

Studie

# HR Trends – die Zukunft der Personalarbeit

Unstoppable: Strategien erfolgreicher HR-Teams

Sage





## Vorwort

# Personalarbeit befindet sich in ständigem Wandel

Personalarbeit, der Arbeitsalltag allgemein und selbst die gesamte Welt sind in stetigem Wandel. **91%** der Personalleitenden und **96%** der Geschäftsleitung sprachen schon bei unserer Studie im vergangenen Jahr von dramatischen Veränderungen in der HR über die letzten fünf Jahre. Nach Einschätzung der diesjährigen Teilnehmenden nimmt dieser Wandel in der HR gerade erst an Fahrt auf: In den kommenden fünf Jahren rechnen **96%** der HR-Profis mit noch einschneidenderen Veränderungen in ihrem Berufsfeld. Ganz gleich, ob es um effektiveres Management von Hybrid Work geht, einen stärkeren Fokus auf die Work-Life-Balance, mehr Transparenz durch Technologie und Daten oder die Bewertung von KI in der HR – Personalleitende nehmen bei dieser Evolution eine Vorreiterrolle ein. Und das wird auch so bleiben.

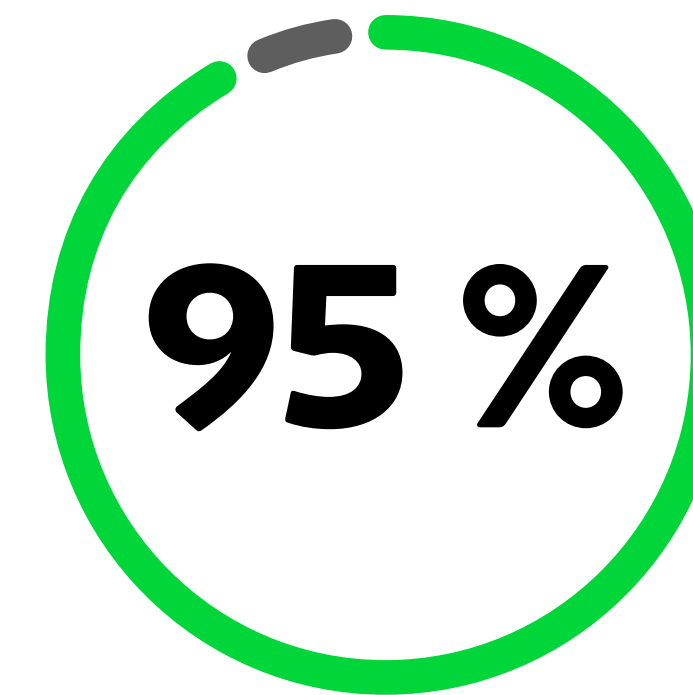
Die Studie „HR Trends – die Zukunft der Personalarbeit“ untersucht, wie sich die Arbeitswelt und die HR verändert, was dies für HR-Teams bedeutet und worauf wir uns in Zukunft einstellen sollten. In den letzten Jahren haben wir erlebt, wie Personalleitende ihre Unternehmen durch die Pandemie navigierten, gefolgt vom „War For Talent“ aufgrund des Fachkräftemangels, die Umstellung auf hybride und flexible Arbeitsmodelle, die Welle der „Great Resignation“ und viele andere Herausforderungen – die Liste wird immer länger.

Sind die turbulenten Zeiten für HR jetzt vorbei? Nicht der diesjährigen Studie nach. Im Gegenteil: **95%** der Personalleitenden tragen heute mehr Verantwortung als je zuvor. Und **91%** berichten von einer höheren Arbeitsbelastung und längeren Arbeitszeiten.

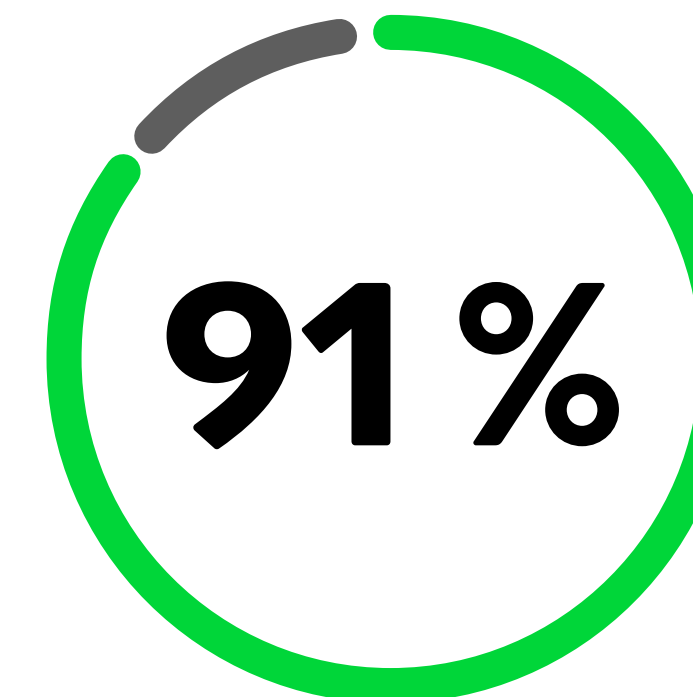
Diese Studie wirft einen Blick auf aktuelle Veränderungen, wie Personalleitende dazu stehen und wie sie sich darauf einstellen – aber auch, was in Zukunft noch alles auf HR-Teams zukommt. Wir sehen uns an, inwiefern Datenanalyse in HR an Bedeutung gewinnt, welche Baustellen Personalleitende noch vor sich sehen und wie künstliche Intelligenz (KI) schon heute die Zukunft der HR prägt. Mit fundierten Insights, Daten und Expertenmeinungen zeigen wir auf, was erfolgreiche HR-Teams auszeichnet und wie sie sich für die Zukunft aufstellen.

### Darum geht es in unserer Studie:

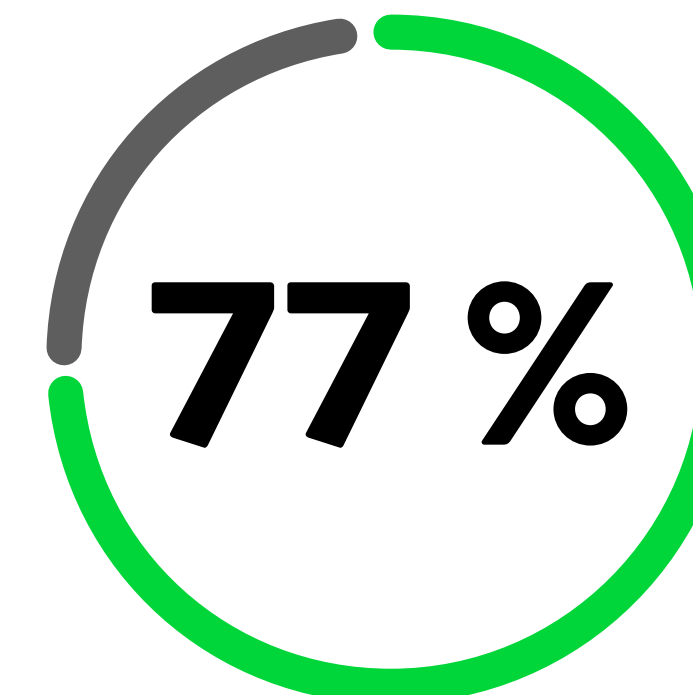
- Wo steht die HR heute
- HR in der Zukunft
- Ihre nächsten Schritte



**der HR-Führungskräfte haben im Vorjahr mehr Verantwortung übernommen.**



**der HR-Teams berichten von einem Anstieg ihrer Arbeitszeit und ihres Workloads im letzten Jahr.**



**sehen in KI das Potenzial zur Revolutionierung der Arbeitsweisen in ihrem Unternehmen.**



## Vorwort

# Vorwort von Amanda Cusdin, CPO bei Sage

„Unstoppable“ oder unaufhaltbar. Das ist kein Begriff, mit dem sich die Mehrheit der Personalleitenden selbst beschreiben würde. Wie die Ergebnisse auf den nächsten Seiten zeigen, haben heutige HR-Teams einen gestiegenen Workload, höhere Verantwortung und stehen kurz vor dem Burnout. Als wir die Teilnehmer allerdings fragten, ob sie sich „unstoppable“ fühlten, antworteten **78 %** mit „ja“.

Warum ist das so? Weil Personalleitende ihren Beruf gewählt haben, um Veränderungen herbeizuführen. Daran ändern auch die Umstände nichts. Die Befragten arbeiten gern in der HR – komme, was wolle. Besonders schätzen sie die Chance zur Entwicklung erfolgreicher Führungs- und kompetenter Fachkräfte in einer sich ändernden Arbeitswelt. Wir haben uns für die HR entschieden, weil viele von uns letztlich etwas bewirken wollen. Weil es ein tolles Gefühl ist, als HR-Leader erfolgreich zu sein. Herrscht im Unternehmen eine inspirierende Kultur und die Mitarbeitenden können ihr volles Potenzial entfalten, ist das vergleichbar mit dem Gefühl von Fliegen. Das heißt für mich „unstoppable“.

Auch ich habe mich für eine Karriere in der HR entschieden, weil mich fasziniert, was Menschen in einem Unternehmen, in der Gesellschaft und auch in der Welt bewegen können – und welche Chancen sich daraus für sinnvolle Veränderungen ergeben, die Unternehmen wirklich voranbringen. Ich liebe die Arbeit in der HR wegen der vielfältigen Aufgabengebiete und weil gute Personalarbeit die Grundlage für ein erfolgreiches Unternehmen ist. Die Arbeit in der HR verlangt von uns flexible Skills und Kompetenzen ab. Mich motiviert diese tägliche Chance zum persönlichen Wachstum und zur eigenen Weiterentwicklung.

Umso mehr freue ich mich, Ihnen die diesjährige Studie „HR Trends – die Zukunft der Personalarbeit“ vorzustellen. Die Insights, die die Personalleitenden mit uns geteilt haben, die Gedanken zu ihrer Zukunft und zur Rolle der Technologie sind von unschätzbarem Wert und geben uns Einblick in dieses „unstoppable“ Mindset erfolgreicher HR-Teams.

Was ein Unternehmen ausmacht, sind nicht die Produkte, die es verkauft. Auch nicht sein Börsenwert. Es sind die Menschen. Es kommt letztlich darauf an, was wirklich wichtig ist: auf Ihre Mitarbeitenden und deren optimale Arbeitsbedingungen. Das ist es, was jedes Unternehmen am Laufen hält und dazu führt, dass Sie sich unaufhaltbar fühlen.

Sage





# Inhalt

Insights von HR-Profis

Wo steht die HR heute

HR in der Zukunft

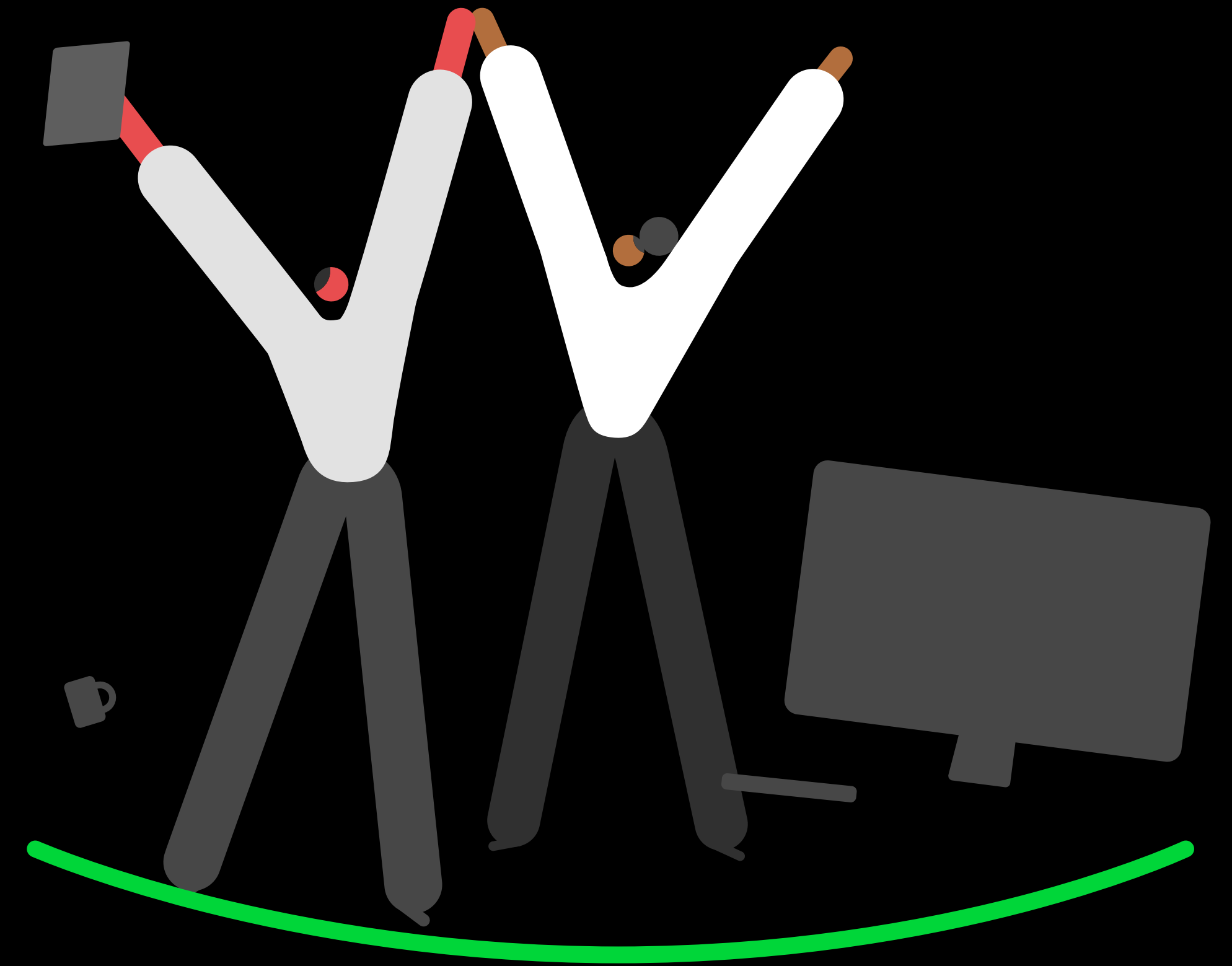
Nächste Schritte:  
Tipps für HR-Leader der Zukunft

5

6

13

23





# Die Befragten: Insights von HR-Profis

Über 1000 Personalleitende haben uns verraten, was ihnen den Schlaf raubt, woran sie gerade arbeiten, wie sie Technologien wie künstliche Intelligenz (KI) einsetzen und was sie über die Zukunft der HR denken.

Quantitative Studie mit über 1000 Befragten aus verschiedenen Branchen

50 %

50 %

**50 %** aus kleineren Unternehmen mit 20–249 MA

**50 %** aus mittleren Unternehmen mit 250–2500 MA

Aus folgenden Ländern:



US



UK



Deutschland



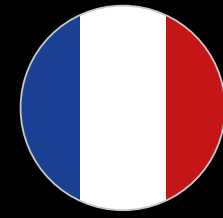
Südafrika



Kanada



Spanien



Frankreich



HR-Leader mit Stellenbezeichnungen wie:



- HR-Direktor(in)
- Personalleiter(in)
- CPO
- Vizepräsident(in) Personal
- HR Business Partner

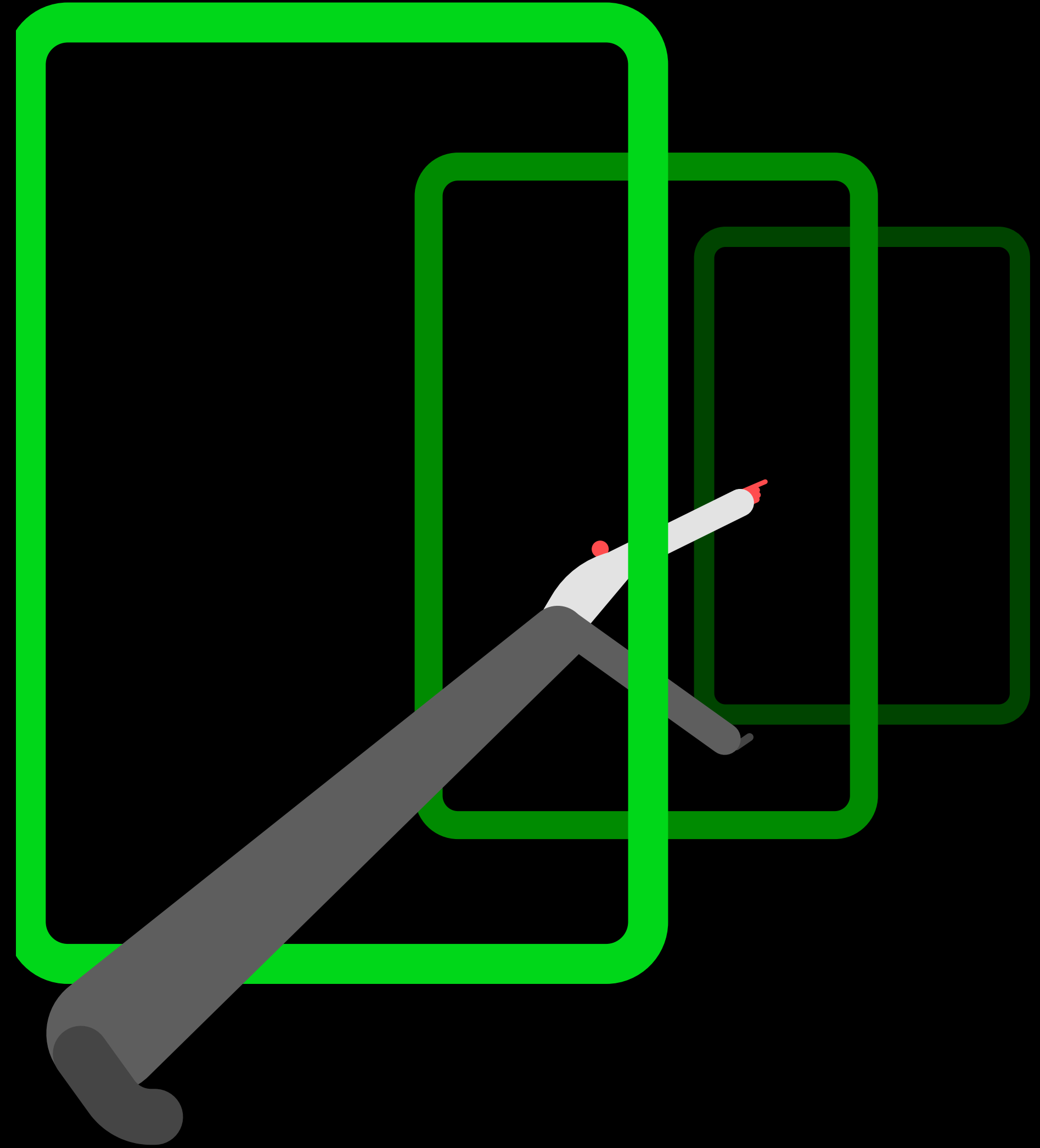
Branchen

- Finanzdienstleistungen
- Professionelle Dienstleistungen
- Technologie
- Unternehmensdienstleistungen
- Telekommunikation
- E-Commerce
- Versicherung
- Medien
- Non-Profit
- FinTech
- SaaS
- Pharma
- Biotech und Life Sciences
- Fertigung
- Bauwesen
- Einzelhandel
- Gastgewerbe
- Versorgungsunternehmen
- Großhandel/Distribution
- Immobilien
- Landwirtschaft



Studienergebnisse

# Wo steht die HR heute





## Wo steht die HR heute

# Personalleitende erleben den Wandel als stärker denn je

### „Nichts ist so beständig wie der Wandel.“

Das war für Personalleitende noch nie so deutlich wie in den letzten Jahren. Auch nach der Pandemie haben HR-Leader mit Herausforderungen zu kämpfen. Sei es das Management von hybrid arbeitenden Teams, die Personalplanung in unsicheren Zeiten oder schlicht die Bewältigung immer neuer Personalanforderungen.

**95 %** der Personalleitenden haben heute mehr Verantwortung als im letzten Jahr. **91 %** berichten von steigender Arbeitsbelastung und längeren Arbeitszeiten. **96 %** glauben nicht, dass der Wandel im Personalwesen langsamer wird und gehen zusätzlich davon aus, dass sich die Rolle der HR in den nächsten fünf Jahren weiter verändern wird.

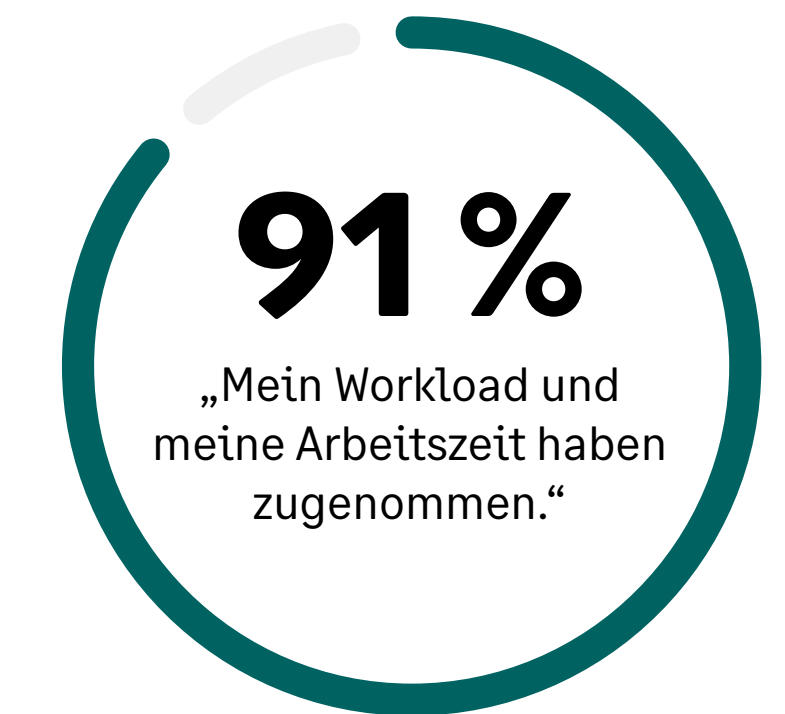
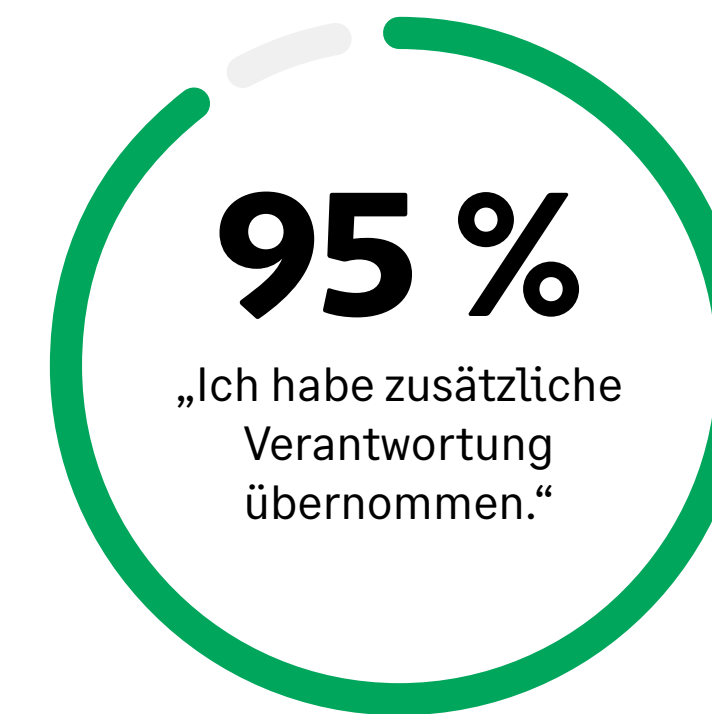
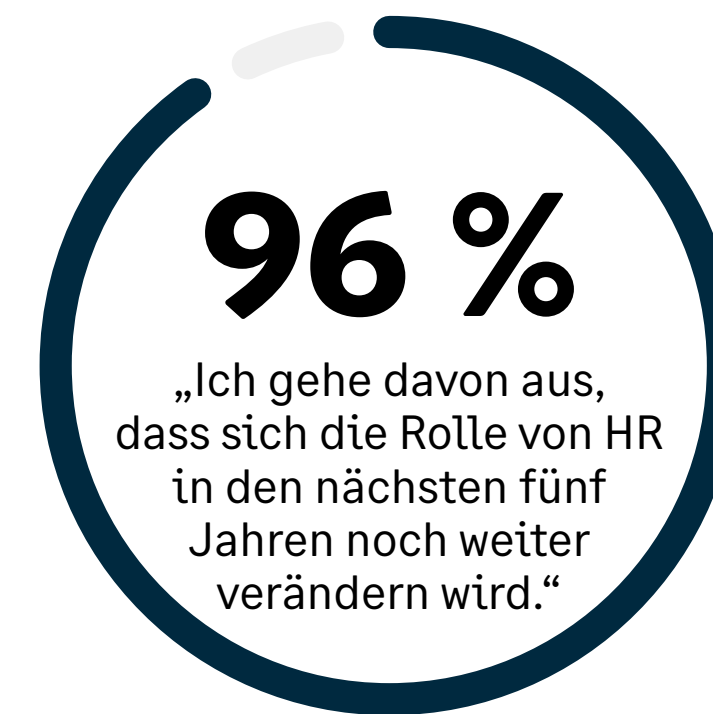
### Was bedeutet das für die Personalleitung?

Christine Temple, Chief Consulting Officer beim Employer-Branding-Unternehmen Exaqueo, sieht Veränderungen als etwas Positives, gerade in einem Beruf, bei dem es um die Unterstützung des wichtigsten Faktors für Unternehmenswachstum geht – der Mitarbeitenden: „HR fördert und unterstützt seit jeher die Talente eines Unternehmens. Das hat sich nicht geändert. Was sich aber ändert, ist die Art und Weise, wie HR diese Unterstützung leistet.“

„2020 war der Wendepunkt für Veränderungen. Seitdem werden im Eiltempo Arbeitsumgebungen neu strukturiert und Arbeitsrichtlinien zeitgemäß gestaltet.“

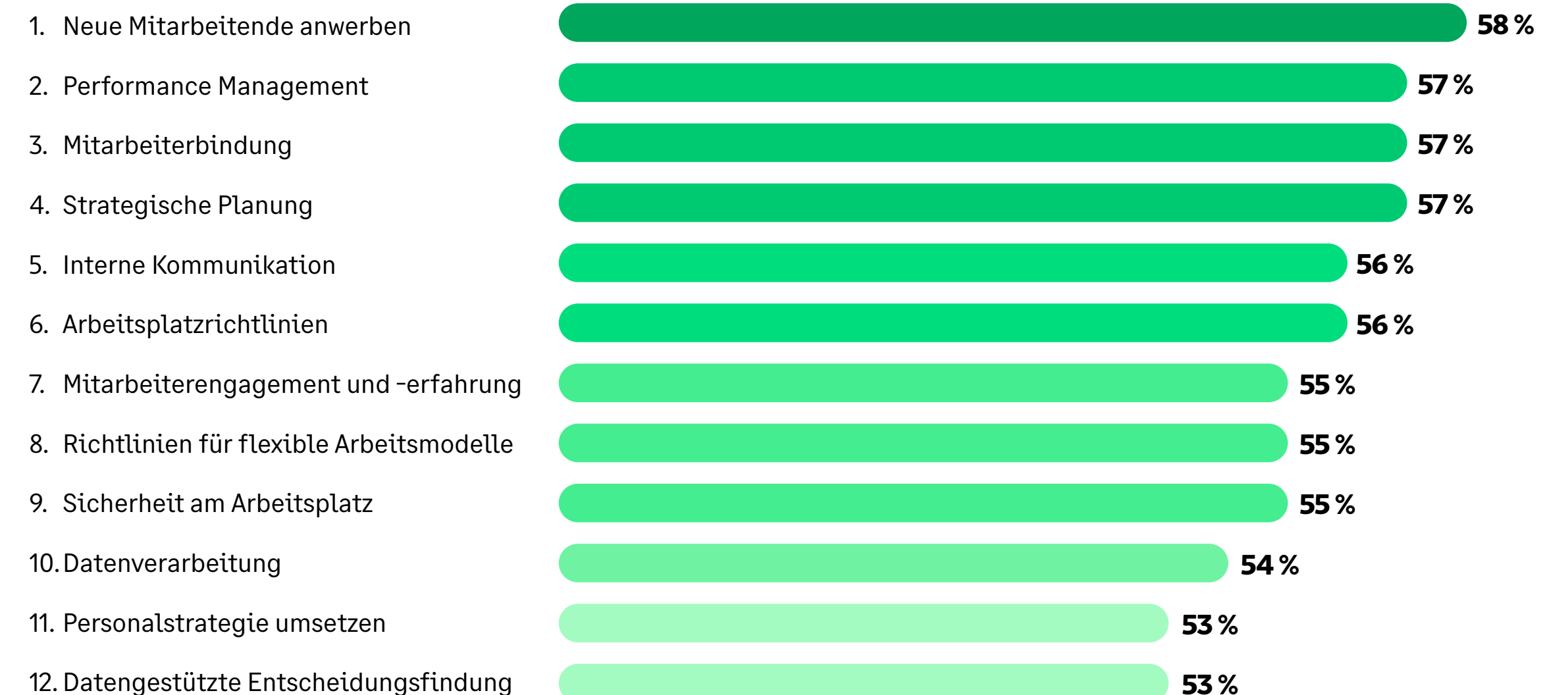
#### Christine Temple

Chief Consulting Officer, Exaqueo



### Top 12 der Arbeitsschwerpunkte von HR-Teams

Wir haben Personalleitende anhand einer Liste von über 30 Aufgabenfeldern gefragt, wofür sie mittlerweile deutlich mehr Zeit aufwenden als im Vorjahr.





# HR-Teams sehen sich mit ständigen Herausforderungen konfrontiert

## Die Top 10 der Herausforderungen für HR Leader heute



### Welchen Hindernissen stehen HR-Teams aktuell gegenüber?

Unsere Studie zeigt, dass Personalteams weltweit mit den gleichen Herausforderungen zu kämpfen haben: begrenzte Budgets, hohes Arbeitspensum sowie Personalmangel und Qualifikationslücken im HR-Team. Gemma Dale, Dozentin für HR an der Liverpool Business School, erklärt: „Die Pandemie hat herkömmliche Arbeitsweisen in Frage gestellt und den Weg für Veränderungen geebnet. Bei Mitarbeitenden hat sich dadurch die Einstellung zur Arbeit und deren Bedeutung im eigenen Leben geändert. HR muss auf all diese Veränderungen reagieren – auch auf solche, die nichts mit der Pandemie zu tun haben.“

## Die Top 10 der Herausforderungen, mit denen HR Leader in den nächsten 5 Jahren rechnen



### Was werden die größten Herausforderungen der Zukunft sein?

Weitere Veränderungen und größere Unsicherheit in der Welt, im Arbeitsumfeld und in der Wirtschaft sehen Personalverantwortliche als größte Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren. „Der Weg in die Zukunft für HR erfordert ein grundlegendes Umdenken darüber, was die Personalabteilung tut und wie sie ihren Zweck erfüllt“, meint Julie Hodges, Autorin des Fachbuchs „Reshaping HR“. „Personalleitende müssen dafür mutig die Notwendigkeit zur Transformation des Unternehmens vorwegnehmen und die Verantwortung für die HR-Neugestaltung übernehmen.“



## Wo steht die HR heute

# Prozesse und Papierkram haben ungewollt weiterhin Vorrang vor HR-Strategien

### HR-Teams verbringen immer noch zu viel Zeit mit Verwaltungsaufgaben

Wir wissen, dass Personalleitende lieber mehr Zeit für Personal und Strategien hätten, statt Prozesse und Verwaltungsaufgaben zu priorisieren – aber das bleibt für viele HR-Teams weiterhin kaum möglich.

Drei von vier HR-Leadern (**78 %**) würden gern den Fokus auf Strategien und mitarbeiterorientierte Aktivitäten statt auf Verwaltung und Prozesse legen. Es überrascht nicht, dass **77 %** sich personelle Verstärkung im HR-Team wünschen. Weil die Unternehmensführung dem aber nicht nachkommt, zweifeln **59 %** der Befragten daran, dass die Chefetage die HR-Arbeit wirklich zu schätzen weiß.

### Auch nach der Pandemie steigt der Workload weiter

Im Durchschnitt verbringen Personalleitende fast eine halbe Arbeitswoche mit Prozessen, Verwaltungsfragen und Papierkram. Besorgniserregend ist, dass mehr als ein Viertel der Personalleitenden selbst heute noch zwei Tage pro Monat mehr für Prozesse und Bürokratie aufwendet als vor der Pandemie.

# 78 %

„Ich wünschte, bei meiner Arbeit ginge es weniger um Verwaltungsaufgaben und Prozesse und mehr um Strategien und Menschen.“

# 19 h

verbringen Personalleitende im Durchschnitt jede Woche mit Prozessen, Verwaltung oder Papierkram.

# 3-mal

höher als vor der Pandemie ist die Wahrscheinlichkeit, dass deutsche Personalleitende heute über 45 h pro Woche arbeiten.

# 2-mal

höher als vor der Pandemie ist die Wahrscheinlichkeit, dass britische Personalleitende heute über 45 h pro Woche arbeiten.

### Ich wünschte, ich hätte mehr Unterstützung und Ressourcen in meiner HR-Rolle



### Den meisten ist der Wert nicht bewusst, den HR meinem Unternehmen bringt



### Das HR-Team meines Unternehmens ist unterbesetzt



### Der Wert der HR-Arbeit wird vom Management meines Unternehmens nicht genug anerkannt





## Wo steht die HR heute

# HR-Verantwortliche fühlen sich ausgebrannt...

### Im Vergleich zum Vorjahr wird die HR-Arbeit immer schwieriger

Wie unsere Studie zeigt, haben Personalleitende ihre Arbeit im letzten Jahr als schwieriger als im Vorjahr empfunden und fühlen sich deshalb etwas gestresster und ausgebrannter.

### Alles verändert sich – auch die Arbeitswelt

Es ist nicht nur die HR, die sich ändert, sondern auch die Arbeitswelt und die gesamte internationale Lage. Perry Timms, Gründer und Chief Energy Officer bei People and Transformational HR, erklärt: „Die Intensität und Komplexität der Herausforderungen in der Welt – wie Krieg, Inflation und politische Unsicherheit – setzen uns alle zusätzlich unter Druck. Diese Komplexität macht auch vor der Wirtschaft nicht halt und führt zu wachsenden Ängsten.“

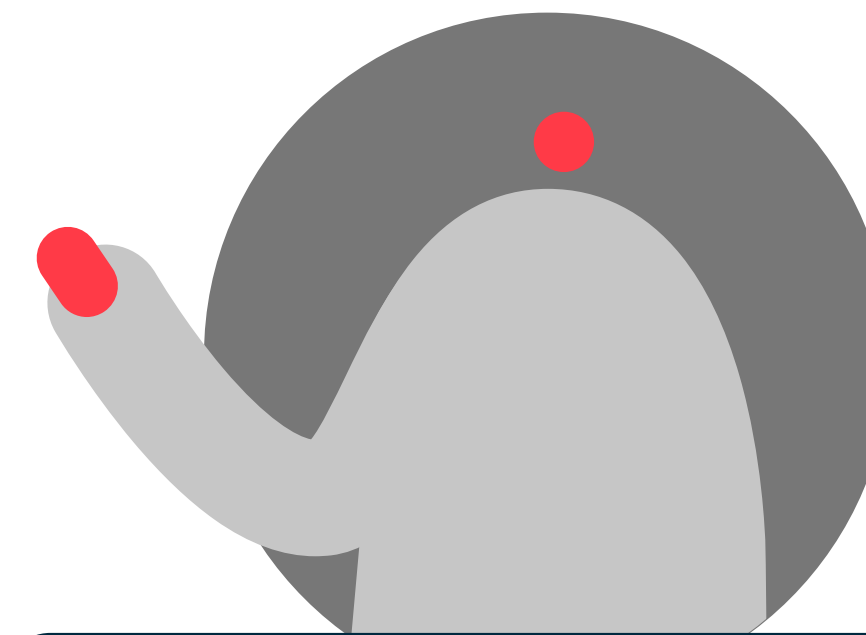
### Kollegiale Unterstützung ist wichtig

„Zweifellos ist das Personalmanagement manchmal schwierig“, erklärt Gemma Dale, Dozentin für HR an der Liverpool Business School. „Schließlich beschäftigen wir uns dabei regelmäßig mit Themen wie Entlassungen, Umstrukturierungen und Performance Management.“ Was sie rät: „Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen, die verstehen, dass sich die persönliche Resilienz über die Art zu arbeiten regulieren lässt.“

„Wer es als HR-Leader nicht bis zum Burnout kommen lassen will, muss sich verschiedene Skills aneignen sowie unternehmensweit agil und flexibel handeln.“

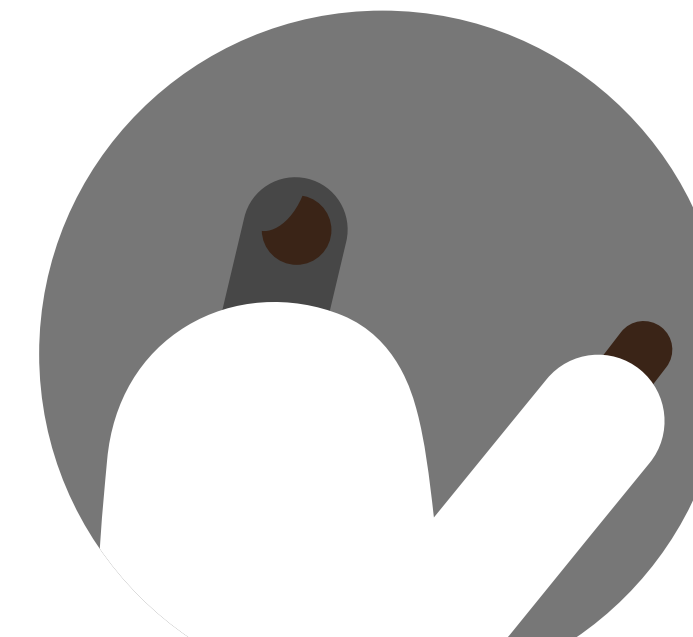
**Julie Hodges**

Autorin von „Reshaping HR“



„Ich bin wegen meiner HR-Verantwortung gestresst.“

Steigerung von **84%** im Vorjahr



„Ich fühle mich in meiner jetzigen Rolle ausgebrannt.“

Steigerung von **81%** im Vorjahr



„Meine HR-Aufgaben im letzten Jahr waren herausfordernd.“

Steigerung von **91%** im Vorjahr



„Ich mache mir Sorgen wegen der Zukunft meiner Rolle.“

Steigerung von **66%** im Vorjahr



## Wo steht die HR heute

# ... lieben ihre Arbeit aber trotzdem

### Den Unterschied zu machen motiviert HR-Verantwortliche

98 % der Befragten macht ihre Arbeit trotz aller schwierigen Umstände Spaß. Das zeigte auch schon unsere letztjährige Studie, bei der 57 % der Personalleitenden mit Begeisterung von ihrer Arbeit sprachen. Wer eine Führungsrolle in der Personalarbeit übernimmt, hat sich bewusst für die HR entschieden, um die Arbeitssituation der Belegschaft zu verbessern. Das stellen wir immer wieder bei unseren Kunden fest. Susan LaMotte, Gründerin und CEO von Exaqueo, erklärt: „Wenn ich einen kleinen Beitrag dazu leisten kann, für jemandem einen Arbeitsplatz zu finden, an dem er sein volles Potenzial entfalten und einen wertvollen Beitrag zum Geschäftserfolg leisten kann und sich zugleich wertgeschätzt fühlt, dann habe ich unsere Welt ein bisschen besser gemacht.“

„Personalarbeit ist sehr zielgerichtet – ein wesentlicher Faktor für die intrinsische Motivation. Ich kann mir vorstellen, dass sich HR-Teams deshalb so unaufhaltbar fühlen.“

**Paul Devoy**  
CEO, Investors in People

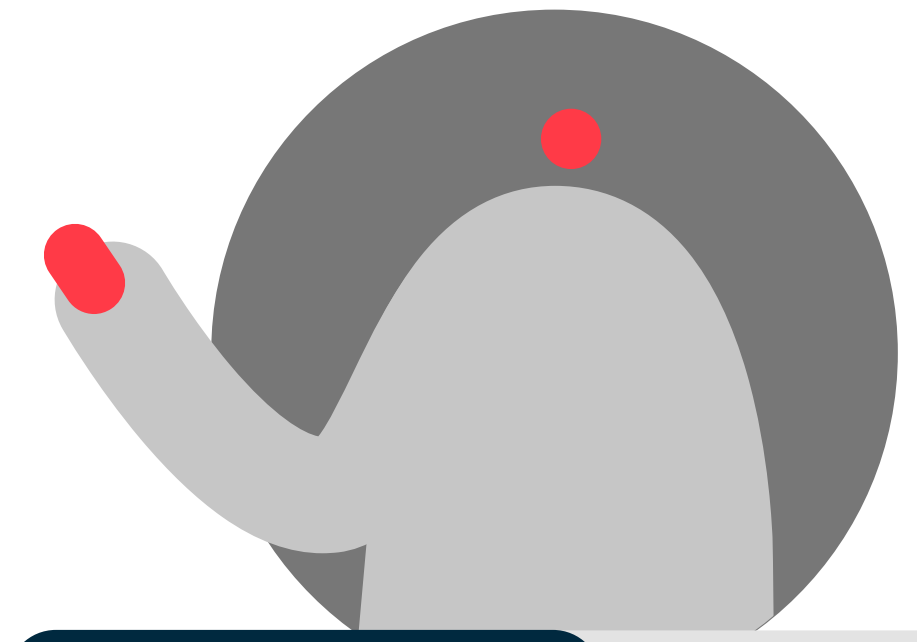
„Die meisten HR-Profis sind intrinsisch motiviert: Sie wollen anderen helfen, bei ihrer Arbeit erfolgreich zu sein.“

**Christine Tempel**  
Chief Consulting Officer, Exaqueo



98 %

„Mir macht meine Arbeit Spaß.“



54 %

„Die Arbeit im HR-Bereich bereitet mir viel Freude.“



97 %

„Ich glaube, dass die HR meinem Unternehmen einen hohen Nutzen bringt.“



97 %

„Ich freue mich auf die Zukunft der HR.“



Wo steht die HR heute

# Fazit: Was bedeutet dieser Wandel für heutige HR-Leader?

## Große Herausforderungen, aber auch lohnenswerte Chancen

Was zeigt die Studie grundsätzlich über die Veränderungen in HR? Die befragten HR-Teams müssen weiterhin mit verstärktem Druck, einem höheren Workload und größeren Herausforderungen klarkommen. Die gute Nachricht ist, dass es im HR-Management heutzutage viele Chancen für strategisches Arbeiten und unternehmensweite Veränderungen gibt. Und wer wäre dafür besser geeignet als diejenigen, für die die Arbeit mit Menschen der Hauptgrund für ihre Berufswahl ist? Um diese Chancen effektiv anzugehen, müssen HR-Teams allerdings zuerst die richtigen Voraussetzungen schaffen und die Möglichkeiten nutzen, die Technologie, Automatisierung, Selbstverwaltung und Datenanalyse bieten.

## Was HR-Verantwortliche heute tun müssen

„HR-Teams können Unternehmen und Mitarbeitenden nicht zum Erfolg verhelfen, wenn ihnen das nötige Rüstzeug fehlt“, erklärt David D’Souza, Membership Director beim CIPD. „Wie im Flugzeug muss man sich auch hier zuerst die eigene Sauerstoffmaske aufsetzen, bevor man anderen hilft.“

„Entscheidend ist, Burnout-Anzeichen rechtzeitig zu erkennen und auf die eigenen Bedürfnisse einzugehen. Gesunde Gewohnheiten sind essentiell, z. B. die Ernährung, Sport, Ruhe und genug Schlaf.“

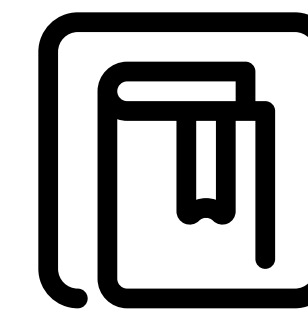
**Gemma Dale**

Dozentin für HR an der Liverpool Business School



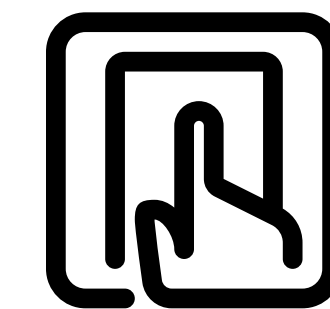
## Ansehen

Sage Member  
Masterclass Video  
**Wege aus der  
Produktivitätsfalle**



## Lesen

Blogartikel auf Sage Advice  
**6 Schlüsselaufgaben im  
Personalmanagement der  
Zukunft**



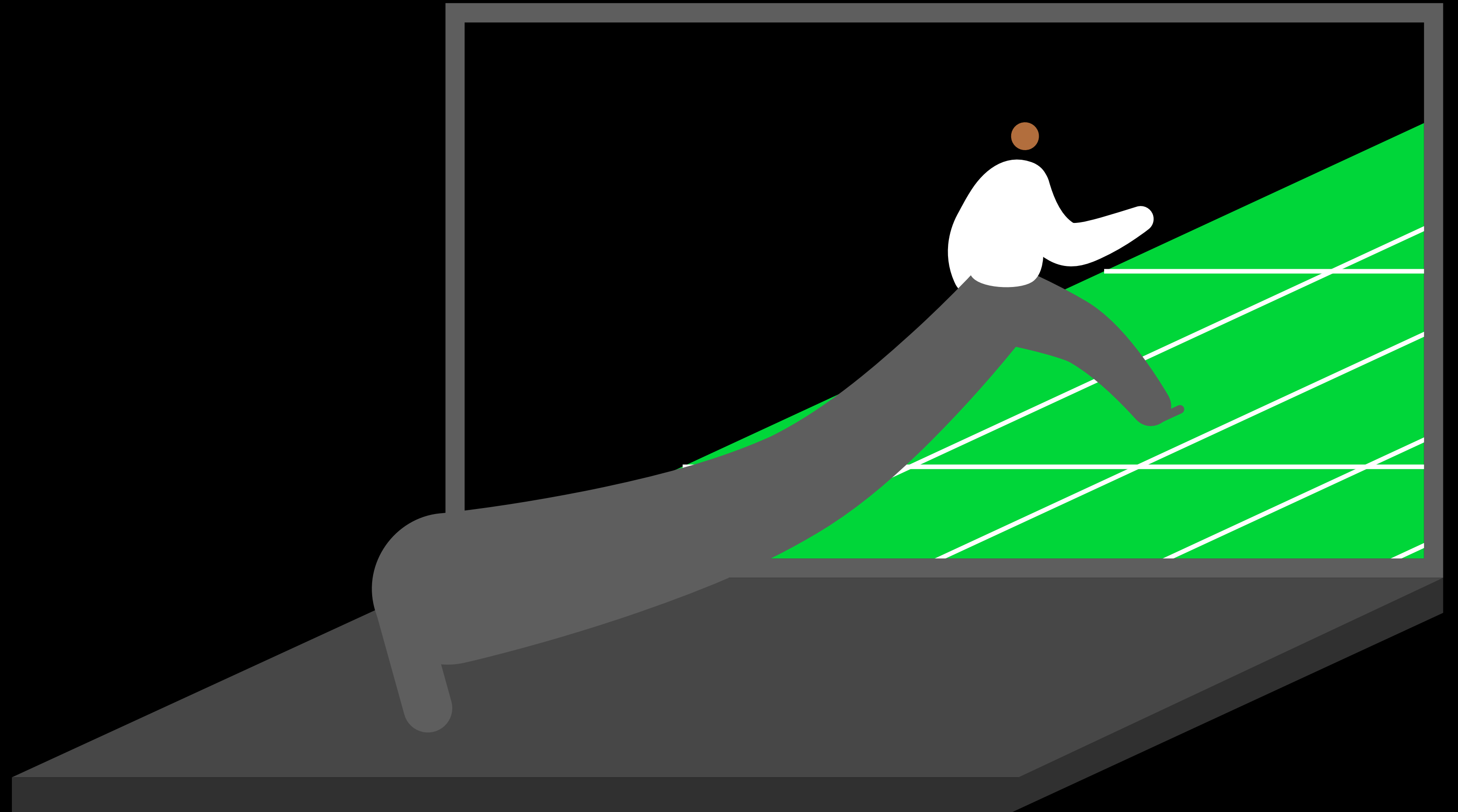
## Inspirieren

E-Book von Sage  
**Die HR-Abteilung richtig  
aufbauen**



Studienergebnisse

# HR in der Zukunft





# Erfolgreiche HR-Leader setzen den Fokus auf Strategie

### Worauf setzen die Personalleitenden der Zukunft ihren zeitlichen Schwerpunkt?

Die Befragten gehen davon aus, dass sie in fünf Jahren vor allem in drei Bereiche mehr Zeit investieren werden: strategische Planung, datengestützte Entscheidungsfindung und Mitarbeiterengagement. Offensichtlich sind die Personalleitenden überzeugt, dass sich ihr Arbeitsschwerpunkt bald grundsätzlich ändern wird – weg vom Papierkram und hin zu Personalstrategien.

### Neue Skills, neues Mindset

„Traditionell sind viele HR-Profis entweder in der Rechtsabteilung oder im operativen Bereich tätig,“ erklärt Ben Brooks, Gründer und CEO von Pilot. „Heutige CEOs stellen aber andere Anforderungen an die Personalleitung: Gewünscht wird eine stärkere geschäftliche Ausrichtung und Expertise, die sich auf Daten stützt und den Schwerpunkt auf ein optimiertes Mitarbeitererlebnis legt.“ Julie Hodges, Autorin von „Reshaping HR“, kann dem nur zustimmen: „In den kommenden Jahren wird der Erfolg der HR nicht durch traditionelle Zuständigkeiten und Benefits definiert, sondern vielmehr durch die Steigerung des strategischen Werts für das Unternehmen.“

### HR-Teams werden mit Sage strategischer

Die Kunden von Sage berichten in einigen Beispielen, wie sie mit Technologie ihren Workflow optimiert haben und ihre HR-Strategie stärker priorisieren konnten. „Früher verbrachten wir jeden Monat 6 Stunden mit der manuellen Berichterstellung für die Geschäftsführer“, erinnert sich Amalie Lange, Head of People Data and Analytics bei Trustpilot. „[Dank der Automatisierung] mit Sage werden dieselben Reports jeden Monat automatisch erzeugt und bereitgestellt, wodurch wir allein dabei fast einen Tag pro Monat einsparen.“

Sage hat auch die Gesamtproduktivität beim Concierge-Software-Spezialisten TourDesk gesteigert, wo das Team nun viel Zeit gewinnen konnte, die sonst für aufwendige HR-Verwaltung verwendet wurde. „Dass wir mit Sage ein paar Stunden einsparen, hat die allgemeine Produktivität unseres Teams stark verbessert“, berichtet CEO Hjörtur Atli Guðmundsson.

## Wo Personalleitende künftig ihre Arbeitsschwerpunkte sehen





# HR-Profis sind mit Technologie im Vorteil

## Was wurde ausprobiert und funktioniert?

Wir haben die Personalleitenden gefragt, welche Lösungen für ihre Herausforderungen gut funktionieren. Bei kleineren Unternehmen stehen umfassendere Datenanalysen zur besseren Entscheidungsfindung und die Evaluierung neuer Technologien mit Abstand an erster Stelle. Das funktioniert für **49 %** der Personalleitenden, die sich selbst als „unstoppable“ bezeichnen. Und bei **48 %** der nach eigener Einschätzung „unstoppable“ HR-Teams gingen Fortschritte vor allem auf Investitionen in HR-Technologie zurück.

## Der Wert von HR-Analysen dank Technologie

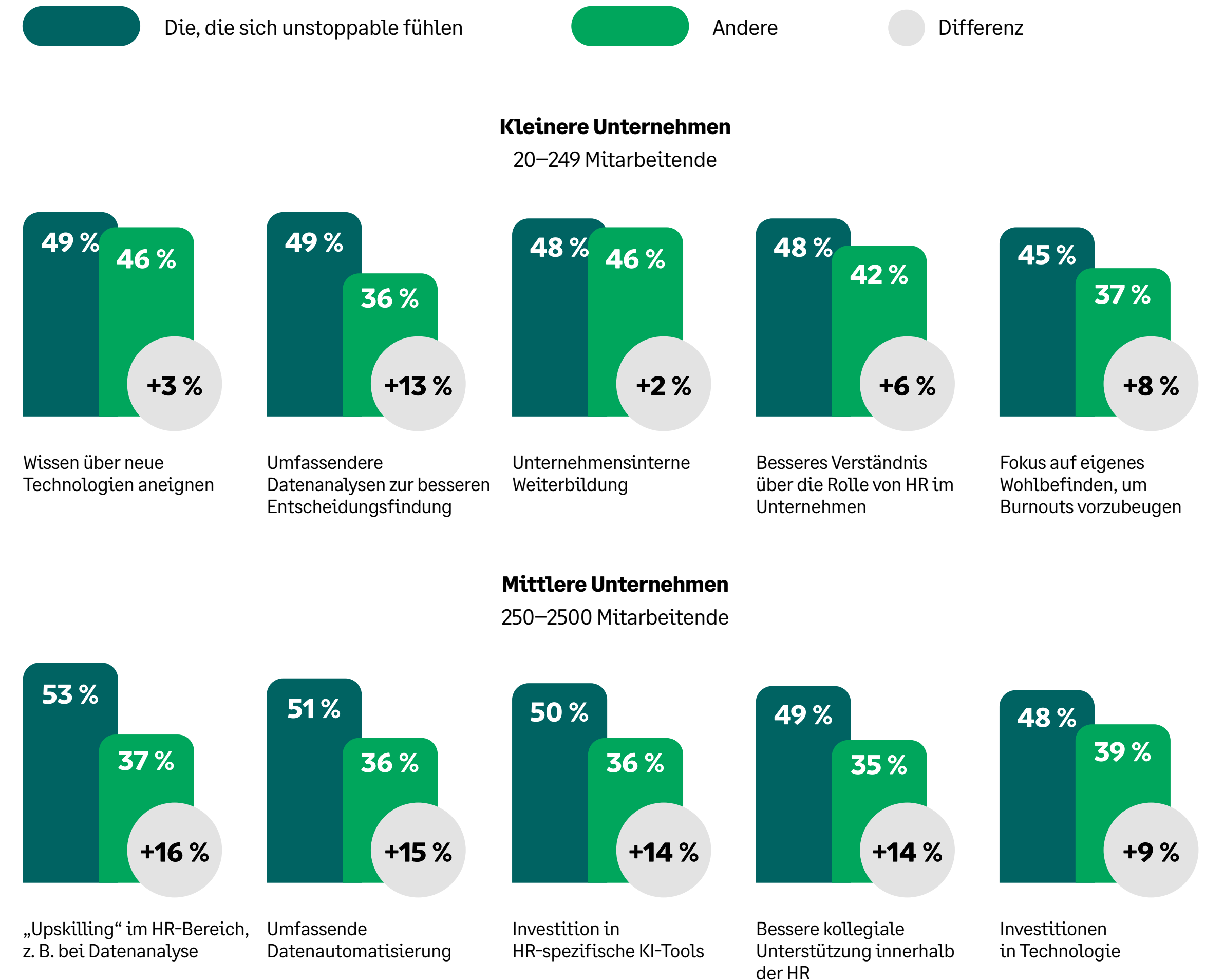
Die Bedeutung von HR-Analyse im strategischen Personalwesen ist laut Ben Brookes, Gründer und CEO von PILOT, nicht zu unterschätzen: „Finanzwesen, Vertrieb, operatives Geschäft, Marketing und andere Bereiche stützen sich auf Zahlen, um Fortschritte, Herausforderungen und zielorientierte Performance zu veranschaulichen.“ Das muss auch die HR tun. Brooks erklärt, warum: „Der Einsatz von Technologien zum Sammeln, Analysieren und Reporting aussagekräftiger, datengestützter Insights wird zur Superkraft des HR-Teams.“

„Anhand von Daten treffen Personalleitende fundiertere Entscheidungen. So lässt sich sicherstellen, dass HR-Aktivitäten, -Initiativen und -Praktiken zuverlässig funktionieren und auf Fakten basieren. Investitionen in die Skills zur Datennutzung sollten alle HR-Leader auf dem Plan haben.“

### Gemma Dale

Dozentin für HR an der Liverpool Business School

## Wichtigste Lösungen für HR-Herausforderungen in kleineren und mittleren Unternehmen





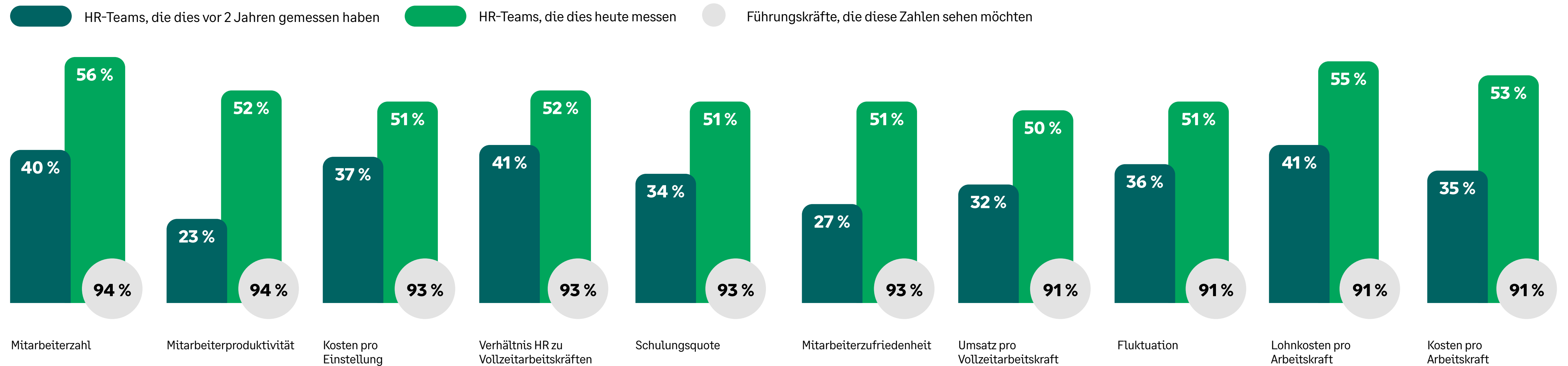
# Erfolgreiche Personalleitende nutzen Analysen für strategischere HR-Arbeit

## Erfolgreiche HR-Teams sammeln nicht nur Daten, sondern analysieren sie auch und handeln danach

Wir haben Führungskräfte aus dem HR- und People-Management gefragt, welche Metriken sie aktuell verfolgen. Nur etwas mehr als die Hälfte verwendet grundlegende Werte wie die Mitarbeiterzahl (56%). Ermutigend ist, dass Daten über die Arbeitskosten pro Vollzeitäquivalent (VZÄ), die Kosten pro Kopf und die Mitarbeiterproduktivität am dritt-, viert- und fünfhäufigsten gesammelt werden. Das zeigt, dass viele HR-Teams die Personalkennzahlen zunehmend an Geschäftsstrategien und Profitabilität ausrichten.

Außerdem ist in den letzten zwei Jahren die Anzahl der HR-Teams gestiegen, die bestimmte Daten erfassen. Vor zwei Jahren gaben lediglich 40% der HR-Teams an, über Daten zur Mitarbeiterzahl zu verfügen. Heute ist dies bei 56% der Fall. Dieser Anstieg ist auf ganzer Linie deutlich zu erkennen, da immer mehr HR-Teams die Datensammlung ausweiten – etwas, was die Führungsebene schon seit einiger Zeit vom HR-Management erwartet.

## Wichtigste erhobene HR-Metriken heute und vor 2 Jahren





# Personalleitende gehen dank Technologie strategischer vor

## Welche Technologien nutzen HR-Teams heute?

**45 %** der Personalleitenden arbeiten heute mit HR-Metriken, **44 %** setzen Automatisierung ein und **43 %** nutzen die Cloud, so die Ergebnisse unserer Studie.

Analysedaten werden heute häufiger als noch vor ein paar Jahren herangezogen, bei der Automatisierung und der Cloud herrscht dagegen Stillstand. Ein Drittel (**33 %**) der Personalleitenden verwendet heute ChatGPT bei der HR-Arbeit. Und fast die Hälfte aller HR-Teams arbeitet mit unterschiedlichen KI-Tools.

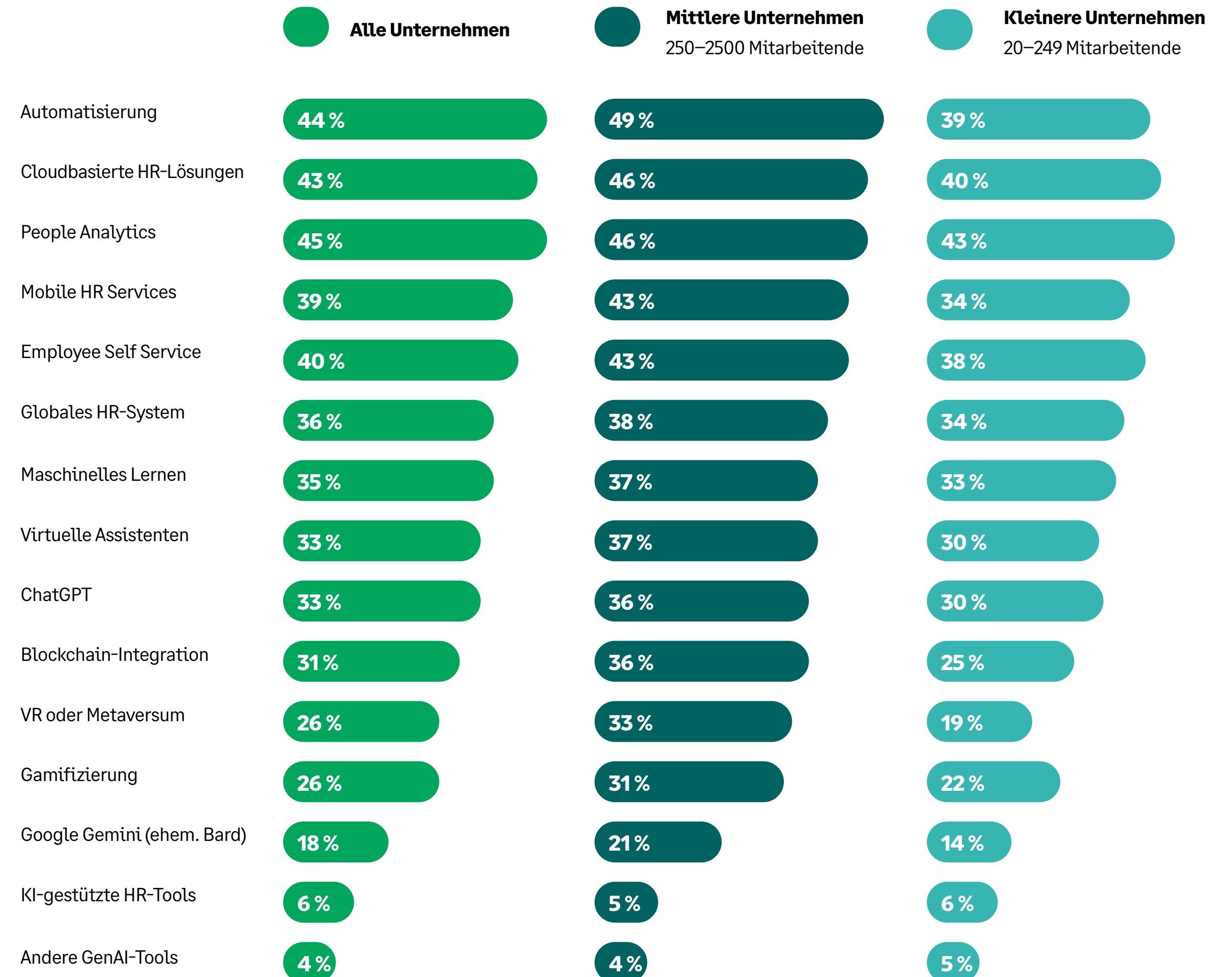
Die Personalleitenden gehen außerdem davon aus, dass in den nächsten fünf Jahren doppelt so viele HR-Tools eingesetzt werden, während sie ihren strategischen Fokus ausbauen. Das überrascht nicht, da lediglich **44 %** der Personalleitenden fest überzeugt sind, dass ihr Unternehmen bereits über die richtigen Technologien für effektives HR-Management verfügt.

Aus nachvollziehbaren Gründen sind zudem Personalleitende in mittleren Unternehmen bei der Digitalisierung weiter als die HR in kleineren Unternehmen.

## Ein Spitzentipp für einen Business Case zur Investition in HR-Technologie

„Angesichts steigender Erwartungen an die HR müssen wir unsere Arbeit kontinuierlich und gründlich bewerten sowie nach neuen Einsatzmöglichkeiten für Technologien suchen. Es ist schließlich weitaus einfacher, die Kosten für Drittsoftware genehmigen zu lassen als die Kosten für die personelle Aufstockung des HR-Teams“, erklärt Ben Brooks, Gründer und CEO von PILOT. Er empfiehlt: „Ich kann nur jedem HR-Team dazu raten, sämtliche Aufgaben und das Arbeitsaufkommen aufzurechnen und einen greifbaren Stundensatz für diese HR-Leistungen anzusetzen. Dann kann man die Arbeitsergebnisse im Verhältnis zu den Kosten bewerten. Daraus erstellt man eine simple Tabelle und erkennt so leichter, wohin die Zeit – und damit das Geld – fließt, sowie welche Bereiche sich für den Umstieg auf Technologie am meisten anbieten.“

## Einsatz von Technologien im HR-Bereich





# HR-Teams, die Automatisierung nutzen, sind im Vorteil

## Automatisierung gehört bereits seit einiger Zeit zu den HR-Tools

Obwohl Automatisierung weniger glamourös klingt als KI, gehört sie schon lange zu den Tools von HR-Profis. **80 %** der befragten HR-Teams in mittelgroßen Unternehmen geben an, sie hätten bislang über die Hälfte ihrer HR-Prozesse automatisiert. Bei HR-Teams in kleineren Unternehmen sind es lediglich **57 %**. Unabhängig von der Unternehmensgröße sind die meisten Personalleitenden davon überzeugt, dass eine stärkere Prozessautomatisierung in der HR deren Effektivität verbessern würde – genauer gesagt **79 %**.

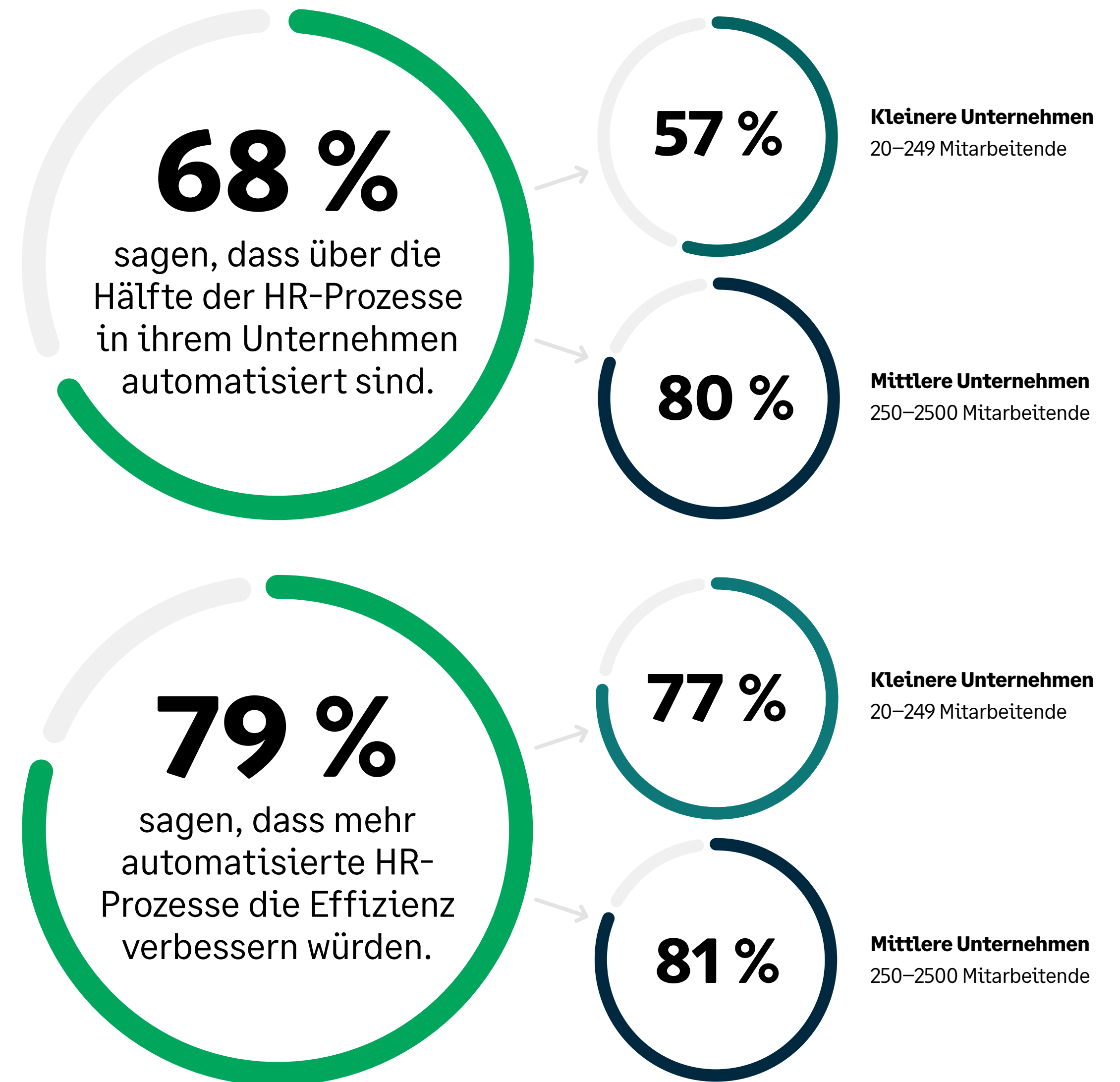
## Es geht nicht darum, was wir im HR-Management automatisieren, sondern darum, wie HR die dadurch gewonnene Zeit nutzt

Angesichts der großen Vorteile und vielfältigen Einsatzmöglichkeiten der Automatisierung in HR „werden wir uns bald nicht mehr fragen, was automatisiert werden kann, sondern was wir nicht automatisieren wollen“, erklärt David D’Souza, Membership Director am CIPD. D’Souza ist überzeugt, dass durch Automatisierung mehr Zeit für wertschöpfende Aufgaben bleibt: „Wenn wir über HR-Expertise sprechen, geht es selten um Papierkram oder Prozesse, sondern darum, den Unterschied hinter diesen Aufgaben auszumachen.“

Perry Timms, Gründer und Chief Energy Officer von PTHR, stimmt zu, dass der wahre Wert der Automatisierung in menschlichen Aspekt der Personalarbeit liegt, die dadurch möglich gemacht wird: „Es geht nicht darum, ob wir die Automatisierung [an sich] nutzen sollten, sondern um ihren Effekt auf die gesamte Wertschöpfungskette.“

## Sie arbeiten noch ohne Automatisierung? Es ist nicht zu spät.

„Bei jeder Art von Technologie bremsen fast immer eingefahrene menschliche Gewohnheiten den Fortschritt aus“, gibt Ben Brooks zu bedenken. „Was wir heute mit Software machen können, ist erstaunlich. Aber unser Gehirn hinkt beim Innovationstempo stark hinterher.“ Sein Tipp für HR-Teams: „Verstehen Sie neue Technologien als Chance. HR-Teams müssen offen sein, dazu zu lernen, offen sein für Veränderungen. Wichtig ist, sich mit den eigenen Ängsten auseinanderzusetzen und sich Hilfe zu holen, wenn die eigene Komfortzone verlassen wird“, glaubt er.





# HR-Teams sind überzeugt, dass ihnen KI mehr Zeit für strategisches Arbeiten bringt

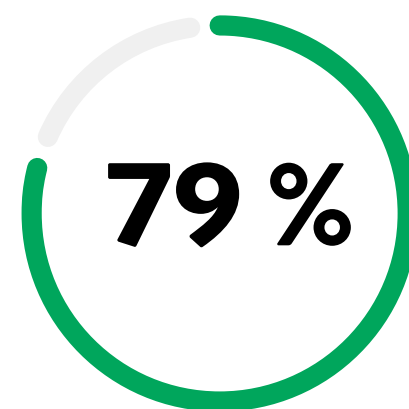
## Künstliche Intelligenz ist Thema der Stunde in der HR

78 % der Befragten glauben, dass KI-gestützte HR-Prozesse ihnen viel Zeit sparen werden. 77 % der Personalleitenden rechnen mit vollkommen neuen Arbeitsweisen im Unternehmen durch KI. Die überwiegende Mehrheit der Befragten geht außerdem davon aus, dass KI in der HR mehr Arbeitsplätze schaffen, die Arbeitszufriedenheit verbessern und sich positiv auf die Beziehung zum Führungsteam auswirken wird. Das bedeutet aber auch: Wenn HR-Teams nicht durch KI-Nutzung einen Schritt voraus sind, können sie ins Hintertreffen geraten.

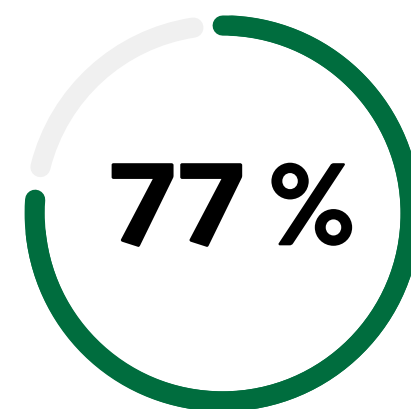
Die fünf wichtigsten Bereiche, in denen die Befragten gern Zeit sparen würden, sind: Datenverarbeitung (39 %), digitale Transformation (32 %), neue Mitarbeitende anwerben (31 %), datengestützte Entscheidungsfindung (31 %), Verwaltung von Arbeitnehmerleistungen und Lohnabrechnung (29 %). Erfahren Sie mehr über die KI-Funktionen von Sage unter [sage.com/ai](https://sage.com/ai).



80 %  
sagen, dass sich die Rolle der HR durch KI erheblich verändern wird.



79 %  
erwarten in den nächsten fünf Jahren organisatorische Veränderungen infolge der Einführung von KI für HR-Aufgaben.



77 %  
sagen, dass KI die Arbeitsweise im Unternehmen revolutionieren könnte.

- Die Implementierung von KI in HR-Aufgaben ist für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidend: **77 %**
- Investitionen in KI für HR-Aufgaben werden zu höherer Arbeitszufriedenheit beitragen: **76 %**
- KI in HR-Prozessen hat sich positiv auf meine Beziehungen zum Führungsteam ausgewirkt: **74 %**
- Die Implementierung von KI in HR-Aufgaben wird mehr Arbeitsplätze schaffen: **71 %**





## HR in der Zukunft

# Erfolgreiche HR-Leader priorisieren KI-Skills und -Wissen

### Wie wird KI in der Personalarbeit eingesetzt?

Wir hatten vermutet, dass einige Personalleitende zwar mit KI als Konzept vertraut sind, aber nicht unbedingt bestimmte KI-Tools und -Funktionen im Detail kennen oder wissen, wie diese in der Praxis eingesetzt werden. Als wir das nachfragten, stimmten **75 %** der Teilnehmenden zu.

„KI ist ständig in den Nachrichten und praktisch in jedem Wirtschaftssektor ein Thema. Da kann man simple technologiegestützte Automatisierung, künstliche Intelligenz und generative KI schon leicht verwechseln“, meint Ben Brooks, Gründer und CEO von PILOT. „Personalleitende sollten sich zumindest Grundkenntnisse dieser Technologien aneignen und wissen, für welche Anwendungsfälle sie infrage kommen.“

### Wo ist KI im HR-Management sinnvoll?

Grant Weinberg, VP of HR Operations und Talent Acquisition bei Eikon Therapeutics, rät: „[...] zunächst] die größten Automatisierungskandidaten in der HR zu definieren. Anschließend können Sie und Ihr Team sich verschiedene KI-Tools genauer ansehen und sich mit der Funktionalität vertraut machen, um die Auswahl einzugrenzen. Wichtig ist, dass die KI-Einführung Sinn ergibt. Sie sollten damit effizienter werden, Ihr Team von aufwendigen Aufgaben entlasten und letztlich den direkten Zusammenhang von KI-Tools und Leistungssteigerung aufzeigen können.“



„Ich weiß im Großen und Ganzen über KI Bescheid, verstehe aber nicht, wie sie in der Praxis funktioniert.“



„Ich befürchte, dass meinem HR-Team die Fertigkeiten oder das nötige Verständnis für eine effektive KI-Implementierung fehlt.“



„Ich brauche mehr Training und Support von meinem HR-Software-Anbieter, um wirklich von KI zu profitieren.“



# Deep-Dive: Top-Tipps zum Aufbau von KI-Skills in der HR

## 1. Warten Sie nicht auf Schulungsangebote

„Wenn das HR-Team auf KI-Schulungen wartet, hat es schon verloren“, befürchtet Ben Brooks, Gründer und CEO von PILOT. „Falls Sie jemals einen Kurs entwickelt oder ein Buch geschrieben haben, wissen Sie, dass zwischen dem Verstehen und dem Lehren ein langer Weg liegt.“ Stattdessen rät er: „Die HR muss ihre Komfortzone verlassen. Die üblichen Schulungskurse helfen Ihnen bei KI nicht weiter. Sie müssen das Marktangebot selbst kennenlernen und unvoreingenommen analysieren. Nehmen Sie an Konferenzen und Webinaren teil, engagieren Sie sich in virtuellen HR-Communitys auf Slack, verbringen Sie intern mehr Zeit mit Technologie-Geeks und seien Sie neugierig.“

## 2. Machen Sie sich mit Fachbegriffen vertraut

„Digitale Kompetenz ist entscheidend für Personalleitende“, meint Julie Hodges, Autorin von „Reshaping HR“. „Also die Fähigkeit, Informationen effektiv und ethisch zu interpretieren, die Bedeutung zu erkennen, Inhalte zu gestalten, Wissen anzusammeln und Ideen in einer digital vernetzten Welt zu kommunizieren.“ Sie ist davon überzeugt, dass HR-Teams sich unbedingt mit KI-Fachbegriffen für das HR-Management vertraut machen und diese auch nutzen sollten.

## 3. Nehmen Sie sich Zeit für Ihre berufliche Weiterentwicklung

Zeit einzuplanen, um in die eigene Karriere zu investieren, bleibt oft auf der Strecke, ist aber unerlässlich. „Wenn Personalleitende in ihre eigenen Fähigkeiten investieren, können sie beim Einsatz von KI in der HR völlig neue Impulse setzen“, erklärt Gemma Dale, Dozentin für HR an der Liverpool Business School. „Mit neuen Technologien Schritt zu halten, ist eine Anforderung an alle Führungskräfte – auch im HR-Management.“

Sie fügt hinzu: „Angesichts des Tempos, in dem sich Technologien und KI weiterentwickeln, sollte dies für jedes HR-Team hohe Priorität haben.“





# Fazit: Was bedeutet der stärkere Technologie-Fokus für die HR von heute?

## In der HR hat die technologische Transformation gerade erst begonnen

Unsere Studie zeigt die Chancen und das Potenzial von KI im HR-Management heute und in Zukunft auf. Für die Spätzügler bei HR-Innovationen gibt es allerdings viel aufzuholen, wenn es um bereits verfügbare Technologien wie Automatisierung, Analysedaten oder Selbstverwaltung geht.

Solche HR-Technologien haben zwei große Vorteile. Erstens können HR-Teams damit bei ihrer Arbeit dank der gewonnenen Insights strategischer vorgehen. Und zweitens sind HR-Technologien eine enorme Entlastung in der Praxis. HR-Teams müssen weniger Zeit für Prozesse und Papierkram aufwenden und können sich stärker ihrer eigentlichen Arbeit widmen – den Aspekten, wegen denen sie sich für diesen Beruf entschieden haben, wie die Entwicklung einer guten HR-Strategie, die das Arbeitsleben der Mitarbeitenden wirklich verändert.

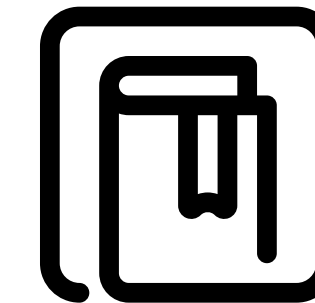
## Was HR-Verantwortliche heute tun müssen

„Bei den vielen Veränderungen ist man leicht überfordert, verwirrt oder sogar entmutigt – insbesondere, wenn man weiß, wie ausgebrannt viele im HR-Bereich nach den letzten Jahren sind“, so Ben Brooks, Gründer und CEO von PILOT. „Ich kann alle nur ermutigen, neue HR-Technologien nicht als unvermeidbare berufliche Pflichtübung zu betrachten, sondern als echte Chance für die Verbesserung der Arbeitsweisen und eine höhere berufliche Zufriedenheit.“ Sein Tipp für Personalleitende, wenn es um Technologie und Fortschritt geht: „Machen Sie die Herausforderungen in Ihrer Funktion – wie weniger Zeitverschwendung oder ein stärkerer unternehmensweiter Einfluss der HR – zur Priorität auf Ihrer To-do-Liste.“



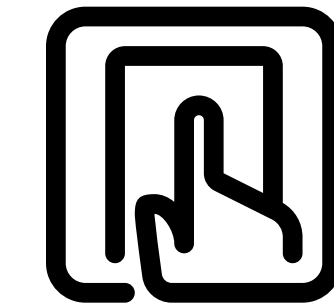
### Ansehen

Sage Member Masterclass  
**So entfalten Sie Ihr volles Potenzial**



### Lesen

Blog auf Sage Advice  
**8 digitale Kompetenzen, die Personaler jetzt und in Zukunft brauchen**



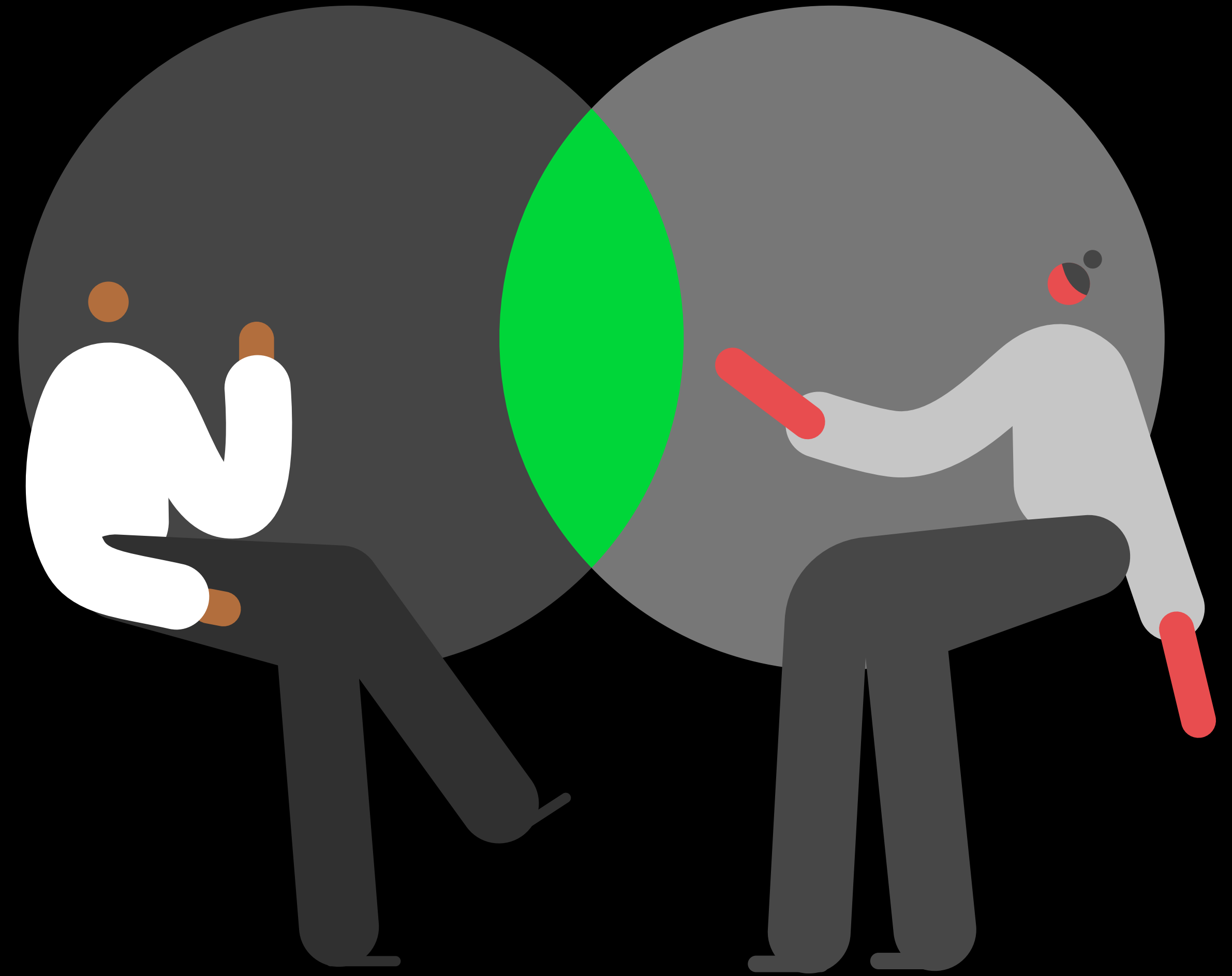
### Inspirieren

Blog und Leitfaden  
**In 10 Schritten zum überzeugenden Business Case für Ihre HR-Lösung**



Ihre nächsten Schritte

# Tipps für HR-Leader der Zukunft





## Ihre nächsten Schritte

# Top-Tipps von Experten

### Was können wir aus unserer Studie lernen?

HR-Teams sind heute mit mehr Veränderungen, Herausforderungen und ständigem Druck konfrontiert als jemals zuvor. Daran lassen die Ergebnisse unserer Studie keinen Zweifel. Gleichzeitig geben viele HR-Profis an, dass sie ihren Beruf gewählt haben, um etwas zu bewirken. Daran hat sich nichts geändert, wie die diesjährige Studie zeigt.

Ein zentrales Thema, das wir auch in den letzten Jahren gesehen haben, bleibt bestehen: Wie können HR-Teams weniger Zeit mit Prozessen und Papierkram und dafür mehr Zeit mit Strategie und den wirklich wichtigen Aspekten ihrer Arbeit verbringen? Die Ergebnisse geben darauf zwei Antworten: erstens, indem wir leistungsfähige Technologien wie Automatisierung, Datenanalysen und KI nutzen, und zweitens, indem wir darauf achten, dass menschliche Aspekte nicht zu kurz kommen. Das ist das Erfolgsgeheimnis der HR-Teams, die sich als „unstoppable“ bezeichnen. Personalleitende sind gegenüber anderen Führungskräften klar im Vorteil: Sie kennen die Belegschaft genau und wissen, was Mitarbeitende motiviert. Dies wirkt sich wiederum auf ihr eigenes HR-Management aus und letztlich auch auf das Geschäftsergebnis des Unternehmens. Was bedeuten diese Ergebnisse für Ihre HR-Arbeit und Ihr HR-Team?

„Die Rolle der HR wird strategischer, wenn Routineaufgaben durch Automatisierung und KI erledigt werden. Personalleitende werden sich dann stärker auf die grundlegende People- und Arbeitsstrategie konzentrieren.“

#### **Sankalp Chaturvedi**

Professor für Organisational Behaviour und Leadership  
Imperial College Business School

### 1. Verstehen Sie Veränderungen als Chance

„In den letzten fünf Jahren haben sich die Dinge rasant verändert“, meint Paul Devoy, CEO von Investors in People. „Aber in den nächsten fünf Jahren wird sich dieses Tempo noch beschleunigen.“ Wie gehen Personalleitende am besten damit um? Devoy hat einen einfachen Tipp: „Sie müssen das als Chance sehen. HR-Leader müssen sich für neue Entwicklungen weltweit und auch für KI interessieren. Die HR-Teams, die sich auf unerwartete, ungewöhnliche Umstände einstellen, neue Richtlinien entwickeln, innovative Ansätze verfolgen und das alles schnell gestalten und umsetzen, werden die leistungsstarken HR-Teams der Zukunft sein.“

### 2. Das Positive zählt: Feiern Sie HR-Erfolge

Ein Thema, das in unseren Experteninterviews regelmäßig zur Sprache kam, ist die Notwendigkeit, sich die Erfolge bewusst zu machen. „[Die HR] hat in den letzten Jahren einen echten Mehrwert für Mitarbeitende und Unternehmen geschaffen“, erklärt Ben Eubanks, Chief Research Officer bei Lighthouse Research & Advisory und Autor von „Talent Scarcity“. „Nehmen Sie sich möglichst oft die Zeit, die Erfolge Ihrer Arbeit zu würdigen. Haben Sie realistische Erwartungen hinsichtlich Ihrer Möglichkeiten und sorgen Sie dafür, dass man im Unternehmen weiß, was für eine gute Arbeit Sie leisten.“

### 3. Überlegen Sie in Ruhe, wo Sie Verbesserungen erreichen wollen

Für David Howell, Gründer von Able and Rush, ist es wichtig, dass Personalleitende genau hinsehen, wo es beim HR-Team im Tagesgeschäft hakt und wie das am besten gelöst werden kann. „Meistens haben diejenigen, die tagtäglich mit etwas zu kämpfen haben, auch eine Idee für die Lösung“, so der Experte. Sobald Sie die Schwierigkeiten verstehen, kommen HR-Technologien ins Spiel. „Ich gehe davon aus, dass [in den kommenden Jahren] viele Unternehmen mehr mit Technologie experimentieren sowie ein besseres Verständnis dafür entwickeln werden, wie sie diese neuen Tools effektiv nutzen und in ihre tägliche Praxis integrieren“, schätzt Patrick Amm, Principal Consultant bei HRpepper Management Consultants.

### 4. Daten, Daten, Daten

Die gesamte Studie zeigt, wie wichtig Analysedaten für die erkenntnisbasierte Entscheidungsfindung im HR-Management sind. Für Veronika Birkheim, Director of People Experience bei Aurebus Consulting, sind Datenkompetenz und Kommunikationsfähigkeiten von entscheidender Bedeutung: „Personalleitende sollten sich daran gewöhnen, ihre Arbeit auf Daten zu stützen. Sie sollten Entscheidungen und Maßnahmen aus quantitativen Daten ableiten – natürlich mit sorgfältiger Prüfung – und offen für den Input der Mitarbeitenden sein.“



## **5. Setzen Sie den Schwerpunkt auf Strategisches mit Technologien, die Sie von Verwaltungsaufgaben entlasten**

„Einige HR-Teams scheuen sich noch vor umfassender Automatisierung“, sagt Grant Weinberg, VP of HR Operations and Talent Acquisition bei Eikon Therapeutics. „Wir müssen GenAI und Automatisierung als Unterstützung für Personalabteilungen einsetzen. Damit kann sich das Team Aufgaben widmen, die Bots nicht übernehmen können. Dies wird die operative Leistung und auch die Compliance verbessern.“

David D'Souza, Membership Director beim CIPD, kann dem nur zustimmen: „Unternehmen müssen erkennen, dass Investitionen in Technologien zur Reduzierung des Verwaltungsaufwands die verfügbare Kapazität erhöht. Und diese brauchen sie für höhere Produktivität. Wer will schon hochqualifizierte Experten dafür bezahlen, Transaktionen manuell zu prüfen? Die gezielte Freisetzung dieser Kapazitäten treibt Veränderungen und die Nutzung des gesamten Leistungspotenzials voran.“

## **6. Upskilling ist ein Wettbewerbsfaktor**

„Bisherige Methoden haben ausgedient. Sie sind nicht für die HR-Anforderungen der Zukunft geeignet“, betont Grant Weinberg auf die Frage nach HR-Skills. „Die größte Bedrohung für heutige HR-Teams ist kein Bot, sondern andere Personalarbeitende, die die Möglichkeiten von GenAI für die eigene Arbeit bereits nutzen.“ Den besten Weg zur Weiterbildung? Ben Eubanks sieht diesen: „im Machen. Sie können so viel lesen und sich so viele Kurse ansehen, wie Sie wollen. Aber solide Fähigkeiten entwickelt und festigt man allein durch Praxis. Üben Sie sich im Storytelling und belegen Sie alles mit Daten. Üben Sie auch den Einsatz von Tools und Technologien, mit denen Ihre HR-Strategie einen wertvolleren Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.“

## **7. Vergessen Sie nicht, warum Sie sich für die HR entschieden haben**

„Das Engagement von HR-Experten für ihre Arbeit ist einzigartig und zeigt sich in ihrer Leidenschaft, etwas bewirken zu wollen“, weiß Perry Timms, Gründer und Chief Energy Officer bei PTHR. „Manchmal kann das ein Gefühl der Überforderung hervorrufen. Der Einsatz optimaler Digitalisierungsmittel ist eine Möglichkeit, diesen Antrieb und den Wunsch, etwas zu verändern, in Effizienz umzusetzen.“

Gemma Dale sieht das genauso: „Eine gute HR kann den Arbeitsalltag und die Mitarbeiterzufriedenheit enorm verbessern. Und für Personalleitende gestaltet das ihre eigene Arbeit zielorientierter und erfüllender. Das gezielt einzubringen, was uns begeistert und was wir persönlich wertschätzen, fördert unser Wohlbefinden, unsere Produktivität und unsere Zufriedenheit bei der Arbeit.“ So fühlen sich HR-Team tatsächlich unstopppable.





## Ihre nächsten Schritte

# Inspiration, Ideen und praktische Tipps: die hilfreichen HR-Ressourcen von Sage

Wissenswertes für HR-Führungskräfte

Sie wissen jetzt aus unserer Studie, wie die meisten HR-Leader heute arbeiten, welche Fragen sie für die nähere Zukunft beschäftigen und wie sich einige HR-Herausforderungen angehen lassen. Jetzt geht es an die konkreten nächsten Schritte. Unser Tipp: Sage bietet umfassende Ratgeber, die Ihnen bei der Neugestaltung Ihrer Personalarbeit helfen.

### Leitfaden für Entscheider:

#### So finden Sie die richtige HR-Lösung

Erfahren Sie, was Sie als Personalleiter für die Auswahl eines geeigneten Systems für die HR wissen müssen.

[Zum Leitfaden](#)



### Sage-Studie:

#### Die Zukunft des Performance Management?

Um einen umfassenden Überblick über das Performance Management zu erhalten, haben wir mit über 1000 Personalverantwortlichen und Führungskräften gesprochen, um ihre Zukunftsperspektiven zu erfahren.

[Zur Studie](#)

### Studie „HR in 2030“:

#### Vorwärts in die Zukunft - 5 wegweisende Trends für HR-Führungskräfte

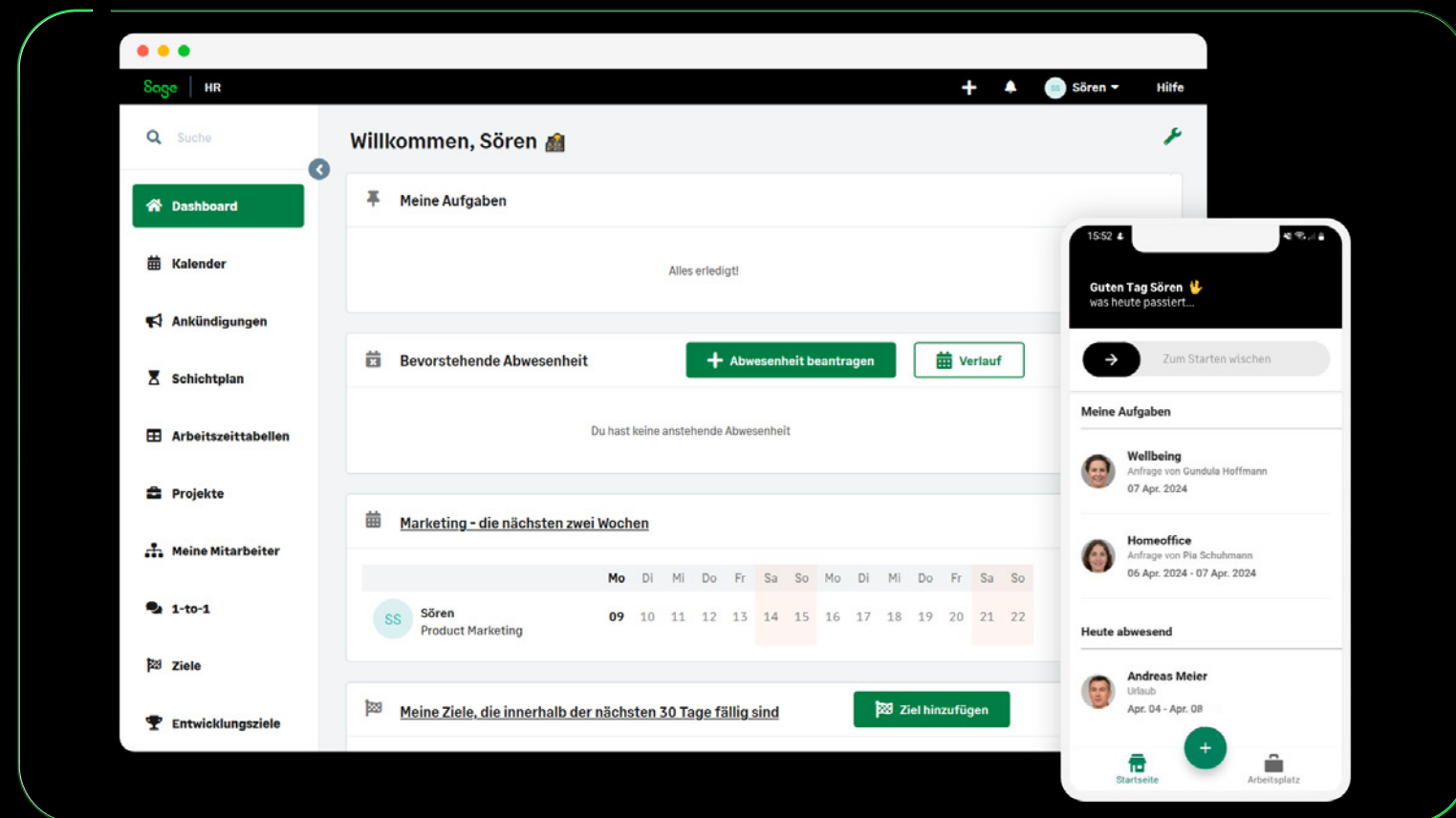
Wie wird das Personalwesen im Jahr 2030 aussehen? Das erfahren Sie in dieser Studie, an der 17 HR- und Personalexperten beteiligt waren.

[Zur Studie](#)



## Ihre nächsten Schritte

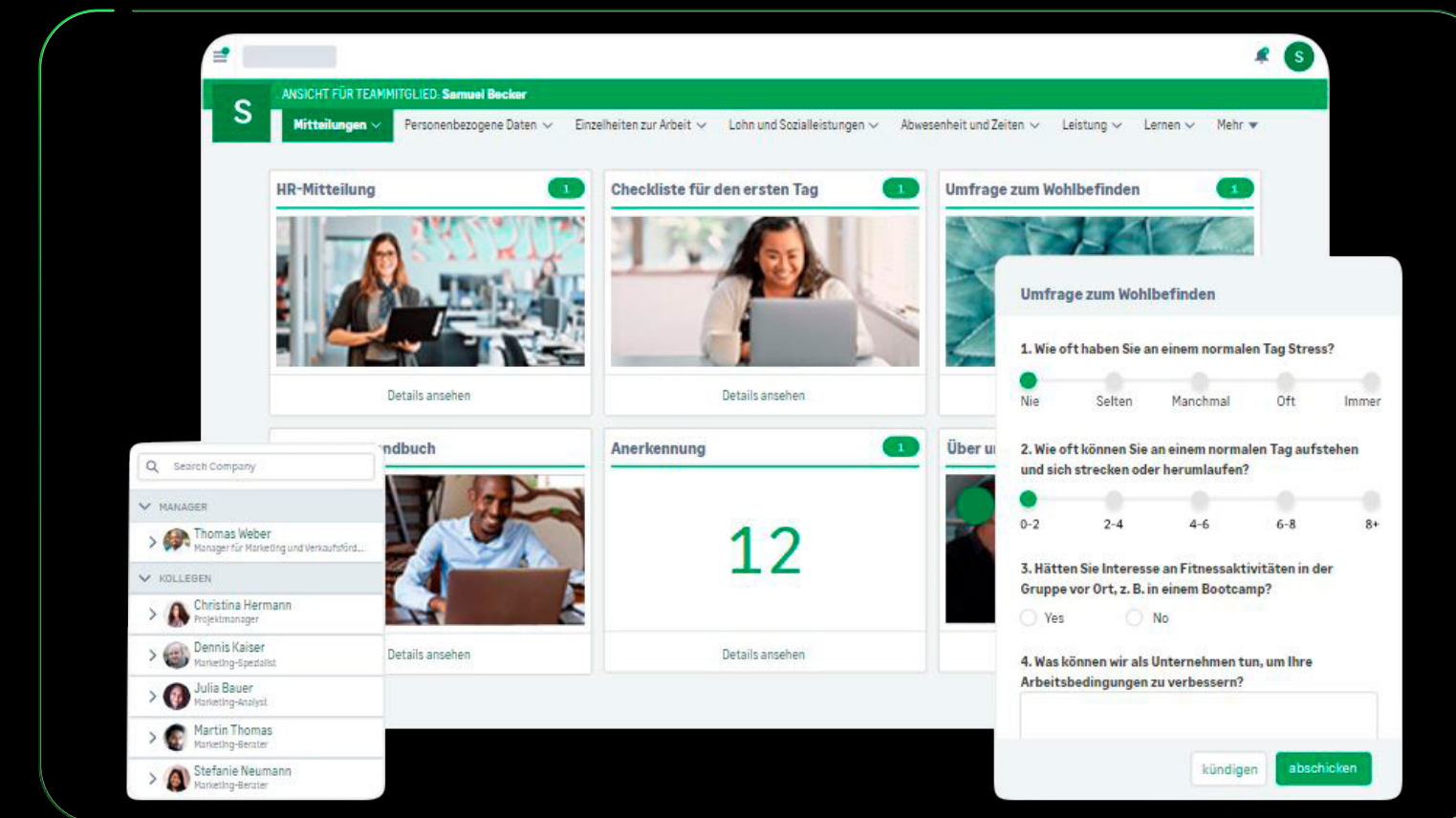
# Über 500 000 Menschen nutzen bereits Sage HR-Lösungen. Entscheiden Sie sich für Sage und legen Sie Ihren Fokus auf Ihre Mitarbeiter statt dem Papierkram.



### Sage HR

Für kleinere und mittlere Unternehmen, die sich mit einem modularen HR-System das Leben und die Prozesse erleichtern wollen – durchdacht vom ersten bis zum letzten Arbeitstag.

[Mehr erfahren und kostenlos testen](#)



### Sage People

Für mittelgroße Unternehmen, um die Belegschaft global oder an mehreren Standorten mit einem einzigen, skalierbaren Cloud-System zu verwalten.

[Mehr erfahren und Produkttour machen](#)







[sage.com](https://www.sage.com)



Sage

©2024 Sage Group plc oder deren Lizenzgeber. Alle Rechte vorbehalten. Sage, Sage-Logos, Sage-Produkt- und Leistungsbezeichnungen, die hier erwähnt werden, sind Marken von Sage Global Services Limited oder ihren Lizenzgebern. Sämtliche weiteren Marken sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber. WF 2832463.