hintergrund kann eine wettbewerbsfähige und faire Vergütung zu einer positiven Employee Experience beitragen – auch wenn sie nicht der einzige Faktor ist.

Der folgende Abschnitt beleuchtet das Thema Employee Experience anhand der *HR-Monitor*-Umfragedaten.

## **Die Fluktuation sinkt angesichts wirtschaftlicher Unsicherheit**

Die Mobilität der Beschäftigten nimmt ab – obwohl sich Zufriedenheitswerte und die zugrunde liegenden Employee Value Propositions kaum verändert haben. Dies deutet darauf hin, dass Mitarbeiterbindung möglicherweise stärker durch wirtschaftliche Vorsicht und begrenzte externe Wechselmöglichkeiten geprägt ist als durch steigendes Engagement.

Insgesamt haben 2025 weltweit 11,8% der Beschäftigten ihren Arbeitgeber verlassen; knapp die Hälfte davon (5,2%) ging in den Ruhestand. Die freiwillige Fluktuation liegt weltweit bei 4% und in Europa bei 3,7% – ein Rückgang um 2 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. Diese Entwicklung deutet darauf hin, dass Beschäftigte seltener externe Angebote wahrnehmen und weniger bereit sind, den Arbeitsplatz zu wechseln. Die Elektronikbranche weist mit 23% die mit Abstand höchste Fluktuationsrate auf – nahezu das Doppelte des Gesamtdurchschnitts –, bedingt durch erhöhte Verrentungsquoten (10,8%) und vergleichsweise hohe freiwillige Abgänge (8%). Im Gegensatz dazu wird in Branchen wie Luft- und Raumfahrt, Verteidigung, dem öffentlichen Sektor und dem Gesundheitswesen die Fluktuation weitgehend durch Verrentung bestimmt. Dienstleistungsorientierte Sektoren wie Tourismus und Gastronomie verzeichnen eine Fluktuation von 14,2%; dabei geht mehr als die Hälfte dieser Abgänge (7,6%) auf Kündigungen zurück. Dies deutet auf eine eher volatile Belegschaft hin.

<sup>9</sup> Jonathan Emmett, Asmus Komm, Stefan Moritz und Friederike Schultz, „[This time it's personal: Shaping the 'new possible' through employee experience](#)“, McKinsey, September 2021.

<sup>10</sup> Daniel Stein et al., „[How companies can improve employee engagement right now](#)“, Harvard Business Review, Oktober 2021.

<sup>11</sup> Kristine Dery and Ina Sebastian, „[Building business value with employee experience](#)“, MIT Center for Information Systems Research, Juni 2017, Band 17, Nummer 6.

<sup>12</sup> „[OECD headline inflation broadly stable at 3.7% in December 2025](#)“, Pressemitteilung zum Verbraucherpreisindex der OECD, Februar 2026.

<sup>13</sup> 2025 Consumer Conditions Scoreboard, Europäische Kommission, Generaldirektion Justiz und Verbraucher, März 2025.

Der allgemeine Rückgang der Arbeitsmarktmobilität spiegelt sich auch in unserer Beschäftigtenbefragung wider. Nur 17% der Befragten planen, innerhalb der nächsten sechs Monate den Arbeitgeber zu wechseln (gegenüber 23% im Jahr 2025). Gleichzeitig machen sich genau wie im Vorjahr 17% der Beschäftigten Sorgen um ihren Arbeitsplatz. Mit steigendem Alter nehmen sowohl die Wechselabsichten als auch die Sorgen um den Arbeitsplatzverlust ab.

Insgesamt zeichnen die Daten das Bild einer vorsichtigen Belegschaft: Die Arbeitsmarktmobilität sinkt und Beschäftigte agieren in einem unsicheren wirtschaftlichen Umfeld zunehmend risikoscheu.

### **Die Mitarbeiterzufriedenheit bleibt stabil, Fehlzeiten gehen zurück**

Während Beschäftigte vorsichtiger werden, bleibt ihre Zufriedenheit weitgehend stabil. Laut HR-Expert:innen geben 63% der Beschäftigten in unternehmensinternen Mitarbeiterbefragungen an, zufrieden zu sein – ein Rückgang um 1 Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr. Die Ergebnisse der HR-Monitor-Befragung liefern jedoch höhere Werte: 75% der Beschäftigten sind mit ihrem Arbeitgeber zufrieden (ebenfalls 1 Prozentpunkt weniger als 2025).

Im Durchschnitt gehen 11% der Arbeitsstunden (27 Arbeitstage) durch Fehlzeiten verloren, im Vergleich zu 15% im Vorjahr. Dieser Rückgang könnte teilweise auf das aktuelle makroökonomische Umfeld zurückzuführen sein: Unsicherheit kann Beschäftigte dazu veranlassen, ihrem Arbeitgeber Verlässlichkeit und Kontinuität zu signalisieren. Gesundheitliche Gründe machen weltweit den größten Anteil der Fehlzeiten aus (60,4%), gefolgt von Betreuungs- und Pflegeverpflichtungen (24,4%). Schwierigkeiten beim Pendeln stellen den kleinsten Anteil dar (15,2%).

Die USA (13,7%), Großbritannien (13,4%) und Polen (12,6%) verzeichnen die höchsten Fehlzeitenquoten (Abbildung 9); die Niederlande (9,9%), Frankreich (9,5%) und China (5,7%) melden die niedrigsten Werte. Interessanterweise weisen Länder mit mehr bezahlten Urlaubstagen tendenziell niedrigere Fehlzeitenquoten auf. Frankreich und die Niederlande liegen mit durchschnittlich mehr als 30 bezahlten Urlaubstagen vorn, während Beschäftigten in den USA und China 18,8 Tage und in Polen 24,9 Tage zur Verfügung stehen.

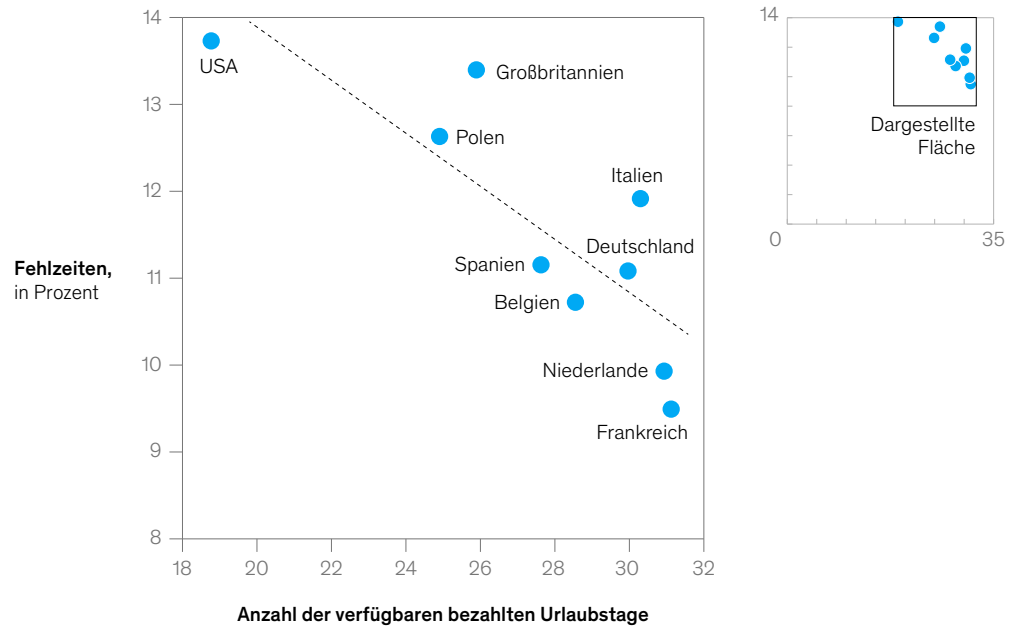
Durchschnittlich nehmen Beschäftigte 83% ihres bezahlten Urlaubs. Am niedrigsten ist die Nutzung in den USA, wo Angestellte trotz des ohnehin geringen Urlaubsanspruchs nur rund zwei Drittel ihrer freien Tage in Anspruch nehmen – im Durchschnitt 12,1 Tage pro Jahr, ohne gesetzliche Feiertage. Im Gegensatz dazu machen Beschäftigte in Spanien (90%) und Deutschland sowie in Großbritannien (je 89%) vom größten Anteil ihres Urlaubs Gebrauch.

Länder mit weniger bezahlten Urlaubstagen berichten zugleich von einer höheren Arbeitsbelastung. In Polen, den USA und China arbeiten Beschäftigte im Durchschnitt mehr als 40 Stunden pro Woche; die Niederlande melden mit 35,2 Stunden pro Woche die niedrigste Belastung. Die Kombination aus langen Arbeitszeiten, wenig Urlaub und höheren Fehlzeiten deutet in einigen Märkten auf eine strukturell hohe Arbeitsbelastung hin.

Abbildung 9

## In Ländern mit weniger bezahlten Urlaubstagen berichten HR-Expert:innen von höheren Fehlzeiten unter Beschäftigten

Zusammenhang zwischen Fehlzeiten und verfügbaren Urlaubstagen nach Ländern<sup>1</sup>



<sup>1</sup>China als Ausreißer von der Analyse ausgeschlossen

Quelle: HR-Monitor-Umfrage von McKinsey, Januar 2026, Umfrage unter HR-Expert:innen, n = 1.303 – Belgien (n = 101); China (n = 131); Deutschland (n = 145); Frankreich (n = 142); Großbritannien (n = 141); Italien (n = 142); Niederlande (n = 100); Polen (n = 130); Spanien (n = 130); USA (n = 141); Beschäftigtenumfrage, n = 5.501 – Belgien (n = 502); China (n = 501); Deutschland (n = 1.006); Frankreich (n = 515); Großbritannien (n = 516); Italien (n = 515); Niederlande (n = 428); Polen (n = 501); Spanien (n = 501); USA (n = 516)

McKinsey & Company

## Fünf Faktoren stehen bei der Mitarbeiterbindung im Vordergrund

Die befragten Beschäftigten nennen fünf zentrale Gründe, die ausschlaggebend dafür sind, ob sie längerfristig bei ihrem Arbeitgeber bleiben (Abbildung 10):

- **Vergütung und Zusatzleistungen (52%, Anstieg um 24 Prozentpunkte gegenüber 2025).** Vergütung ist der wichtigste Treiber der Mitarbeiterbindung – ein deutlicher Sprung gegenüber Platz 5 im Vorjahr. In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit und steigender Lebenshaltungskosten gewinnt finanzielle Stabilität an Bedeutung. Dennoch zeigen McKinsey-Untersuchungen immer wieder, dass Vergütung in erster Linie als Hygienefaktor wirkt:<sup>14</sup> Wenn Mitarbeitende ihr Gehalt als zu niedrig empfinden, sind sie eher unzufrieden und neigen dazu, das Unternehmen zu verlassen. Erachten sie es hingegen als wettbewerbsfähig, treten andere Aspekte wie Flexibilität in den Vordergrund.
- **Work-Life-Balance (46%, Anstieg um 12 Prozentpunkte).** Die Balance zwischen Berufs- und Privatleben bleibt ein zentraler Bindungsfaktor und unterstreicht die anhaltende Relevanz nachhaltiger Arbeitsbelastungsmodelle (siehe Infobox „Mobiles Arbeiten: ein neues Gleichgewicht“).

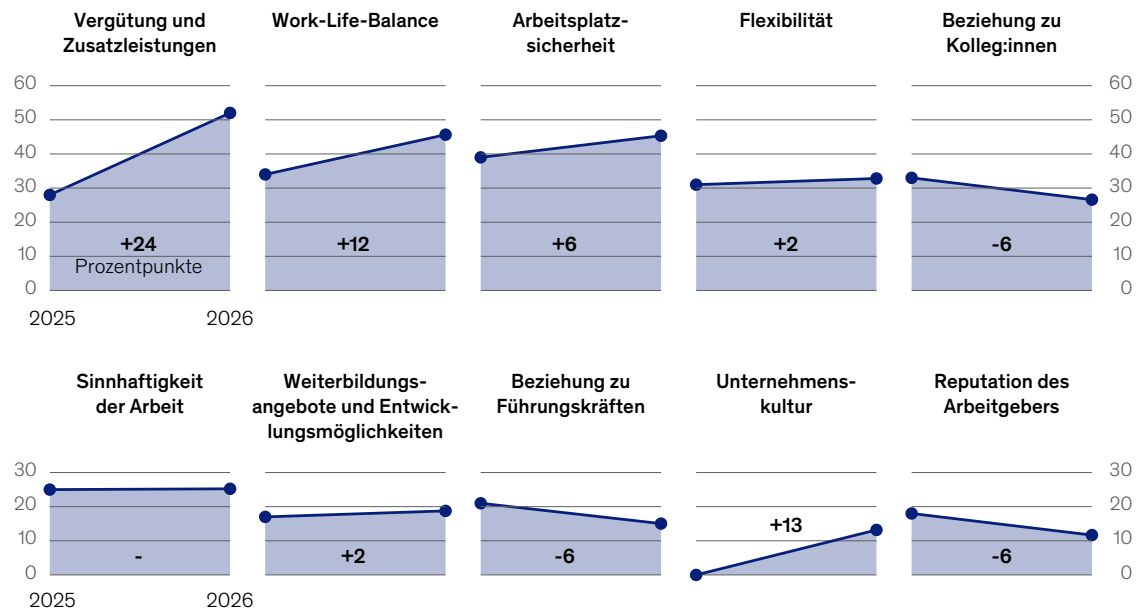
<sup>14</sup> Vincent Bérubé, Dana Maor, Marino Mugayar-Baldocchi und Angelika Reich, „European talent is ready to walk out the door. How should companies respond?“, McKinsey, Dezember 2022.

- **Arbeitsplatzsicherheit (45%, Anstieg um 6 Prozentpunkte).** Obwohl die Arbeitsplatzsicherheit von Platz 1 auf Platz 3 zurückfällt, wird sie von nahezu der Hälfte der Beschäftigten als zentraler Treiber genannt. Dies zeigt, dass ihre absolute Bedeutung trotz der relativen Rangverschiebung gestiegen ist.
- **Flexibilität (33%, Anstieg um 2 Prozentpunkte).** Flexible Arbeitszeiten sowie mobile und hybride Arbeitsmodelle bleiben ein wichtiger struktureller Hebel für die Mitarbeiterbindung. Mehr Autonomie in Bezug auf Zeit und Ort der Arbeit erhöht die wahrgenommene Kontrolle und kann die langfristige Bindung stärken (siehe Infobox „Flexibilität ist mehr als nur ein Benefit“).
- **Beziehung zu Kolleg:innen und Zugehörigkeitsgefühl (27%, Rückgang um 6 Prozentpunkte).** Zugehörigkeitsgefühl und eine positive Teamdynamik behalten ihre Relevanz, auch wenn diese Kategorie hinter wirtschaftlichen und strukturellen Faktoren rangiert.

Abbildung 10

## Mitarbeitende priorisieren derzeit Vergütung und Zusatzleistungen, Work-Life-Balance und Arbeitsplatzsicherheit

Faktoren für die Mitarbeiterbindung, 2025-26,<sup>1</sup>  
in Prozent der Befragten (Top-3-Treiber)



Methodischer Hinweis: Unterschiede in den Umfrageergebnissen im Vergleich zum Vorjahr sind lediglich als Tendenz zu verstehen, da sich die Länderabdeckung gegenüber 2025 leicht verändert hat; neu hinzugekommen sind China, die Niederlande und Belgien

<sup>1</sup>Frage: Welche 3 Faktoren sind Ihnen an Ihrem Arbeitsplatz am wichtigsten, um längerfristig bei Ihrem Arbeitgeber zu bleiben?

Quelle: HR-Monitor-Umfrage von McKinsey, Dezember 2024, Beschäftigtenumfrage, n = 4.069; HR-Monitor-Umfrage von McKinsey, Januar 2026, Beschäftigtenumfrage, n = 5.501 Beschäftigte

## Mobiles Arbeiten: ein neues Gleichgewicht

Nach der pandemiebedingten Ausweitung mobiler Arbeit haben einige große Arbeitgeber – wie Amazon, J.P. Morgan Chase und AT&T – ihre Präsenzansforderungen wieder verschärft. Im Januar verpflichtete Novo Nordisk bürobasierte Beschäftigte zu fünf Tagen pro Woche vor Ort. Strikte Präsenzrichtlinien bleiben jedoch die Ausnahme.

Die Ergebnisse unserer *HR-Monitor*-Umfrage deuten auf einen moderaten Trend zur Rückkehr ins Büro hin: Beschäftigte, die grundsätzlich mobil arbeiten können, dürfen dies laut Unternehmensrichtlinien durchschnittlich 2,8 Tage pro Woche tun. Das entspricht dem typischen 60/40-Modell mit rund zwei verpflichtenden Bürotagen (Abbildung). In der Praxis arbeiten sie jedoch nur 1,9 Tage pro Woche remote – 0,6 Tage weniger als noch 2025.

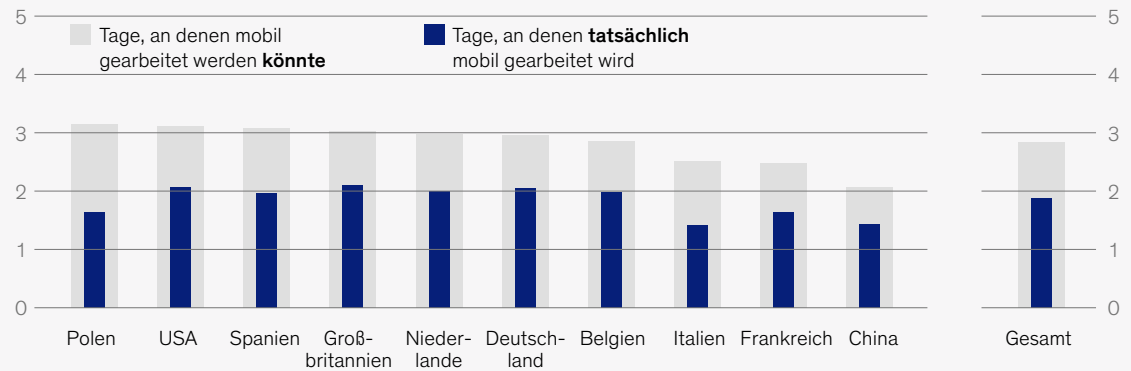
Gleichzeitig steigt die Zufriedenheit mit den bestehenden Modellen. Nur 30% der befragten Beschäftigten würden gerne mehr mobil arbeiten (ein Rückgang um 8 Prozentpunkte gegenüber 2025); 46% sind mit ihrem aktuellen Arbeitsmodell zufrieden (ein Anstieg um 12 Prozentpunkte). Die Hauptgründe für mobiles Arbeiten bleiben gleich: An erster Stelle steht eine bessere Work-Life-Balance (61%), gefolgt von reduzierten Pendelzeiten (58%) und mehr Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung (50%). Präsenzarbeit wird vor allem geschätzt für den persönlichen Austausch mit Kolleg:innen (48%), besser ausgestattete Arbeitsplätze (40%) und gesteigerte Produktivität (38%).

Die Daten deuten darauf hin, dass Unternehmen noch immer nach einem Gleichgewicht bei ihren hybriden Arbeitsmodellen suchen. Gleichzeitig suggeriert die steigende Zufriedenheit der Beschäftigten mit den aktuellen Regelungen, dass sich hybride Modelle einem wahrgenommenen Gleichgewicht annähern.

Abbildung

### Unternehmen, die mobiles Arbeiten anbieten, ermöglichen durchschnittlich 2,8 Tage pro Woche – tatsächlich nutzen Beschäftigte davon ~68%

Mobile Arbeit bei Beschäftigten, die laut Unternehmensrichtlinien mobil arbeiten können,<sup>1</sup> in Tagen pro Arbeitswoche



Anteil der tatsächlich genutzten Remote-Tage, in Prozent



<sup>1</sup>Frage: An wie vielen Tagen pro Woche arbeiten Sie durchschnittlich mobil (z.B. im Homeoffice)?

Quelle: HR-Monitor-Umfrage von McKinsey, Januar 2026, Beschäftigtenumfrage, n = 5.501 – Belgien (n = 502); China (n = 501); Deutschland (n = 1.006); Frankreich (n = 515); Großbritannien (n = 516); Italien (n = 515); Niederlande (n = 428); Polen (n = 501); Spanien (n = 501); USA (n = 516)

## Flexibilität ist mehr als nur ein Benefit

Zu Beginn dieses Jahres rückte das Thema „Lifestyle-Teilzeit“ in Deutschland verstärkt in den Fokus – verbunden mit der Frage, ob reduzierte Arbeitszeiten vor allem auf persönliche Präferenzen zurückzuführen sind. Unsere Daten zeichnen ein differenzierteres Bild: Unter Beschäftigten, die tatsächlich in Teilzeit arbeiten, sind gesundheitliche Gründe (49%) und Kinderbetreuung (41%) die wichtigsten Treiber, gefolgt von einer besseren Work-Life-Balance (39%). Finanzielle oder steuerliche Motive spielen nur eine geringe Rolle (5%). Diese Ergebnisse zeigen, dass Teilzeitarbeit weniger eine Lifestyle-Entscheidung ist als vielmehr ein Weg, Leistung aufrechtzuerhalten und berufliche sowie private Anforderungen in Einklang zu bringen. Flexible Arbeitsmodelle sind somit kein Zusatznutzen, sondern ein Kernelement jeder Mitarbeiterbindungsstrategie.

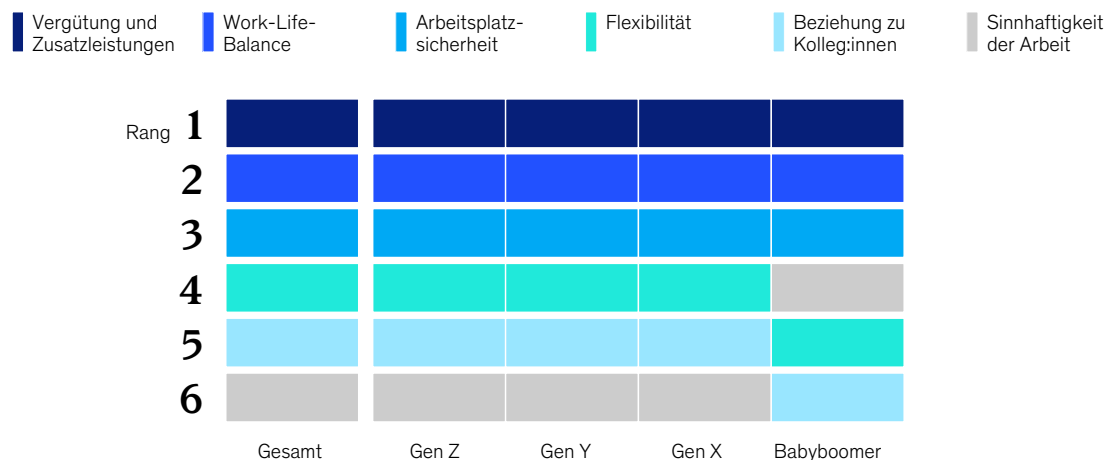
Unter Vollzeitbeschäftigten, die ihre Arbeitszeit reduzieren möchten, ist eine bessere Work-Life-Balance mit Abstand der wichtigste Treiber (74%). Dies deutet darauf hin, dass über gesundheitliche oder betreuungsbedingte Einschränkungen hinaus eine breite Nachfrage nach nachhaltigeren Arbeitszeitmodellen besteht. Die Bedeutung flexibler Arbeitszeiten als Hebel für eine langfristig hohe Leistungsfähigkeit und stärkere Mitarbeiterbindung ist somit klar ersichtlich.

Entgegen populärer Mythen in Bezug auf Generationsunterschiede stehen Vergütung und Sozialleistungen für alle Altersgruppen an erster Stelle (Abbildung 11), gefolgt von Work-Life-Balance und Arbeitsplatzsicherheit. Diese drei Faktoren dominieren eindeutig generationenübergreifend die Entscheidung, im Unternehmen zu bleiben. Die Sinnhaftigkeit der Arbeit liegt bei den meisten Generationen auf Platz 6 und wird nur bei Babyboomern etwas höher gewichtet. Dies widerlegt die weitverbreitete Annahme, die Gen Z sei die am stärksten sinnorientierte Generation.

Abbildung 11

### Vergütung und Zusatzleistungen sind für alle Generationen die wichtigsten Faktoren, um langfristig bei ihrem Arbeitgeber zu bleiben

Wichtigste Faktoren nach Altersgruppe,<sup>1</sup> Rang 1-6



<sup>1</sup>Frage: Welche 3 Faktoren sind Ihnen an Ihrem Arbeitsplatz am wichtigsten, um langfristig bei Ihrem Arbeitgeber zu bleiben?  
Quelle: HR-Monitor-Umfrage von McKinsey, Januar 2026, Beschäftigtenumfrage, n = 5.501 – Gen Z (n = 618); Gen Y (n = 2.528); Gen X (n = 2.022); Babyboomer (n = 333)

# Die Bedeutung von Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten wird von HR-Expert:innen überschätzt, die Bedeutung der Beziehungen zu Kolleg:innen hingegen unterschätzt.

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Übereinstimmung zwischen den Einschätzungen der HR-Expert:innen und den tatsächlichen Prioritäten der Beschäftigten spürbar verbessert. Die vier wichtigsten Bindungstreiber sind in beiden Gruppen identisch, auch wenn die Reihenfolge leicht variiert. Zwei Wahrnehmungslücken bestehen jedoch fort: Die Bedeutung von Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten wird von HR-Expert:innen überschätzt (Lücke von 8 Prozentpunkten), die Bedeutung der Beziehungen zu Kolleg:innen hingegen unterschätzt (Lücke von 10 Prozentpunkten).

Obwohl Vergütung von HR-Expert:innen und Beschäftigten gleichermaßen als wichtigster Bindungstreiber anerkannt wird, berichten 57% der Beschäftigten, dass ihr Gehalt in den vergangenen zwölf Monaten unverändert geblieben ist, bei ebenfalls unveränderter Arbeitszeit. Besonders ausgeprägt ist dies in Italien, wo rund drei von vier Beschäftigten keine Gehaltsveränderung melden. In den Niederlanden hingegen erhielten 46% der Beschäftigten eine Gehaltserhöhung.

40% der HR-Expert:innen rechnen in den kommenden zwölf Monaten mit Gehaltserhöhungen in ihren Organisationen; etwa die Hälfte erwartet keine Anpassungen. Dieser verhaltene Ausblick könnte die ohnehin zentrale Bedeutung von Vergütung in Bezug auf die Mitarbeiterbindung weiter stärken.

## Handlungsempfehlungen für HR-Führungskräfte

Unsere Ergebnisse verdeutlichen vier zentrale Hebel, mit denen Führungskräfte die KI-Transformation beschleunigen und HR zukunftsfähig aufstellen können:

- **Transparente und faire Vergütungsmodelle.** Vergütung und Zusatzleistungen sind generationenübergreifend zum wichtigsten Bindungstreiber geworden. Auch bei begrenztem finanziellen Spielraum können Organisationen die Employee Experience stärken, etwa durch Transparenz rund um den Vergütungsansatz, Total-Rewards-Pakete und eine klare Verknüpfung zwischen Leistung und Vergütung. Eine offene Kommunikation darüber, wie Vergütungsentscheidungen getroffen werden und welche Faktoren künftige Entwicklungen beeinflussen, mindert Unsicherheiten und schafft Vertrauen.
- **Mehr Flexibilität und nachhaltige Arbeitsbelastungsmodelle.** Flexibilität sollte über Richtlinien zu mobilem Arbeiten hinausgehen und nachhaltige Arbeitslasten, planbare Arbeitszeiten sowie Autonomie bei der Arbeitsgestaltung umfassen. Klare Teamvereinbarungen, gut strukturierte hybride Modelle mit aufgabenbasierter Flexibilität und ein aktives Urlaubsmanagement helfen, Leistung und Wohlbefinden in Einklang zu bringen.
- **Arbeitsplatzsicherheit und Stabilität.** In einem angespannten Arbeitsmarkt wird wahrgenommene Sicherheit zu einem zentralen Bindungshebel. Transparente Kommunikation bezüglich der Geschäftsaussichten, der Personalplanung und langfristiger Karrierewege verringert Unsicherheiten und trägt dazu bei, dass sich Beschäftigte dem Unternehmen stärker verbunden fühlen.



# 5

**HR-Betriebsmodelle im Wandel: Neuausrichtung der HR-Funktion im KI-Zeitalter**

Das HR-Betriebsmodell definiert, wie eine Organisation ihre HR-Funktion organisiert, steuert und zur Umsetzung der Personalstrategie einsetzt. Es bildet die Grundlage dafür, strategische Prioritäten in den Bereichen Personalplanung, Talentgewinnung, Lernen und Entwicklung sowie Employee Experience in messbare Ergebnisse zu überführen.

HR-Organisationen agieren heute in einem dynamischen Umfeld, das von technologischen Veränderungen und steigenden Erwartungen der Belegschaft geprägt ist. Gleichzeitig zeigen Untersuchungen von McKinsey, dass selbst leistungsstarke Unternehmen im Durchschnitt nur rund 70% des Potenzials ihrer Strategien ausschöpfen – unter anderem aufgrund von Schwächen im Betriebsmodell.<sup>15</sup> Dies unterstreicht, wie wichtig die Neuausrichtung des HR-Betriebsmodells ist. Innovationen in diesem Bereich folgen heute typischerweise zwei Stoßrichtungen: der Einführung agilerer Modelle und der Wertschöpfung durch Technologie.

Eine frühere McKinsey-Analyse zeigt, dass mehr als drei Viertel der HR-Funktionen nach wie vor weitgehend nach dem klassischen Ulrich-Modell organisiert sind, bestehend aus HR Business Partners, Shared Service Centers und Centers of Excellence.<sup>16</sup> Die Zukunft verlangt jedoch schlankere, stärker menschenzentrierte Modelle, in denen Expert:innen flexibel dort eingesetzt werden, wo sie den größten Mehrwert schaffen.<sup>17</sup> In solchen Modellen arbeiten verschiedene Rollen in Produktteams zusammen: People Strategists (als Coaches für Geschäftsbereichsleitungen zur organisationalen Effektivität), People Scientists (Expert:innen für die Gestaltung wirksamer Maßnahmen) und People Technologists (verantwortlich für HR-Daten und technologische Infrastruktur).

Parallel zur Weiterentwicklung ihrer HR-Betriebsmodelle müssen Organisationen Wege finden, durch Technologie Mehrwert zu erschließen. Das MGI schätzt, dass zwei Drittel der aktuellen HR-Aufgaben automatisiert werden können.<sup>18</sup> KI-gestützte Effizienzsteigerungen ermöglichen es den Teams, wertschöpfendere Aufgaben in den Fokus zu nehmen und gleichzeitig den operativen Aufwand zu senken. Darüber hinaus können KI-gestützte Lösungen dazu beitragen, eine hyperpersonalisierte, reibungslose Employee Experience zu schaffen. Dennoch integrieren nur etwa 5% der Unternehmen neue Technologien erfolgreich und routinemäßig in ihre HR-Funktion, während sich die meisten noch am Beginn ihrer Technologiestrategie befinden.<sup>19</sup>

All das bedeutet: HR muss sowohl digitaler als auch menschlicher werden. Es gilt, KI in zentrale Workflows einzubetten, fragmentierte Systeme zu integrieren und Daten im großen Maßstab zu nutzen. Gleichzeitig sollten Leadership, Coaching, Kultur und ethische Leitplanken gestärkt werden – angesichts einer zunehmend hybriden Arbeitsumgebung aus Menschen und KI-Agenten (siehe Infobox „Die Doppelrolle von HR in der KI-Transformation“).

Führende Organisationen erproben bereits neue Strukturen. Moderna z.B. hat 2025 seine HR- und IT-Funktionen zusammengelegt, um Personal- und Technologiekompetenzen enger zu verzahnen und schneller zu einem „AI first“-Unternehmen zu werden. Auf ähnliche Weise hat AXA Deutschland auf Vorstandsebene die Bereiche HR, Daten und KI zusammengeführt, um sie in der gemeinsamen Funktion „People and Data“ enger zu verknüpfen.

Im Folgenden gehen wir im Detail auf die Schlüsselthemen ein, für die unsere *HR-Monitor*-Umfrage fundierte Einblicke liefert.

---

<sup>15</sup> „What is an operating model?“, McKinsey, November 2025.

<sup>16</sup> „A new operating model for people management: More personal, more tech, more human“, McKinsey, Februar 2025.

<sup>17</sup> „A new operating model for people management: More personal, more tech, more human“, McKinsey, Februar 2025.

<sup>18</sup> „Agents, robots, and us: Skill partnerships in the age of AI“, McKinsey, November 2025.

<sup>19</sup> „A new operating model for people management: More personal, more tech, more human“, McKinsey, Februar 2025.

# Viele Unternehmen ergänzen klassische Elemente des Ulrich-Modells um agile Arbeitsweisen sowie technologie- und datengestützte Lösungen.

## **Agile HR-Betriebsmodelle entwickeln sich, sind aber noch nicht vollständig etabliert**

Seit fast drei Jahrzehnten prägt das Drei-Säulen-Modell von Dave Ulrich HR-Organisationen weltweit. Unsere Daten deuten jedoch auf einen schrittweisen Wandel hin – weg von statischen funktionalen Strukturen.

32% der befragten HR-Expert:innen geben an, dass ihre Funktion weiterhin primär nach dem Ulrich-Modell organisiert ist. Weitere 18% folgen einem älteren Modell, bei dem HR-Generalist:innen ohne Spezialisierung eine Organisationseinheit unterstützen. 34% geben mittlerweile an, zumindest teilweise in einem agilen HR-Modell zu arbeiten. Diese Zahl ist jedoch differenziert zu betrachten: In der Praxis kombinieren die meisten dieser Organisationen Elemente des Ulrich-Modells mit ausgewählten agilen Methoden, etwa flexiblerer Ressourcenallokation oder funktionsübergreifenden Projektteams. Vollständig agile HR-Organisationen bilden eine Ausnahme.

Nur 15% der Befragten nutzen ein stark technologiegetriebenes Modell – ein deutlicher Anstieg gegenüber früheren McKinsey-Untersuchungen. Dort gaben lediglich 6% der Personalverantwortlichen an, technologiegestützte Elemente in ihr HR-Betriebsmodell zu integrieren.<sup>20</sup>

In der Praxis folgen die meisten Organisationen nicht einem einzigen, klar abgegrenzten Modell, sondern kombinieren unterschiedliche Ansätze miteinander. Dennoch wird deutlich, dass sich HR in einer Übergangsphase befindet: Viele Unternehmen ergänzen klassische Elemente des Ulrich-Modells um agile Arbeitsweisen sowie technologie- und datengestützte Lösungen. Eine grundlegende Neugestaltung der HR-Struktur haben bislang nur wenige gewagt.

## **Effizienz als Fundament: Shared Services und Self-Service**

HR zählt zu den Unternehmensfunktionen mit dem höchsten Anteil administrativer Aufgaben. Shared Service Centers (SSCs) sind seit Jahrzehnten ein Eckpfeiler von HR-Betriebsmodellen. Als Teil des klassischen Drei-Säulen-Modells zentralisieren und standardisieren sie transaktionale und administrative Tätigkeiten – und trennen damit die effizienzorientierte Servicebereitstellung von der strategischen Business-Partner-Rolle und den Expertenfunktionen. Unseren Daten zufolge ist dieses Modell mittlerweile fest etabliert.

Doch die Rolle der SSCs befindet sich im Wandel. Da ein Großteil ihrer Routineaufgaben voraussichtlich automatisiert wird, stehen Chief HR Officers (CHROs) vor der grundlegenden Frage, ob zentralisierte Servicecenter in ihrer jetzigen Form bestehen bleiben oder ob ein erheblicher Teil ihrer Arbeit von

---

<sup>20</sup> „HR's new operating model“, McKinsey, Dezember 2022.

KI-gestützten Serviceplattformen übernommen wird, mit nur geringem manuellem Eingreifen. Heute konzentrieren sich SSCs vor allem auf Lohn- und Gehaltsabrechnung (58%), Personalverwaltung und Datenmanagement (51%), Schulungs- und Weiterbildungslogistik sowie Zeiterfassung (jeweils 45%).

Self-Service-Lösungen bilden die nächste Effizienzstufe. Zwar verfügen nahezu alle Organisationen über mindestens eine Self-Service-Lösung im Bereich HR, doch im Schnitt werden nur rund 40% der betrachteten Prozesse als Self-Service angeboten. Bestehende Angebote konzentrieren sich hauptsächlich auf transaktionale Aufgaben wie Urlaubsanträge (61%), Mitarbeiterbefragungen (48%), Reisekostenerstattung, Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie Zeiterfassung (jeweils 45%). Zugang zu Self-Service-Lösungen im Bereich Lernen und Entwicklung bieten nur 31% der Organisationen.

KI hat das Potenzial, Self-Service-Angebote erheblich auszuweiten. Intelligente Assistenten und agentische Workflows können den Umfang, die Verfügbarkeit und die Personalisierung von Self-Service-Angeboten steigern. Darüber hinaus ermöglichen sie Beschäftigten und Führungskräften, auch komplexere Anfragen jederzeit eigenständig zu lösen. Damit bietet Self-Service einen niedrighschwelligsten Einstieg für den Einsatz von KI in der HR-Funktion.

## **KI kann die Effizienz steigern und die Employee Experience verbessern – doch ihre Einführung stagniert**

Das Potenzial von KI in der HR-Funktion geht weit über Self-Service hinaus. KI kann nicht nur einen Großteil der transaktionalen HR-Kernprozesse automatisieren, sie verbessert mithilfe intelligenter und personalisierter Interaktionen auch die Employee Experience. Darüber hinaus wirkt KI als Katalysator für die Transformation des HR-Betriebsmodells: Sie setzt Kapazitäten für wertschöpfendere Tätigkeiten frei, erweitert die Expertise der Belegschaft und ermöglicht eine fundierte Neugestaltung der Servicebereitstellung entlang des gesamten Employee Lifecycles – von Personalplanung und Lernen über Performance-Management bis hin zu HR-Services.

7% der befragten Beschäftigten im HR-Bereich gehen davon aus, dass ihr Arbeitsplatz in seiner heutigen Form in den kommenden Jahren möglicherweise nicht mehr existieren wird; weitere 18% erwarten erhebliche Veränderungen durch KI (Abbildung 12). Zusammen liegen diese Werte leicht über dem funktionsübergreifenden Durchschnitt.

Gleichzeitig schätzen die befragten HR-Expert:innen das Automatisierungspotenzial als geringer ein als noch im vergangenen Jahr. Aktuell gehen sie davon aus, dass rund 20% der Kernprozesse automatisiert werden können – im Vorjahr waren es noch 30%. Das größte Potenzial sehen sie im Recruiting (22%), gefolgt von Mitarbeitermanagement, Lernen und Entwicklung sowie HR-Analytics (jeweils 21%). Hinter diesem Rückgang steht ein Stimmungswandel: Die anfängliche KI-Euphorie weicht einer realistischeren Einschätzung in Bezug auf die technische Umsetzung. Allen voran erschweren fragmentierte Technologi Landschaften und inkonsistente Datenarchitekturen eine durchgängige Integration. Zusätzlich entwickelt sich HR-Technologie im Zuge neuer Betriebsmodelle zunehmend zu einer strategischen Frage: Im Fokus stehen nicht mehr nur die Anbietersauswahl oder Build-vs.-Buy-Entscheidungen, sondern der Aufbau einer integrierten Technologie- und Datenlandschaft, die künftig auch agentische Workflows unterstützen kann.

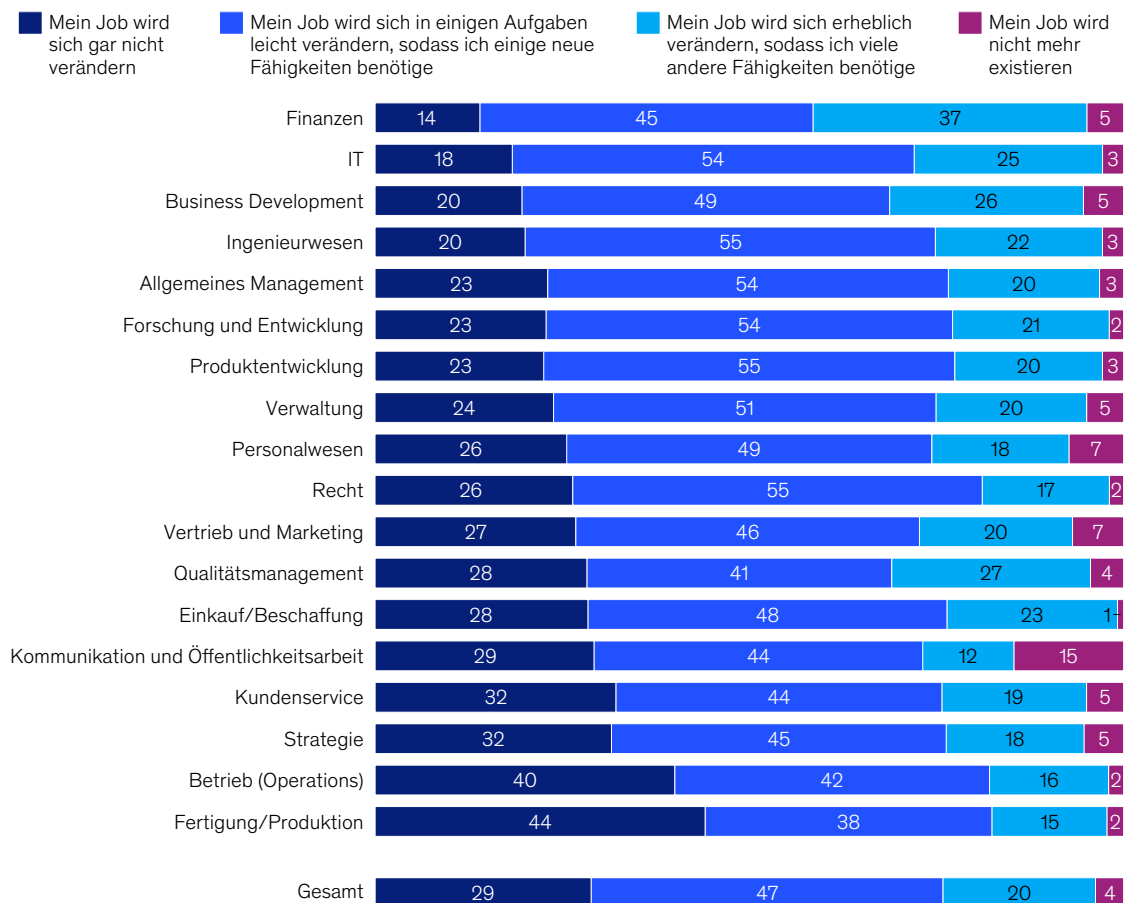
## **Die anfängliche KI-Euphorie weicht einer realistischeren Einschätzung in Bezug auf die technische Umsetzung.**

Modellbasierte Analysen deuten auf ein deutlich größeres Potenzial hin. Laut einer McKinsey-Analyse kann KI zusätzlich zu den rund 50% der HR-Aktivitäten, die bereits durch traditionelle Technologien automatisierbar sind, weitere 30% in der gesamten HR-Funktion automatisieren. In einzelnen Bereichen wie Lernen und Entwicklung, HR-Analytics sowie HR-Compliance liegt dieses zusätzliche Potenzial sogar bei bis zu 40%.<sup>21</sup>

Abbildung 12

## Mitarbeitende in Fertigung und Betrieb erwarten die geringsten Auswirkungen von KI auf ihre Arbeit

Erwartete Auswirkungen von KI auf den eigenen Arbeitsplatz in den kommenden Jahren, nach Funktionen,<sup>1</sup> in Prozent



Anmerkung: Aufgrund von Rundungen summieren sich die angegebenen Zahlen möglicherweise nicht exakt auf 100%

<sup>1</sup>Frage: Was glauben Sie, wie sich Ihr Job durch KI in den nächsten Jahren verändern wird?

Quelle: HR-Monitor-Umfrage von McKinsey, Januar 2026, Beschäftigtenumfrage, n = 5.501 – allgemeines Management (n = 313); Operations (n = 426); Einkauf/Beschaffung (n = 128); Fertigung/Produktion (n = 536); Finanzen (n = 332); Forschung und Entwicklung (n = 106); Business Development (n = 112); IT (n = 678); Ingenieurwesen (n = 360); Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit (n = 43); Kundenservice (n = 495); Personalwesen (n = 299); Produktentwicklung (n = 73); Qualitätsmanagement (n = 117); Recht (n = 54); Sonstige (n = 465); Strategie (n = 38); Verwaltung (n = 698); Vertrieb und Marketing (n = 228)

McKinsey & Company

<sup>21</sup> „The economic potential of generative AI: The next productivity frontier“, McKinsey Global Institute, Juni 2023.

# Obwohl das Wertpotenzial von KI im HR-Bereich breit anerkannt ist, verhindern strukturelle und fachliche Barrieren eine Skalierung.

Dennoch bleibt die tatsächliche Einführung von KI in der HR-Funktion niedrig und inkrementell. Laut unserer Umfrage verfügen Unternehmen weltweit in 28% ihrer HR-Prozesse über operative KI-Lösungen; in 37% befinden sich entsprechende Lösungen in der Pilotphase. Die Einführungsquote ist gegenüber dem Vorjahr nur marginal gestiegen (je nach HR-Bereich um 0 bis 6 Prozentpunkte).

Erkenntnisse aus Interviews mit HR-Führungskräften zeigen: Selbst dort, wo KI operativ genutzt wird, beschränkt sich der Einsatz typischerweise auf isolierte Anwendungsfälle, statt in eine weitreichende, KI-gestützte Neugestaltung umfassender HR-Prozesse eingebettet zu sein. Der operative Einsatz konzentriert sich auf stark administrative Prozesse wie Zeit- und Abwesenheitsmanagement (33%), HR-Prozessoptimierung inklusive Automatisierung von Routineaufgaben (31%) sowie Verwaltung von Mitarbeiterdaten (30%).

Der Einsatz von KI unterscheidet sich je nach Region und Branche. China liegt bei der Einführung vorn: Bei 43% der HR-Prozesse sind bereits operative KI-Lösungen im Einsatz; bei 45% befinden sie sich in der Pilotphase. Großbritannien und die USA folgen mit 39 bzw. 37% operativem KI-Einsatz. Kontinentaleuropa hinkt hinterher: Nur 23% der HR-Prozesse nutzen eine operative KI-Lösung, 39% wenden gar keine KI an.

Dabei sind technologieintensive Branchen anderen Sektoren voraus: Im Halbleitersektor unterstützen operative KI-Tools 39% der HR-Prozesse, bei Technologie, Medien und Telekommunikation sind es 37%. Am zurückhaltendsten zeigen sich der öffentliche und soziale Sektor, das Gesundheitswesen und die Chemieindustrie.

## **Agentische KI ist die nächste Innovationsstufe**

Agentische KI-Systeme, die mehrstufige Workflows eigenständig planen, entscheiden und ausführen können, läuten die nächste Phase der HR-Transformation ein. Die Bekanntheit und Verbreitung solcher Systeme sind bislang jedoch gering. In einigen europäischen Ländern ist bis zu ein Drittel der befragten HR-Expert:innen noch gar nicht mit dem Konzept agentischer KI vertraut. Am häufigsten berichten HR-Expert:innen in China (17%) und den USA (16%) von den transformativen Auswirkungen agentischer KI auf die HR-Funktion (Abbildung 13).

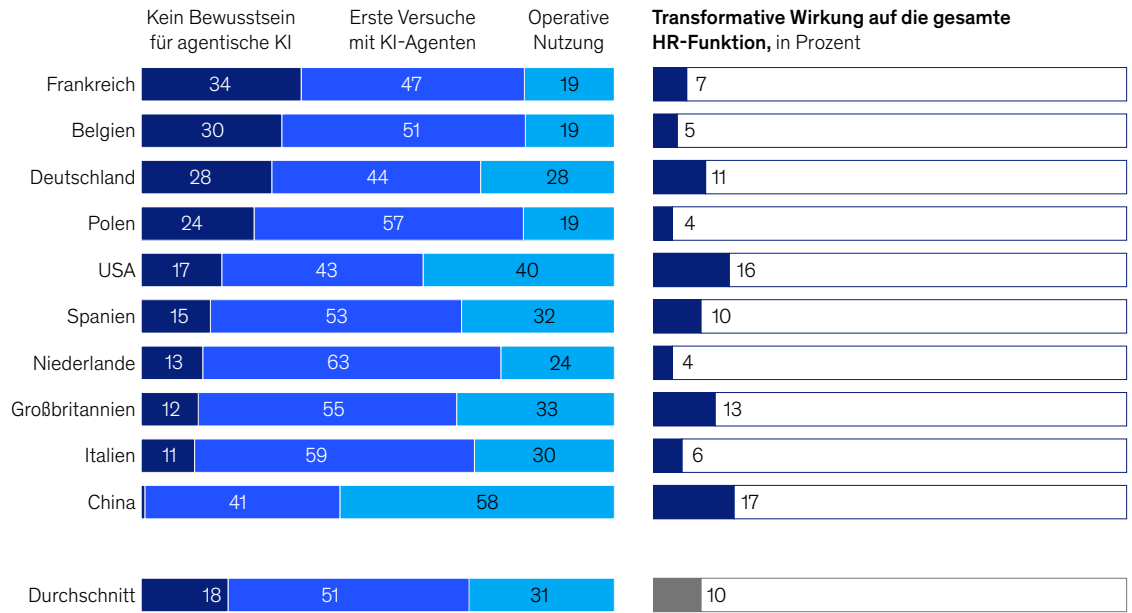
Obwohl das Wertpotenzial von KI im HR-Bereich breit anerkannt ist, verhindern strukturelle und fachliche Barrieren eine Skalierung. Viele Organisationen scheinen im Pilotmodus zu verharren, was Unsicherheiten in Bezug auf Governance, Integration und Kompetenzaufbau widerspiegelt.

Vorreiterunternehmen treiben die agentische Transformation bereits aktiv voran und verfolgen dabei unterschiedliche Ansätze. Einige Organisationen wählen einen Bottom-up-Ansatz: Sie setzen KI gezielt an einzelnen Schmerzpunkten in der HR-Funktion ein, um frühzeitig Vertrauen aufzubauen und konkrete Erfolge sichtbar zu machen. Andere gestalten zentrale Ende-zu-Ende-Prozesse, z.B. die Gehaltsabrechnung oder Onboarding-Administration, als „Mensch-plus-Agent-Systeme“ neu; diese können

Abbildung 13

## China und die USA weisen den höchsten Reifegrad bei der Nutzung agentischer KI-Systeme im HR-Bereich auf

Umfang der Nutzung agentischer KI in der HR-Funktion,<sup>1</sup> in Prozent der Befragten



Anmerkung: Aufgrund von Rundungen summieren sich die angegebenen Zahlen möglicherweise nicht exakt auf 100%

<sup>1</sup>Frage: In welchem Umfang nutzt Ihr Unternehmen agentische KI (KI-Systeme, die selbstständig mehrstufige Aufgaben über Tools und Workflows hinweg ausführen können) im HR-Bereich?

Quelle: HR-Monitor-Umfrage von McKinsey, Januar 2026, HR-Expert:innen-Umfrage, n = 1.303 – Belgien (n = 101); China (n = 131); Deutschland (n = 145); Frankreich (n = 142); Großbritannien (n = 141); Italien (n = 142); Niederlande (n = 100); Polen (n = 130); Spanien (n = 130); USA (n = 141)

McKinsey & Company

anschließend als skalierbare Blaupausen dienen. So hat z.B. ein globaler Automobilhersteller zwei Ende-zu-Ende-Prozesse parallel neu aufgesetzt und auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse eine Nordstern-Vision für die umfassende Transformation der HR-Funktion entwickelt.

Wegweisende Organisationen starten häufig mit einem klar festgelegten Zielbild. Ein globales Technologieunternehmen hat etwa zunächst den Nordstern für den gesamten HR-Bereich definiert und daraus die grundlegende Neugestaltung einzelner HR-Domänen sowie einen detaillierten Transformationsplan abgeleitet. Im Gegensatz zu isolierten Pilotinitiativen zeichnen sich diese Ansätze aus durch eine bewusste Entscheidung über den Startpunkt der Transformation sowie die konsequente Ausrichtung aller Maßnahmen auf ein integriertes Zielbild.

## Die Doppelrolle von HR in der KI-Transformation

**Die KI-Transformation** markiert ein Schlüsselmoment für HR-Funktionen weltweit. Dabei übernimmt HR ein doppeltes Mandat: einerseits als Architekt für die Umsetzung von KI im gesamten Unternehmen, andererseits als Leuchtturm, indem es die eigene Funktion von innen heraus transformiert:

- **HR als Architekt.** HR treibt die KI-Transformation der Arbeitswelt entscheidend voran. Im Kern geht es darum, gemeinsam mit Führungskräften Arbeit neu zu gestalten – nicht, indem Menschen durch Technologie ersetzt werden, sondern indem Aufgaben zwischen Mitarbeitenden und KI-Agenten neu verteilt werden und diese Zusammenarbeit sich kontinuierlich weiterentwickelt. Konkret bedeutet das: Die HR-Funktion sollte die Personalplanung so ausrichten, dass Veränderungen bei Rollen, Kompetenzen und Kapazitätsbedarfen in Mensch-Agent-Umgebungen frühzeitig antizipiert werden. Außerdem sollte sie Organisationsstrukturen entsprechend anpassen, den Bereich Lernen und Entwicklung ausbauen, um KI-Kompetenz im großen Maßstab zu stärken, Performance- und Anreizsysteme so gestalten, dass sie die KI-Nutzung fördern, und Führungskräfte beim Umgang mit den Veränderungen begleiten. Während Arbeit zunehmend zu einer Partnerschaft zwischen Menschen und Agenten wird, kann HR die kulturellen, strukturellen und Governance-bezogenen Voraussetzungen schaffen, damit KI einen nachhaltigen Wertbeitrag schafft.
- **HR als Leuchtturm.** Gleichzeitig muss HR mit gutem Beispiel vorangehen. Indem die Funktion ihre eigenen Prozesse überdenkt und ihr Betriebsmodell hin zu expertise- und technologiebasierten Strukturen umgestaltet, zeigt sie praktisch, wie wirksame Transformation funktioniert. Dadurch gewinnt sie genau die Glaubwürdigkeit, die nötig ist, um unternehmensweite Transformationsprozesse erfolgreich zu steuern.

# HR treibt die KI-Transformation der Arbeitswelt entscheidend voran.

## Handlungsempfehlungen für HR-Führungskräfte

Durch die folgenden Ansätze können HR-Führungskräfte jetzt die Weichen für die KI-Transformation stellen:

- **Übergang zu einem agentischen HR-Betriebsmodell.** Die HR-Funktion sollte so neu ausgerichtet werden, dass sie effektiv im Zusammenspiel von Menschen und KI-Agenten agiert. Während Agenten transaktionale und analytische Aufgaben übernehmen, konzentrieren sich Mitarbeitende stärker auf Orchestrierung, Wertschöpfung und Entscheidungen, die Urteilsvermögen erfordern. Das bedeutet einen Wandel von statischen, rollenbasierten Strukturen hin zu einem expertisorientierten und technologiegestützten Modell, in dem People Strategists, People Scientists und People Technologists flexibel über Flow-to-Work-Pools für strategische Prioritäten eingesetzt werden.
- **Investition in eine einheitliche Technologie- und Datenlandschaft.** Eine harmonisierte HR-Technologiearchitektur ermöglicht die Integration fragmentierter Systeme und sorgt für saubere, interoperable und jederzeit abrufbare Daten entlang des gesamten Employee Lifecycles. Ein stabiles digitales Fundament und klare Governance-Richtlinien sind Voraussetzung für umfassenden Self-Service, eine verantwortungsvolle KI-Einführung sowie eine skalierbare, intelligente Employee-Experience-Plattform.
- **Aufbau von Daten- und KI-Kompetenzen.** Daten- und KI-Kompetenzen gewinnen innerhalb der HR-Funktion zunehmend an Bedeutung, um mit dem technologischen Wandel und der veränderten Rolle von HR Schritt halten zu können. Zusätzlich zu Reskilling- und Upskilling-Maßnahmen für bestehende Mitarbeitende sollten HR-Expert:innen mit relevanten Technologiekompetenzen eingestellt werden, um das Know-how der gesamten Funktion zu erweitern.
- **Schnelle Skalierung und konsequente Umsetzung.** Unternehmen sollten nicht länger bei vereinzelt Experimenten stehen bleiben. Es gilt, erfolgreiche Anwendungsfälle schneller systematisch zu skalieren und darauf aufbauend Ende-zu-Ende-Prozesse schrittweise neu zu gestalten. Angesichts des rasanten technologischen Wandels können sich Organisationen lange Pilotphasen nicht mehr leisten – sie müssen zügig von der Validierung zur unternehmensweiten Einführung übergehen.



## Fazit

Die Personalabteilung steht an einem Wendepunkt. Der Wandel hin zu KI-gestützten, agentischen Organisationen eröffnet HR die größte Transformationschance seit Jahrzehnten – und bedeutet zugleich eine enorme Herausforderung. Das Ausmaß der Veränderung ist beachtlich: Es geht darum, grundlegend zu überdenken, wie Arbeit strukturiert ist, wie Kompetenzen aufgebaut werden und wie Wertschöpfung im Unternehmen entsteht.

Zwei Szenarien zeichnen sich ab: Im ersten Szenario übersteigen die zunehmende Komplexität und die technologischen Entwicklungen die Anpassungsfähigkeit der HR-Funktion. Dadurch wird ein immer größerer Teil ihrer Aufgaben von der IT oder anderen digitalen Funktionen übernommen. Im zweiten Szenario nutzt HR die Transformation als Chance, um eine führende Rolle bei der Gestaltung der Zukunft der Arbeit einzunehmen – möglicherweise in enger Zusammenarbeit oder durch eine Fusion mit Technologieabteilungen. Dabei behält HR jedoch das klare Mandat, das Zusammenspiel zwischen Menschen und KI-Agenten zu gestalten.

Welchen Weg Organisationen einschlagen, hängt maßgeblich davon ab, ob sie ein faktenbasiertes Verständnis des eigenen Reifegrads und der Leistungsfähigkeit der HR-Funktion entwickeln – und daraus klare Transformationsprioritäten ableiten. Der HR-Monitor unterstützt HR-Führungskräfte dabei, ihre aktuelle Position einzuordnen, relevante Lücken zu identifizieren und effektive Maßnahmen zu ergreifen, um strategische Ambitionen in die Praxis umzusetzen.

**Der Wandel hin zu KI-gestützten, agentischen Organisationen eröffnet HR die größte Transformationschance seit Jahrzehnten.**

## **Methodik der *HR-Monitor-Umfrage 2026***

Dieser Report basiert auf zwei Umfragen, die im Januar 2026 unter Beschäftigten und HR-Expert:innen durchgeführt wurden. Die Befragten stammen aus zehn Ländern: Belgien, China, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, den Niederlanden, Polen, Spanien und den USA.

---

### **Umfrage unter HR-Expert:innen**

Bei den Befragten handelt es sich um mehr als 1.300 Führungskräfte, die personalrelevante Themen in Unternehmen mit mindestens 100 Beschäftigten (mit-)entscheiden. Die Teilnehmenden stammen aus 10 Ländern und vertreten Unternehmen aus 17 Branchen. Wir haben sie zu Effizienz- und Effektivitätsindikatoren ihrer jeweiligen HR-Funktion in fünf zentralen HR-Dimensionen befragt: strategische Personalplanung, Talentakquise, Lernen und Entwicklung, Employee Experience sowie HR-Betriebsmodell.

#### **In der Umfrage vertretene Länder und Anzahl der Befragten:**

- |                       |                    |
|-----------------------|--------------------|
| – Deutschland: 145    | – China: 131       |
| – Frankreich: 142     | – Polen: 130       |
| – Italien: 142        | – Spanien: 130     |
| – Großbritannien: 141 | – Belgien: 101     |
| – USA: 141            | – Niederlande: 100 |

---

## Umfrage unter Beschäftigten

Bei den Befragten handelt es sich um mehr als 5.000 Voll- oder Teilzeitbeschäftigte im Alter von 18 bis 66 Jahren, die in Unternehmen mit mindestens 100 Beschäftigten arbeiten. Die Teilnehmenden stammen aus zehn Ländern und vertreten Unternehmen aus 17 Branchen. Wir haben sie zu ihren Erfahrungen am Arbeitsplatz befragt.

### Altersgruppe und Anzahl der Befragten:

- Gen Z (18 bis 28 Jahre): 618
- Gen Y (29 bis 44 Jahre): 2.528
- Gen X (45 bis 60 Jahre): 2.022
- Babyboomer (61 Jahre oder älter): 333

### In der Umfrage vertretene Länder und Anzahl der Befragten:

- Deutschland: 1.006
- Großbritannien: 516
- USA: 516
- Frankreich: 515
- Italien: 515
- Belgien: 502
- China: 501
- Polen: 501
- Spanien: 501
- Niederlande: 428

# Impressum

## **Leitung *HR-Monitor* und Kontakt**

Dr. Julian Kirchherr

E-Mail: [Julian\\_Kirchherr@McKinsey.com](mailto:Julian_Kirchherr@McKinsey.com)

## **Autorenteam**

Dr. Julian Kirchherr, Partner im Berliner Büro von McKinsey

Dr. Asmus Komm, Partner im Hamburger Büro von McKinsey

Dr. Karel Eloot, Senior Partner im McKinsey-Büro in Shenzhen

Sandra Durth, Partner im Kölner Büro von McKinsey

Ulf Schrader, Senior Partner im Hamburger Büro von McKinsey

Dr. Vincent Bérubé, Senior Partner im McKinsey-Büro in Montréal

Charlotte Seiler, Associate Partner im McKinsey-Büro in San Francisco

Kristina Störk, Associate Partner im Münchener Büro von McKinsey

Dr. Kira Rupietta, Expert im Düsseldorfer Büro von McKinsey

Nina-Marlene Senst, Senior Capabilities & Insights Analyst im Düsseldorfer Büro von McKinsey

Séverine Fobe, Associate Partner im McKinsey-Büro in Brüssel

Dr. Simon Gallot Lavallée, Associate Partner im McKinsey-Büro in Rom

## **Pressekontakt**

Mirona Kraljic, Senior Communication Specialist im McKinsey-Büro in Berlin

E-Mail: [Mirona\\_Kraljic@mckinsey.com](mailto:Mirona_Kraljic@mckinsey.com)

Die Autor:innen danken Alice Barwich, Birgit Ansorge, Jörg Hanebrink, Jürgen Sauer, Lilli Häusle, Maria Ocampo, Renata Sampaio Rodriguez, Marta Czarnocinska und Sophia Herwing für ihre wertvolle Unterstützung und ihre Beiträge zu diesem Report.

Juni 2026

Copyright © McKinsey & Company

[www.McKinsey.com](http://www.McKinsey.com)

Find more content like this on the

### McKinsey Insights App



Scan • Download • Personalize

