



Universität des Saarlandes  
Lehrstuhl für Management-Informationssysteme  
Univ.-Prof. Dr. Stefan Strohmeier  
[www.mis.uni-saarland.de](http://www.mis.uni-saarland.de)

---

Smart HRM –  
Eine Delphi-Studie zur  
Zukunft der digitalen Personalarbeit  
(„HRM 4.0“)

**Autoren:**

Stefan Strohmeier  
Franca Piazza  
Dragana Majstorovic  
Jana Schreiner

**Saarbrücken, im Februar 2016**

# Inhaltsverzeichnis

Kurzzusammenfassung .....	3
Abbildungsverzeichnis .....	4
1. Fragestellung der Studie .....	5
2. Vorgehensweise der Studie .....	6
3. Ergebnisse der Studie .....	8
3.1 Veränderung von HR-Technologien .....	8
3.2 Veränderung von HR-Funktionen .....	14
3.3 Veränderung von HR-Positionen .....	22
4. Fazit der Studie .....	27
Anhang A. Teilnehmende Experten .....	30
Anhang B. Items und Antworten .....	31

## Kurzzusammenfassung

Der vorliegende Abschlussbericht gibt wesentliche deskriptive Ergebnisse einer Delphi-Studie zur Veränderung der Personalarbeit durch das Internet der Dinge wieder. Die Studie beruht auf Antworten von 37 HR- und HRIT-Experten aus Praxis und Wissenschaft. Die Ergebnisse zeigen dabei generell auf, dass die befragten Experten tatsächlich von einem größeren Wandel der Personalarbeit ausgehen. Dies gilt über alle untersuchten Bereiche der HR-Technologien, HR-Funktionen und HR-Positionen hinweg. Folgende zentrale Veränderungen werden durch die Studie identifiziert und diskutiert:

- *Verdinglichung, Sensorisierung, Datafizierung und technische Integration* als Veränderungen von HR-Technologien
- *Dichotomisierung, Akzeleration, Informatisierung, Humanisierung und Produktivitätssteigerung* als Veränderungen von HR-Funktionen
- *Marginalisierung der HR-Abteilung, Digitalisierung, hybride Positionen und Automation administrativer Positionen* als Veränderungen von HR-Positionen

Die Studie bietet damit zahlreiche Anhaltspunkte, wie das Internet der Dinge die Personalarbeit verändern wird. Damit entsteht für die Unternehmen durchaus auch ein spürbarer Veränderungsdruck, ihre personalwirtschaftlichen Technologien, Funktionen und Positionen an künftig veränderte Anforderungen anzupassen. Die Einschätzungen der Experten zeigen allerdings, dass sich das HRM derzeit in einer sehr frühen Phase der Auseinandersetzung mit dem Internet der Dinge befindet und dass entsprechend noch erhebliche Aufklärungs- und Entwicklungsarbeit zu leisten ist.

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Veränderungen der Personalarbeit durch das Internet der Dinge .....	6
Abb. 2: Angefragte Experten / Verwertbarer Rücklauf .....	7
Abb. 3: Künftige Veränderung von HR-Technologien durch das Internet der Dinge .	9
Abb. 4: Künftige Verwendung smarterer Dinge in der Personalarbeit .....	10
Abb. 5: Künftige Erfassung von HR-Daten durch Sensoren an Arbeitsgegenständen .....	11
Abb. 6: Künftige Erfassung von HR-Daten durch Sensoren am Mitarbeiter („Wearables“) .....	11
Abb. 7: Künftiger Bestand an HR-Daten .....	12
Abb. 8: Künftige unmittelbare Integration von HR-Software und Internet der Dinge .....	13
Abb. 9: Künftige mittelbare Integration von HR-Software und Internet der Dinge ..	13
Abb. 10: Künftige Veränderung von HR-Funktionen durch das Internet der Dinge ..	14
Abb. 11: Künftige Sensorisierung der HR-Entwicklung .....	16
Abb. 12: Künftige (Nicht-)Sensorisierung des HR-Performance Management .....	16
Abb. 13: Künftige Unterstützung der HR-Auswahl durch smarte Dinge .....	17
Abb. 14: Künftige Akzeleration von HR-Einsatzplanung und -einsatz .....	18
Abb. 15: Künftige Akzeleration (und „Verdinglichung“) der HR-Entwicklung .....	19
Abb. 16: Künftige quantitative Informatisierung der Personalarbeit .....	19
Abb. 17: Künftige qualitative Informatisierung der Personalarbeit .....	20
Abb. 18: Künftige Digitalisierung des HR-Controllings .....	20
Abb. 19: Künftige Humanisierung der Arbeit .....	21
Abb. 20: Künftige Produktivitätssteigerung der Arbeit .....	22
Abb. 21: Künftige Veränderung von HR-Positionen durch das Internet der Dinge ...	23
Abb. 22: Künftige Übernahme von HR-Aufgaben durch HR-Technik .....	24
Abb. 23: Künftige Übernahme von HR-Aufgaben durch HR-Abteilungen .....	24
Abb. 24: Künftige informationstechnische Arbeitsinhalte von Personalleitungspositionen .....	25
Abb. 25: Künftige digitale und technische Qualifikationsanforderungen von Personalleitungspositionen .....	25
Abb. 26: Künftige Entstehung hybrider Positionen .....	26
Abb. 27: Künftige Automation von HR-Sachbearbeiterpositionen .....	27
Abb. 28: Genereller Bewusstseitsgrad des HRM .....	28
Abb. 29: Aktuelle Fähigkeiten des HRM .....	29

## 1. Fragestellung der Studie

Der Begriff „Internet der Dinge“ („Internet of Things“ / „IoT“) bezeichnet die Möglichkeit vielfältige physische Objekte („Dinge“) an das Internet anzubinden. Dadurch wird es möglich, zahlreiche Größen über in die Dinge eingebettete Sensoren zu erfassen („Sensorik“) und Dinge über eingebettete Aktuatoren fernzusteuern („Aktuatorik“). Verschiedene Dinge sind dabei über das Internet miteinander verbunden und können so Informationen austauschen und miteinander interagieren. Im Ergebnisse werden zahlreiche Dinge zu „smarten Dingen“, die sich autonom kontext- und situationsadäquat verhalten können.

Dies eröffnet für das Internet der Dinge umfassende Anwendungsmöglichkeiten in zahlreichen Anwendungsbereichen. Einer internationalen Bezeichnungskonvention folgend werden diese Anwendungsbereiche mit dem Präfix „smart“ versehen, entsprechend existieren Anwendungsgebiete wie Smart Home, Smart Cities, Smart Energy etc. Mit Anwendungsgebieten wie Smart Production, Smart Health, Smart Retailing oder Smart Logistics zeichnet sich in diesem Zusammenhang ab, dass auch die Produktion von Gütern und Dienstleistungen in Zukunft zunehmend „smart“ wird, d.h. mit und an smarten Dingen erfolgen wird<sup>1</sup>. Dies beinhaltet, dass auch die Erwerbsarbeit der Zukunft zunehmend als „smarte Arbeit“ erfolgen wird, d.h. Mitarbeiter werden ihre Arbeit zunehmend mit und an smarten Dingen verrichten<sup>2</sup>.

In diesem Zusammenhang wird davon ausgegangen, dass sich auch die Personalarbeit der Zukunft verändern wird. Dies resultiert zum einen aus der Erwartung, dass smarte Arbeit zu teils erheblichen Veränderungen der quantitativen, qualitativen und temporalen Anforderungen an Personal führen wird. Diesen veränderten Anforderungen wird sich die Personalarbeit der Zukunft stellen müssen. Umgekehrt bietet das Internet der Dinge auch zahlreiche neue Potenziale für die Personalarbeit, d.h. Personalarbeit wird zu einem Anwendungsgebiet des Internet der Dinge und Sensoren und smarte Dinge werden (auch) für personalwirtschaftliche Zwecke eingesetzt<sup>3</sup>. Insgesamt sind die Veränderungen der Personalarbeit, die sich aus veränderten Anforderungen einerseits und veränderten Potenzialen andererseits ergeben werden, derzeit völlig unbekannt. Unter dem Begriff „smart HRM“ untersucht

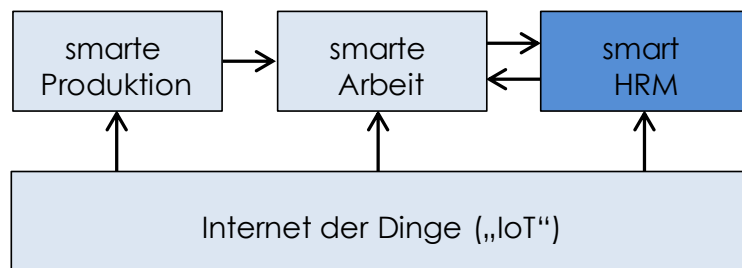
---

<sup>1</sup> Im deutschsprachigen Raum hat sich hierfür auch die Bezeichnung „Industrie 4.0“ etabliert.

<sup>2</sup> Im deutschsprachigen Raum hat sich hierfür auch die Bezeichnung „Arbeit 4.0“ etabliert.

<sup>3</sup> Im deutschsprachigen Raum hat sich hierfür auch die Bezeichnung „HRM 4.0“ etabliert.

die vorliegende Studie daher die Veränderungen künftiger Personalarbeit, die durch das Internet der Dinge induziert werden (vgl. auch Abb. 1).



**Abb. 1:** Veränderungen der Personalarbeit durch das Internet der Dinge

Zur Konkretisierung der Veränderungen der Personalarbeit durch das Internet der Dinge werden Veränderungen von drei miteinander zusammenhängenden Aspekten der Personalarbeit untersucht:

- HR-Technologien: Da sich mit der Verwendung von smarten Dingen und der darin enthalten Sensoren sich auch die personalwirtschaftliche Hardware, Software, Daten etc. ändern, berücksichtigt die Studie als ersten Bereich die künftige Veränderung von HR-Technologien.
- HR-Funktionen: Da smarte Arbeit quantitative, qualitative und temporale Anforderungen an das Personal verändert, sind als Reaktion Veränderungen von Personalfunktionen wie etwa Personaleinsatz oder Personalentwicklung wahrscheinlich und werden daher in der Studie berücksichtigt.
- HR-Positionen: Mit möglichen Veränderungen von HR-Technologien und -Funktionen sind auch Veränderungen von Anforderungen und Arbeitsinhalten der Personalarbeit wahrscheinlich, daher berücksichtigt die Studie auch künftige Veränderungen von zentralen HR-Positionen.

## 2. Vorgehensweise der Studie

Um künftige Veränderungen des HRM durch das Internet der Dinge zu erheben wurde ein Delphi-Design verwendet.

Zur Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven wurden vier unterschiedliche Expertengruppen befragt. Nach dem fachlichen Hintergrund wurden hierzu zunächst HR-Experten und – wegen zahlreicher informationstechnischer Aspekte von smart HRM – zusätzlich auch HRIT-Experten einbezogen. Nach der Art der Tätigkeit werden

innerhalb beider fachlichen Gruppen weiter Wissenschaftler und Praktiker unterscheiden. Entsprechend ergeben sich vier verschiedene Expertengruppen. Für jede Gruppe wurden jeweils zehn ausgewiesene Experten identifiziert und angefragt (vgl. auch Abb. 2).

	HR- Experte	HRIT- Experte	$\Sigma$
Wissen- schaffler	10 / 10	10 / 8	20 / 18
Praktiker	10 / 9	10 / 10	20 / 19
$\Sigma$	20 / 19	20 / 18	40 / 37

**Abb. 2:** Angefragte Experten / Verwertbarer Rücklauf

Zur Befragung der Experten wurde ein Online-Fragebogen entwickelt. Dieser enthält zunächst vorformulierte Items zu konkreten Veränderungen der HR-Technologien, -Funktionen und -Positionen. Diese Items wurden an einer gemischten Gruppe von fünf Experten einem Pre-Test unterzogen und entsprechende Ergänzungen und Modifikationen eingearbeitet. Zusätzlich enthält der Fragebogen offene Fragen zu weiteren (von den vorformulierten Items nicht erfassten) Veränderungen von HR-Technologien, HR-Funktionen und HR-Positionen. Der so entwickelte Fragebogen wurde in einer ersten Befragungsrunde allen vier Gruppen zur Beantwortung vorgelegt. Nach Beantwortung des Fragebogens wurden die Ergebnisse der vorformulierten Items in Häufigkeitsdiagrammen visualisiert sowie Lage und Streuungsmaße berechnet. Die Ergebnisse der offenen Fragen wurden in zusätzliche Items überführt. Beides wurde in einen modifizierten Online-Fragebogen für eine zweite Befragungsrunde integriert. Dieser zweite Fragebogen wurde erneut den Teilnehmern aus den vier Expertengruppen vorgelegt, um Ergebnisse der ersten Befragungsrunde zu überdenken und ggf. zu modifizieren. Aus dieser zweiten Befragungsrunde konnte ein verwertbarer Rücklauf von 37 Fragebogen (92,5% Rücklaufquote) generiert werden (vgl. Abb. 2. Eine Liste mit den 37 teilnehmenden Experten findet sich in Anhang A. Die Items und die jeweiligen Antworten der zweiten Befragungsrunde sind in Anhang B. dokumentiert.).

### 3. Ergebnisse der Studie

Der vorliegende Abschlussbericht beschränkt sich auf die rein deskriptive Analyse und Interpretation zentraler Ergebnisse der Gesamtgruppe. Eine nach Experten-  
gruppen differenzierte und umfassendere statistische Analyse und Interpretation der  
Ergebnisse werden demnächst in weiteren Publikationen vorgelegt. Im Folgenden  
werden zunächst aggregierte Veränderungen von HR-Technologien (Abschnitt 3.1),  
HR-Funktionen (Abschnitt 3.2) und HR-Positionen (Abschnitt 3.3) vorgestellt. Auf dieser  
Basis werden besonders interessante Veränderungsphänomene in diesen Bereichen  
herausgegriffen und im Detail dargestellt.

#### 3.1 Veränderungen von HR-Technologien

Die Anforderungen, die smarte Arbeit an ein künftiges Personalmanagement stellt,  
aber insbesondere auch die Potenziale, die das Internet der Dinge für die  
Personalarbeit bietet, legen es nahe, dass sich gegenwärtige HR-Technologien  
ändern. Personalwirtschaftliche Anwendungspotenziale bieten sich zunächst für  
smarte Dinge, die wie etwa smarte Werkzeuge im Mitarbeitertraining, auch für  
personalwirtschaftliche Zwecke eingesetzt werden können. Entsprechend enthält der  
Fragebogen zunächst verschiedene Items, die mögliche Veränderungen der

- *HR-Hardware*

erfassen. Eine solcher Anwendung neuer personalwirtschaftlicher Hardwarekate-  
gorien bedarf weiter auch neuer Software(-Architekturen), die z.B. Aktuatoren  
und/oder deren Sensoren smarterer Dinge anbinden, daher sind auch Items zur  
Veränderung der

- *HR-Software*

enthalten. Insbesondere durch vielfältig mögliche Sensoren an smarten Werkzeugen  
oder Werkstücken, aber auch als „Wearables“ am Mitarbeiter selbst, dürften zu  
klaren quantitativen wie qualitativen Veränderungen von

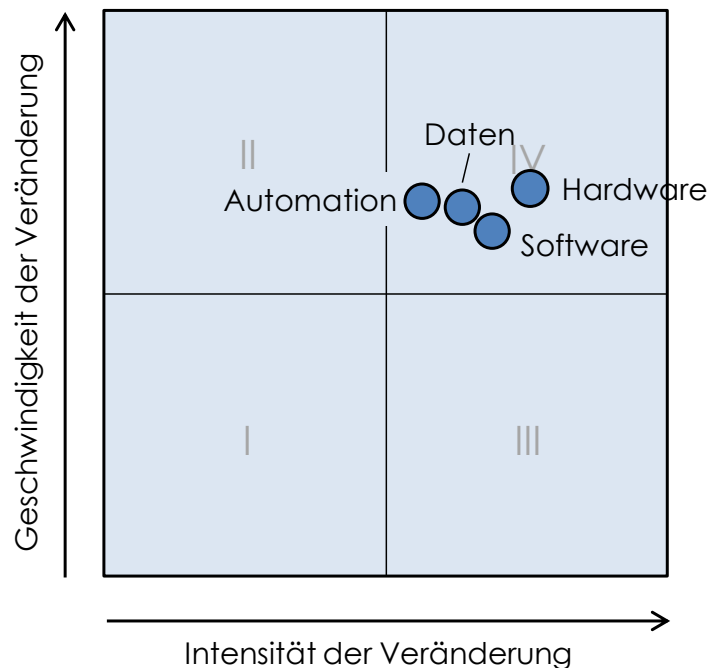
- *HR-Daten*

führen, weswegen auch hierzu Items enthalten sind. Schließlich dürfte sich auch die  
Automationsgrad, den HR-Technologien anbieten, verändern, weswegen Items zur

- *HR-Automation*



im Fragebogen enthalten sind. Abbildung 3 gibt die aggregierten Veränderungen von HR-Technologien in einem zweidimensionalen Veränderungsdiagramm wider<sup>4</sup>.



**Abb. 3:** Künftige Veränderung von HR-Technologien durch das Internet der Dinge

Im aggregierten Überblick liegen damit alle untersuchten Subbereiche der HR-Technologien in der Kategorie IV („fast major change“). Entsprechend können zeitnahe und umfassende Veränderungen von HR-Technologien – d.h. dem Einsatz von Hardware, der Gestaltung von Software(-Architekturen), der Erhebung von Daten und dem Grad der Automation – erwartet werden.

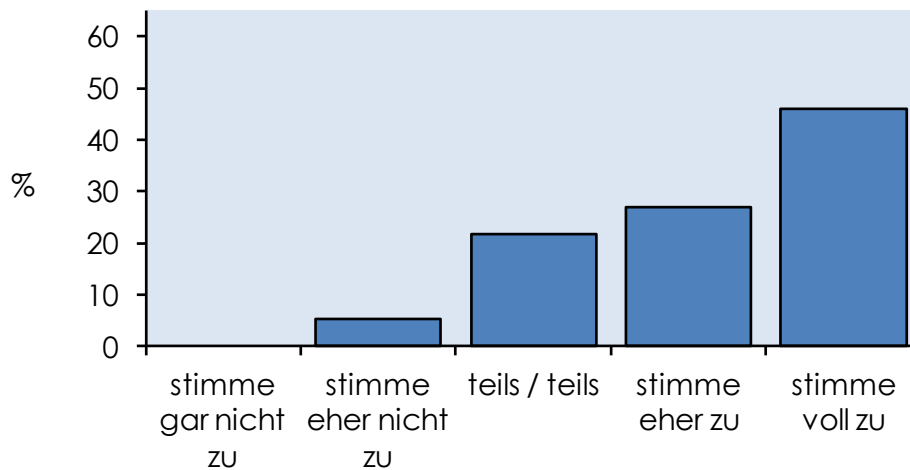
Folgende interessante Phänomene für die künftige Ausgestaltung von HR-Technologien lassen sich auf Basis der Einschätzungen der Experten feststellen:

---

<sup>4</sup> Ein Veränderungsdiagramm zeigt die *Intensität der Veränderung* (Mittelwerte mehrerer Items zu Veränderung eines Aspekts wie z.B. mehrere Items zur Veränderung von HR Daten) in der horizontalen Dimension und die *Geschwindigkeit der Veränderung* in der vertikalen Dimension. Dies erlaubt eine Einordnung aggregierter Veränderungen in vier Kategorien: *Kategorie I* („slow minor change“) umfasst Veränderungen geringer Intensität und geringer Geschwindigkeit. Diese sind entsprechend kaum von Relevanz für die Personalarbeit. Analoges gilt für Veränderungen der *Kategorie II* („fast minor change“), die auch von geringer Intensität sind, jedoch im Zeitablauf schneller auftreten werden. Relevant sind Veränderungen der *Kategorie III* („slow major change“), die eine größere Intensität aufweisen, jedoch einige Zeit bis zu ihrer Realisierung benötigen. Von nachdrücklicher Relevanz für die Personalarbeit sind schließlich Veränderungen der *Kategorie IV* („fast major change“), also Veränderungen hoher Intensität, die vergleichsweise schnell auftreten werden.

- „Verdinglichung“ der Personalarbeit: „Verdinglichung“ beschreibt das Phänomen, dass personalwirtschaftliche Aufgaben zunehmend an smarte Dinge übertragen werden. Smarte Dinge könnten vielfältige personalwirtschaftliche Aufgaben übernehmen. Etwa könnten smarte Werkzeuge in der industriellen Produktion Zeit- und Bewegungsstudien übernehmen und so Normal- und Pausenzeiten etc. autonom erheben und weiterleiten. Ebenso können smarte Werkzeuge Mitarbeiter autonom in ihrer Handhabung einführen und trainieren. Ohne konkrete Anwendungsbereiche zu spezifizieren geht eine klare Mehrheit der befragten Experten generell davon aus, dass auch das HRM smarte Dinge einsetzen wird (vgl. Abb. 4).

„Auch das HRM wird smarte Dinge (z.B. Werkzeuge) direkt für personalwirtschaftliche Zwecke (z.B. Training) anwenden.“

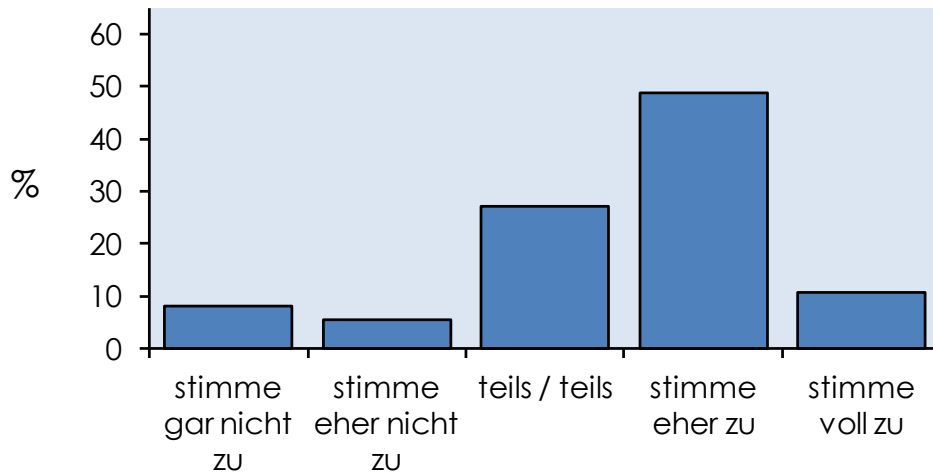


**Abb. 4:** Künftige Verwendung smarterer Dinge in der Personalarbeit

Sensorisierung der Personalarbeit: Sensorisierung beschreibt das Phänomen des Einsatzes zahlreicher Sensoren in/an smarten Dingen zur Erfassung vielfältiger personalwirtschaftlich relevanter Daten. Die bislang überwiegend manuell erfolgende und damit aufwändige, kostenintensive und wohl auch fehlerträchtige Erfassung personalwirtschaftlicher Daten wird künftig zunehmend durch Sensoren erfolgen. Nach mehrheitlicher Meinung der Experten kommen hierfür zunächst Sensoren an smarten Arbeitsgegenständen in Frage, die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung verwenden (vgl. Abb. 5). Interessanterweise geht eine knappe Mehrheit der Experten – trotz einer zweifellos hohen Sensibilität in Bezug auf Datenschutz, Mitbestimmung und Mitarbeiterakzeptanz – zusätzlich davon aus, dass auch tragbare Sensoren am Mitarbeiter (z.B. durch Armbänder, Stirnbänder,

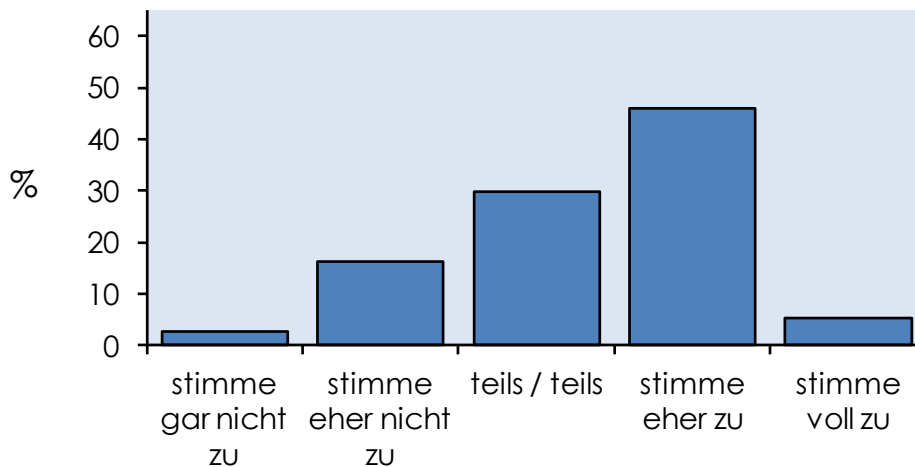
Sensorpflaster oder Kleidungsstücke) („Wearables“) künftig Mitarbeiterdaten erheben werden (vgl. Abb. 6).

„HR-Daten werden zunehmend auch von Sensoren an smarten Arbeitsgegenständen der Mitarbeiter (z.B. Werkzeuge und -stücke) stammen.“



**Abb. 5:** Künftige Erfassung von HR-Daten durch Sensoren an Arbeitsgegenständen

„HR-Daten werden zunehmend auch von tragbaren Sensoren am Mitarbeiter („Wearables“) stammen.“

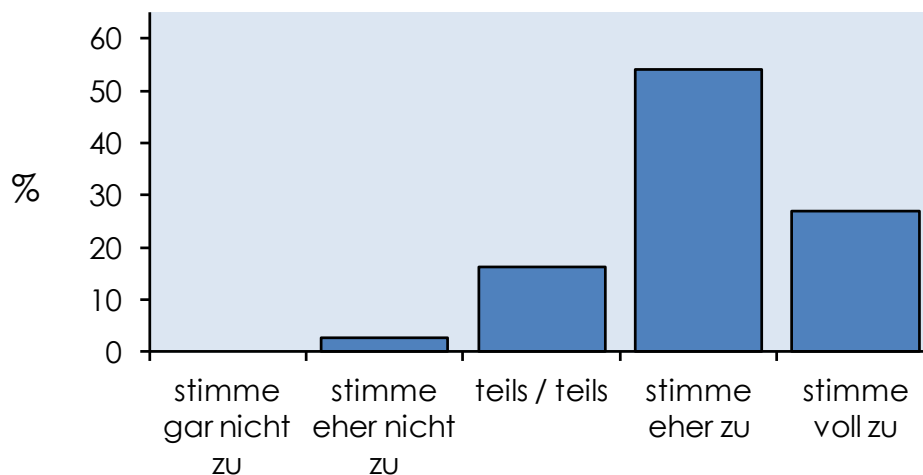


**Abb. 6:** Künftige Erfassung von HR-Daten durch Sensoren am Mitarbeiter („Wearables“)

- Datafizierung der Personalarbeit: Im Gefolge der Sensorisierung beschreibt Datafizierung („datafication“) das Phänomen, dass personalwirtschaftliche Datenbestände exponentiell ansteigen werden und zahlreiche personalwirtschaftlich relevante Sachverhalte umfassend und detailliert mit Daten abgebildet werden. Die

sich daraus ergebenden besonders umfangreichen („volume“), heterogenen („variety“) und permanent neu entstehenden, aktuellen („velocity“) Datenbestände werden üblicherweise als „Big Data“ bezeichnet. Eine klare Mehrheit der befragten Experten geht für die Personalarbeit der Zukunft von der Existenz von „Big HR Data“ aus (vgl. Abb. 7).

„HR-Daten werden umfangreich und heterogen sein, sowie ständig neu entstehen („Big Data“).“

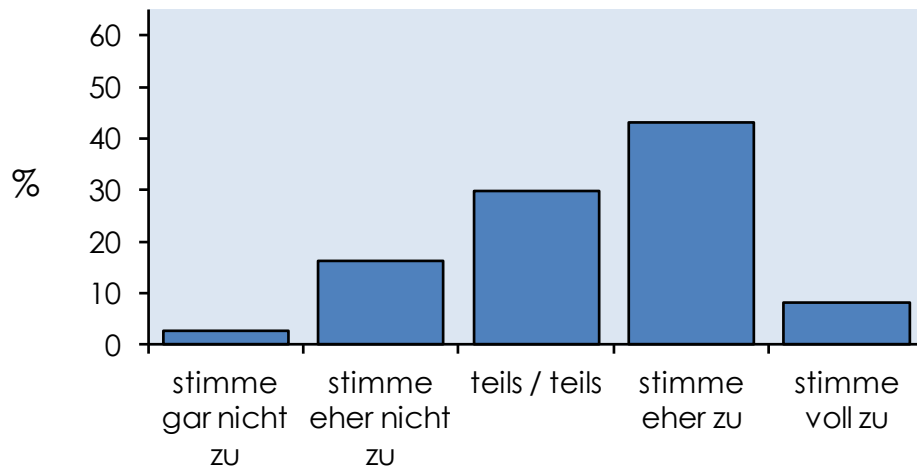


**Abb. 7:** Künftiger Bestand an HR-Daten

Entsprechend können künftig für viele Bereiche der Personalarbeit umfassende und detaillierte Daten in Echtzeit bereitgestellt werden.

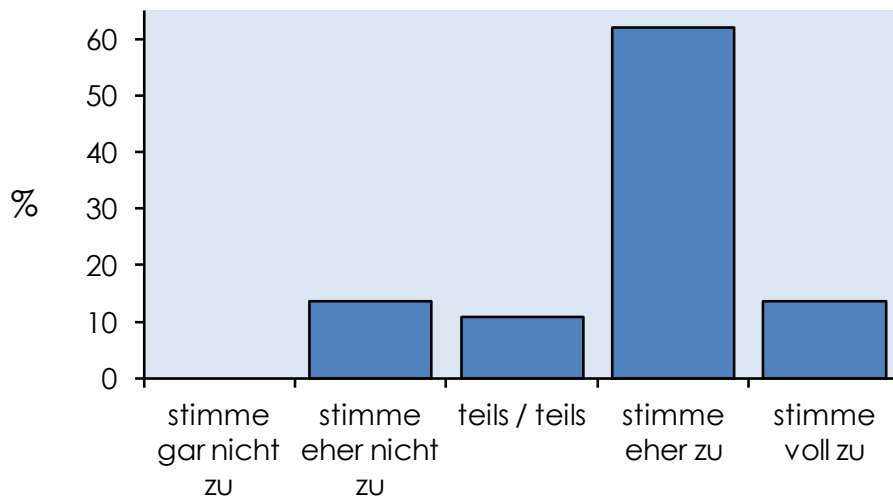
- Technische Integration der Personalarbeit: Die technische Integration der Personalarbeit beschreibt das Phänomen, dass die notwendige Abstimmung personalwirtschaftlicher Maßnahmen mit den operativen Anforderungen des Geschäfts („external fit“) automatisiert erfolgen werden. Eine knappe Mehrheit der Experten geht von einer unmittelbaren technischen Integration der Personalarbeit aus, d.h. einer direkten Interaktion von HR-Software mit Sensoren und Aktuatoren an (von Mitarbeitern verwendeten) smarten Dingen, z.B. um eine Trainingsmaßnahme situationsadäquat direkt bei Auftreten des Trainingsbedarfs bereitstellen zu können (vgl. Abb. 8). Deutlich ausgeprägter ist die Zustimmung der Experten zu einer mittelbaren technischen Integration der Personalarbeit mit dem Internet der Dinge. Diese wird realisiert, indem HR-Software mit anderen digitalen Diensten des Unternehmens interagiert, die ihrerseits mit Sensoren und Aktuatoren verbunden sind (vgl. Abb. 9).

„HR-Systeme werden mit Sensoren und Aktuatoren smarter Dinge interagieren, um HR-Funktionalitäten situationsadäquat bereitzustellen.“



**Abb. 8:** Künftige unmittelbare Integration von HR-Software und Internet der Dinge

„HR-Systeme werden mit anderen digitalen Diensten des Unternehmens interagieren, um angebotene Funktionalität systematisch auf deren personalwirtschaftliche Anforderungen auszurichten.“



**Abb. 9:** Künftige mittelbare Integration von HR-Software und Internet der Dinge

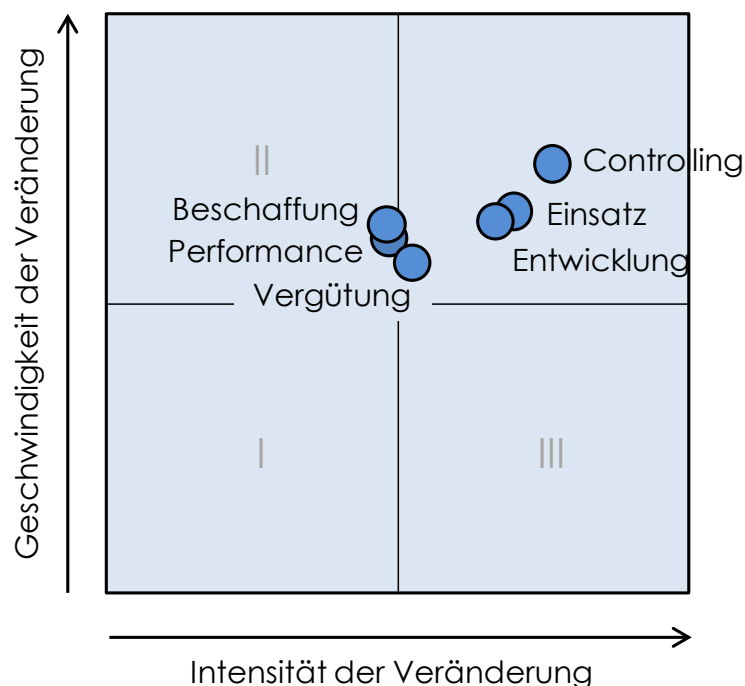
Entsprechend ist davon auszugehen, dass personalwirtschaftliche Software der Zukunft eng mit „Internet der Dinge“-Anwendungen anderer Unternehmensbereiche, vornehmlich etwa aus dem Bereich Produktion/Operations, interagiert, um zeit- und bedarfsgerechte personalwirtschaftliche Dienste anzubieten.

### 3.2 Veränderungen von HR-Funktionen

Die neuen fachlichen Anforderungen, die smarte Arbeit an ein künftiges Personalmanagement stellt und die technischen Potenziale, die das Internet der Dinge für die Personalarbeit bietet, legen nahe, dass sich neben Technologien auch Inhalte und Charakteristika personalwirtschaftlicher Funktionsbereiche ändern. Der Fragebogen enthält daher verschiedene Items zu durch das Internet der Dinge induzierten Veränderungen der Funktionsbereiche

- *HR-Controlling,*
- *HR-Beschaffung,*
- *HR-Einsatz,*
- *HR-Entwicklung,*
- *HR-Performance Management und*
- *HR-Vergütung.*

Im aggregierten Überblick zeigt sich eine Zweiteilung bezüglich der Veränderungen der oben aufgeführten HR-Funktionen (vgl. Abb. 10).



**Abb. 10:** Künftige Veränderung von HR-Funktionen durch das Internet der Dinge

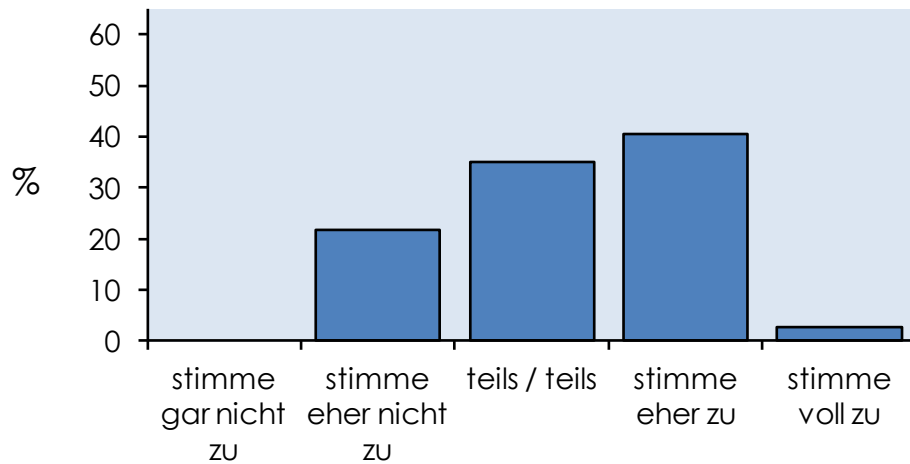
Eine erste Gruppe von HR-Funktionen (HR-Controlling, HR-Einsatz und HR-Entwicklung) fällt klar in die Kategorie IV („fast major change“). Für diese Funktionen sind entsprechend größere inhaltliche Veränderungen zu erwarten. Eine zweite Gruppe von HR-Funktionen (HR-Beschaffung, HR-Performance Management und HR-Vergü-

tung) verorten sich an der Grenze zwischen Kategorie IV („fast major change“) und II („fast minor change“). Entsprechend wird bezüglich dieser HR-Funktionen der Grad der künftigen Veränderungen durch die Experten zurückhaltender, teils deutlich zurückhaltender eingeschätzt.

Folgende interessante Phänomene für die künftige Ausgestaltung von HR-Funktionen lassen sich auf Basis der Einschätzungen der Experten feststellen:

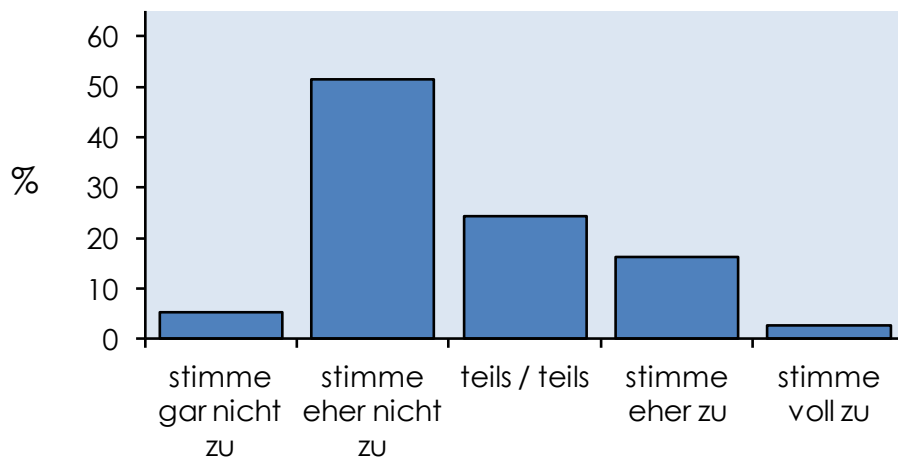
- Dichotomisierung der Personalarbeit: Dichotomisierung bezieht sich auf das Phänomen, dass eine erste Gruppe von HR-Funktionen von den Experten als besonders affin für „smart HRM“ eingeschätzt wird, während man dies für eine zweite Gruppe von HR-Funktionen nicht oder zumindest nicht einheitlich prognostiziert. Wie in Abb. 10 zu entnehmen ist, bilden HR-Controlling, HR-Einsatz und HR-Entwicklung entsprechend die erste Gruppe der HR-Funktionen, die künftig als smarte Funktionen realisiert werden. Entsprechend findet sich für diese Funktionen jeweils mehrheitliche bis sehr deutliche Zustimmung der Experten für durch das Internet der Dinge induzierte Veränderungen wie etwa zunehmende Verdinglichung (vgl. Abschnitt „Verdinglichung von Personalarbeit“), Sensorisierung (vgl. Abschnitt Sensorisierung der Personalarbeit) sowie der nachfolgend beschriebenen Akzeleration (vgl. Abschnitt „Akzeleration der Personalarbeit“) oder Informatisierung (vgl. Abschnitt „Informatisierung der Personalarbeit“) der Personalarbeit. (vgl. zu den einzelnen Items und Ergebnissen im Detail Anhang B.). Bei der verbleibenden Gruppe von HR-Funktionen bildet zunächst das HR-Performance Management eine klare Ausnahme, da hier eine leichte Mehrheit der Experten nicht annimmt, dass eine umfassende Realisierung als smartes HR-Performance Management stattfindet. Für die verbleibenden beiden HR-Funktionen (HR-Beschaffung und HR-Vergütung) lässt sich interessanterweise eine Polarisierung der Expertenmeinung feststellen. Während ein Teil der Experten davon ausgeht, dass auch diese beiden HR-Funktionen künftig als smarte HR-Funktionen realisiert werden, sieht ein anderer Teil der Experten dies als kritisch an. Das Phänomen der Dichotomisierung von HR-Funktionen in smarte und nicht oder nur eingeschränkt smarte Funktionen kann exemplarisch an der Sensorisierung von HR-Entwicklung und HR-Performance Management belegt werden. Während man eine künftige Sensorisierung der HR-Entwicklung tendenziell eher als realistisch betrachtet (vgl. Abb. 11) wird die künftige Sensorisierung des HR-Performance Managements eher kritisch gesehen (vgl. Abb. 12).

„Sensordaten werden zur Ermittlung von Informationen (Qualifikationen, Qualifizierungsbedarf, Lernerfolg) herangezogen.“



**Abb. 11:** Künftige Sensorisierung der HR-Entwicklung

„Die Leistungsbeurteilung wird zunehmend auf Sensordaten des Arbeitshandelns von Mitarbeitern beruhen.“

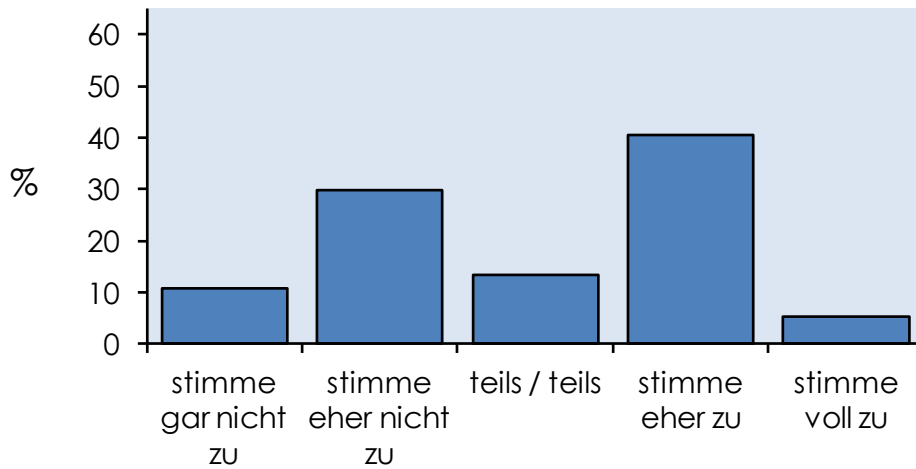


**Abb. 12:** Künftige (Nicht-)Sensorisierung des HR-Performance Management

Ein Beispiel für die eher polarisierte Einschätzung von Veränderungen bietet die HR-Beschaffung. Hier halten sich – etwa mit Blick auf die Unterstützung von Personalauswahlfragestellungen durch das Internet der Dinge – die eher zustimmenden und die eher ablehnenden Expertenmeinungen annähernd die Waage (vgl. Abb. 13).



„Die Identifikation und Auswahl geeigneter Kandidaten werden zunehmend von smarte Dingen / Sensoren unterstützt.“

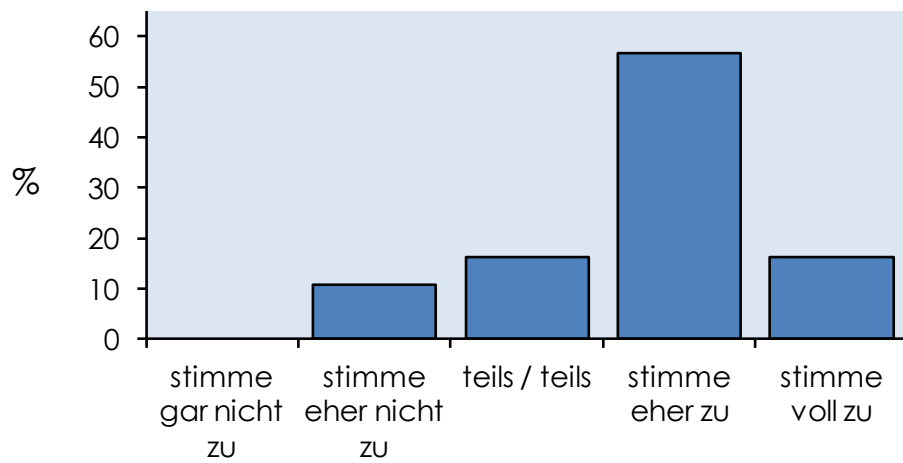


**Abb. 13:** Künftige Unterstützung der HR-Auswahl durch smarte Dinge

Die sich damit insbesondere für das HR-Performance Management abzeichnende Sonderrolle im Rahmen der HR-Funktionen mag in einer ersten Interpretation mit der besonderen Sensibilität und dem besonderen rechtlichen (Daten-)Schutz von Mitarbeiterleistungsdaten begründet werden. Wegen der tendenziell polarisierten Expertenmeinung bezogen auf die HR-Beschaffung und die HR-Vergütung lässt sich derzeit keine klare Aussage über deren künftige Ausgestaltung als smarte HR-Funktionen machen.

- Akzeleration der Personalarbeit: Die Akzeleration der Personalarbeit beschreibt das Phänomen einer grundsätzlichen Beschleunigung personalwirtschaftlicher Maßnahmen bis hin zu Echtzeitmaßnahmen, bei denen personalwirtschaftlichen Anforderungen der Geschäftstätigkeit unmittelbar bei deren Auftreten mit entsprechenden personalwirtschaftlichen Maßnahmen begegnet wird. Die Akzeleration gilt insbesondere für die künftig als „smart“ erachteten Funktionsbereiche HR-Controlling, HR-Einsatz und HR-Entwicklung. Zunächst wird sich die personalwirtschaftliche Informationsversorgung durch das HR-Controlling erheblich beschleunigen. Ermöglicht wird dies durch die Echtzeitdatenerfassung und -bereitstellung über Sensoren. Diese Bereitstellung von Nah- und Echtzeitinformationen bildet auch die Grundlage für die Beschleunigung weiterer HR-Funktionsbereiche. Nach Einschätzung der Experten wird sich zunächst weiter HR-Einsatzplanung und -einsatz beschleunigen und – wegen Anforderungen smarter Arbeit – zunehmend in Echtzeit stattfinden (vgl. Abb. 14).

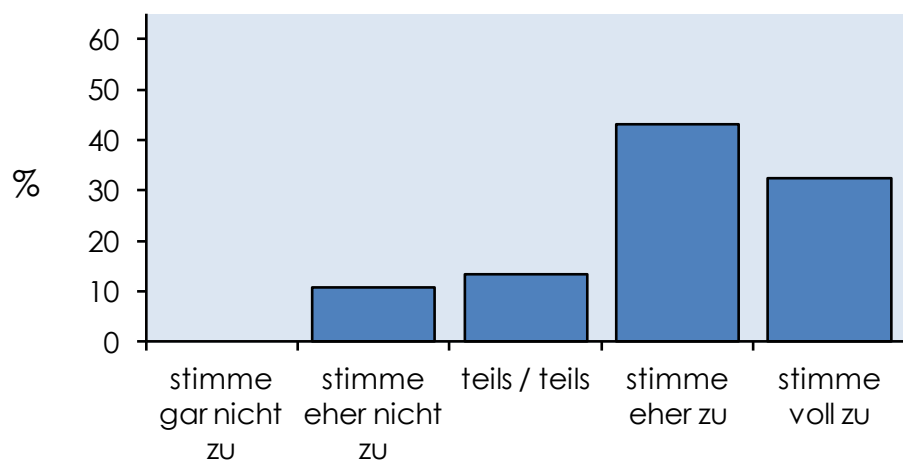
„HR-Einsatzplanung und -Einsatz werden wegen Echtzeitpersonalbedarfen und -daten zunehmend in Echtzeit erfolgen.“



**Abb. 14:** Künftige Akzeleration von HR-Einsatzplanung und -einsatz

Ähnliches gilt für die Personalentwicklung, wo Trainingsmaßnahmen in Echtzeit bereits seit geraumer Zeit diskutiert werden („just-in-time learning“). Auch hier geht eine deutliche Mehrheit der Experten davon aus, dass Echtzeitlernen ein verbreitetes Phänomen sein wird. Auch dieses Echtzeitlernen wird erneut über smarte Dinge erfolgen (vgl. dazu Abb. 15 und den Abschnitt „Verdinglichung der Personalarbeit“).

„Digitale Assistenzdienste in / an smarten Dingen werden ein just-in-time Lernen der Mitarbeiter ermöglichen.“



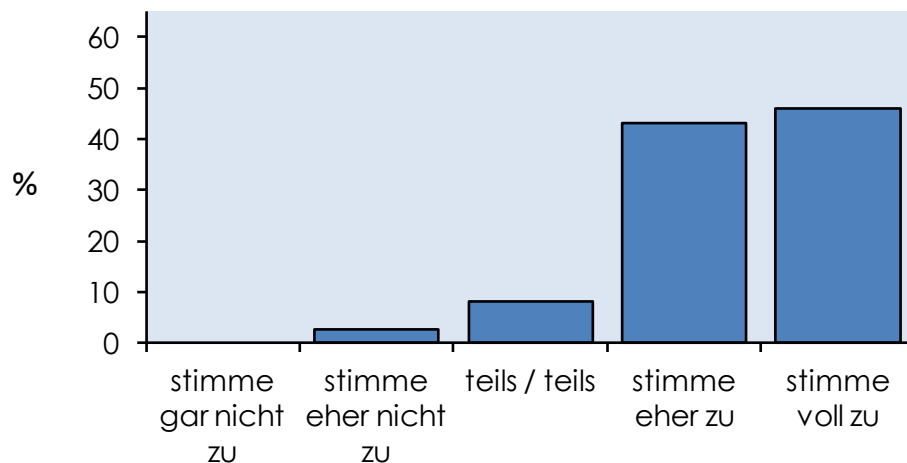
**Abb. 15:** Künftige Akzeleration (und „Verdinglichung“) der HR-Entwicklung

Diese Akzeleration personalwirtschaftlicher Maßnahmen gilt allerdings nicht oder nur eingeschränkt für die zweite Gruppe von HR-Funktionen (HR-Vergütung, HR-

Performance Management und HR-Beschaffung). Offensichtlich wird für diese Funktionen davon ausgegangen, dass sie weiterhin nicht in Echtzeit sondern nachlaufend erfolgen. Für die Vergütung bedeutet dies etwa, dass nach wie vor auf Monatsbasis vergütet wird. Damit bleibt die Akzeleration der Personalarbeit ein für die benannten Funktionen von den Experten klar artikuliertes künftiges Phänomen. Personalarbeit wird damit zumindest partiell zu einer betrieblichen Echtzeitfunktion („Real Time HRM“).

- Informatisierung der Personalarbeit: Im Gefolge der Sensorisierung und Datafizierung der Personalarbeit bezeichnet das Phänomen der Informatisierung die systematische Bereitstellung und die systematische Verwendung von HR-Informationen für alle personalwirtschaftlichen Entscheidungen und Aktivitäten über die verschiedenen HR-Funktionen hinweg. Diesbezüglich geht eine massive Mehrheit der Experten zunächst davon aus, dass sich der quantitative Umfang an Informationen erhöhen wird (vgl. Abb. 16).

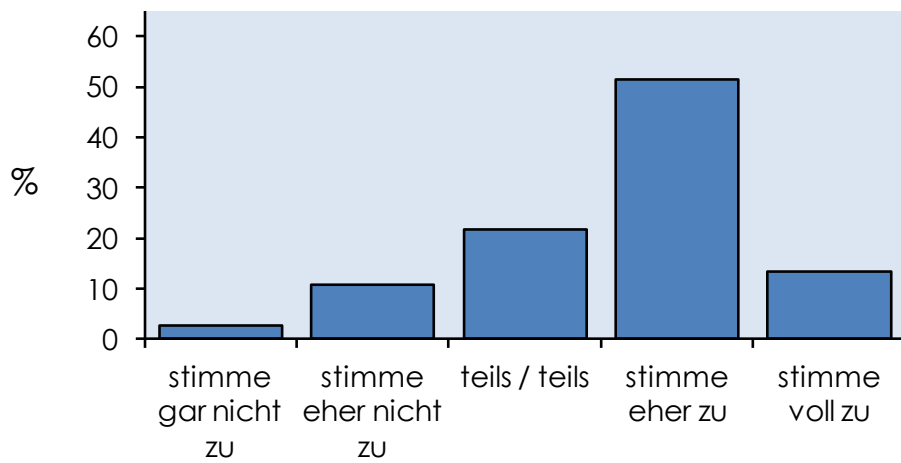
„Der quantitative Umfang von HR-Informationen wird wegen umfassender Daten zunehmen.“



**Abb. 16:** Künftige quantitative Informatisierung der Personalarbeit

Ebenso gehen die Experten interessanterweise mehrheitlich davon aus, dass sensorbasierte Datenerhebungen zu einer Verbesserung der qualitativen Güte („Objektivierung“) resultierender HR-Informationen beitragen werden (vgl. Abb. 17).

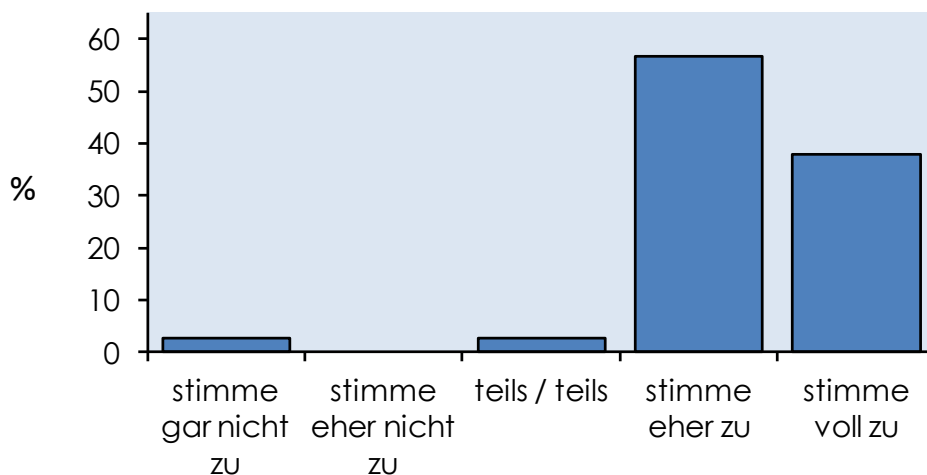
„Die qualitative Güte von HR-Informationen wird wegen objektiver Messungen zunehmen.“



**Abb. 17:** Künftige qualitative Informatisierung der Personalarbeit

Im Gefolge der Informatisierung wird auch die Bedeutung des HR-Controllings als informationsbereitstellender HR-Funktion klar steigen. Trotz eines bereits derzeit zu unterstellenden sehr hohen Digitalisierungsgrades gehen die Experten mit dem Internet der Dinge von einer massiven weiteren Digitalisierung des HR-Controllings aus (vgl. Abb. 18).

„Die Digitalisierung des HR-Controllings wird zunehmen.“



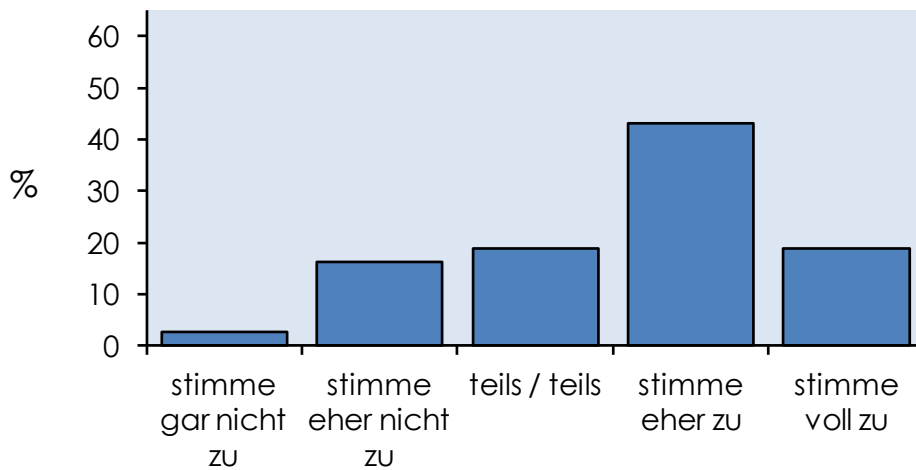
**Abb. 18:** Künftige Digitalisierung des HR-Controllings

Einschränkungen der Informatisierung dürften erneut den Funktionsbereich HR-Performance Management sowie – gegebenenfalls – die HR-Beschaffung und die

HR-Vergütung betreffen (vgl. dazu den Abschnitt „Dichotomisierung der Personalarbeit“).

- Humanisierung durch Personalarbeit: Humanisierung durch Personalarbeit bezeichnet das Phänomen, dass im Rahmen der Arbeitsgestaltung und -organisation smarte Dinge (auch) zur Integration älterer und leistungsgeminderter Mitarbeiter sowie zur Gesundheitserhaltung und -vorsorge aller Mitarbeitern verwendet werden (vgl. Abb. 19).

„Aufgrund der Verwendung von smarten Dingen in Arbeitsprozessen werden Mitarbeiter zunehmend gesundheits-, behinderungs- und altersgerecht eingesetzt.“

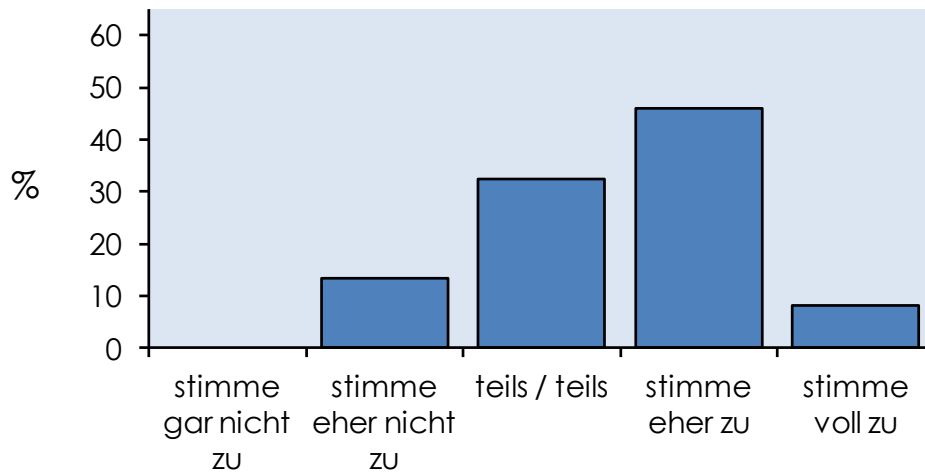


**Abb. 19:** Künftige Humanisierung der Arbeit

Ein einfaches Beispiel bieten etwa auf der Basis von Sensordaten individualisierte Pausen- und Ruhezeitenregelungen für jeden einzelnen Mitarbeiter.

- Produktivitätssteigerung durch Personalarbeit: Die Produktivitätssteigerung durch Personalarbeit bezeichnet das Phänomen, dass die systematische Gestaltung von Arbeit als „smarte Arbeit“ – d.h. die Verwendung smarterer Dinge zur Produktion von Gütern und Dienstleistungen – zu Verbesserungen der individuellen und organisationalen Arbeitsleistung führen wird (vgl. Abb. 20). Diese Produktivitätssteigerung wird prognostiziert, obwohl der konkrete Einsatz von smarten Dingen für ein HR-Performance Management tendenziell eher kritisch gesehen wird (vgl. dazu den Abschnitt „Dichotomisierung der Personalarbeit“).

„Smarte Dinge werden zu einer Erhöhung der individuellen und organisationalen Arbeitsleistung führen.“



**Abb. 20:** Künftige Produktivitätssteigerung der Arbeit

### 3.3 Veränderung von HR-Positionen

Mit den Veränderungen von HR-Technologien und HR-Funktionen sind auch Veränderungen für typische Positionen im HR-Bereich zu erwarten, die sich etwa in veränderten Arbeitsinhalten und veränderten Qualifikationsanforderungen dieser Positionen niederschlagen. Dies dürfte zunächst für ausführende HR-Positionen gelten, die beispielsweise durch Automation administrativer HR-Aufgaben durch smarte Dinge oder die Anwendung veränderter HR-Software bedingt sind. Unter der Bezeichnung

- *HR-Sachbearbeiter*

untersucht die Studie daher mögliche künftige Veränderungen von ausführenden/ administrativen Positionen des Personalbereichs. Eine analoge Argumentation lässt sich für beratende und entscheidende Personalpositionen führen. Auch hier werden Automation, neue Information und Entscheidungsunterstützung und veränderte Software vermutlich Veränderungen mit sich bringen. Unter der (konservativen) Bezeichnung

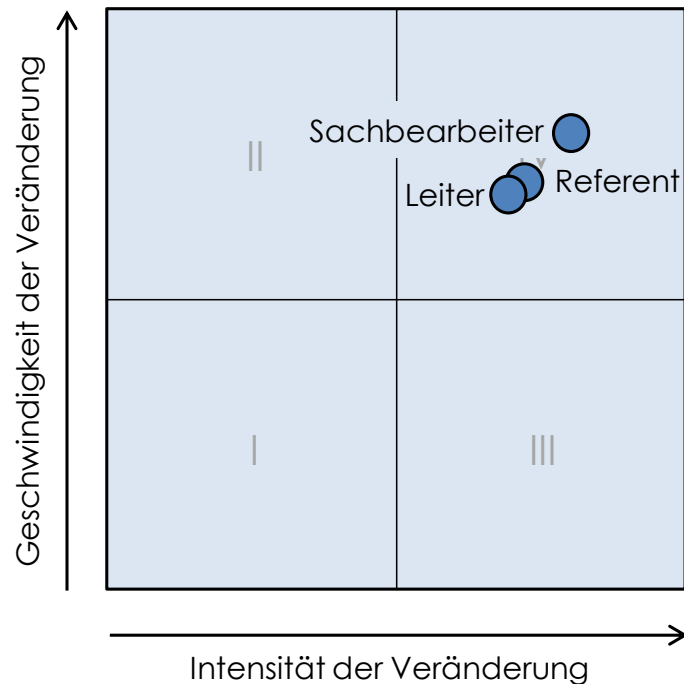
- *HR-Referent*

untersucht die Studie daher mögliche künftige Veränderungen von professionellen fachlichen Positionen des HR-Bereichs. Schließlich dürften sich Veränderungen auch für Führungspositionen im HR-Bereich ergeben – etwa durch deutlich verbesserte und veränderte Informationsstände u.a. Unter der Bezeichnung

- *HR-Leiter*

werden daher Items zur künftigen Veränderungen von Führungs- und Leitungspositionen im Personalbereich mit in die Studie aufgenommen.

Die generelle Übersicht im Veränderungsdiagramm (vgl. Abb. 21) zeigt auf, dass alle drei HR-Positionen deutlich in der Kategorie IV („fast major change“) verortet sind, und dass entsprechend innerhalb eines absehbaren Zeithorizontes mit größeren Veränderungen in Art und Inhalt dieser Positionen zu rechnen ist.

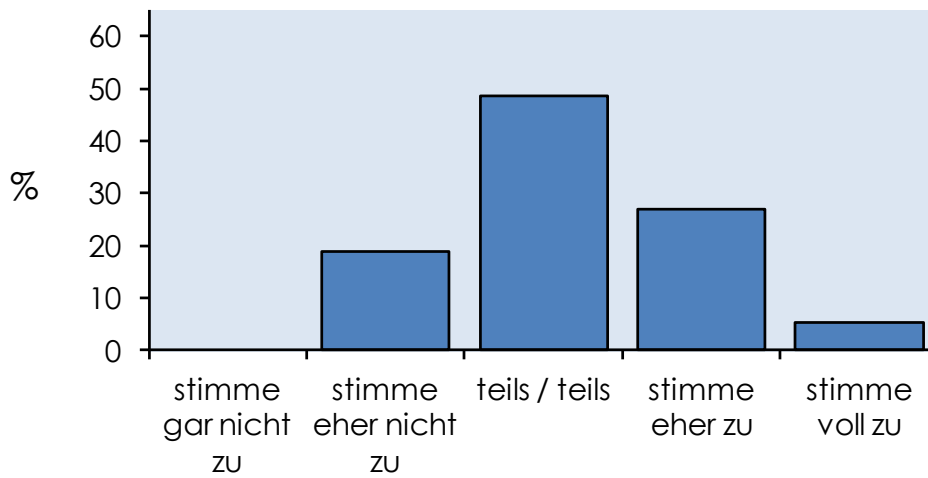


**Abb. 21:** Künftige Veränderung von HR-Positionen durch das Internet der Dinge

Folgende interessante Phänomene für die künftige Ausgestaltung von HR-Positionen lassen sich auf Basis der Einschätzungen der Experten feststellen:

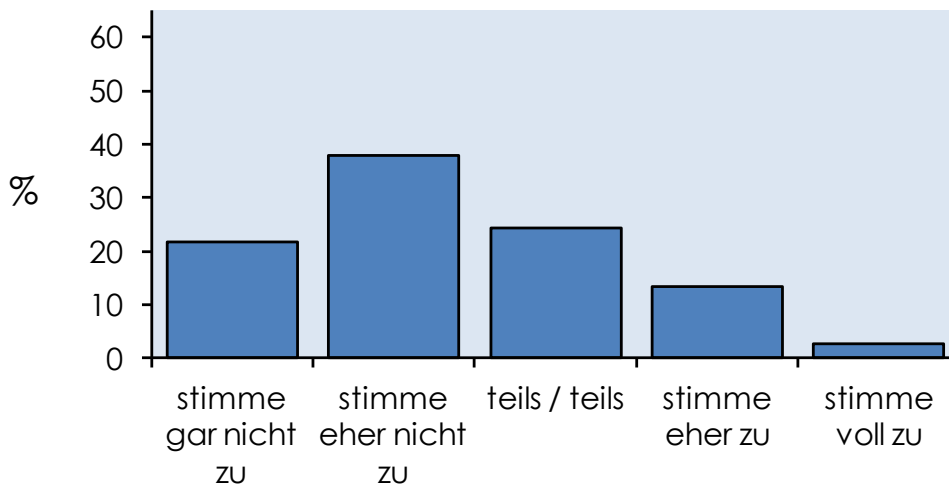
- Marginalisierung der Personalabteilung: Die Marginalisierung der Personalabteilung beschreibt – einzelne HR-Positionen übergreifend – den Verlust an Aufgaben, Ressourcen und Bedeutung einer eigenständigen organisationalen Einheit für HRM. Dies bedingt sich zu einem durch eine fortschreitende Automation im Sinne der Übernahme von Aufgaben durch Technik. Abb. 22 belegt, dass das Internet der Dinge künftig zumindest teilweise HR-Aufgaben übernehmen wird. Ähnliches gilt für weitere denkbare Aufgabenträger wie HR-Dienstleister, Linienführungskräfte und durch die Mitarbeiter selbst (vgl. die Items Positionen 17 - 19 in Anhang B.). Umgekehrt wird nicht davon ausgegangen, dass HR-Abteilungen zunehmend für künftige HR-Aufgaben zuständig sein werden (vgl. Abb. 23).

„Technik (smarte Dinge und Dienste) wird zunehmend HR-Aufgaben übernehmen.“



**Abb. 22:** Künftige Übernahme von HR-Aufgaben durch HR-Technik

„HR-Abteilungen werden zunehmend HR-Aufgaben übernehmen.“



**Abb. 23:** Künftige Übernahme von HR-Aufgaben durch HR-Abteilungen

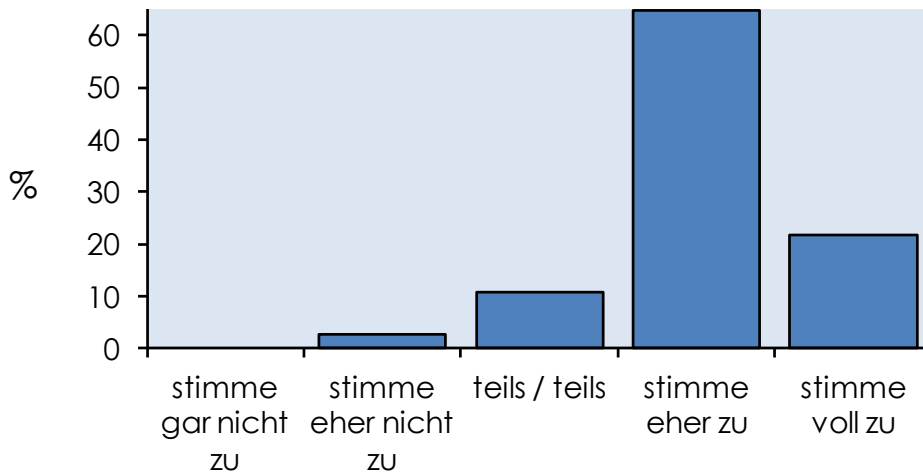
Mit dieser Verlagerung von Aufgaben und Zuständigkeiten weg von den HR-Abteilungen hin zur Technik und anderen Aufgabenträgern dürfte ein Verlust an Ressourcen und Bedeutung der HR-Abteilungen einhergehen.

- (Doppelte) Digitalisierung von HR-Positionen: Die (doppelte) Digitalisierung von HR-Positionen bezeichnet das Phänomen, dass – über die drei untersuchten HR-Positionen hinweg – sowohl Arbeitsinhalte als auch Qualifikationsanforderungen sich zunehmend in Richtung Digitalisierung verändern. So wird etwa für Personal-



leitungspositionen sehr eindeutig davon ausgegangen, dass künftig umfassend informationstechnische Arbeitsinhalte anfallen werden (vgl. Abb. 24).

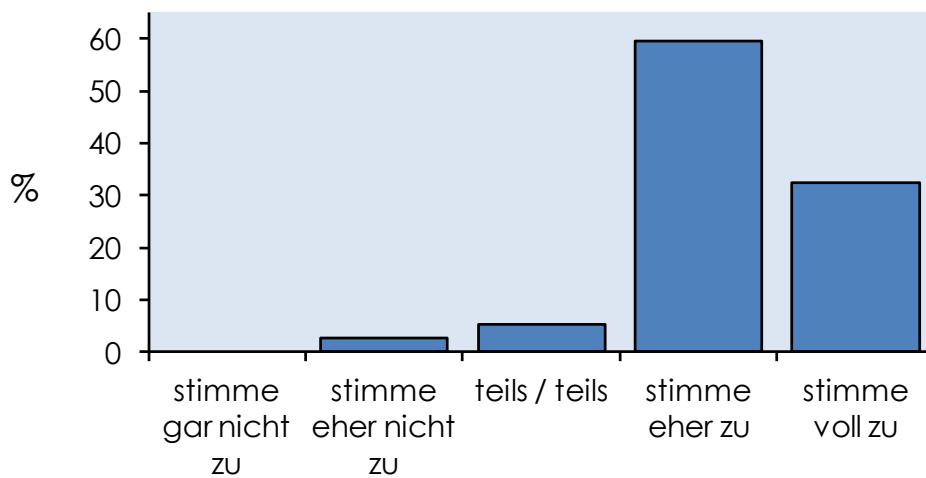
„Personalleitungspositionen werden steigende informationstechnische Arbeitsanteile aufweisen.“



**Abb. 24:** Künftige informationstechnische Arbeitsinhalte von Personalleitungspositionen

Analoges gilt für die Arbeitsinhalte von Personalreferentenpositionen und – etwas abgeschwächt – auch für Personalsachbearbeiterpositionen (vgl. die Items Positionen 7 und 12 in Anhang B.).

„Digitale und technische Qualifikationsanforderungen von Personalleitungspositionen werden zunehmen.“

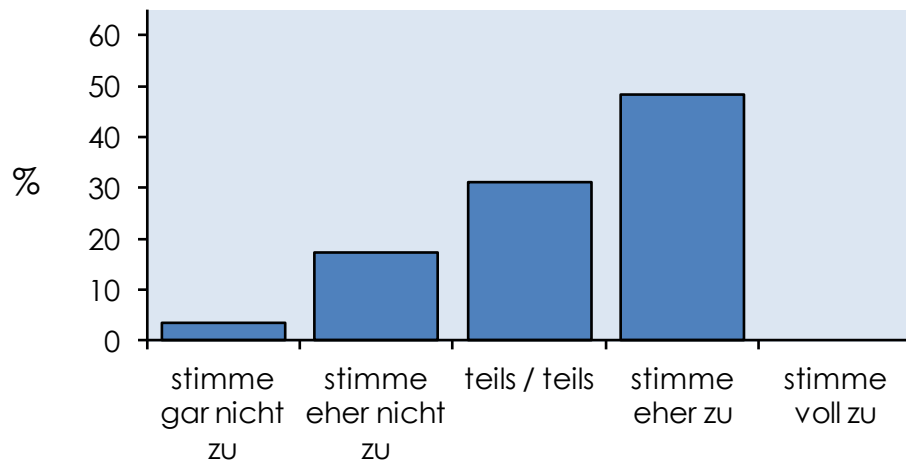


**Abb. 25:** Künftige digitale und technische Qualifikationsanforderungen von Personalleitungspositionen

Korrespondierend mit den zunehmenden digitalen Arbeitsinhalten werden auch digitale Qualifikationsanforderungen künftig von großer Bedeutung sein. Dies kann wiederum exemplarisch für Personalleiterpositionen gezeigt werden, die von einer klaren Mehrheit der Experten prognostiziert wird (vgl. Abb. 25). Erneut gelten solche künftigen digitalen Qualifikationsanforderungen auch für Personalreferenten- und – leicht abgeschwächt – auch für Personalsachbearbeiterpositionen. Das Internet der Dinge wird damit zusammengefasst die Digitalisierung der Personalprofession deutlich vorantreiben

- Entstehung hybrider Positionen: Die Entstehung hybrider Positionen verweist auf das Phänomen, dass künftig Mischpositionen mit Mischqualifikationen an der Schnittstelle von (Informations-)Technik und HRM entstehen werden. Eine knappe Mehrheit der Experten erwartet, dass solche hybriden Positionen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen entstehen und auch Führungspositionen umfassen werden (vgl. Abb. 26).

„Die Verwendung von smarten Dingen / Diensten im HRM wird zur Entstehung von hybriden Funktionen und Positionen (bspw. Chief Digital HR Officer) führen.“

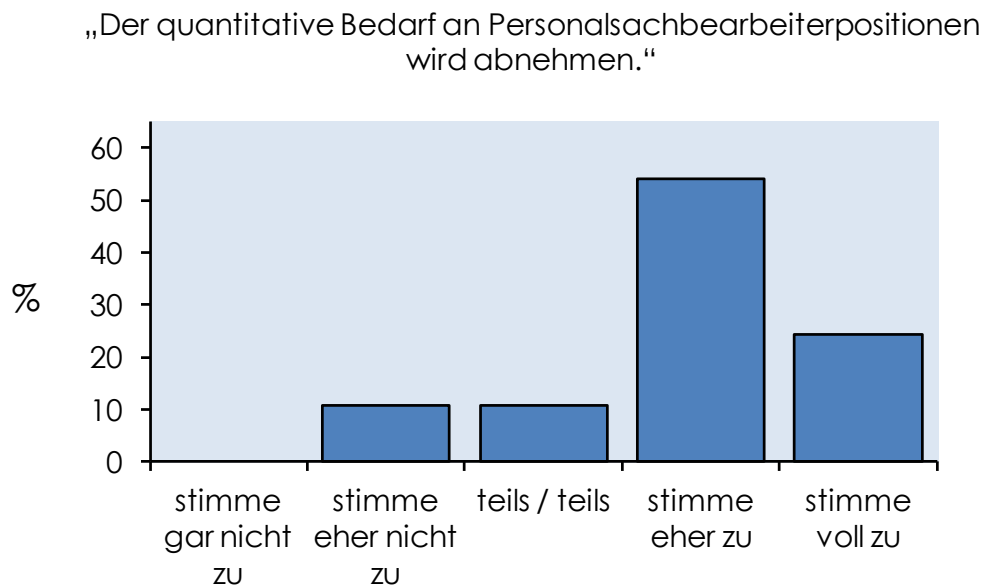


**Abb. 26:** Künftige Entstehung hybrider Positionen

Neben der doppelten Digitalisierung von HR-Professionen bilden gerade solche hybriden Positionen einen deutlichen Beleg für eine künftig erwartete intensive Technisierung und Digitalisierung der Personalprofession.

- Automation administrativer HR-Positionen: Die Automation administrativer HR-Positionen bezeichnet das Phänomen, dass verwaltende Aufgaben von Personalsachbearbeitern durch das Internet der Dinge automatisiert werden können und in der

Folge den Wegfall solcher HR-Positionen. Abb. 27 belegt, dass die Experten mehrheitlich von einer Reduktion von HR-Sachbearbeiterpositionen ausgehen.



**Abb. 27:** Künftige Automation von HR-Sachbearbeiterpositionen

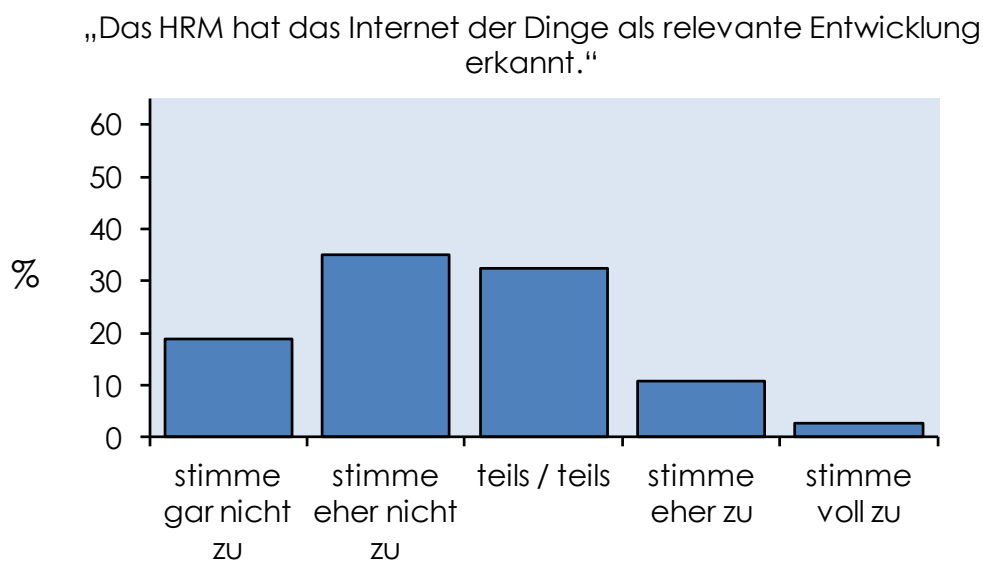
Diese Automatisierung ist dabei auf die Personalsachbearbeiterposition beschränkt, d.h. HR-Leitungs- und HR-Referentenpositionen sind hiervon nicht betroffen. Dies bildet auch den Grund für die im Vergleich zu den weiteren HR-Positionen erhöhte Veränderungsintensität von HR-Sachbearbeiterpositionen im generellen Veränderungsdiagramm (vgl. Abb. 21).

#### 4. Fazit der Studie

Die vorliegende Studie untersucht künftige Veränderungen der Personalarbeit, die durch das Internet der Dinge induziert werden. Die Ergebnisse zeigen dabei generell auf, dass die befragten Experten durchaus davon ausgehen, dass das Internet der Dinge einen größeren Wandel der Personalarbeit herbeiführen wird. Dies gilt über alle untersuchten Bereiche der HR-Technologien, HR-Funktionen und HR-Positionen hinweg. Zahlreiche Veränderungen in diesen Bereichen konnten als größere, demnächst eintretende Veränderung („fast major change“) eingestuft werden (vgl. die Abb. 3, 10 und 21). Treiber des Wandels sind zum einen klar veränderte fachliche Anforderungen an die Personalarbeit aufgrund „smarter Arbeit“, zum anderen aber auch deutlich veränderte technische Potenziale aufgrund „smarter Dinge“. Das Internet der Dinge stellt damit einerseits über die Veränderung von Arbeit in smarte

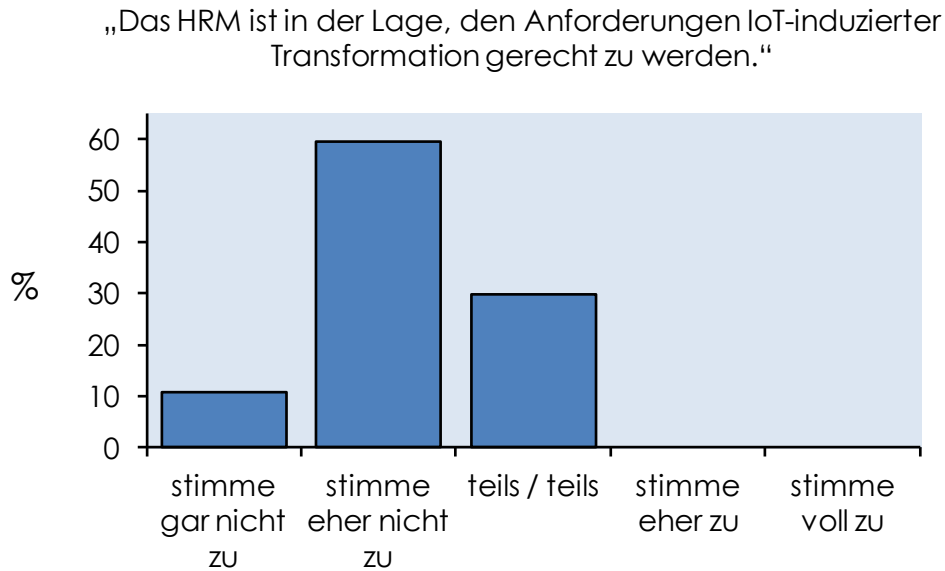
Arbeit neue Anforderungen an die Personalarbeit, andererseits bietet es aber durch die Veränderung von HRM in smart HRM auch neue Möglichkeiten für die Personalarbeit. Insgesamt kann die Studie damit als nachdrücklicher Beleg für das Konzept des „smart HRM“ gelten. Als künftige Phase der Digitalisierung der Personalarbeit bezeichnet smart HRM eine Personalarbeit, die auf die Bewältigung der personalwirtschaftlichen Anforderungen smarter Arbeit unter ausdrücklicher Nutzung der personalwirtschaftlichen Potenziale smarter Dinge ausgerichtet ist. Die Studie bietet zahlreiche Anhaltspunkte dafür, dass und wie smart HRM in Zukunft realisiert werden wird. Damit stehen die Ergebnisse der Studie auch gegen die Annahme, die Herausforderungen, die smarte Arbeit an die Personalarbeit stellen wird, seien mit Mitteln eines konventionellen „strategischen“ Personalmanagements alleine zu bewältigen. Phänomene wie die Akzeleration der Personalarbeit belegen, dass zumindest gewissen personalwirtschaftlichen Anforderungen smarter Arbeit nur durch smartes HRM begegnet werden kann.

Damit entsteht für die Unternehmen durchaus auch ein spürbarer Veränderungsdruck, ihre personalwirtschaftlichen Technologien, Funktionen und Positionen an künftig veränderte Anforderungen anzupassen. Befragt inwiefern das HRM derzeit bereits auf diese Herausforderungen vorbereitet ist, zeichnen die Experten allerdings ein eher negatives Bild. So glaubt eine Mehrheit der Experten nicht, dass das HRM auch nur erkannt hat, dass das Internet der Dinge eine personalwirtschaftlich relevante Entwicklung darstellt (vgl. Abb. 28).



**Abb. 28:** Genereller Bewusstseitsgrad des HRM

Noch deutlicher fällt die Einschätzung der faktischen Fähigkeiten des HRM aus, den Anforderungen des Internets der Dinge gerecht zu werden. Diesbezüglich war kein einziger Experte der Auffassung, dass das HRM bereits derzeit in der Lage ist, den durch das Internet der Dinge geänderten Anforderungen gerecht zu werden (vgl. Abb. 29).



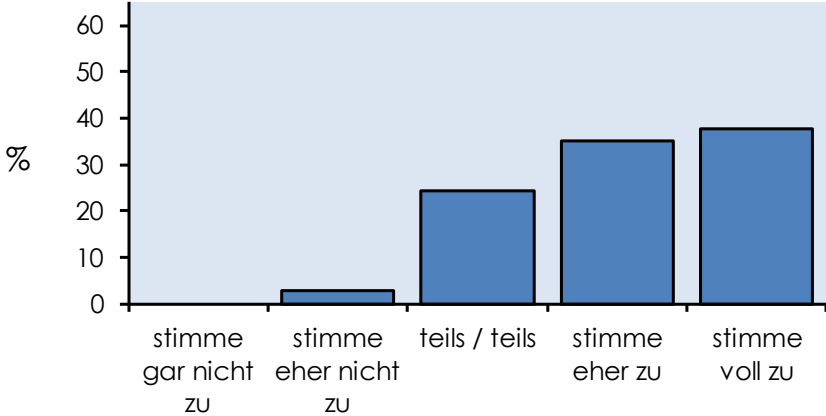
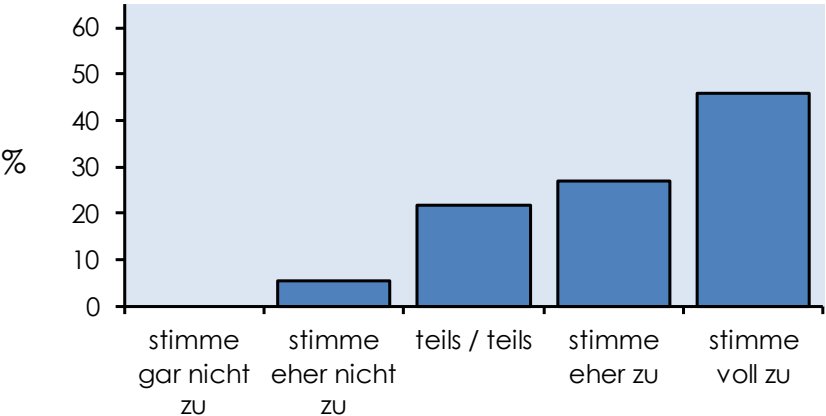
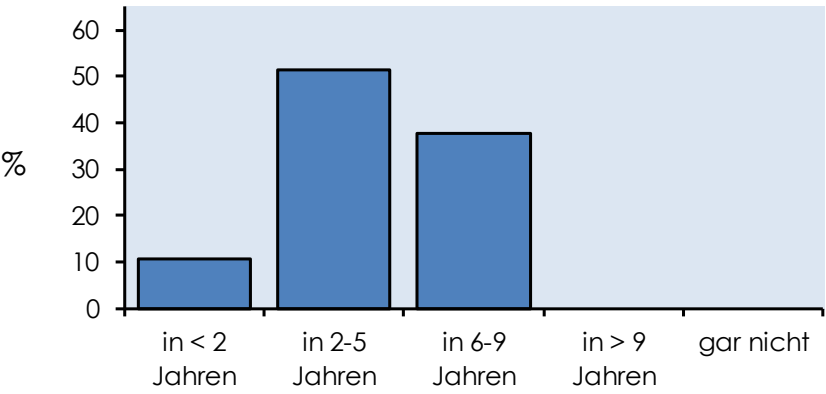
**Abb. 29:** Aktuelle Fähigkeiten des HRM

Diese Einschätzung zeigen, dass sich das HRM offenbar noch ganz am Anfang der sich abzeichnenden Veränderungen befindet. Diesen veränderten Anforderungen gerecht zu werden impliziert entsprechend, dass zukünftig noch eine erhebliche Aufklärungs- und Entwicklungsarbeit zu leisten ist.

## **Anhang A.** Teilnehmende Experten

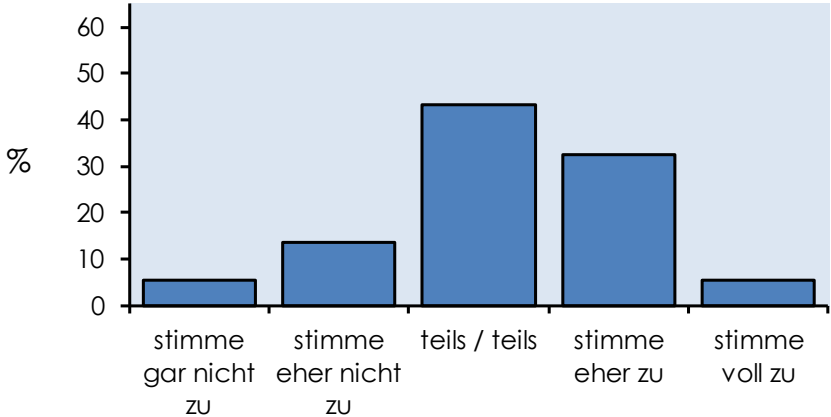
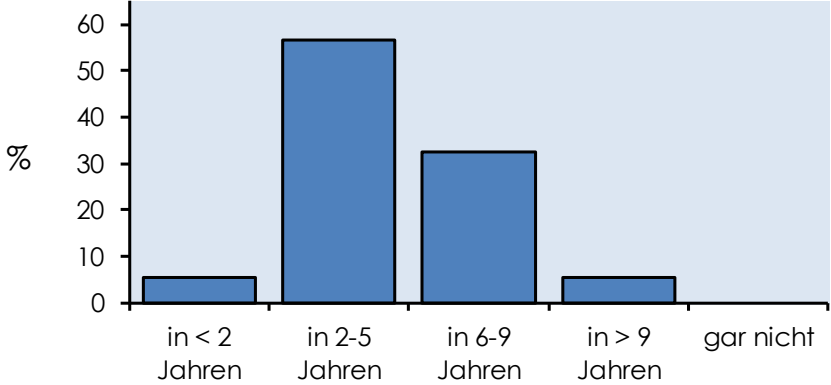
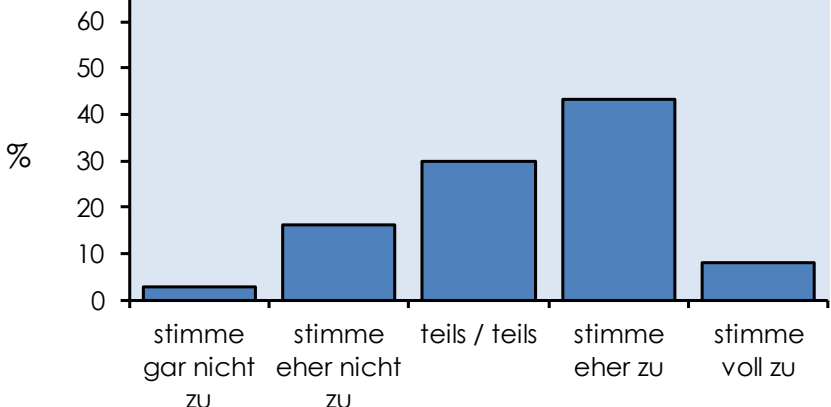
1. Prof. Dr. Erhard Alde
2. Sebastian Andrä
3. Prof. Dr. Frank Bensberg
4. Harald Betz
5. Prof. Dr. Torsten Biemann
6. Prof. Dr. Stephan Böhm
7. Prof. Dr. Peter Eberl
8. Thomas Engel
9. Prof. Dr. Michael Fallgatter
10. Dr. Winfried Felser
11. Andre Frankenberg
12. Dr. Ralf Gräßler
13. Jörg Hanebutte
14. Gerold Hasel
15. Dr. Silvia Hein
16. Prof. Dr. Wolfgang Jäger
17. Jörg John
18. Prof. Dr. Rüdiger Kabst
19. Prof. Dr. Stephan Kaiser
20. Dirk Linn
21. Thomas Lohmann
22. Thomas Meis
23. Prof. Dr. Wilhelm Mülder
24. Dr. Christoph Müller
25. Karen Ossmann
26. Thomas Sattelberger
27. Silke Scholz
28. Stefan Schüssler
29. Prof. Dr. Matthias Schumann
30. Prof. Dr. Thomas Spengler
31. Prof. Dr. Volker Stein
32. Wolfgang Tomek
33. Prof. Dr. Armin Trost
34. Prof. Dr. Tim Weitzel
35. Prof. Dr. Ingo Weller
36. Wolfgang Witte
37. Mischa Wittek

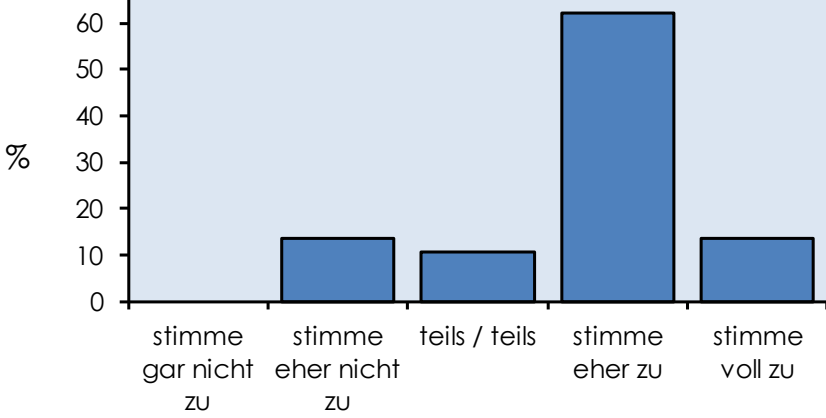
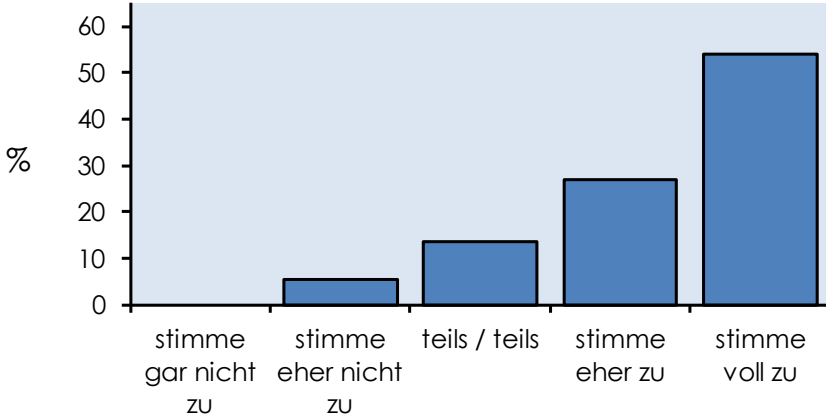
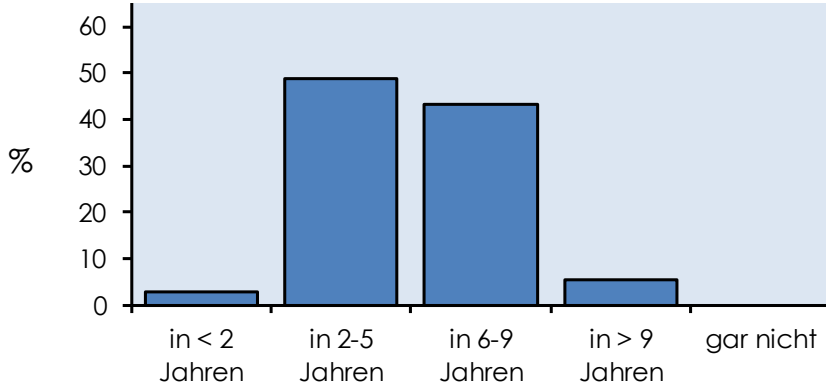
## Anhang B. Items und Ergebnisse

<p>HR- Technologien Item 1</p>	<p>„Auch das HRM wird Sensoren zur Erhebung relevanter Daten (z.B. Arbeitszeitdaten) anwenden.“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>24</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>35</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>38</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	3	teils / teils	24	stimme eher zu	35	stimme voll zu	38
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	3												
teils / teils	24												
stimme eher zu	35												
stimme voll zu	38												
<p>HR- Technologien Item 2</p>	<p>„Auch das HRM wird smarte Dinge (z.B. Werkzeuge) direkt für personalwirtschaftliche Zwecke (z.B. Training) anwenden.“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>5</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>22</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>27</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>46</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	5	teils / teils	22	stimme eher zu	27	stimme voll zu	46
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	5												
teils / teils	22												
stimme eher zu	27												
stimme voll zu	46												
<p>HR- Technologien Item 3</p>	<p>„Innerhalb welchen Zeithorizonts rechnen Sie mit dem Eintreten obiger Veränderungen?“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Zeithorizont</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>in &lt; 2 Jahren</td><td>10</td></tr><tr><td>in 2-5 Jahren</td><td>51</td></tr><tr><td>in 6-9 Jahren</td><td>38</td></tr><tr><td>in &gt; 9 Jahren</td><td>0</td></tr><tr><td>gar nicht</td><td>0</td></tr></tbody></table>	Zeithorizont	Anteil (%)	in < 2 Jahren	10	in 2-5 Jahren	51	in 6-9 Jahren	38	in > 9 Jahren	0	gar nicht	0
Zeithorizont	Anteil (%)												
in < 2 Jahren	10												
in 2-5 Jahren	51												
in 6-9 Jahren	38												
in > 9 Jahren	0												
gar nicht	0												

<p>HR- Technologien Item 4</p>	<p>„HR-Daten werden zunehmend auch von Sensoren an smarten Arbeitsgegenständen der Mitarbeiter (z.B. Werkzeuge und -stücke) stammen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>8</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>5</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>27</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>48</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>12</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	8	stimme eher nicht zu	5	teils / teils	27	stimme eher zu	48	stimme voll zu	12
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	8												
stimme eher nicht zu	5												
teils / teils	27												
stimme eher zu	48												
stimme voll zu	12												
<p>HR- Technologien Item 5</p>	<p>„HR-Daten werden zunehmend auch von tragbaren Sensoren am Mitarbeiter („Wearables“) stammen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>2</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>16</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>30</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>46</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>5</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	2	stimme eher nicht zu	16	teils / teils	30	stimme eher zu	46	stimme voll zu	5
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	2												
stimme eher nicht zu	16												
teils / teils	30												
stimme eher zu	46												
stimme voll zu	5												
<p>HR- Technologien Item 6</p>	<p>„HR-Daten werden umfangreich und heterogen sein, sowie ständig neu entstehen („Big Data“).“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>2</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>16</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>54</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>28</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	2	teils / teils	16	stimme eher zu	54	stimme voll zu	28
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	2												
teils / teils	16												
stimme eher zu	54												
stimme voll zu	28												



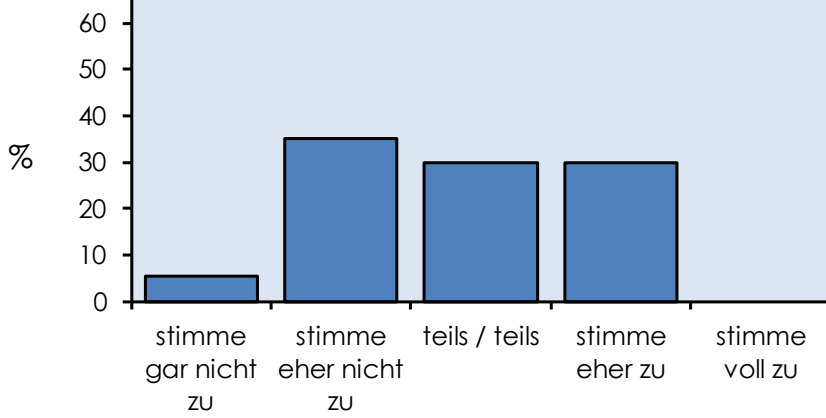
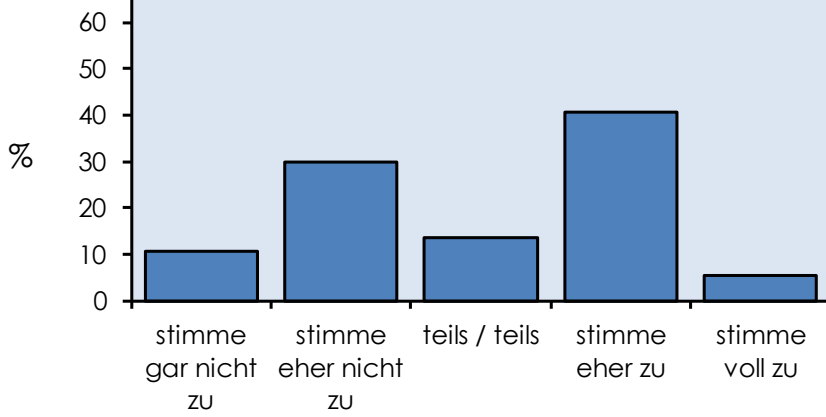
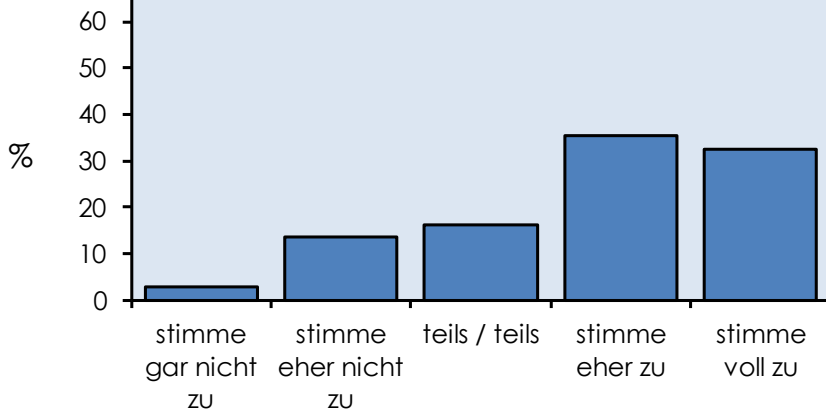
<p>HR-Technologien Item 7</p>	<p>„HR Daten werden vertrauenswürdiger sein (objektive Messung, statt subjektive Schätzung).“</p>  <p>A bar chart showing the percentage of respondents for five response categories: 'stimme gar nicht zu' (5%), 'stimme eher nicht zu' (14%), 'teils / teils' (43%), 'stimme eher zu' (32%), and 'stimme voll zu' (5%). The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 60.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>5</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>14</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>43</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>32</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>5</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	5	stimme eher nicht zu	14	teils / teils	43	stimme eher zu	32	stimme voll zu	5
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	5												
stimme eher nicht zu	14												
teils / teils	43												
stimme eher zu	32												
stimme voll zu	5												
<p>HR-Technologien Item 8</p>	<p>„Innerhalb welchen Zeithorizonts rechnen Sie mit dem Eintreten obiger Veränderungen?“</p>  <p>A bar chart showing the percentage of respondents for five time horizon categories: 'in &lt; 2 Jahren' (5%), 'in 2-5 Jahren' (56%), 'in 6-9 Jahren' (32%), 'in &gt; 9 Jahren' (5%), and 'gar nicht' (0%). The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 60.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>in &lt; 2 Jahren</td><td>5</td></tr><tr><td>in 2-5 Jahren</td><td>56</td></tr><tr><td>in 6-9 Jahren</td><td>32</td></tr><tr><td>in &gt; 9 Jahren</td><td>5</td></tr><tr><td>gar nicht</td><td>0</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	in < 2 Jahren	5	in 2-5 Jahren	56	in 6-9 Jahren	32	in > 9 Jahren	5	gar nicht	0
Kategorie	Anteil (%)												
in < 2 Jahren	5												
in 2-5 Jahren	56												
in 6-9 Jahren	32												
in > 9 Jahren	5												
gar nicht	0												
<p>HR-Technologien Item 9</p>	<p>„HR-Systeme werden mit Sensoren und Aktuatoren smarterer Dinge interagieren, um HR-Funktionalitäten situationsadäquat bereitzustellen.“</p>  <p>A bar chart showing the percentage of respondents for five response categories: 'stimme gar nicht zu' (2%), 'stimme eher nicht zu' (16%), 'teils / teils' (29%), 'stimme eher zu' (43%), and 'stimme voll zu' (8%). The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 60.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>2</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>16</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>29</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>43</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>8</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	2	stimme eher nicht zu	16	teils / teils	29	stimme eher zu	43	stimme voll zu	8
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	2												
stimme eher nicht zu	16												
teils / teils	29												
stimme eher zu	43												
stimme voll zu	8												

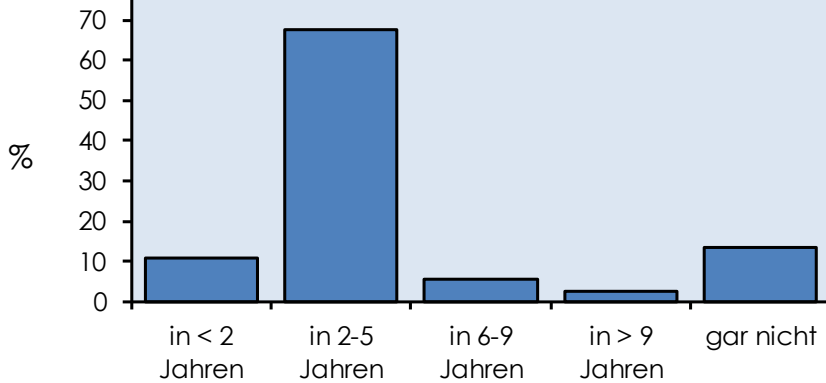
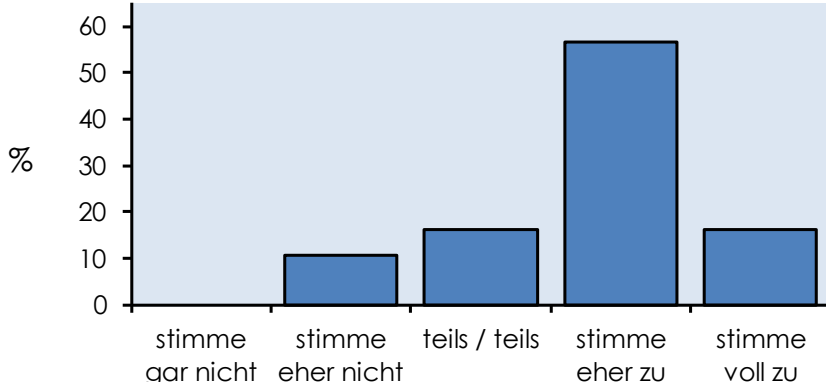
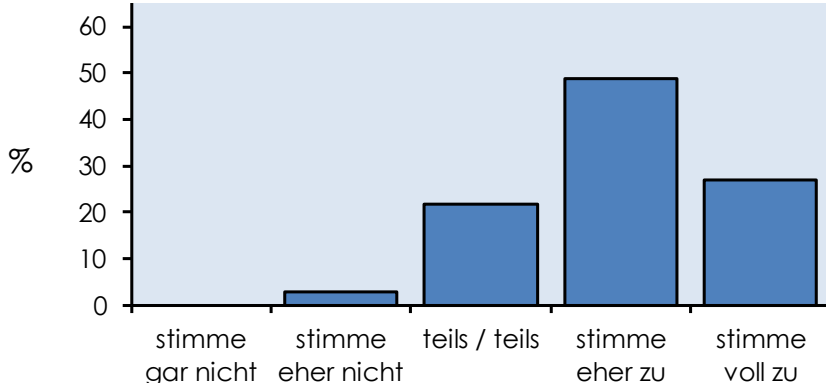
<p>HR-Technologien Item 10</p>	<p>„HR-Systeme werden mit anderen digitalen Diensten des Unternehmens interagieren, um angebotene Funktionalität systematisch auf deren personalwirtschaftliche Anforderungen auszurichten.“</p>  <p>A bar chart showing the percentage of respondents for Item 10. The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 60. The x-axis has five categories: 'stimme gar nicht zu', 'stimme eher nicht zu', 'teils / teils', 'stimme eher zu', and 'stimme voll zu'. The bars represent approximately 0%, 14%, 11%, 62%, and 13% respectively.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>14</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>11</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>62</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>13</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	14	teils / teils	11	stimme eher zu	62	stimme voll zu	13
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	14												
teils / teils	11												
stimme eher zu	62												
stimme voll zu	13												
<p>HR-Technologien Item 11</p>	<p>„HR-Systeme werden Funktionalitäten (z.B. Einsatzplanung und Training) zunehmend in Nah- / Echtzeit bereitstellen, um personalwirtschaftlichen Anforderungen des Geschäfts gerecht zu werden.“</p>  <p>A bar chart showing the percentage of respondents for Item 11. The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 60. The x-axis has five categories: 'stimme gar nicht zu', 'stimme eher nicht zu', 'teils / teils', 'stimme eher zu', and 'stimme voll zu'. The bars represent approximately 0%, 6%, 14%, 27%, and 54% respectively.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>6</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>14</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>27</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>54</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	6	teils / teils	14	stimme eher zu	27	stimme voll zu	54
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	6												
teils / teils	14												
stimme eher zu	27												
stimme voll zu	54												
<p>HR-Technologien Item 12</p>	<p>„Innerhalb welchen Zeithorizonts rechnen Sie mit dem Eintreten obiger Veränderungen?“</p>  <p>A bar chart showing the percentage of respondents for Item 12. The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 60. The x-axis has five categories: 'in &lt; 2 Jahren', 'in 2-5 Jahren', 'in 6-9 Jahren', 'in &gt; 9 Jahren', and 'gar nicht'. The bars represent approximately 3%, 49%, 43%, 5%, and 0% respectively.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>in &lt; 2 Jahren</td><td>3</td></tr><tr><td>in 2-5 Jahren</td><td>49</td></tr><tr><td>in 6-9 Jahren</td><td>43</td></tr><tr><td>in &gt; 9 Jahren</td><td>5</td></tr><tr><td>gar nicht</td><td>0</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	in < 2 Jahren	3	in 2-5 Jahren	49	in 6-9 Jahren	43	in > 9 Jahren	5	gar nicht	0
Kategorie	Anteil (%)												
in < 2 Jahren	3												
in 2-5 Jahren	49												
in 6-9 Jahren	43												
in > 9 Jahren	5												
gar nicht	0												

<p>HR- Technologien Item 13</p>	<p>„Operative Mitarbeiterführung (z.B. Anleitung, Korrektur, ...) wird zunehmend von smarten Dingen übernommen und so automatisiert.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>27</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>27</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>38</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>5</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	3	stimme eher nicht zu	27	teils / teils	27	stimme eher zu	38	stimme voll zu	5
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	3												
stimme eher nicht zu	27												
teils / teils	27												
stimme eher zu	38												
stimme voll zu	5												
<p>HR- Technologien Item 14</p>	<p>„Operative HR-Entscheidungen (z.B. HR-Einsatz) werden zunehmend automatisiert.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>14</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>33</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>46</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>6</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	3	stimme eher nicht zu	14	teils / teils	33	stimme eher zu	46	stimme voll zu	6
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	3												
stimme eher nicht zu	14												
teils / teils	33												
stimme eher zu	46												
stimme voll zu	6												
<p>HR- Technologien Item 15</p>	<p>„Innerhalb welchen Zeithorizonts rechnen Sie mit dem Eintreten obiger Veränderungen?“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>in &lt; 2 Jahren</td><td>8</td></tr><tr><td>in 2-5 Jahren</td><td>54</td></tr><tr><td>in 6-9 Jahren</td><td>33</td></tr><tr><td>in &gt; 9 Jahren</td><td>6</td></tr><tr><td>gar nicht</td><td>0</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	in < 2 Jahren	8	in 2-5 Jahren	54	in 6-9 Jahren	33	in > 9 Jahren	6	gar nicht	0
Kategorie	Anteil (%)												
in < 2 Jahren	8												
in 2-5 Jahren	54												
in 6-9 Jahren	33												
in > 9 Jahren	6												
gar nicht	0												

<p>HR-Funktionen Item 1</p>	<p>„Der quantitative Umfang von HR-Informationen wird wegen umfassender Daten zunehmen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>8</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>43</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>46</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	3	teils / teils	8	stimme eher zu	43	stimme voll zu	46
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	3												
teils / teils	8												
stimme eher zu	43												
stimme voll zu	46												
<p>HR-Funktionen Item 2</p>	<p>„Die qualitative Güte von HR-Informationen wird wegen objektiver Messungen zunehmen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>11</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>22</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>51</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>13</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	3	stimme eher nicht zu	11	teils / teils	22	stimme eher zu	51	stimme voll zu	13
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	3												
stimme eher nicht zu	11												
teils / teils	22												
stimme eher zu	51												
stimme voll zu	13												
<p>HR-Funktionen Item 3</p>	<p>„Die Latenz von HR-Informationen wird wegen Echtzeitdatenerfassung abnehmen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>32</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>59</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>8</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	0	teils / teils	32	stimme eher zu	59	stimme voll zu	8
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	0												
teils / teils	32												
stimme eher zu	59												
stimme voll zu	8												

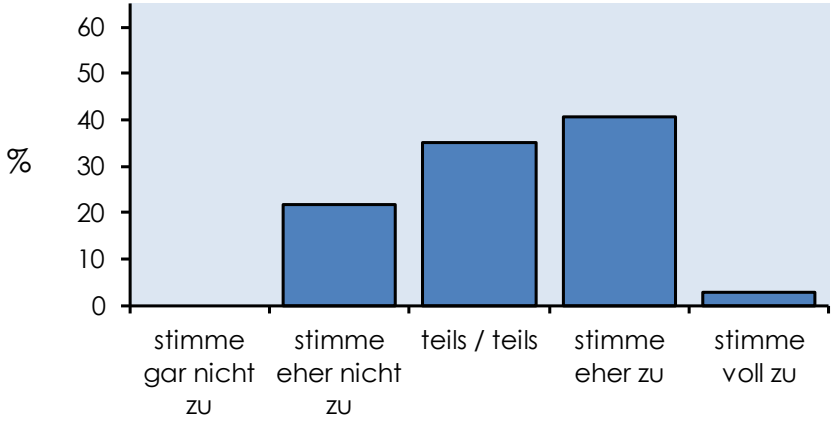
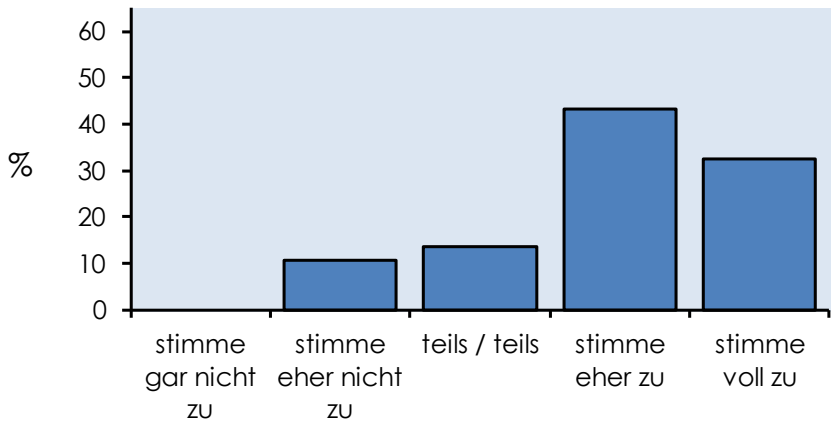
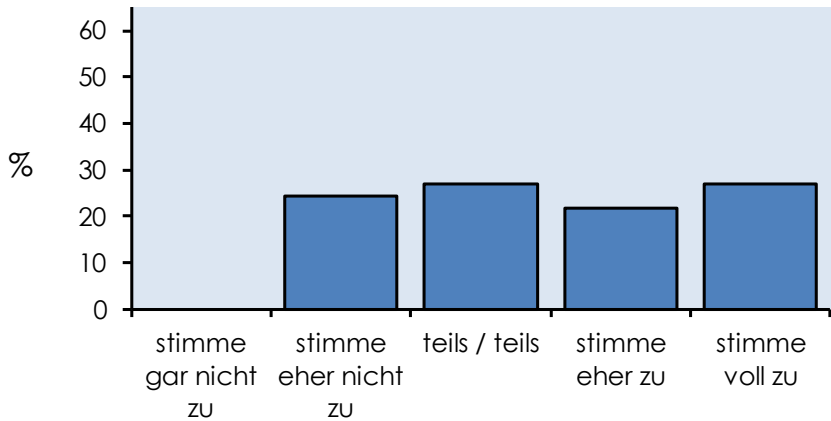
HR-Funktionen Item 4	<p>„Die Digitalisierung des HR-Controllings wird zunehmen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>3</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>57</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>38</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	3	stimme eher nicht zu	0	teils / teils	3	stimme eher zu	57	stimme voll zu	38
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	3												
stimme eher nicht zu	0												
teils / teils	3												
stimme eher zu	57												
stimme voll zu	38												
HR-Funktionen Item 5	<p>„Die Wichtigkeit des HR-Controllings wird zunehmen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>11</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>25</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>33</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>30</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	3	stimme eher nicht zu	11	teils / teils	25	stimme eher zu	33	stimme voll zu	30
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	3												
stimme eher nicht zu	11												
teils / teils	25												
stimme eher zu	33												
stimme voll zu	30												
HR-Funktionen Item 6	<p>„Innerhalb welchen Zeithorizonts rechnen Sie mit dem Eintreten obiger Veränderungen?“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>in &lt; 2 Jahren</td><td>11</td></tr><tr><td>in 2-5 Jahren</td><td>76</td></tr><tr><td>in 6-9 Jahren</td><td>14</td></tr><tr><td>in &gt; 9 Jahren</td><td>0</td></tr><tr><td>gar nicht</td><td>0</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	in < 2 Jahren	11	in 2-5 Jahren	76	in 6-9 Jahren	14	in > 9 Jahren	0	gar nicht	0
Kategorie	Anteil (%)												
in < 2 Jahren	11												
in 2-5 Jahren	76												
in 6-9 Jahren	14												
in > 9 Jahren	0												
gar nicht	0												

<p>HR-Funktionen Item 7</p>	<p>„Quantitative und qualitative HR-Beschaffungsbedarfe werden zunehmend von smarten Dingen / Diensten geliefert.“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>5</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>35</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>30</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>30</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>0</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	5	stimme eher nicht zu	35	teils / teils	30	stimme eher zu	30	stimme voll zu	0
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	5												
stimme eher nicht zu	35												
teils / teils	30												
stimme eher zu	30												
stimme voll zu	0												
<p>HR-Funktionen Item 8</p>	<p>„Die Identifikation und Auswahl geeigneter Kandidaten werden zunehmend von smarte Dingen / Diensten unterstützt.“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>10</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>30</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>15</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>40</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>5</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	10	stimme eher nicht zu	30	teils / teils	15	stimme eher zu	40	stimme voll zu	5
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	10												
stimme eher nicht zu	30												
teils / teils	15												
stimme eher zu	40												
stimme voll zu	5												
<p>HR-Funktionen Item 9</p>	<p>„Die Wichtigkeit der HR-Beschaffung wird zunehmen.“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>2</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>15</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>18</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>35</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>32</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	2	stimme eher nicht zu	15	teils / teils	18	stimme eher zu	35	stimme voll zu	32
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	2												
stimme eher nicht zu	15												
teils / teils	18												
stimme eher zu	35												
stimme voll zu	32												

HR-Funktionen Item 10	<p>„Innerhalb welchen Zeithorizonts rechnen Sie mit dem Eintreten obiger Veränderungen?“</p>  <p>A bar chart with a light blue background. The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 70 in increments of 10. The x-axis has five categories: 'in &lt; 2 Jahren', 'in 2-5 Jahren', 'in 6-9 Jahren', 'in &gt; 9 Jahren', and 'gar nicht'. The bars represent the following percentages: 'in &lt; 2 Jahren' is approximately 11%, 'in 2-5 Jahren' is approximately 68%, 'in 6-9 Jahren' is approximately 6%, 'in &gt; 9 Jahren' is approximately 3%, and 'gar nicht' is approximately 14%.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Zeithorizont</th><th>%</th></tr></thead><tbody><tr><td>in &lt; 2 Jahren</td><td>11</td></tr><tr><td>in 2-5 Jahren</td><td>68</td></tr><tr><td>in 6-9 Jahren</td><td>6</td></tr><tr><td>in &gt; 9 Jahren</td><td>3</td></tr><tr><td>gar nicht</td><td>14</td></tr></tbody></table>	Zeithorizont	%	in < 2 Jahren	11	in 2-5 Jahren	68	in 6-9 Jahren	6	in > 9 Jahren	3	gar nicht	14
Zeithorizont	%												
in < 2 Jahren	11												
in 2-5 Jahren	68												
in 6-9 Jahren	6												
in > 9 Jahren	3												
gar nicht	14												
HR-Funktionen Item 11	<p>„HR-Einsatzplanung und -Einsatz werden wegen Echtzeitpersonalbedarfen und -daten zunehmend in Echtzeit erfolgen.“</p>  <p>A bar chart with a light blue background. The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 60 in increments of 10. The x-axis has five categories: 'stimme gar nicht zu', 'stimme eher nicht zu', 'teils / teils', 'stimme eher zu', and 'stimme voll zu'. The bars represent the following percentages: 'stimme gar nicht zu' is 0%, 'stimme eher nicht zu' is approximately 11%, 'teils / teils' is approximately 16%, 'stimme eher zu' is approximately 56%, and 'stimme voll zu' is approximately 16%.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Stimmungsgrad</th><th>%</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>11</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>16</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>56</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>16</td></tr></tbody></table>	Stimmungsgrad	%	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	11	teils / teils	16	stimme eher zu	56	stimme voll zu	16
Stimmungsgrad	%												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	11												
teils / teils	16												
stimme eher zu	56												
stimme voll zu	16												
HR-Funktionen Item 12	<p>„Zunehmende Echtzeitpersonalbedarfe werden zu einer Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeiten führen.“</p>  <p>A bar chart with a light blue background. The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 60 in increments of 10. The x-axis has five categories: 'stimme gar nicht zu', 'stimme eher nicht zu', 'teils / teils', 'stimme eher zu', and 'stimme voll zu'. The bars represent the following percentages: 'stimme gar nicht zu' is 0%, 'stimme eher nicht zu' is approximately 3%, 'teils / teils' is approximately 22%, 'stimme eher zu' is approximately 49%, and 'stimme voll zu' is approximately 27%.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Stimmungsgrad</th><th>%</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>22</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>49</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>27</td></tr></tbody></table>	Stimmungsgrad	%	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	3	teils / teils	22	stimme eher zu	49	stimme voll zu	27
Stimmungsgrad	%												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	3												
teils / teils	22												
stimme eher zu	49												
stimme voll zu	27												

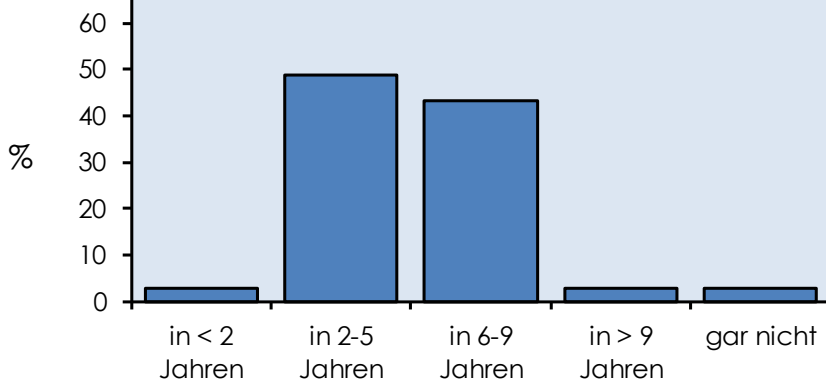
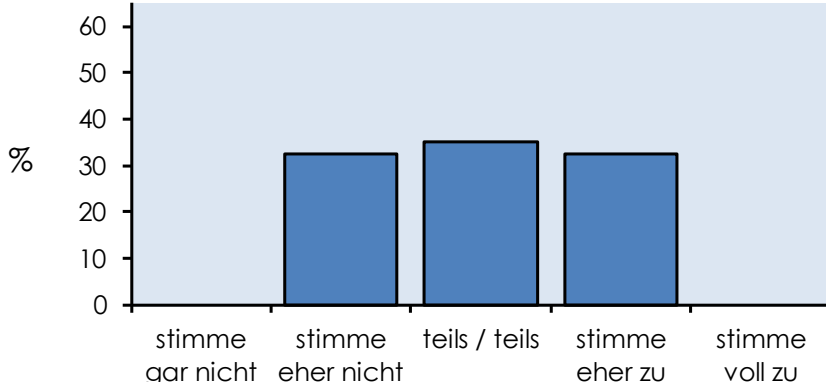
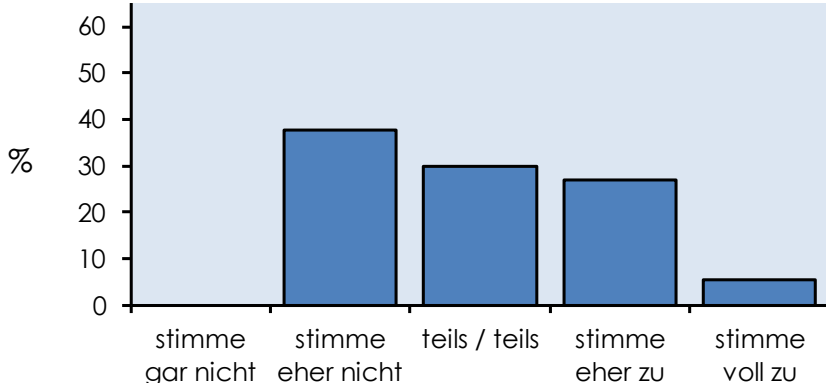
<p>HR-Funktionen Item 13</p>	<p>„Aufgrund der Verwendung von smarten Dingen in Arbeitsprozessen werden Mitarbeiter zunehmend gesundheits-, behinderungs- und altersgerecht eingesetzt.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>16</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>19</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>43</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>19</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	3	stimme eher nicht zu	16	teils / teils	19	stimme eher zu	43	stimme voll zu	19
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	3												
stimme eher nicht zu	16												
teils / teils	19												
stimme eher zu	43												
stimme voll zu	19												
<p>HR-Funktionen Item 14</p>	<p>„Die Wichtigkeit des HR-Einsatzes wird zunehmen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>8</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>30</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>43</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>19</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	8	teils / teils	30	stimme eher zu	43	stimme voll zu	19
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	8												
teils / teils	30												
stimme eher zu	43												
stimme voll zu	19												
<p>HR-Funktionen Item 15</p>	<p>„Innerhalb welchen Zeithorizonts rechnen Sie mit dem Eintreten obiger Veränderungen?“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>in &lt; 2 Jahren</td><td>5</td></tr><tr><td>in 2-5 Jahren</td><td>56</td></tr><tr><td>in 6-9 Jahren</td><td>38</td></tr><tr><td>in &gt; 9 Jahren</td><td>0</td></tr><tr><td>gar nicht</td><td>0</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	in < 2 Jahren	5	in 2-5 Jahren	56	in 6-9 Jahren	38	in > 9 Jahren	0	gar nicht	0
Kategorie	Anteil (%)												
in < 2 Jahren	5												
in 2-5 Jahren	56												
in 6-9 Jahren	38												
in > 9 Jahren	0												
gar nicht	0												



<p>HR-Funktionen Item 16</p>	<p>„Sensordaten werden zur Ermittlung von Informationen (Qualifikationen, Qualifizierungsbedarf, Lernerfolg) herangezogen.“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>22</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>35</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>41</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>3</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	22	teils / teils	35	stimme eher zu	41	stimme voll zu	3
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	22												
teils / teils	35												
stimme eher zu	41												
stimme voll zu	3												
<p>HR-Funktionen Item 17</p>	<p>„Digitale Assistenzdienste in / an smarten Dingen werden ein just-in-time Lernen der Mitarbeiter ermöglichen.“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>11</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>14</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>43</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>33</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	11	teils / teils	14	stimme eher zu	43	stimme voll zu	33
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	11												
teils / teils	14												
stimme eher zu	43												
stimme voll zu	33												
<p>HR-Funktionen Item 18</p>	<p>„Smarte Arbeitsformen werden zu einer Polarisierung der Qualifikation führen (hohe Qualifikation für vorbereitende / planende / entscheidende, geringe Qualifikation für aus-führende Mitarbeiter).“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>25</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>28</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>22</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>28</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	25	teils / teils	28	stimme eher zu	22	stimme voll zu	28
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	25												
teils / teils	28												
stimme eher zu	22												
stimme voll zu	28												

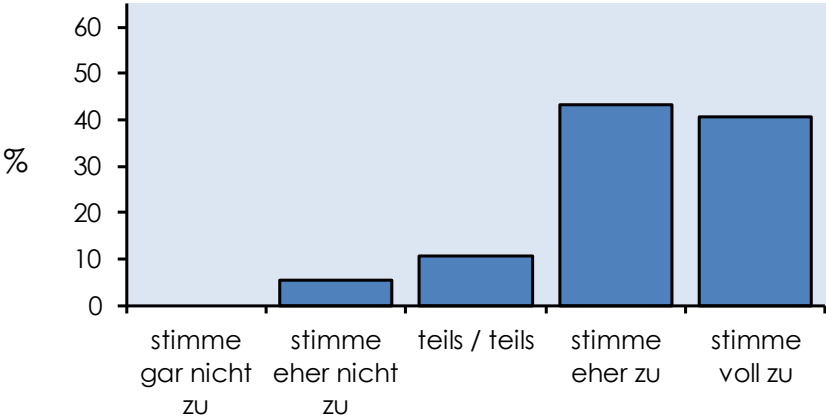
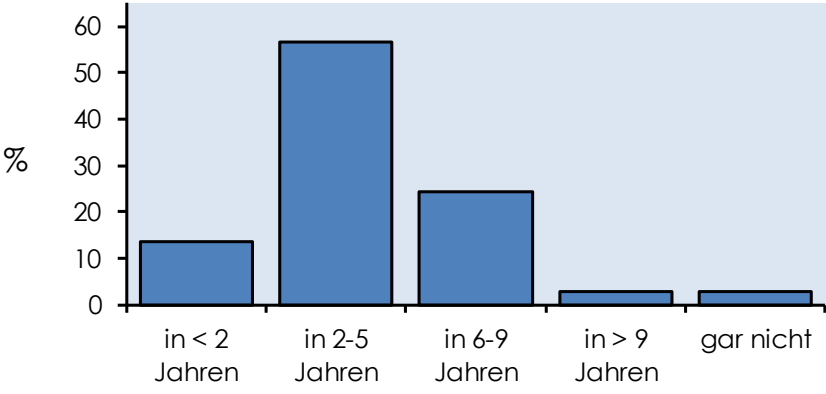
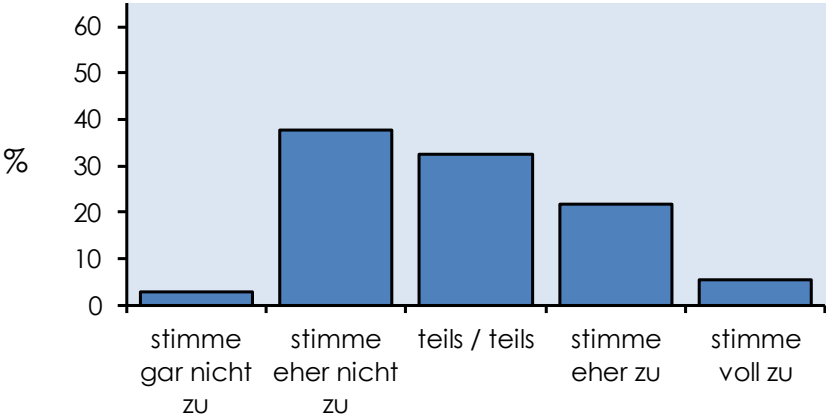
<p>HR-Funktionen Item 19</p>	<p>„Die Wichtigkeit der HR-Entwicklung wird zunehmen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>5</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>22</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>38</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>35</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	5	teils / teils	22	stimme eher zu	38	stimme voll zu	35
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	5												
teils / teils	22												
stimme eher zu	38												
stimme voll zu	35												
<p>HR-Funktionen Item 20</p>	<p>„Innerhalb welchen Zeithorizonts rechnen Sie mit dem Eintreten obiger Veränderungen?“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Zeithorizont</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>in &lt; 2 Jahren</td><td>8</td></tr><tr><td>in 2-5 Jahren</td><td>52</td></tr><tr><td>in 6-9 Jahren</td><td>35</td></tr><tr><td>in &gt; 9 Jahren</td><td>3</td></tr><tr><td>gar nicht</td><td>3</td></tr></tbody></table>	Zeithorizont	Anteil (%)	in < 2 Jahren	8	in 2-5 Jahren	52	in 6-9 Jahren	35	in > 9 Jahren	3	gar nicht	3
Zeithorizont	Anteil (%)												
in < 2 Jahren	8												
in 2-5 Jahren	52												
in 6-9 Jahren	35												
in > 9 Jahren	3												
gar nicht	3												
<p>HR-Funktionen Item 21</p>	<p>„Smarte Dinge werden zunehmend zur Findung / Festlegung von Mitarbeiterzielen beitragen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>5</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>40</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>27</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>27</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>0</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	5	stimme eher nicht zu	40	teils / teils	27	stimme eher zu	27	stimme voll zu	0
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	5												
stimme eher nicht zu	40												
teils / teils	27												
stimme eher zu	27												
stimme voll zu	0												

<p>HR-Funktionen Item 22</p>	<p>„Die Leistungsbeurteilung wird zunehmend auf Sensordaten des Arbeitshandelns von Mitarbeitern beruhen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>5</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>51</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>24</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>16</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>3</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	5	stimme eher nicht zu	51	teils / teils	24	stimme eher zu	16	stimme voll zu	3
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	5												
stimme eher nicht zu	51												
teils / teils	24												
stimme eher zu	16												
stimme voll zu	3												
<p>HR-Funktionen Item 23</p>	<p>„Smarte Dinge werden zu einer Erhöhung der individuellen und organisationalen Arbeitsleistung führen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>13</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>32</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>46</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>8</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	13	teils / teils	32	stimme eher zu	46	stimme voll zu	8
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	13												
teils / teils	32												
stimme eher zu	46												
stimme voll zu	8												
<p>HR-Funktionen Item 24</p>	<p>„Die Wichtigkeit des HR-Performance Managements wird zunehmen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>2</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>2</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>35</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>56</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>2</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	2	stimme eher nicht zu	2	teils / teils	35	stimme eher zu	56	stimme voll zu	2
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	2												
stimme eher nicht zu	2												
teils / teils	35												
stimme eher zu	56												
stimme voll zu	2												

HR-Funktionen Item 25	<p>„Innerhalb welchen Zeithorizonts rechnen Sie mit dem Eintreten obiger Veränderungen?“</p>  <p>A bar chart with a light blue background. The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 60 in increments of 10. The x-axis has five categories: 'in &lt; 2 Jahren', 'in 2-5 Jahren', 'in 6-9 Jahren', 'in &gt; 9 Jahren', and 'gar nicht'. The bars represent the following percentages: 'in &lt; 2 Jahren' (approx. 3%), 'in 2-5 Jahren' (approx. 48%), 'in 6-9 Jahren' (approx. 43%), 'in &gt; 9 Jahren' (approx. 3%), and 'gar nicht' (approx. 3%).</p> <table border="1"><thead><tr><th>Zeithorizont</th><th>%</th></tr></thead><tbody><tr><td>in &lt; 2 Jahren</td><td>3</td></tr><tr><td>in 2-5 Jahren</td><td>48</td></tr><tr><td>in 6-9 Jahren</td><td>43</td></tr><tr><td>in &gt; 9 Jahren</td><td>3</td></tr><tr><td>gar nicht</td><td>3</td></tr></tbody></table>	Zeithorizont	%	in < 2 Jahren	3	in 2-5 Jahren	48	in 6-9 Jahren	43	in > 9 Jahren	3	gar nicht	3
Zeithorizont	%												
in < 2 Jahren	3												
in 2-5 Jahren	48												
in 6-9 Jahren	43												
in > 9 Jahren	3												
gar nicht	3												
HR-Funktionen Item 26	<p>„Über smarte Dinge erhobene Informationen (Arbeitszeit, Leistung, Lernerfolg, Zielerreichung,...) werden eine Basis der Vergütung darstellen.“</p>  <p>A bar chart with a light blue background. The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 60 in increments of 10. The x-axis has five categories: 'stimme gar nicht zu', 'stimme eher nicht zu', 'teils / teils', 'stimme eher zu', and 'stimme voll zu'. The bars represent the following percentages: 'stimme gar nicht zu' (0%), 'stimme eher nicht zu' (approx. 32%), 'teils / teils' (approx. 35%), 'stimme eher zu' (approx. 32%), and 'stimme voll zu' (0%).</p> <table border="1"><thead><tr><th>Stimmungsgrad</th><th>%</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>32</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>35</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>32</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>0</td></tr></tbody></table>	Stimmungsgrad	%	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	32	teils / teils	35	stimme eher zu	32	stimme voll zu	0
Stimmungsgrad	%												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	32												
teils / teils	35												
stimme eher zu	32												
stimme voll zu	0												
HR-Funktionen Item 27	<p>„Smarte Arbeitsformen werden zu einer Polarisierung der Vergütung (hohes Entgelt für vorbereitende / planende / entscheidende, geringes Entgelt für ausführende Mitarbeiter) führen.“</p>  <p>A bar chart with a light blue background. The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 60 in increments of 10. The x-axis has five categories: 'stimme gar nicht zu', 'stimme eher nicht zu', 'teils / teils', 'stimme eher zu', and 'stimme voll zu'. The bars represent the following percentages: 'stimme gar nicht zu' (0%), 'stimme eher nicht zu' (approx. 37%), 'teils / teils' (approx. 29%), 'stimme eher zu' (approx. 26%), and 'stimme voll zu' (approx. 5%).</p> <table border="1"><thead><tr><th>Stimmungsgrad</th><th>%</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>37</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>29</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>26</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>5</td></tr></tbody></table>	Stimmungsgrad	%	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	37	teils / teils	29	stimme eher zu	26	stimme voll zu	5
Stimmungsgrad	%												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	37												
teils / teils	29												
stimme eher zu	26												
stimme voll zu	5												

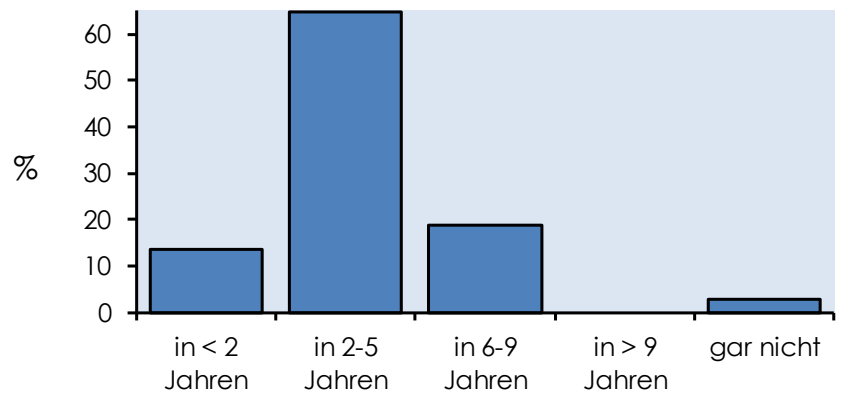
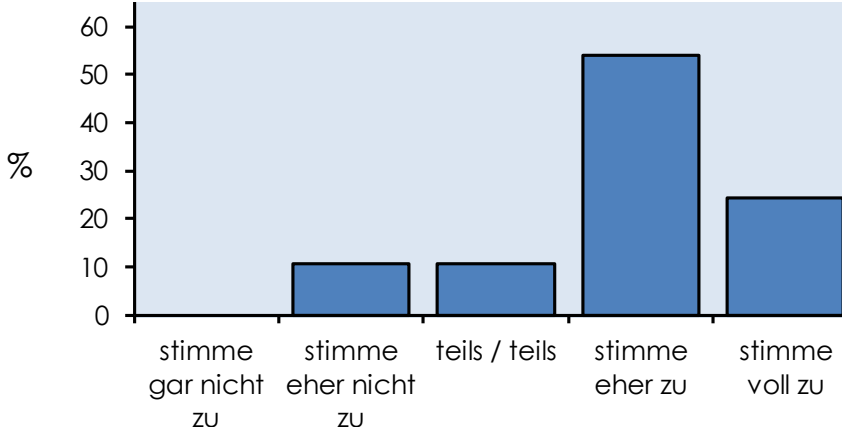
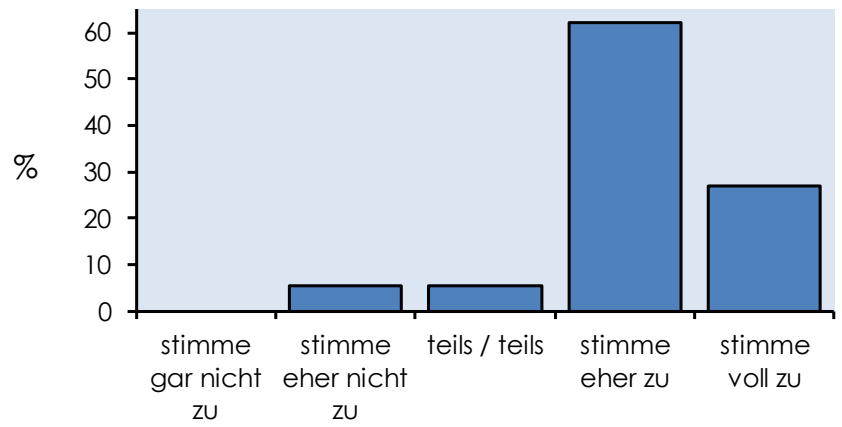
<p>HR-Funktionen Item 28</p>	<p>„Die Vergütungsmodelle werden aufgrund des Einsatzes von smarten Dingen flexibler auf individuelle Mitarbeiter und ihr entsprechendes Arbeitshandeln ausgerichtet sein.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Prozent (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>5</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>18</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>43</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>29</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>3</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Prozent (%)	stimme gar nicht zu	5	stimme eher nicht zu	18	teils / teils	43	stimme eher zu	29	stimme voll zu	3
Kategorie	Prozent (%)												
stimme gar nicht zu	5												
stimme eher nicht zu	18												
teils / teils	43												
stimme eher zu	29												
stimme voll zu	3												
<p>HR-Funktionen Item 29</p>	<p>„Die Wichtigkeit der HR-Vergütung wird zunehmen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Prozent (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>2</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>35</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>40</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>15</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>5</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Prozent (%)	stimme gar nicht zu	2	stimme eher nicht zu	35	teils / teils	40	stimme eher zu	15	stimme voll zu	5
Kategorie	Prozent (%)												
stimme gar nicht zu	2												
stimme eher nicht zu	35												
teils / teils	40												
stimme eher zu	15												
stimme voll zu	5												
<p>HR-Funktionen Item 30</p>	<p>„Innerhalb welchen Zeithorizonts rechnen Sie mit dem Eintreten obiger Veränderungen?“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Prozent (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>in &lt; 2 Jahren</td><td>2</td></tr><tr><td>in 2-5 Jahren</td><td>37</td></tr><tr><td>in 6-9 Jahren</td><td>45</td></tr><tr><td>in &gt; 9 Jahren</td><td>7</td></tr><tr><td>gar nicht</td><td>5</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Prozent (%)	in < 2 Jahren	2	in 2-5 Jahren	37	in 6-9 Jahren	45	in > 9 Jahren	7	gar nicht	5
Kategorie	Prozent (%)												
in < 2 Jahren	2												
in 2-5 Jahren	37												
in 6-9 Jahren	45												
in > 9 Jahren	7												
gar nicht	5												

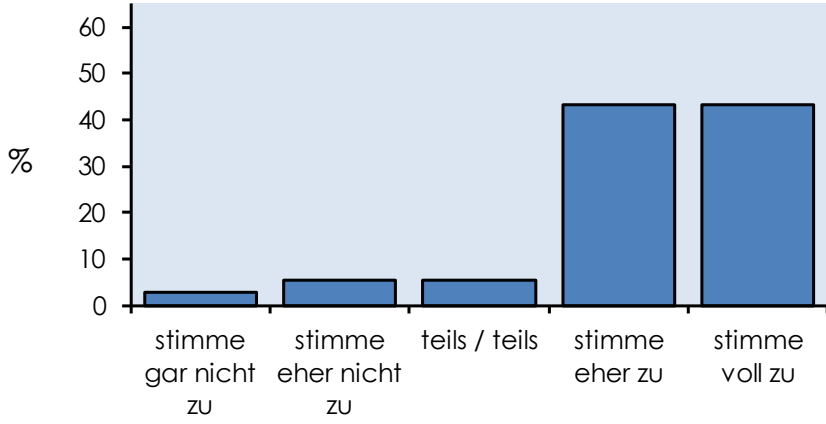
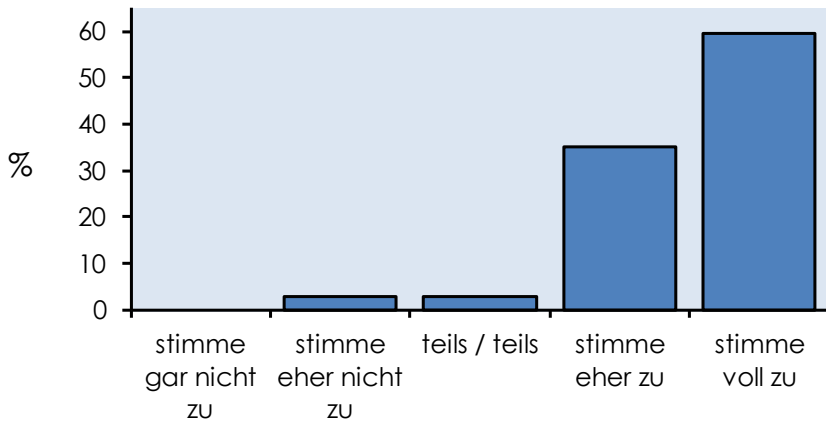
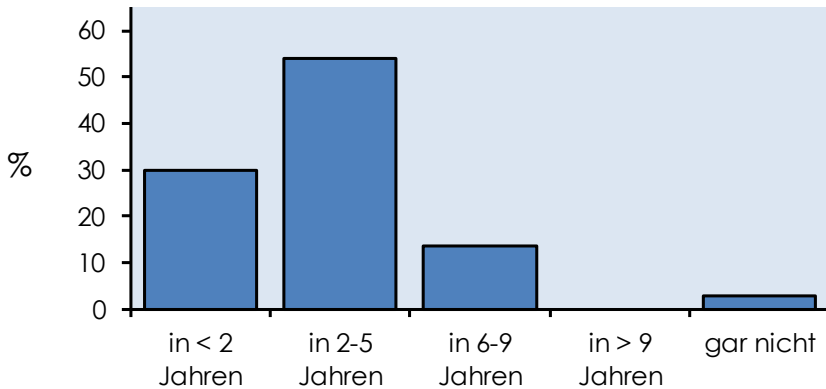
<p>HR-Positionen Item 1</p>	<p>„Der quantitative Bedarf an Personalleitungspositionen wird, z.B. aufgrund zunehmender Führungs- und Entscheidungsautomation abnehmen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>5</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>55</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>22</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>14</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>5</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	5	stimme eher nicht zu	55	teils / teils	22	stimme eher zu	14	stimme voll zu	5
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	5												
stimme eher nicht zu	55												
teils / teils	22												
stimme eher zu	14												
stimme voll zu	5												
<p>HR-Positionen Item 2</p>	<p>„Personalleitungspositionen werden steigende informationstechnische Arbeitsanteile aufweisen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>11</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>65</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>21</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	3	teils / teils	11	stimme eher zu	65	stimme voll zu	21
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	3												
teils / teils	11												
stimme eher zu	65												
stimme voll zu	21												
<p>HR-Positionen Item 3</p>	<p>„Digitale und technische Qualifikationsanforderungen von Personalleitungspositionen werden zunehmen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>5</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>60</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>32</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	3	teils / teils	5	stimme eher zu	60	stimme voll zu	32
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	3												
teils / teils	5												
stimme eher zu	60												
stimme voll zu	32												

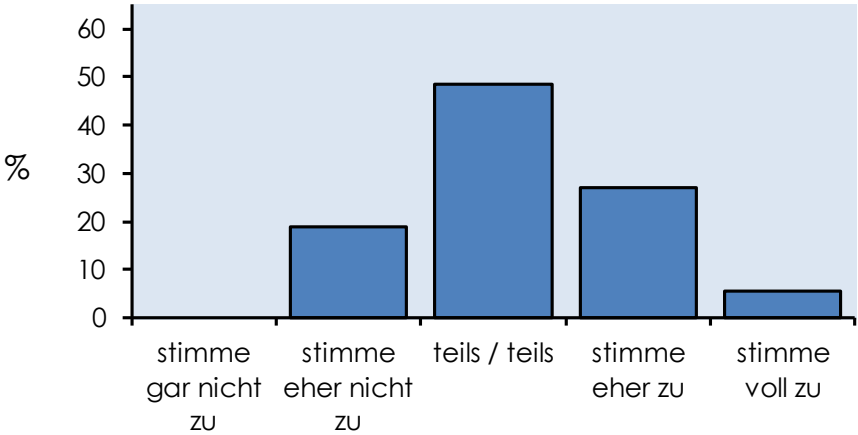
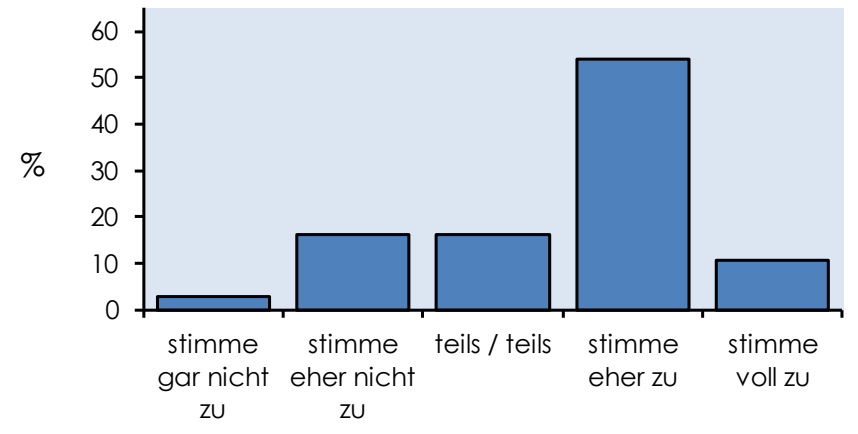
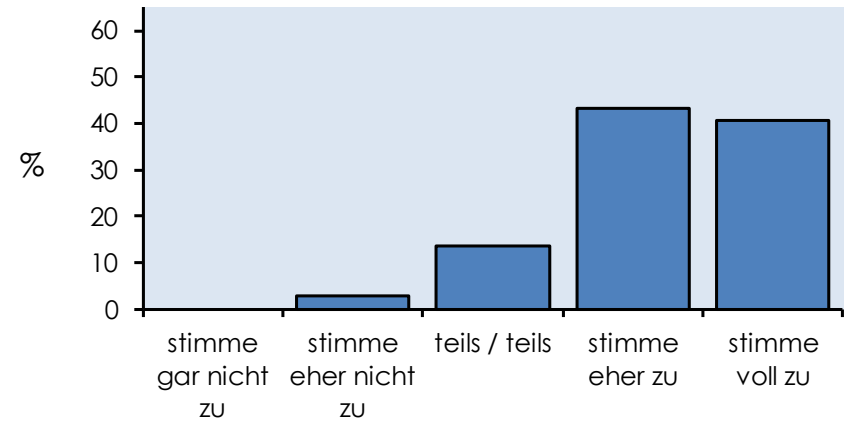
<p>HR-Positionen Item 4</p>	<p>„Personalleitungspositionen werden zunehmend digitale Entscheidungsunterstützung erhalten.“</p>  <p>A bar chart showing the percentage of respondents for five response categories: 'stimme gar nicht zu' (0%), 'stimme eher nicht zu' (~5%), 'teils / teils' (~10%), 'stimme eher zu' (~43%), and 'stimme voll zu' (~40%). The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 60.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Prozent (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>5</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>10</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>43</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>40</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Prozent (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	5	teils / teils	10	stimme eher zu	43	stimme voll zu	40
Kategorie	Prozent (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	5												
teils / teils	10												
stimme eher zu	43												
stimme voll zu	40												
<p>HR-Positionen Item 5</p>	<p>„Innerhalb welchen Zeithorizonts rechnen Sie mit dem Eintreten obiger Veränderungen?“</p>  <p>A bar chart showing the percentage of respondents for five time horizons: 'in &lt; 2 Jahren' (~13%), 'in 2-5 Jahren' (~56%), 'in 6-9 Jahren' (~24%), 'in &gt; 9 Jahren' (~2%), and 'gar nicht' (~2%). The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 60.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Zeithorizont</th><th>Prozent (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>in &lt; 2 Jahren</td><td>13</td></tr><tr><td>in 2-5 Jahren</td><td>56</td></tr><tr><td>in 6-9 Jahren</td><td>24</td></tr><tr><td>in &gt; 9 Jahren</td><td>2</td></tr><tr><td>gar nicht</td><td>2</td></tr></tbody></table>	Zeithorizont	Prozent (%)	in < 2 Jahren	13	in 2-5 Jahren	56	in 6-9 Jahren	24	in > 9 Jahren	2	gar nicht	2
Zeithorizont	Prozent (%)												
in < 2 Jahren	13												
in 2-5 Jahren	56												
in 6-9 Jahren	24												
in > 9 Jahren	2												
gar nicht	2												
<p>HR-Positionen Item 6</p>	<p>„Der quantitative Bedarf an Personalreferentenpositionen wird, z.B. aufgrund zunehmender Beratungsautomation, abnehmen.“</p>  <p>A bar chart showing the percentage of respondents for five response categories: 'stimme gar nicht zu' (~2%), 'stimme eher nicht zu' (~37%), 'teils / teils' (~32%), 'stimme eher zu' (~21%), and 'stimme voll zu' (~5%). The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 60.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Prozent (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>2</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>37</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>32</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>21</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>5</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Prozent (%)	stimme gar nicht zu	2	stimme eher nicht zu	37	teils / teils	32	stimme eher zu	21	stimme voll zu	5
Kategorie	Prozent (%)												
stimme gar nicht zu	2												
stimme eher nicht zu	37												
teils / teils	32												
stimme eher zu	21												
stimme voll zu	5												

<p>HR-Positionen Item 7</p>	<p>„Personalreferentenpositionen weisen aufgrund der Digitalisierung und Automation steigende informationstechnische Arbeitsanteile auf.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>5</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>8</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>62</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>25</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	5	teils / teils	8	stimme eher zu	62	stimme voll zu	25
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	5												
teils / teils	8												
stimme eher zu	62												
stimme voll zu	25												
<p>HR-Positionen Item 8</p>	<p>„Digitalisierung und Automation werden zu einem Anstieg von digitalen und technischen Qualifikationsanforderungen an Personalreferentenpositionen führen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>5</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>10</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>54</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>30</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	5	teils / teils	10	stimme eher zu	54	stimme voll zu	30
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	5												
teils / teils	10												
stimme eher zu	54												
stimme voll zu	30												
<p>HR-Positionen Item 9</p>	<p>„Personalreferentenpositionen werden zunehmend digitale Beratungsunterstützung erhalten.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>5</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>57</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>35</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	3	teils / teils	5	stimme eher zu	57	stimme voll zu	35
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	3												
teils / teils	5												
stimme eher zu	57												
stimme voll zu	35												

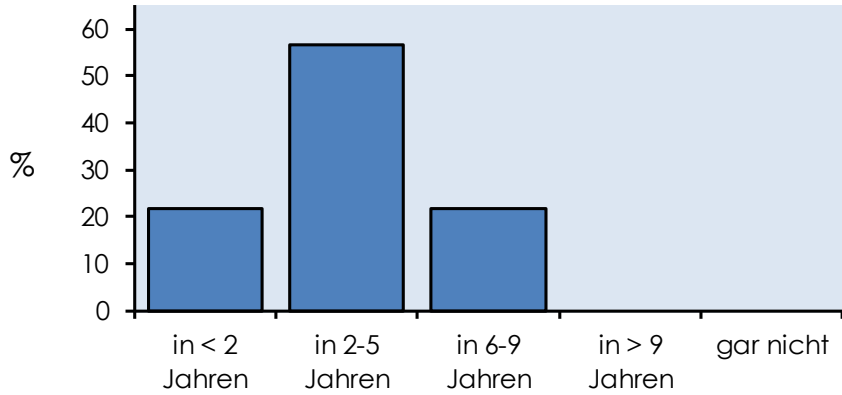
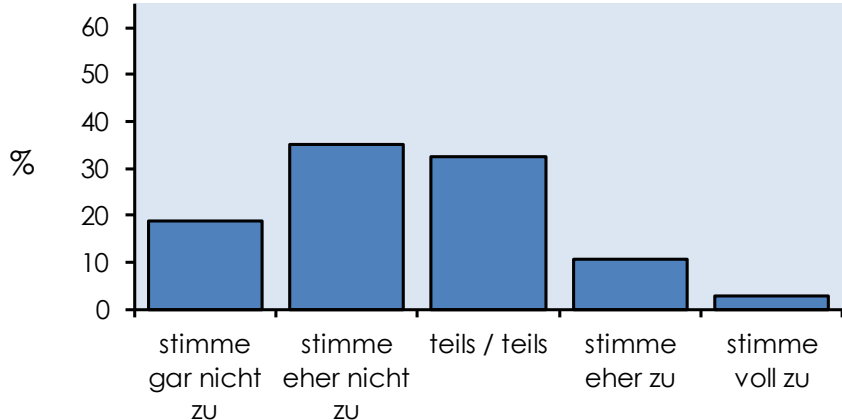
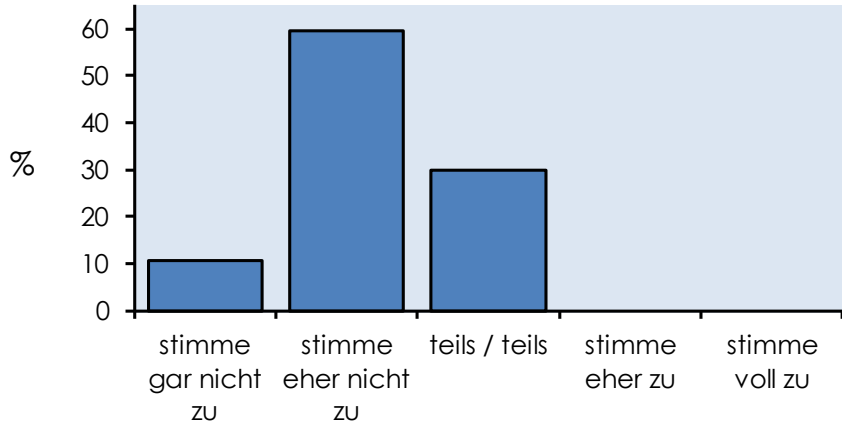


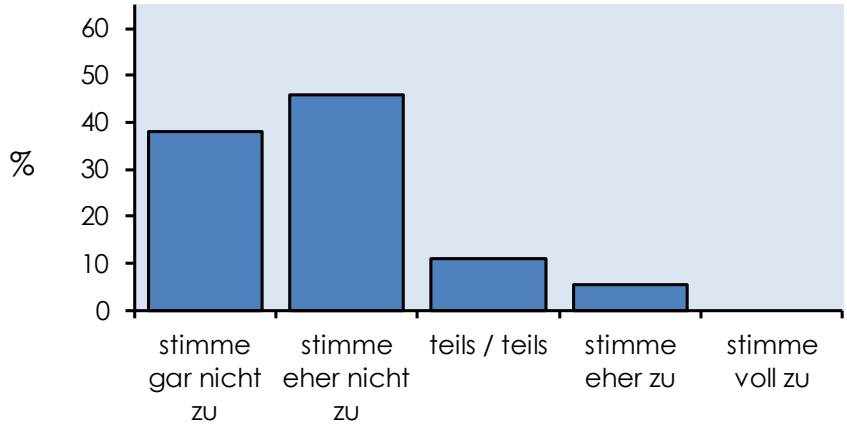
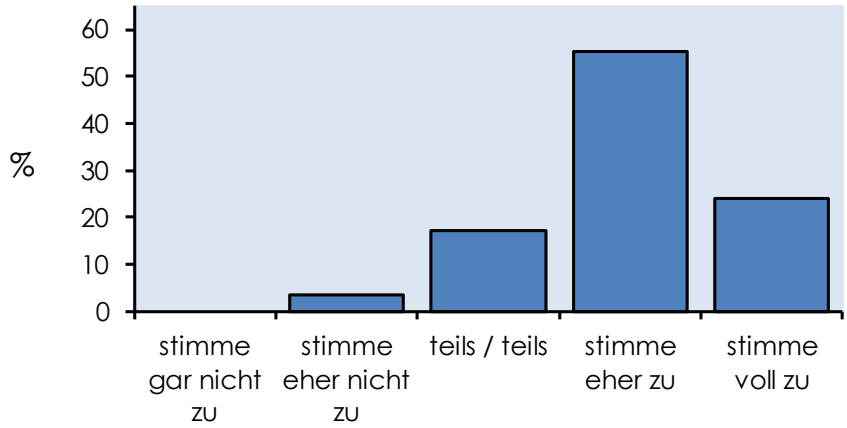
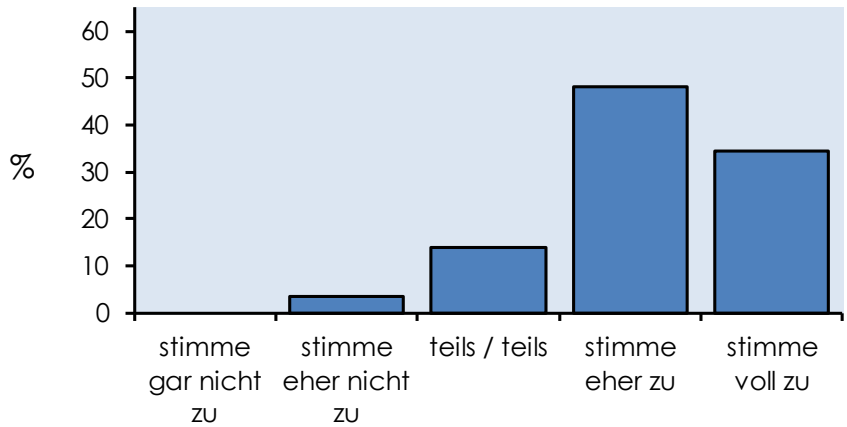
<p>HR-Positionen Item 10</p>	<p>„Innerhalb welchen Zeithorizonts rechnen Sie mit dem Eintreten obiger Veränderungen?“</p>  <p>A bar chart with a vertical axis labeled '%' ranging from 0 to 60. The horizontal axis has five categories: 'in &lt; 2 Jahren', 'in 2-5 Jahren', 'in 6-9 Jahren', 'in &gt; 9 Jahren', and 'gar nicht'. The bars represent the following percentages: 'in &lt; 2 Jahren' is approximately 14%, 'in 2-5 Jahren' is approximately 65%, 'in 6-9 Jahren' is approximately 19%, 'in &gt; 9 Jahren' is approximately 1%, and 'gar nicht' is approximately 1%.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Zeithorizont</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>in &lt; 2 Jahren</td><td>14</td></tr><tr><td>in 2-5 Jahren</td><td>65</td></tr><tr><td>in 6-9 Jahren</td><td>19</td></tr><tr><td>in &gt; 9 Jahren</td><td>1</td></tr><tr><td>gar nicht</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Zeithorizont	Anteil (%)	in < 2 Jahren	14	in 2-5 Jahren	65	in 6-9 Jahren	19	in > 9 Jahren	1	gar nicht	1
Zeithorizont	Anteil (%)												
in < 2 Jahren	14												
in 2-5 Jahren	65												
in 6-9 Jahren	19												
in > 9 Jahren	1												
gar nicht	1												
<p>HR-Positionen Item 11</p>	<p>„Der quantitative Bedarf an Personalsachbearbeiterpositionen wird abnehmen.“</p>  <p>A bar chart with a vertical axis labeled '%' ranging from 0 to 60. The horizontal axis has five categories: 'stimme gar nicht zu', 'stimme eher nicht zu', 'teils / teils', 'stimme eher zu', and 'stimme voll zu'. The bars represent the following percentages: 'stimme gar nicht zu' is 0%, 'stimme eher nicht zu' is approximately 11%, 'teils / teils' is approximately 11%, 'stimme eher zu' is approximately 54%, and 'stimme voll zu' is approximately 24%.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Stimmungsgrad</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>11</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>11</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>54</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>24</td></tr></tbody></table>	Stimmungsgrad	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	11	teils / teils	11	stimme eher zu	54	stimme voll zu	24
Stimmungsgrad	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	11												
teils / teils	11												
stimme eher zu	54												
stimme voll zu	24												
<p>HR-Positionen Item 12</p>	<p>„Personalsachbearbeiterpositionen weisen aufgrund der Digitalisierung und Automation steigende informationstechnische Arbeitsanteile auf.“</p>  <p>A bar chart with a vertical axis labeled '%' ranging from 0 to 60. The horizontal axis has five categories: 'stimme gar nicht zu', 'stimme eher nicht zu', 'teils / teils', 'stimme eher zu', and 'stimme voll zu'. The bars represent the following percentages: 'stimme gar nicht zu' is 0%, 'stimme eher nicht zu' is approximately 5%, 'teils / teils' is approximately 5%, 'stimme eher zu' is approximately 62%, and 'stimme voll zu' is approximately 28%.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Stimmungsgrad</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>5</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>5</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>62</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>28</td></tr></tbody></table>	Stimmungsgrad	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	5	teils / teils	5	stimme eher zu	62	stimme voll zu	28
Stimmungsgrad	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	5												
teils / teils	5												
stimme eher zu	62												
stimme voll zu	28												

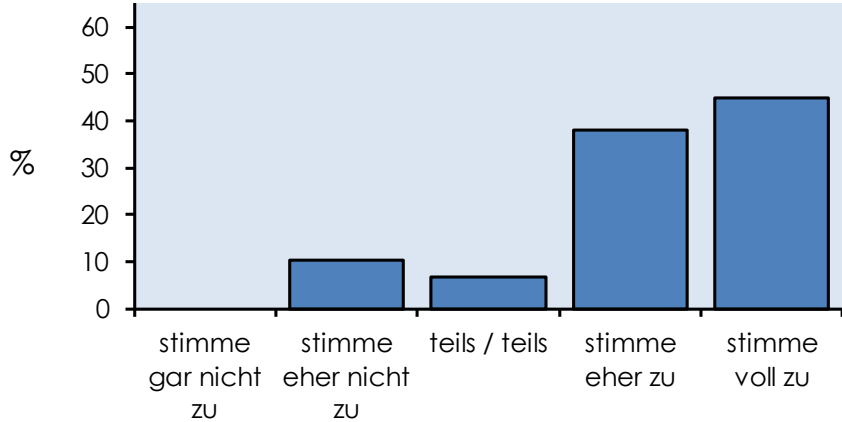
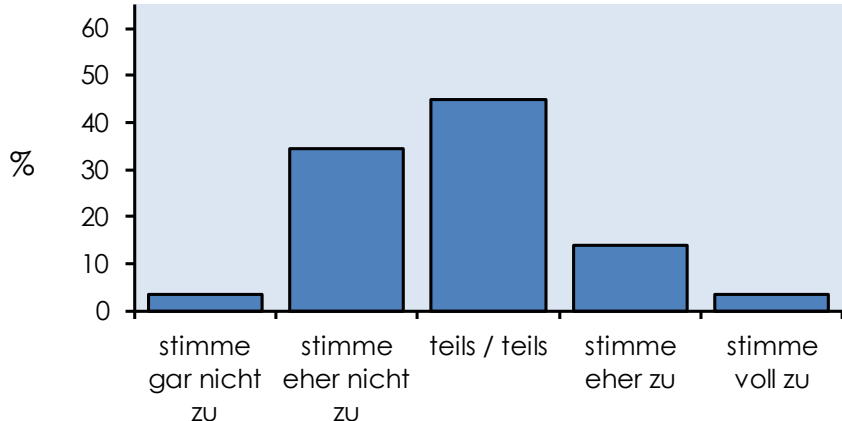
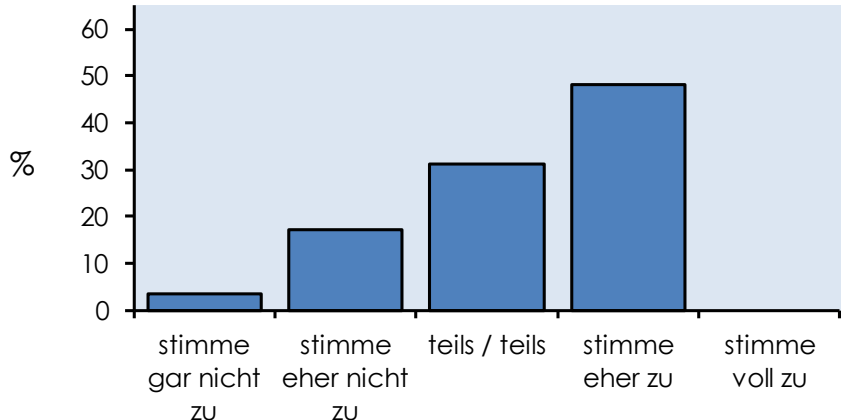
<p>HR-Positionen Item 13</p>	<p>„Digitalisierung und Automation werden zu einem Anstieg von digitalen und technischen Qualifikationsanforderungen an Personalsachbearbeiterpositionen führen.“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>~3</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>~5</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>~5</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>~43</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>~43</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	~3	stimme eher nicht zu	~5	teils / teils	~5	stimme eher zu	~43	stimme voll zu	~43
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	~3												
stimme eher nicht zu	~5												
teils / teils	~5												
stimme eher zu	~43												
stimme voll zu	~43												
<p>HR-Positionen Item 14</p>	<p>„Personalsachbearbeiterpositionen werden zunehmend digitale Verwaltungsunterstützung erhalten.“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>~2</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>~2</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>~35</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>~58</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	~2	teils / teils	~2	stimme eher zu	~35	stimme voll zu	~58
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	~2												
teils / teils	~2												
stimme eher zu	~35												
stimme voll zu	~58												
<p>HR-Positionen Item 15</p>	<p>„Innerhalb welchen Zeithorizonts rechnen Sie mit dem Eintreten obiger Veränderungen?“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>in &lt; 2 Jahren</td><td>~30</td></tr><tr><td>in 2-5 Jahren</td><td>~53</td></tr><tr><td>in 6-9 Jahren</td><td>~13</td></tr><tr><td>in &gt; 9 Jahren</td><td>0</td></tr><tr><td>gar nicht</td><td>~2</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	in < 2 Jahren	~30	in 2-5 Jahren	~53	in 6-9 Jahren	~13	in > 9 Jahren	0	gar nicht	~2
Kategorie	Anteil (%)												
in < 2 Jahren	~30												
in 2-5 Jahren	~53												
in 6-9 Jahren	~13												
in > 9 Jahren	0												
gar nicht	~2												

<p>HR-Positionen Item 16</p>	<p>„Technik (smarte Dinge und Dienste) wird zunehmend HR-Aufgaben übernehmen.“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>19</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>48</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>27</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>5</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	19	teils / teils	48	stimme eher zu	27	stimme voll zu	5
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	19												
teils / teils	48												
stimme eher zu	27												
stimme voll zu	5												
<p>HR-Positionen Item 17</p>	<p>„Dienstleister werden zunehmend HR-Aufgaben übernehmen (IoT-basiertes Outsourcing).“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>16</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>16</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>54</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>11</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	3	stimme eher nicht zu	16	teils / teils	16	stimme eher zu	54	stimme voll zu	11
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	3												
stimme eher nicht zu	16												
teils / teils	16												
stimme eher zu	54												
stimme voll zu	11												
<p>HR-Positionen Item 18</p>	<p>„Linienführungskräfte werden zunehmend HR-Aufgaben übernehmen (IoT-basierte Selfservices).“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>14</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>43</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>40</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	3	teils / teils	14	stimme eher zu	43	stimme voll zu	40
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	3												
teils / teils	14												
stimme eher zu	43												
stimme voll zu	40												

<p>HR-Positionen Item 19</p>	<p>„Mitarbeiter werden zunehmend HR-Aufgaben übernehmen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Prozent</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>16</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>38</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>43</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Prozent	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	3	teils / teils	16	stimme eher zu	38	stimme voll zu	43
Kategorie	Prozent												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	3												
teils / teils	16												
stimme eher zu	38												
stimme voll zu	43												
<p>HR-Positionen Item 20</p>	<p>„HR-Abteilungen werden zunehmend HR-Aufgaben übernehmen.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Prozent</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>22</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>38</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>24</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>14</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>3</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Prozent	stimme gar nicht zu	22	stimme eher nicht zu	38	teils / teils	24	stimme eher zu	14	stimme voll zu	3
Kategorie	Prozent												
stimme gar nicht zu	22												
stimme eher nicht zu	38												
teils / teils	24												
stimme eher zu	14												
stimme voll zu	3												
<p>HR-Positionen Item 21</p>	<p>„Arbeitnehmervertretungen werden bei der Realisierung IoT-bedingter Veränderungen von wesentlicher Bedeutung sein.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Prozent</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>14</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>11</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>16</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>59</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Prozent	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	14	teils / teils	11	stimme eher zu	16	stimme voll zu	59
Kategorie	Prozent												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	14												
teils / teils	11												
stimme eher zu	16												
stimme voll zu	59												

<p>HR-Positionen Item 22</p>	<p>„Innerhalb welchen Zeithorizonts rechnen Sie mit dem Eintreten obiger Veränderungen?“</p>  <p>A bar chart with a light blue background. The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 60 in increments of 10. The x-axis has five categories: 'in &lt; 2 Jahren', 'in 2-5 Jahren', 'in 6-9 Jahren', 'in &gt; 9 Jahren', and 'gar nicht'. The bars represent the following percentages: 'in &lt; 2 Jahren' is approximately 22%, 'in 2-5 Jahren' is approximately 57%, 'in 6-9 Jahren' is approximately 22%, 'in &gt; 9 Jahren' is 0%, and 'gar nicht' is 0%.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Zeithorizont</th><th>%</th></tr></thead><tbody><tr><td>in &lt; 2 Jahren</td><td>22</td></tr><tr><td>in 2-5 Jahren</td><td>57</td></tr><tr><td>in 6-9 Jahren</td><td>22</td></tr><tr><td>in &gt; 9 Jahren</td><td>0</td></tr><tr><td>gar nicht</td><td>0</td></tr></tbody></table>	Zeithorizont	%	in < 2 Jahren	22	in 2-5 Jahren	57	in 6-9 Jahren	22	in > 9 Jahren	0	gar nicht	0
Zeithorizont	%												
in < 2 Jahren	22												
in 2-5 Jahren	57												
in 6-9 Jahren	22												
in > 9 Jahren	0												
gar nicht	0												
<p>HR-Positionen Item 23</p>	<p>„Das HRM hat das Internet der Dinge als relevante Entwicklung erkannt.“</p>  <p>A bar chart with a light blue background. The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 60 in increments of 10. The x-axis has five categories: 'stimme gar nicht zu', 'stimme eher nicht zu', 'teils / teils', 'stimme eher zu', and 'stimme voll zu'. The bars represent the following percentages: 'stimme gar nicht zu' is approximately 19%, 'stimme eher nicht zu' is approximately 35%, 'teils / teils' is approximately 33%, 'stimme eher zu' is approximately 11%, and 'stimme voll zu' is approximately 3%.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Stimmungsgrad</th><th>%</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>19</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>35</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>33</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>11</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>3</td></tr></tbody></table>	Stimmungsgrad	%	stimme gar nicht zu	19	stimme eher nicht zu	35	teils / teils	33	stimme eher zu	11	stimme voll zu	3
Stimmungsgrad	%												
stimme gar nicht zu	19												
stimme eher nicht zu	35												
teils / teils	33												
stimme eher zu	11												
stimme voll zu	3												
<p>HR-Positionen Item 24</p>	<p>„Das HRM ist in der Lage, den Anforderungen IoT-induzierter Transformation gerecht zu werden.“</p>  <p>A bar chart with a light blue background. The y-axis is labeled '%' and ranges from 0 to 60 in increments of 10. The x-axis has five categories: 'stimme gar nicht zu', 'stimme eher nicht zu', 'teils / teils', 'stimme eher zu', and 'stimme voll zu'. The bars represent the following percentages: 'stimme gar nicht zu' is approximately 11%, 'stimme eher nicht zu' is approximately 59%, 'teils / teils' is approximately 30%, 'stimme eher zu' is 0%, and 'stimme voll zu' is 0%.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Stimmungsgrad</th><th>%</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>11</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>59</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>30</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>0</td></tr></tbody></table>	Stimmungsgrad	%	stimme gar nicht zu	11	stimme eher nicht zu	59	teils / teils	30	stimme eher zu	0	stimme voll zu	0
Stimmungsgrad	%												
stimme gar nicht zu	11												
stimme eher nicht zu	59												
teils / teils	30												
stimme eher zu	0												
stimme voll zu	0												

<p>HR-Positionen Item 25</p>	<p>„Das HRM nimmt eine aktive, treibende Rolle bei der IoT-bedingten Transformation ein.“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Prozent</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>38</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>46</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>11</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>5</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>0</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Prozent	stimme gar nicht zu	38	stimme eher nicht zu	46	teils / teils	11	stimme eher zu	5	stimme voll zu	0
Kategorie	Prozent												
stimme gar nicht zu	38												
stimme eher nicht zu	46												
teils / teils	11												
stimme eher zu	5												
stimme voll zu	0												
<p>Weitere Items 1</p>	<p>„Auch das HRM wird zunehmend mobile Endgeräte für die flexible Interaktion mit smarten Dingen / Diensten verwenden.“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Prozent</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>18</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>55</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>24</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Prozent	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	3	teils / teils	18	stimme eher zu	55	stimme voll zu	24
Kategorie	Prozent												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	3												
teils / teils	18												
stimme eher zu	55												
stimme voll zu	24												
<p>Weitere Items 2</p>	<p>„HR-Systeme werden aufgrund zunehmender Datenschutzerfordernungen neue Schutz-Mechanismen („Privacy by Design“) implementieren.“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Prozent</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>14</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>48</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>35</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Prozent	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	3	teils / teils	14	stimme eher zu	48	stimme voll zu	35
Kategorie	Prozent												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	3												
teils / teils	14												
stimme eher zu	48												
stimme voll zu	35												

<p>Weitere Items 3</p>	<p>„Datenschutz- und mitbestimmungsrechtliche Rahmenbedingungen stellen eine Barriere für die personalwirtschaftliche Anwendung von smarten Dingen / Diensten.“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>10</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>7</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>38</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>45</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	10	teils / teils	7	stimme eher zu	38	stimme voll zu	45
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	10												
teils / teils	7												
stimme eher zu	38												
stimme voll zu	45												
<p>Weitere Items 4</p>	<p>„Sensordaten werden zunehmend zur Durchführung individueller Verhaltensanalysen und -prognosen herangezogen.“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>35</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>45</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>14</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>3</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	3	stimme eher nicht zu	35	teils / teils	45	stimme eher zu	14	stimme voll zu	3
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	3												
stimme eher nicht zu	35												
teils / teils	45												
stimme eher zu	14												
stimme voll zu	3												
<p>Weitere Items 5</p>	<p>„Die Verwendung von smarten Dingen / Diensten im HRM wird zur Entstehung von hybriden Funktionen und Positionen (bspw. Chief Digital HR Officer) führen.“</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>3</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>17</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>31</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>48</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	3	stimme eher nicht zu	17	teils / teils	31	stimme eher zu	48	stimme voll zu	1
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	3												
stimme eher nicht zu	17												
teils / teils	31												
stimme eher zu	48												
stimme voll zu	1												

<p>Weitere Items 6</p>	<p>„Die Verwendung von smarten Dingen / Diensten im Bereich Arbeitsschutz wird zu einer Verbesserung der Arbeitssicherheit führen (bspw. durch Überwachung der Gefahrenzonen).“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>0</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>4</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>14</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>55</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>28</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	0	stimme eher nicht zu	4	teils / teils	14	stimme eher zu	55	stimme voll zu	28
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	0												
stimme eher nicht zu	4												
teils / teils	14												
stimme eher zu	55												
stimme voll zu	28												
<p>Weitere Items 7</p>	<p>„Smarte Dinge / Dienste werden zur Einschätzung von psychischen Belastungen der Mitarbeiter am Arbeitsplatz eingesetzt werden.“</p> <table border="1"><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Anteil (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>stimme gar nicht zu</td><td>10</td></tr><tr><td>stimme eher nicht zu</td><td>28</td></tr><tr><td>teils / teils</td><td>21</td></tr><tr><td>stimme eher zu</td><td>35</td></tr><tr><td>stimme voll zu</td><td>7</td></tr></tbody></table>	Kategorie	Anteil (%)	stimme gar nicht zu	10	stimme eher nicht zu	28	teils / teils	21	stimme eher zu	35	stimme voll zu	7
Kategorie	Anteil (%)												
stimme gar nicht zu	10												
stimme eher nicht zu	28												
teils / teils	21												
stimme eher zu	35												
stimme voll zu	7												