

# HR-Radar KMU

## Wo steht die Personalarbeit 2025?

Ausgewählte Ergebnisse des HR-Radar KMU, einer empirischen Studie mit über 600 Geschäftsführenden, HR-Professionals und Mitarbeitenden mit Personalaufgaben aus kleinen und mittleren Unternehmen.

Technology  
Arts Sciences  
TH Köln

 WORKfive

Personio

personal.  
magazin

Prof. Dr. Carsten Knaut  
Manuel Sohr  
Johanna Drees

Maren Fischer  
Patricia Schmidt

Romy Schmalz  
Timo Brümmer (rock&stars digital)



# HR-Radar KMU

## Wo steht die Personalarbeit 2025?

Die vorliegende Studie untersucht den aktuellen Stand sowie Entwicklungspotenziale der Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland. Im Mittelpunkt steht die Frage, welche Strukturen, Prozesse und Kompetenzen notwendig sind, um Personalarbeit wirksam und zukunftsfähig zu gestalten. Auf Basis von über 600 Rückmeldungen liefert diese Studie empirisch fundierte Erkenntnisse zu Reifegraden, Herausforderungen und Handlungsfeldern der Personalarbeit in KMU.

Die Personalarbeit in KMU unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von der in Großunternehmen: Sie findet häufig unter eingeschränkteren finanziellen und personellen Ressourcen statt, ist weniger formalisiert und stärker vom direkten Austausch geprägt. Gleichzeitig stehen KMU vor denselben Herausforderungen wie Großunternehmen – etwa im Recruiting, der Mitarbeitendenbindung oder der Kompetenzentwicklung. Diese besondere Ausgangslage verlangt nach maßgeschneiderten und pragmatischen Lösungen.

Die Ergebnisse der Studie sollen auf einer soliden Datenbasis Orientierung und Impulse für praxisnahe Weiterentwicklungen bieten. Der Schwerpunkt liegt auf der möglichst präzisen Beschreibung des Status quo der Personalarbeit in KMU. Interpretationen erfolgen primär im Rahmen der abschließenden Handlungsempfehlungen.



|                                                              |              |
|--------------------------------------------------------------|--------------|
| <b><u>Zusammenfassung</u></b>                                | <b>S. 3</b>  |
| <b><u>Informationen zu den Teilnehmenden</u></b>             | <b>S. 4</b>  |
| <b><u>Handlungsfelder und integrierte HR-Betrachtung</u></b> | <b>S. 5</b>  |
| <b><u>Reifegrade und HR-Profile</u></b>                      | <b>S. 7</b>  |
| <b><u>Einzelauswertung je Handlungsfeld</u></b>              | <b>S. 11</b> |
| <b><u>HR-Prioritäten in KMU</u></b>                          | <b>S. 29</b> |
| <b><u>Künstliche Intelligenz in KMU</u></b>                  | <b>S. 31</b> |
| <b><u>Handlungsempfehlungen</u></b>                          | <b>S. 32</b> |

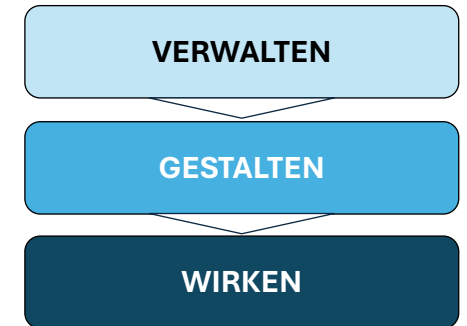
# Zusammenfassung

Die empirische Studie **HR-Radar KMU** mit über 600 Teilnehmenden untersucht den aktuellen Stand und die Entwicklungspotenziale der Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland. Im Mittelpunkt stehen der Reifegrad, die Wirksamkeit und die Zukunftsfähigkeit von Strukturen und Prozessen der Personalarbeit.

Drei typische HR-Profile und damit verbundene Reifegrade der Personalarbeit in KMU wurden identifiziert:

1. **Grundversorger:** Fokus auf administrative Handlungsfelder
2. **Prozessgestalter:** etablierte Administration und prozessorientierte Gestaltung weiterer HR-Handlungsfelder
3. **Wertschöpfungspartner:** aktive und strategische Gestaltung der Personalarbeit

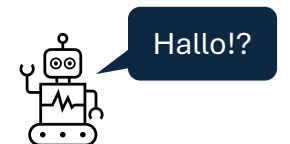
Der Reifegrad hängt nicht primär von der Unternehmensgröße, sondern von der institutionellen Verankerung und Integration der Personalarbeit ab.



Administrative HR-Handlungsfelder wie Zeiterfassung und Entgeltabrechnung sind in vielen KMU bereits gut etabliert, während strategische Themen deutlich seltener im Fokus stehen. Die Handlungsfelder **Führung**, **Mitarbeitendenentwicklung** und **Personalstrategie** gelten als erfolgskritisch, werden in der Praxis jedoch bislang zu wenig adressiert. Hätten HR-Verantwortliche mehr Zeit, würden sie vor allem in diese Handlungsfelder investieren.



**Künstliche Intelligenz (KI)** wird in KMU bislang kaum genutzt. Das Potenzial digitaler Tools wird nicht ausgeschöpft. Auch systematische Datennutzung zur Steuerung von HR-Prozessen findet nur selten statt.



Systematisch aufeinander abgestimmte HR-Instrumente entfalten eine deutlich größere Wirkung als viele isolierte Einzelmaßnahmen. Wirksame Personalarbeit schafft Rahmenbedingungen, die Entwicklung ermöglichen, und fördert zugleich gezielt Kompetenzen. Ein zentraler Hebel liegt im strategischen Aufbau von Führung – als Katalysator für Wandel, Bindung und Wachstum.

# Informationen zu den Teilnehmenden

Insgesamt haben über 700 Personen an der Studie teilgenommen. Um valide Aussagen über die Personalarbeit in KMU ableiten zu können, wurden nur Daten von Teilnehmenden berücksichtigt, die (1) in einem KMU tätig und (2) unmittelbar mit Personalthemen betraut sind. Werden nur Teilnehmende berücksichtigt, die beide Kriterien erfüllen, ergibt sich ein Stichprobenumfang von **n = 614**.

**Definition KMU:** Die EU-Kommission und das statistische Bundesamt zählen Organisationen mit bis zu 249 Mitarbeitenden zu KMU. Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM Bonn) bezieht Unternehmen mit bis zu 499 Mitarbeitenden in ihre Kategorisierung von KMU mit ein. Die vorliegenden Daten wurden auf dieser Basis in die gängigen drei Gruppen Kleinst- und Kleinunternehmen (bis 49 Mitarbeitende), mittlere Unternehmen (bis 249 Mitarbeitende) und größere Unternehmen (bis 499 Mitarbeitende) unterteilt.

**Personengruppen:** Da Personalthemen in KMU bei verschiedenen Personengruppen liegen können, wurden die drei Personas *Geschäftsführende*, *HR-Professionals* und *Mitarbeitende mit Personalthemen* unterschieden. Durch diese Unterscheidung lassen sich verschiedene Sichtweisen auf die Handlungsfelder der Personalarbeit erfassen.

Abb. 1: Teilnehmende nach Unternehmensgröße



Abb. 2: KMU mit eigener Personalabteilung

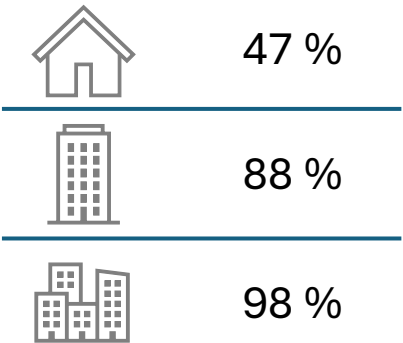


Abb. 3: Teilnehmende Personengruppen



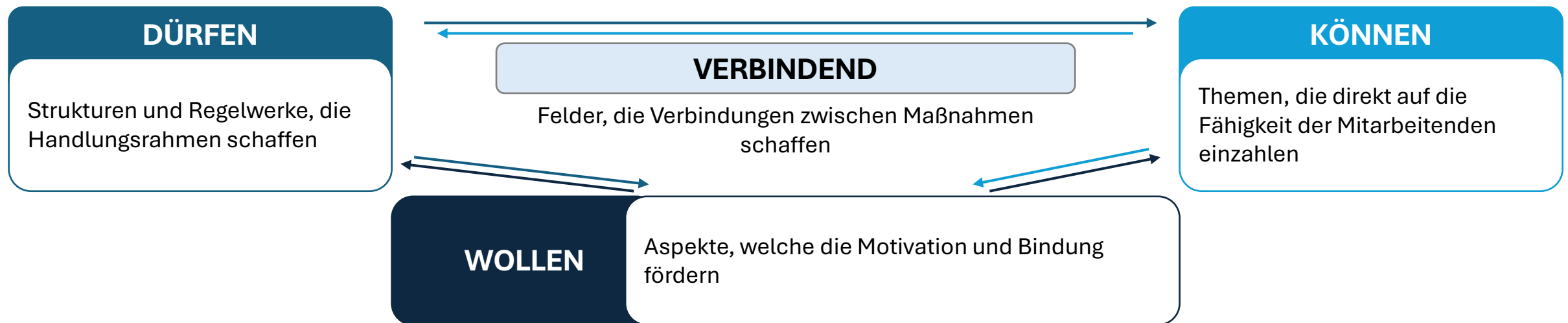
# Handlungsfelder und integrierte HR-Betrachtung (1/2)

Einzelne HR-Maßnahmen haben zwar positive Effekte, doch koordinierte Systeme aus aufeinander abgestimmten Praktiken entfalten eine deutlich stärkere Wirkung auf die Unternehmensleistung\*. Der größte (unternehmerische) Mehrwert entsteht, wenn Maßnahmen Kompetenzentwicklung fördern, Handlungsfreiheit ermöglichen und Motivation steigern.

In der theoretischen Literatur und der Personalpraxis wird die Personalarbeit in verschiedene Handlungsfelder unterteilt. Der **HR-Radar KMU** unterscheidet zwischen **17 Handlungsfeldern**. Der Reifegrad der einzelnen Organisationen wurde mit jeweils zwei bis sechs Items pro Handlungsfeld erfasst. Um den Teilnehmenden die Selbsteinschätzung zu erleichtern und gleichzeitig die subjektive Einschätzung bestmöglich vergleichbar zu machen, wurde jedes Item durch praktische Beispiele ergänzt.

Auf dieser Grundlage werden die 17 Handlungsfelder der Studie **vier übergeordneten Wirkdimensionen** zugeordnet. Bei den vier Wirkdimensionen handelt es sich um Können, Dürfen, Wollen sowie Verbindend\*\*:

Abb. 4: Wirkdimensionen der Personalarbeit



Diese Einteilung ermöglicht eine systematische Analyse der Personalarbeit und macht sichtbar, wo zentrale Hebel für Wirksamkeit liegen – in der Balance und im Zusammenspiel der Wirkdimensionen. Für KMU bedeutet das: weniger isolierte Maßnahmen und mehr strategisch abgestimmte HR-Systeme.

\*Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528

\*\* In Anlehnung an: Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box. Chartered Institute of Personnel and Development.

# Handlungsfelder und integrierte HR-Betrachtung (2/2)

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Zuordnung der 17 untersuchten Handlungsfelder zu den vier Wirkdimensionen. Die Zuordnung der Handlungsfelder ist nicht in allen Fällen trennscharf, da viele der Handlungsfelder mehrere Dimensionen gleichzeitig berühren und je nach organisationalem Kontext unterschiedlich wirken können. Am höchsten ausgeprägt ist der Reifegrad in den Handlungsfeldern *HR-Administration*, *Zeiterfassung* und *Entgeltabrechnung*. Die niedrigsten Werte zeigen sich in den Handlungsfeldern *Führung*, *Mitarbeitendenentwicklung* und *Change Management*.

Abb. 5: Reifegrade je Handlungsfeld

Legende:



Reifegrad (Mittelwert über alle Items des jeweiligen Handlungsfeldes; 1 = niedrigster Wert bis 5 = höchster Wert)



# HR-Profil in KMU: Unterschiedliche Reifegrade (1/3)

**VERWALTEN: Grundversorger****n = 77 (14 %)**

Diese Unternehmen erfüllen die grundlegendsten HR-Aufgaben, konzentrieren sich stark auf Administration, Entgelt und Zeiterfassung. Strategische oder kulturelle Aspekte der Personalarbeit sind weniger ausgeprägt. Das Personalmanagement wird vor allem als unterstützende Funktion gelebt, nicht als Treiber von Entwicklung oder Wandel.

**GESTALTEN: Prozessgestalter****n = 234 (43 %)**

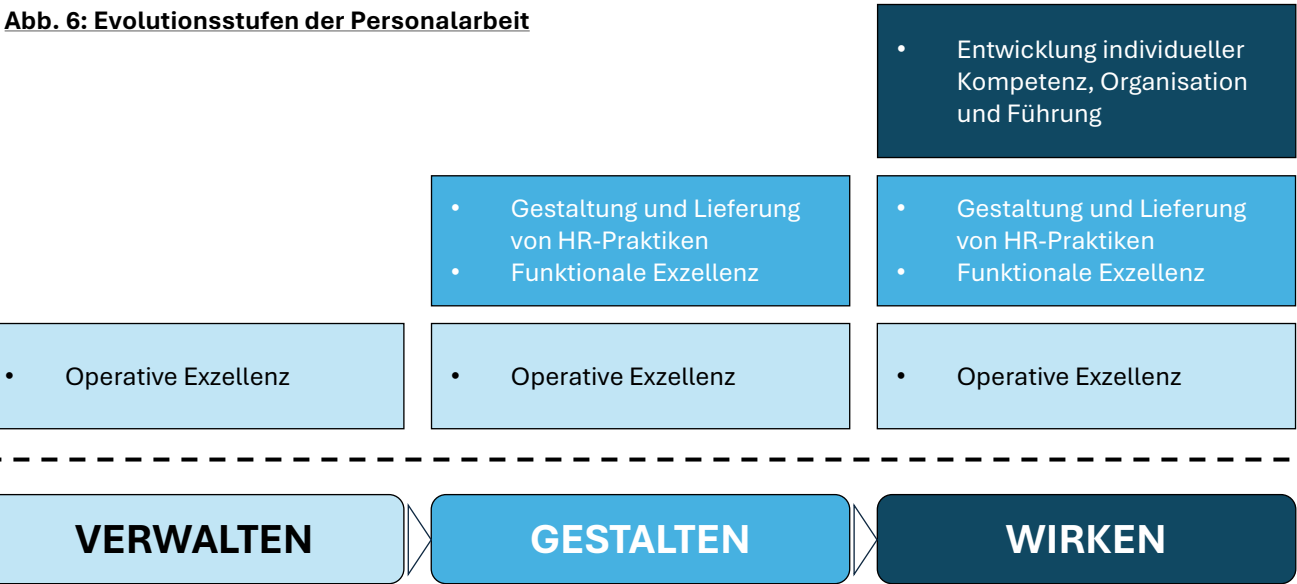
Diese Unternehmen haben solide Strukturen und Prozesse etabliert, die über die grundlegendsten HR-Aufgaben hinausgehen. Recruiting, Onboarding und HR-Kommunikation sind gut ausgeprägt. Zudem existieren erste Schritte in Richtung Mitarbeitendenentwicklung und Organisationskultur. In den Handlungsfeldern Personalstrategie, Führung und Change-Management besteht noch Entwicklungspotenzial.

**WIRKEN: Wertschöpfungspartner****n = 233 (43 %)\***

Diese Gruppe zeichnet sich durch ein hohes Reifegradniveau in nahezu allen HR-Bereichen aus. Neben stabilen Prozessen und Administration stehen die Handlungsfelder Personalstrategie, Führung, Organisationsentwicklung und Mitarbeitendenorientierung im Vordergrund. Solche Unternehmen nutzen HR aktiv als strategisches Instrument und gestalten Veränderungen und ihre Unternehmenskultur bewusst.

Eine Clusteranalyse\*\* zeigt, dass sich die Unternehmen drei unterschiedlichen Profilen zuordnen lassen. **Diese Profile spiegeln unterschiedliche Reifegrade in der Personalarbeit wider:** von Unternehmen mit eher geringen Strukturen und noch wenig etablierten HR-Prozessen über ein breites Mittelfeld mit solider Basis bis hin zu Vordenkern, die moderne, strategisch ausgerichtete Personalarbeit betreiben. Das Ergebnis der Clusteranalyse bestätigt theoretische Annahmen zu verschiedenen Evolutionsstufen der Personalarbeit\*\*\*.

Die HR-Profile verdeutlichen damit nicht nur den Status quo, sondern zeigen auch typische Entwicklungswege auf, die KMU im Ausbau ihrer HR-Kompetenzen beschreiten können.

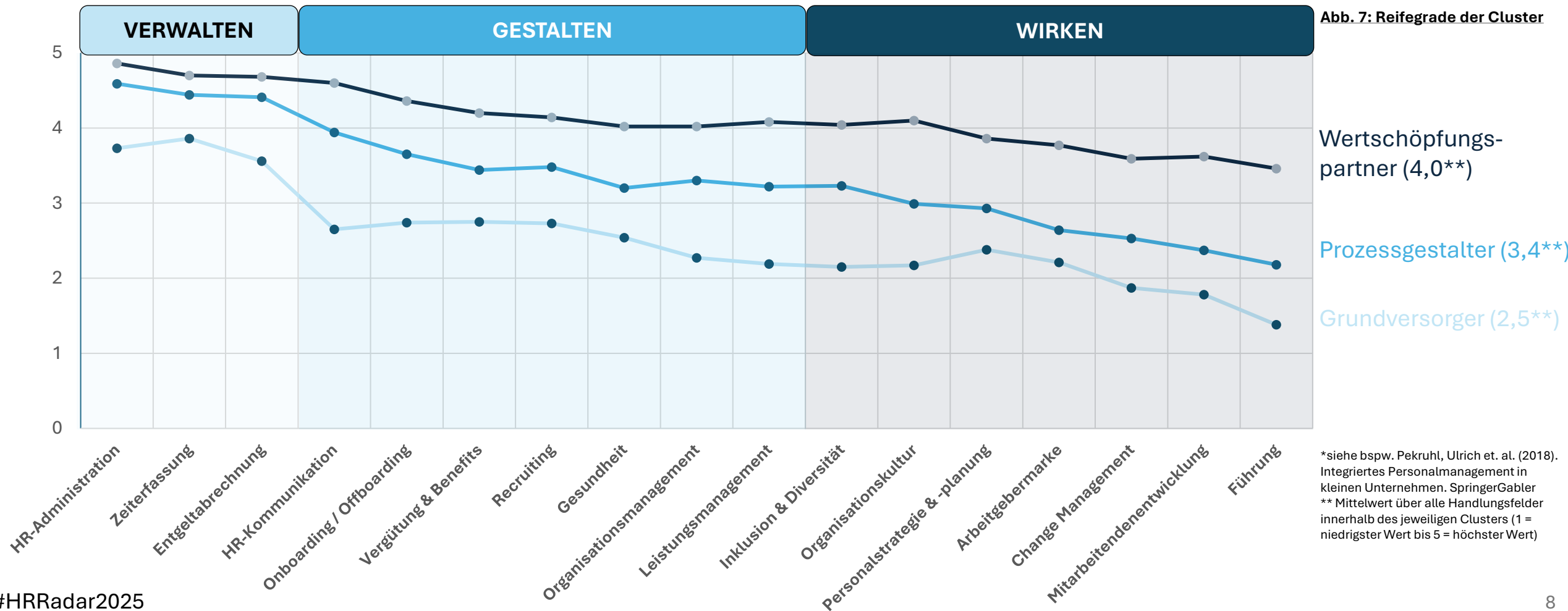


\* 70 Unternehmen konnten keinem Cluster eindeutig zugeordnet werden  
\*\* Die Clusterbildung erfolgte auf Basis der standardisierten Skalenmittelwerte mittels hierarchischer Clusteranalyse (Ward-Methode, Distanzmaß: quadrierte euklidische Distanz). Die ermittelten Cluster wurden durch eine anschließende Clusterzentren-Analyse (k-means) überprüft  
\*\*\* In Anlehnung an Ulrich, D. (2024): Update on HR Business Partner Model Continuing Evolution and Relevance, <https://www.linkedin.com/pulse/update-hr-business-partner-model-continuing-evolution-dave-ulrich-vqwwoc>

# HR-Profil in KMU: Unterschiedliche Reifegrade (2/3)

Die Abbildung zeigt die Reifegrade der einzelnen Cluster je Handlungsfeld. Während im Cluster *Grundversorger* der Reifegrad insbesondere in den wertschöpfungsorientierten Handlungsfeldern deutlich abnimmt, zeigt sich bei im Cluster *Wertschöpfungspartner* ein deutlich stabilerer Verlauf. Dieses Muster stützt die Annahme von Evolutionsstufen, da Unternehmen mit einem höheren Reifegrad über nahezu alle Handlungsfelder hinweg besser aufgestellt sind als solche mit geringerem Reifegrad.

Die Zuordnung der Handlungsfelder zu den Evolutionsstufen (Verwalten, Gestalten und Wirken) erfolgte sowohl theoriegeleitet\* als auch empirisch über ein Ranking auf Grundlage ihrer Mittelwerte. Jedoch ist die Unterteilung nicht als trennscharf zu verstehen, da die Handlungsfelder ineinander übergehen.



# HR-Profile in KMU: Unterschiedliche Reifegrade (3/3)

Die Reifegrade innerhalb von KMU unterscheiden sich klar in Bezug auf die organisationale Verankerung der Personalarbeit. Während im Cluster *Grundversorger* nur knapp 60 % der Unternehmen über eine Personalabteilung verfügen, liegt dieser Anteil in den Clustern *Prozessgestalter* und *Wertschöpfungspartner* bei über 80 %. Ein statistischer Vergleich der Cluster zeigt, **dass der Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein einer Personalabteilung und dem Reifegrad hoch signifikant ist** ( $\chi^2 = 29,998$ ;  $df = 4$ ;  $p < .001$ ).

Ein Vergleich der Cluster *Prozessgestalter* und *Wertschöpfungspartner* zeigt, dass eine Personalabteilung allein nicht für einen höheren Reifegrad verantwortlich ist. Bei der Unternehmensgröße dagegen zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang mit der Clusterzugehörigkeit ( $\chi^2 = 4,999$ ;  $df = 4$ ;  $p = .287$ ), Dies weist darauf hin, dass **die Unternehmensgröße kein entscheidender Faktor für den Reifegrad der Personalarbeit in KMU ist**.

Größere KMU sind nicht automatisch professioneller in der Personalarbeit aufgestellt.

Entscheidend scheint, ob **Personalarbeit organisatorisch verankert ist und qualitativ weiterentwickelt wird.**

Abb. 8: Informationen zu den Clustern

|                           | Cluster 1:<br>Grundversorger | Cluster 2:<br>Prozessgestalter | Cluster 3:<br>Wertschöpfungs-<br>partner |
|---------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|
| Anzahl Unternehmen        | 77                           | 234                            | 233                                      |
| Anzahl Unternehmen (in %) | 14 %                         | 43 %                           | 43 %                                     |
| Personalabteilung         |                              |                                |                                          |
| Ja                        | 58 %                         | 83 %                           | 84 %                                     |
| Nein                      | 36 %                         | 17 %                           | 16 %                                     |
| In Planung                | 5 %                          | -                              | -                                        |
| Unternehmensgröße         |                              |                                |                                          |
| 0 - 49                    | 29 %                         | 26 %                           | 27 %                                     |
| 50 - 249                  | 57 %                         | 60 %                           | 52 %                                     |
| 250 - 499                 | 14 %                         | 14 %                           | 21 %                                     |

\* Werte können auf Grund von Rundungsdifferenzen von 100 % abweichen

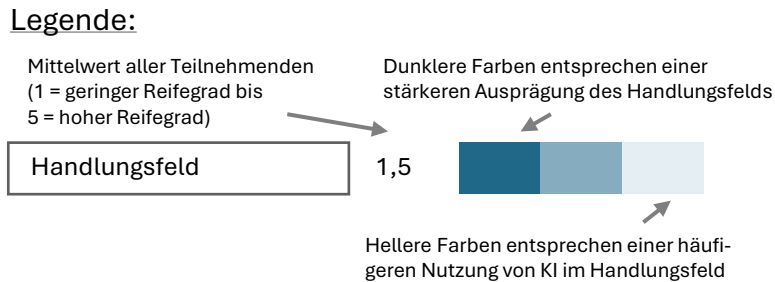
# Reifegrade der KMU nach Handlungsfeldern

Abb. 9: Heatmap Reifegrade



Teilnehmende aus größeren KMU schätzen den Reifegrad der eigenen Organisation überwiegend höher ein als Teilnehmende kleinerer Unternehmen (Pfeil 1).

Mitarbeitende mit Personalaufgaben schätzen den Reifegrad Ihrer Organisation in fast allen Bereichen schlechter ein als Geschäftsführende (Pfeil 2).



# Anleitung zum Lesen der Einzelauswertung je Handlungsfeld

3,3

Mittelwert des Handlungsfeldes

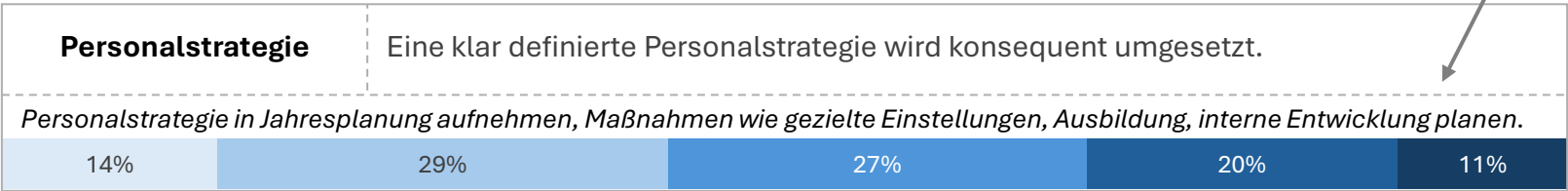
Handlungsfeld

Erklärung des Handlungsfeldes

Keyword

Aussage

Beispiele



n = 545

Kumulierte Prozentwerte

Jede Frage hatte als Antwortoption „keine Beurteilung möglich“. Deswegen wird für jedes Item die Anzahl der Teilnehmenden separat ausgewiesen

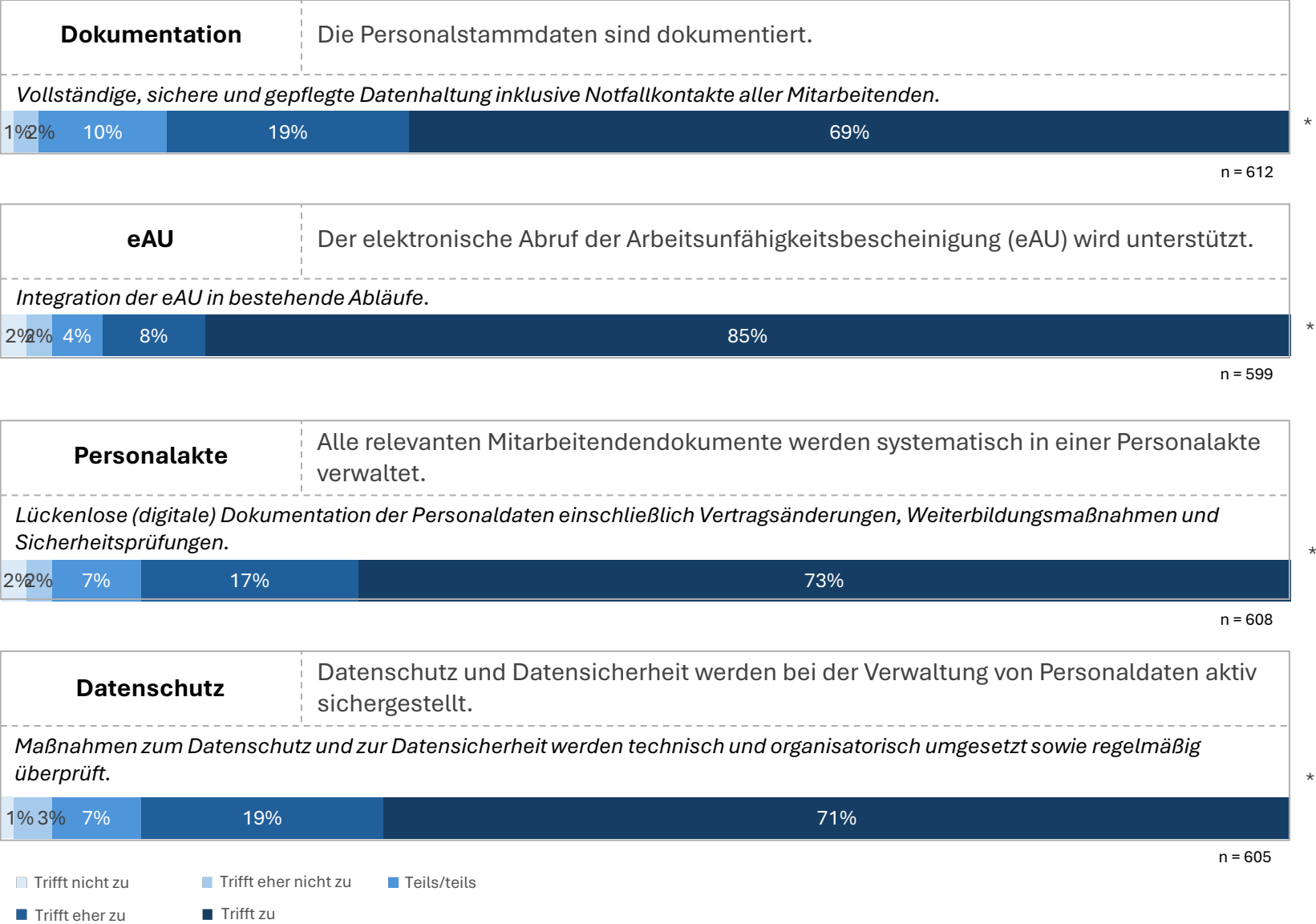
Legende

- Trifft nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Teils/teils
- Trifft eher zu
- Trifft zu

Die Personalstrategie und -planung befasst sich mit der langfristigen Ausrichtung der Personalressourcen und deren Anpassung an die Unternehmensziele. Für KMU ist es entscheidend, eine flexible und effiziente Personalstrategie zu entwickeln, die trotz begrenzter Ressourcen den zukünftigen Bedarf an Fachkräften berücksichtigt und eine nachhaltige Personalentwicklung sicherstellt.

## Die wichtigsten Fakten im Überblick

Eine übergeordnete Personalstrategie ist in den meisten KMU kaum etabliert: nur eine Minderheit setzt sie klar um, während ein großer Teil angibt, dass keine oder nur eine sehr eingeschränkte Personalstrategie umgesetzt wird. Auch die Nutzung von Personaldaten für strategische Entscheidungen ist bislang wenig ausgeprägt. Etwas stärker umgesetzt ist dagegen die Personalplanung, etwa durch den Einsatz digitaler Tools.

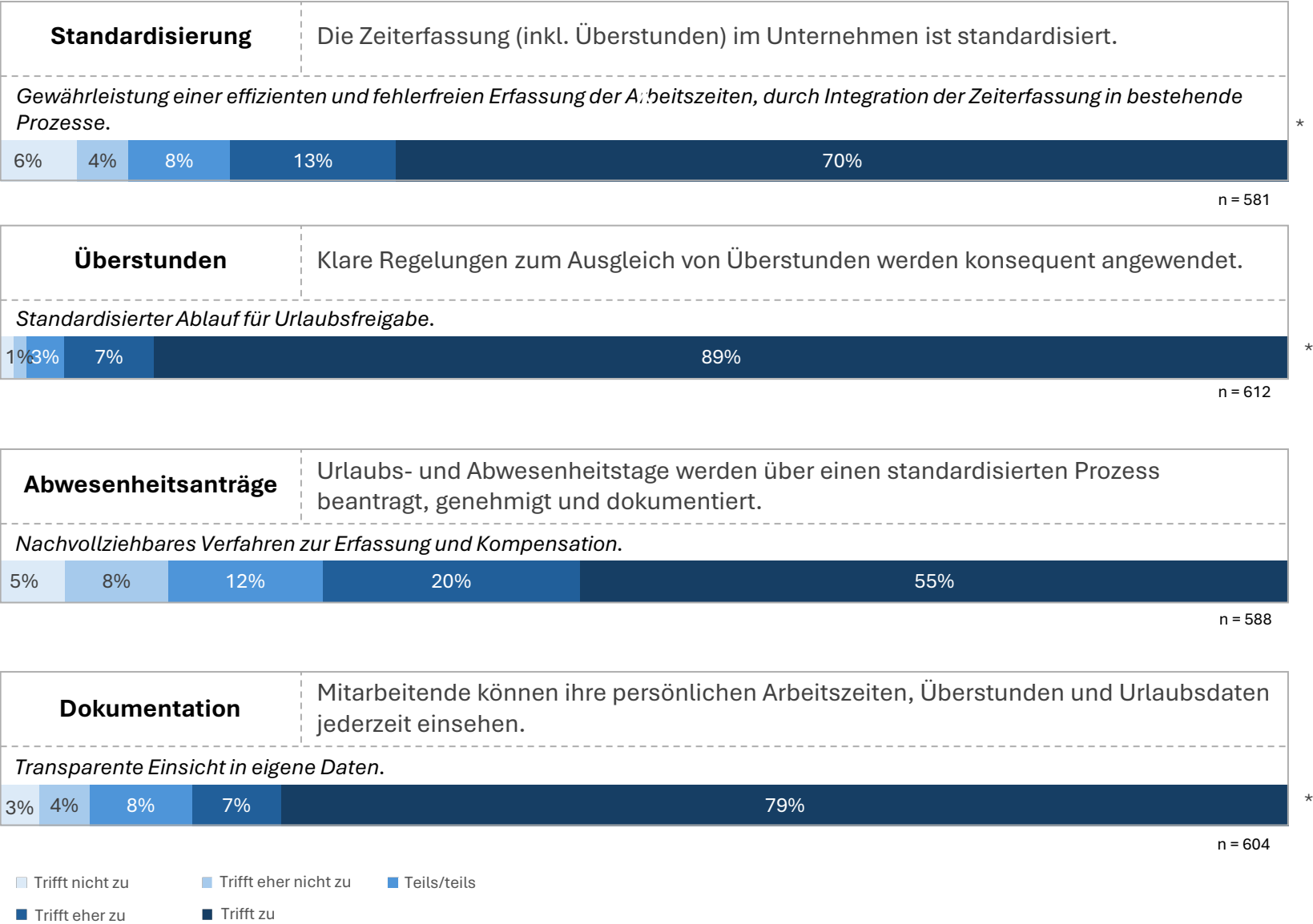


**i**

HR-Administration umfasst alle administrativen Aufgaben, die mit der Personalverwaltung verbunden sind, während Stammdatenmanagement die Verwaltung und Pflege von Mitarbeiterdaten sicherstellt. In KMU ist eine effiziente HR-Administration besonders wichtig, um Zeit und Ressourcen zu sparen und Fehler bei der Verwaltung von Mitarbeiterdaten zu vermeiden.

## Die wichtigsten Fakten im Überblick

Die administrativen Grundlagen sind in den meisten KMU solide etabliert. Besonders der vollständige elektronische Abruf von Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen (eAU) ist größtenteils etabliert. Auch Datenschutz und Datensicherheit sowie die Verwaltung der Mitarbeitendendokumente in einer Personalakte sind zu einem großen Teil umgesetzt.



i

Zeiterfassung umfasst das systematische Erfassen der Arbeitszeiten von Mitarbeitenden, um gesetzliche Anforderungen zu erfüllen und eine faire Vergütung sicherzustellen. In KMU ist eine einfache und effiziente Zeiterfassung wichtig, um den Verwaltungsaufwand zu reduzieren und eine korrekte Abrechnung zu gewährleisten.

## Die wichtigsten Fakten im Überblick

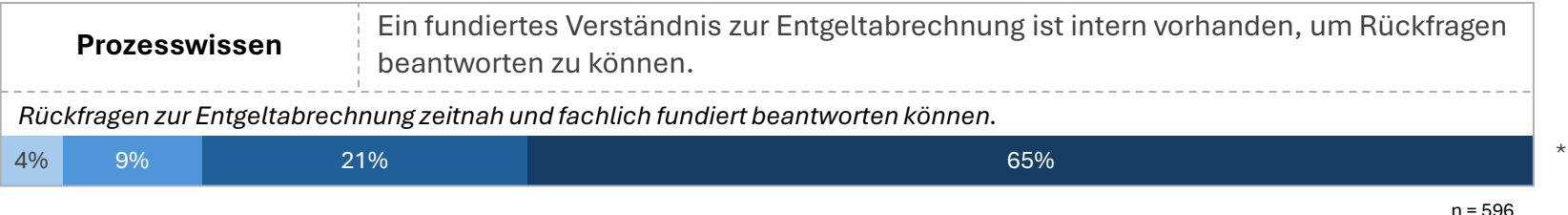
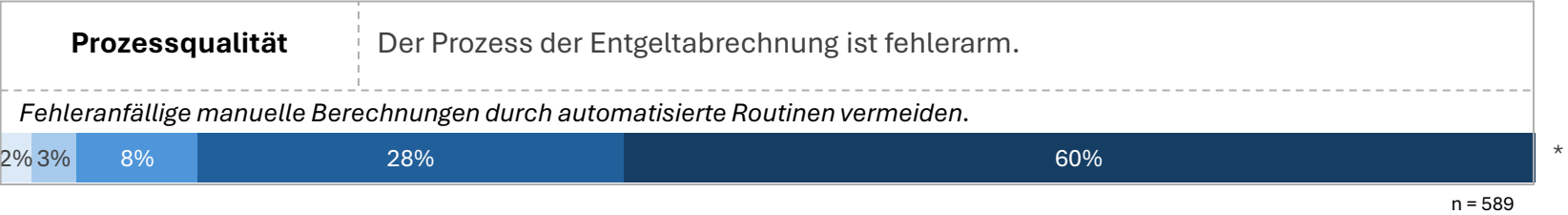
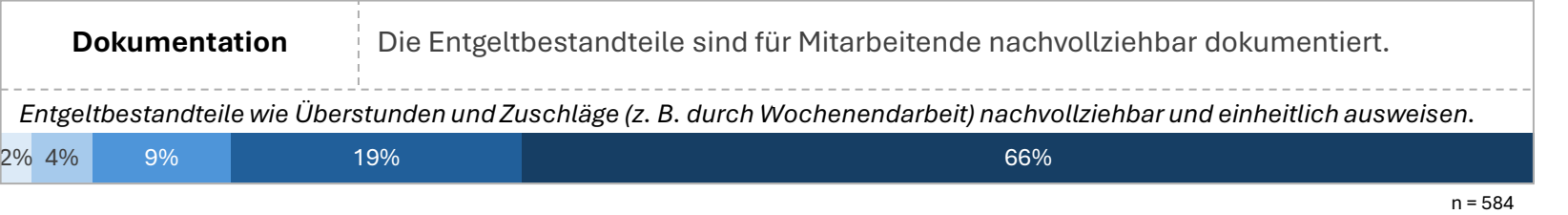
**Die Zeiterfassung ist in den meisten KMU gut etabliert und wird in zentralen Bereichen konsequent umgesetzt.** Insbesondere beim Ausgleich von Überstunden wenden die meisten KMU verbindliche Regelungen an. Vollumfänglich standardisierte Systeme zur Erfassung von Arbeitszeiten sind in mehr als zwei Drittel der KMU eingeführt. Potenzial besteht vor allem bei der digitalen und einheitlichen Abwicklung von Urlaubs- und Abwesenheitsanträgen, die bisher nur in etwa der Hälfte der KMU vollständig standardisiert sind.

# Entgeltabrechnung

4,4



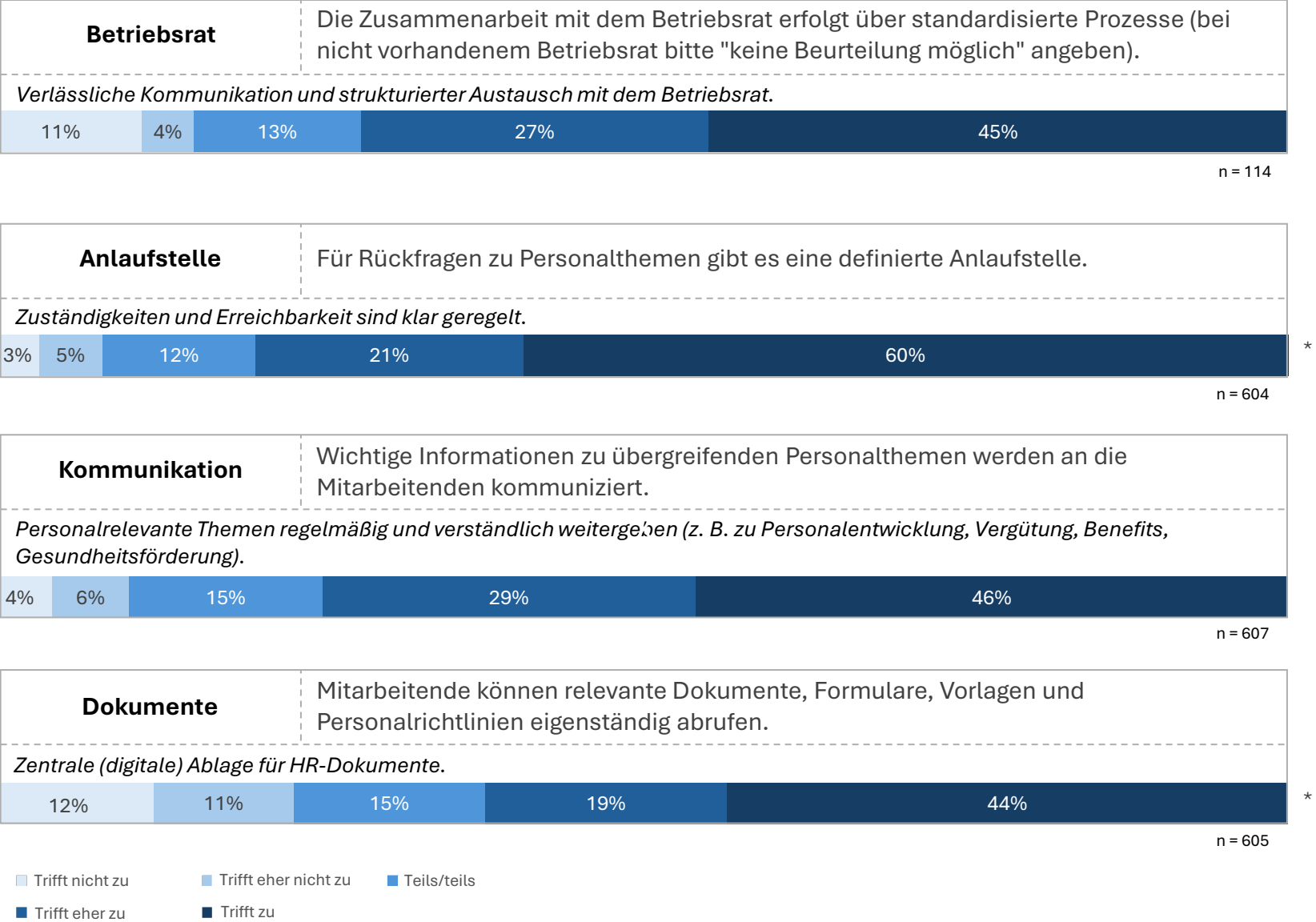
Die Entgeltabrechnung umfasst die korrekte Berechnung und Auszahlung von Gehältern und Löhnen sowie die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften. Für KMU ist es besonders wichtig, eine zuverlässige und rechtssichere Entgeltabrechnung zu gewährleisten, ohne die internen Ressourcen zu stark zu beanspruchen.



Trifft nicht zu    Trifft eher nicht zu    Teils/teils  
Trifft eher zu    Trifft zu

## Die wichtigsten Fakten im Überblick

Die Entgeltabrechnung ist in vielen KMU bereits gut aufgestellt. Besonders die überwiegend nachvollziehbare Ausweisung von Entgeltbestandteilen ist mit überwiegend sichergestellt. Auch die Vermeidung fehleranfälliger manueller Berechnungen durch automatisierte Routinen sowie das fundierte Prozesswissen zur Beantwortung von Rückfragen sind in einem großen Teil der Unternehmen fast vollständig umgesetzt.



**i**

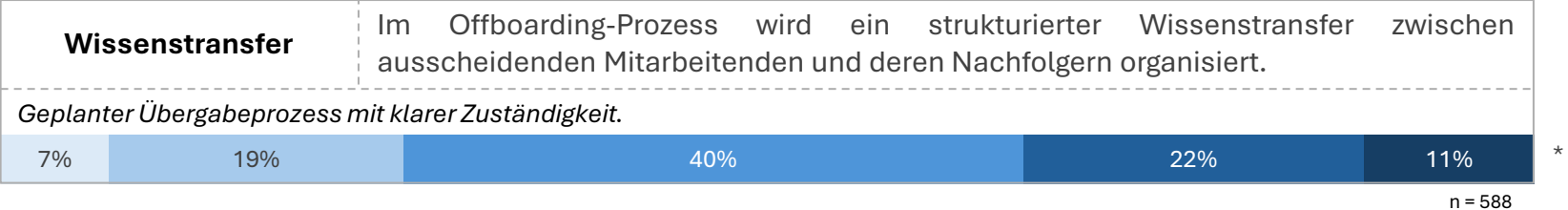
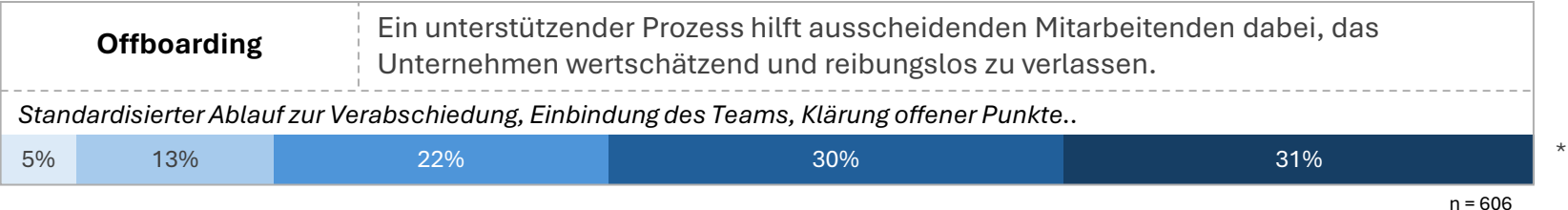
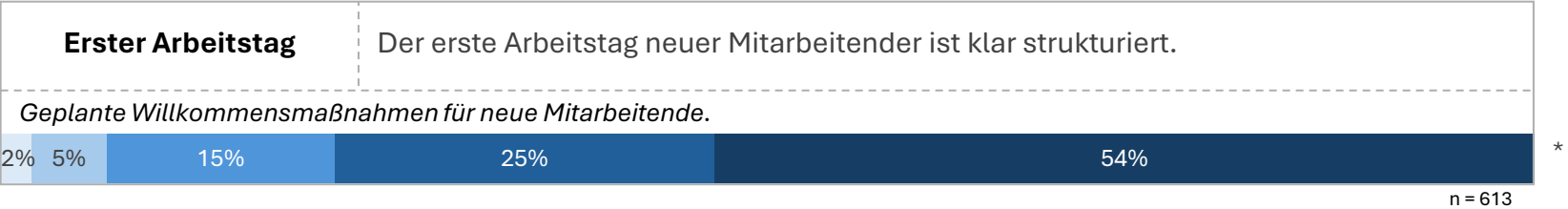
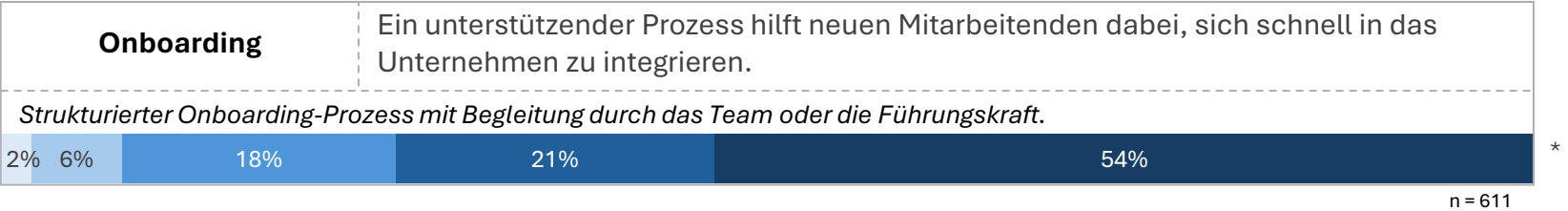
HR-Kommunikation und Support beinhalten die transparente und regelmäßige Kommunikation mit Mitarbeitenden sowie die Bereitstellung von Informationen und Unterstützung. Für KMUs ist es entscheidend, eine offene Kommunikation zu fördern, um Mitarbeitende zu motivieren und ein gutes Arbeitsumfeld zu schaffen, obwohl die Ressourcen oft begrenzt sind.

## Die wichtigsten Fakten im Überblick

**Klare Kommunikations- und Supportstrukturen sind in vielen KMU eher solide umgesetzt.** Knapp zwei Drittel der Unternehmen verfügen über eine klar definierte Anlaufstelle für Personalthemen. Hervorzuheben ist, dass 81 % der Teilnehmenden angeben, dass in ihrem Unternehmen keine formelle Mitarbeitenden Vertretung existiert.

# Onboarding und Offboarding

3,8



Trifft nicht zu    Trifft eher nicht zu    Teils/teils  
Trifft eher zu    Trifft zu

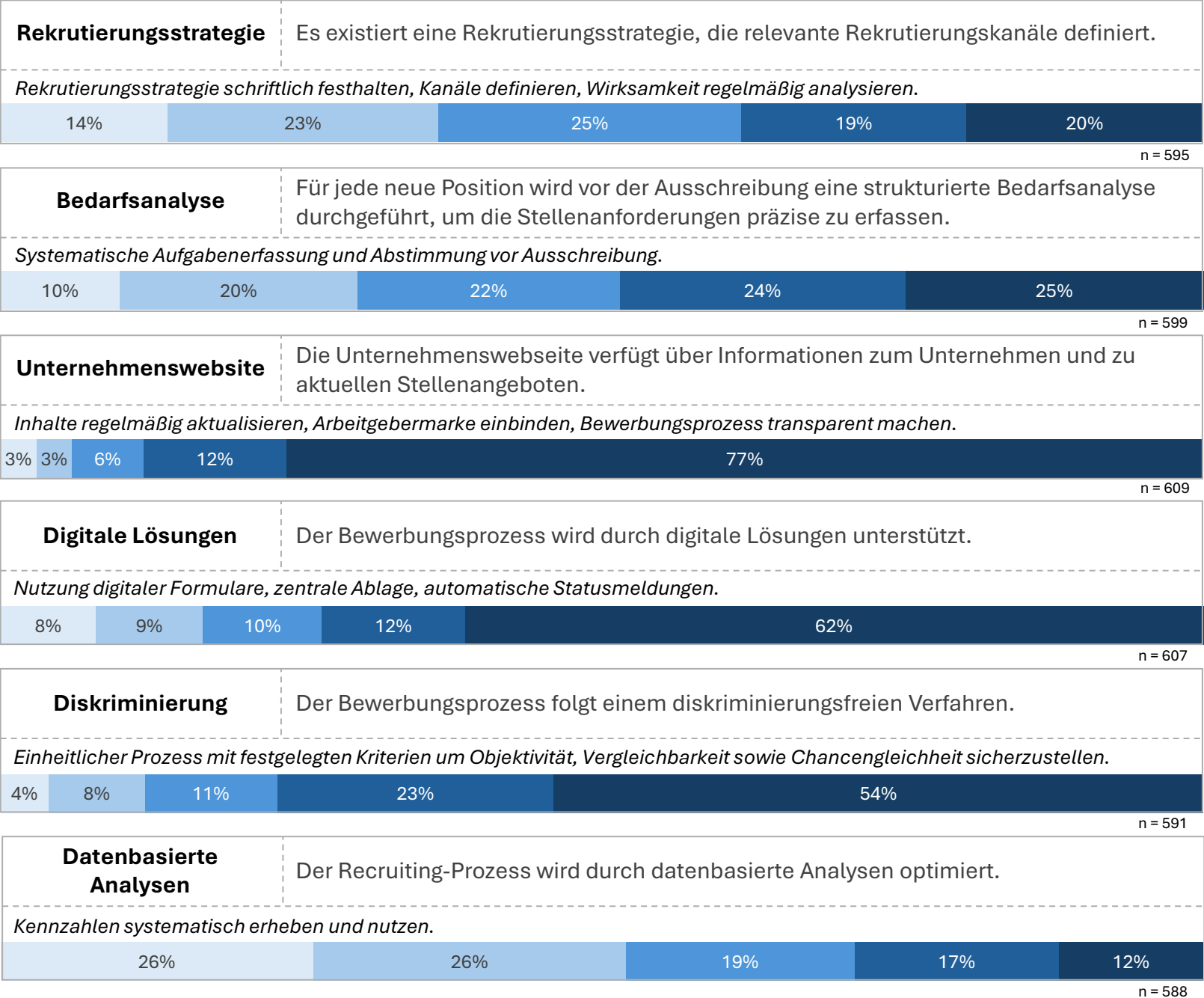
**i** Onboarding sorgt für eine erfolgreiche Integration neuer Mitarbeitender ins Unternehmen, während Offboarding den strukturierten Austritt von Mitarbeitenden begleitet. In KMU ist ein gut durchdachtes Onboarding besonders wichtig, um neue Mitarbeitende schnell und effizient in den Arbeitsalltag einzuführen und gleichzeitig durch ein professionelles Offboarding wertvolle Erfahrungen für zukünftige Verbesserungen zu gewinnen.

## Die wichtigsten Fakten im Überblick

**Im Onboarding sind in vielen KMU klare und strukturierte Prozesse vorhanden.** Besonders der erste Arbeitstag und die Begleitung neuer Mitarbeitender sind häufig voll-/umfänglich organisiert. **Auffällig ist, dass das Offboarding deutlich schwächer ausgeprägt ist:** nur ein Teil der KMU verfügt über klar definierte Prozesse. Insbesondere ein strukturierter Wissenstransfer ist nur selten vollumfänglich umgesetzt.

# Recruiting

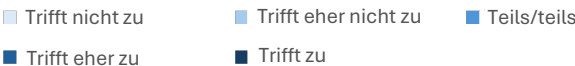
3,7



Recruiting umfasst den gesamten Prozess der Personalgewinnung, von der Stellenanzeige bis hin zur Auswahl der geeigneten Kandidaten. Für KMU ist es besonders wichtig, zielgerichtet und ressourcenschonend zu rekrutieren, um die richtigen Talente zu finden und gleichzeitig ihre begrenzten Mittel optimal einzusetzen.

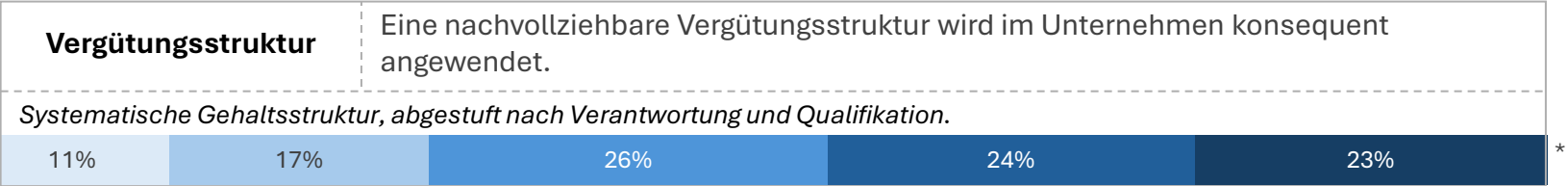
## Die wichtigsten Fakten im Überblick

**Viele KMU setzen im Recruiting auf grundlegende Strukturen:** Aktuelle Stellenangebote auf der Unternehmenswebseite sind fast überall etabliert und rund drei Viertel nutzen digitale Lösungen im Bewerbungsprozess. Deutlich schwächer ausgeprägt sind jedoch strategische Elemente: Eine klare Recruiting-Strategie, strukturierte Bedarfsanalysen und datenbasierte Optimierungen finden sich bislang nur in wenigen Unternehmen.

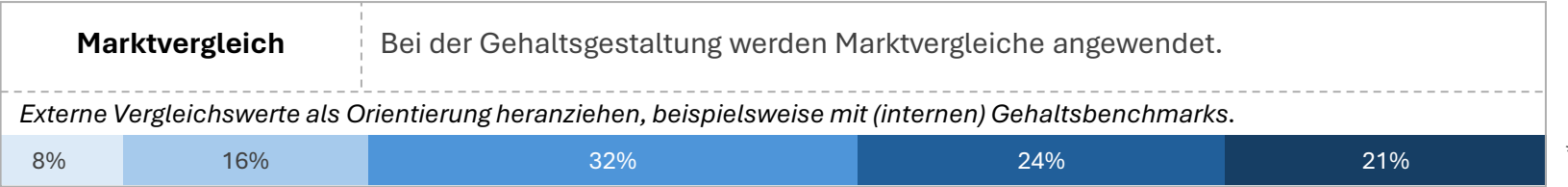


# Vergütung und Benefits

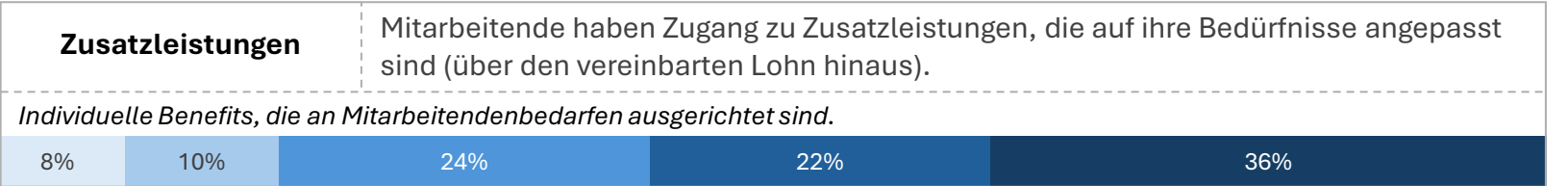
3,7



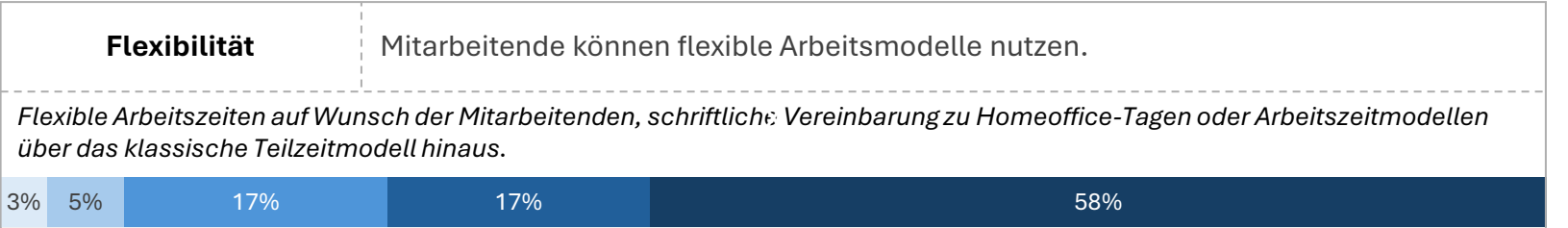
n = 598



n = 573



n = 603



n = 608

- Trifft nicht zu

Trifft eher nicht zu

Teils/teils

Trifft eher zu

Trifft zu

i

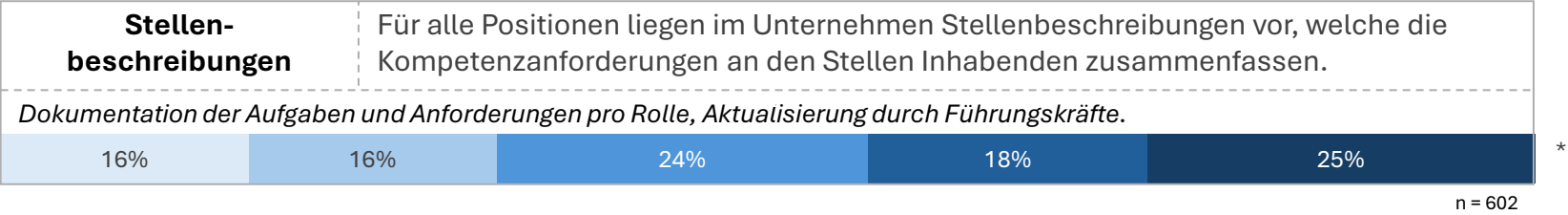
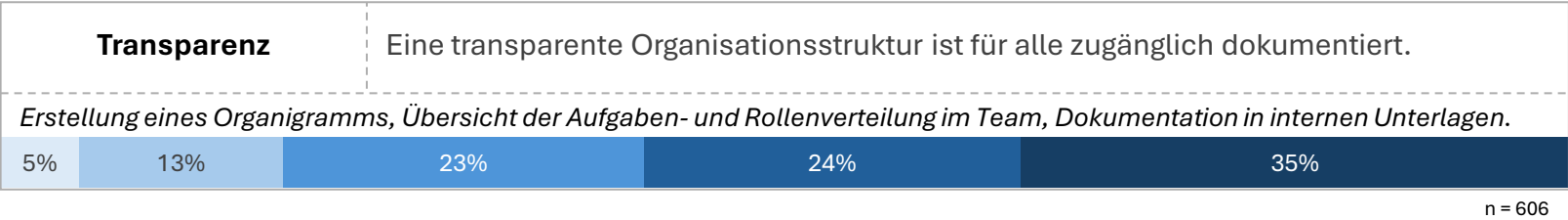
Vergütung und Benefits umfassen die Bezahlung von Mitarbeitenden sowie zusätzliche Anreize wie Boni, Zusatzleistungen oder Sozialleistungen. In KMU geht es darum, wettbewerbsfähige Vergütungsmodelle zu entwickeln, die sowohl die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abdecken als auch im Einklang mit den begrenzten finanziellen Mitteln des Unternehmens stehen.

## Die wichtigsten Fakten im Überblick

Im Bereich Benefits zeigen viele KMU positive Ansätze: rund drei Viertel der Mitarbeitenden können flexible Arbeitsmodelle (teilweise) nutzen. Zudem sind Zusatzleistungen in einem Großteil der KMU verbreitet. Weniger stark ausgeprägt ist hingegen der Bereich Vergütung: nur in wenigen KMU finden sich eine nachvollziehbare Vergütungsstruktur sowie der Einsatz von Marktvergleichen.



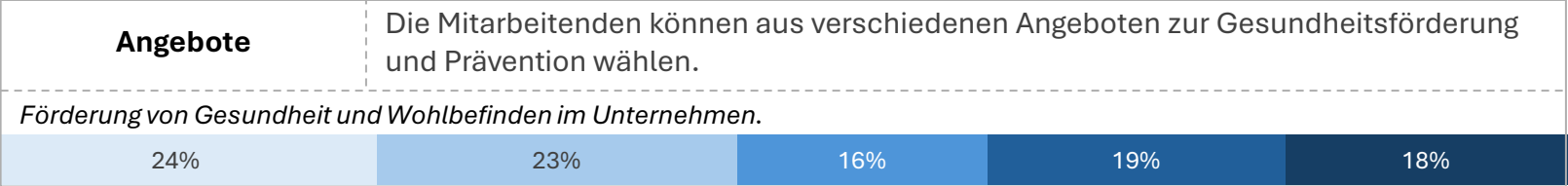
Organisationsmanagement umfasst die Planung und Strukturierung der Unternehmensorganisation, um Effizienz und Effektivität zu steigern. Für KMU ist ein flexibles und schlankes Organisationsmanagement von Bedeutung, um mit den begrenzten Ressourcen schnell auf Veränderungen reagieren zu können.



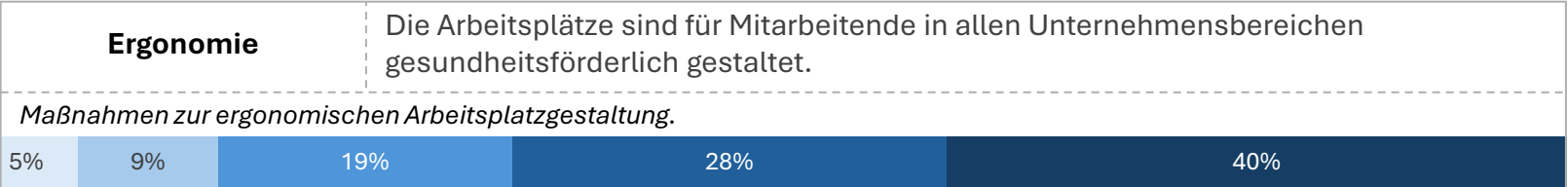
## Die wichtigsten Fakten im Überblick

In vielen KMU sind transparente Organisationsstrukturen dokumentiert und für die Mitarbeitenden zugänglich. Weniger stark ausgeprägt sind dagegen klare Stellenbeschreibungen mit Kompetenzanforderungen, die als Grundlage für eine konsistente Rollen- und Aufgabenverteilung dienen könnten.

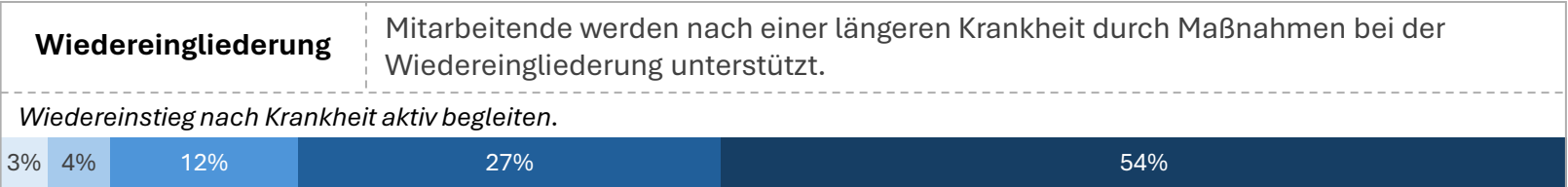
- Trifft nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Teils/teils
- Trifft eher zu
- Trifft zu



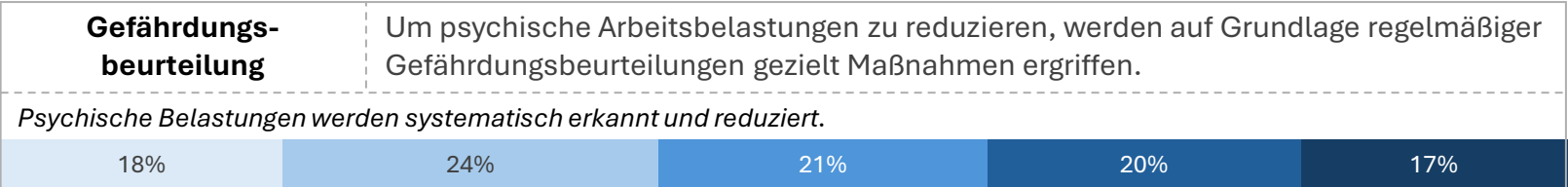
n = 594



n = 605



n = 543



n = 563

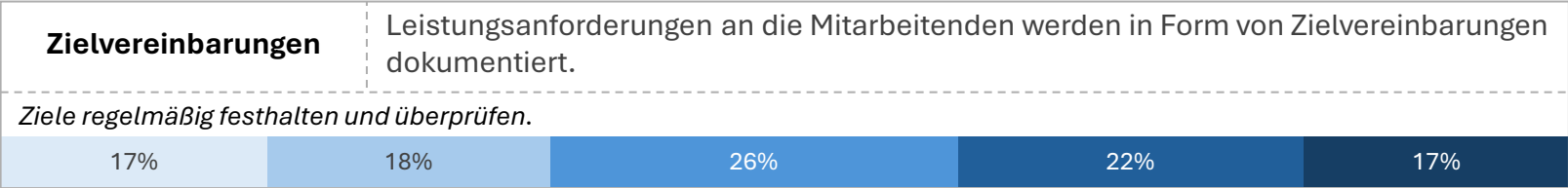
■ Trifft nicht zu   ■ Trifft eher nicht zu   ■ Teils/teils  
■ Trifft eher zu   ■ Trifft zu

**i**

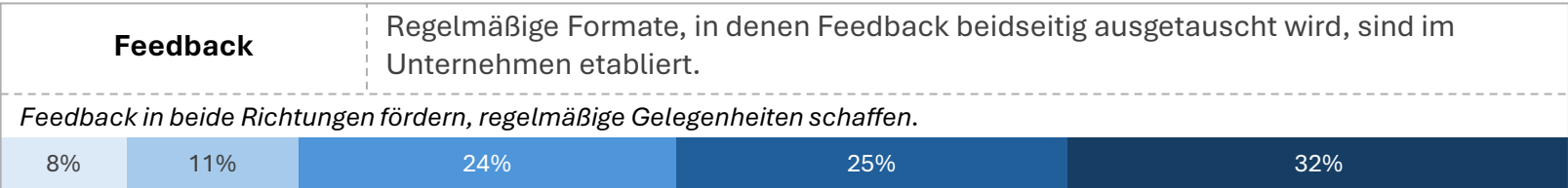
Gesundheitsmanagement umfasst Maßnahmen zur Förderung der körperlichen und mentalen Gesundheit der Mitarbeitenden. In KMU ist es besonders wichtig, kostengünstige, aber wirksame Gesundheitsinitiativen zu integrieren, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern und Fehlzeiten zu reduzieren.

### Die wichtigsten Fakten im Überblick

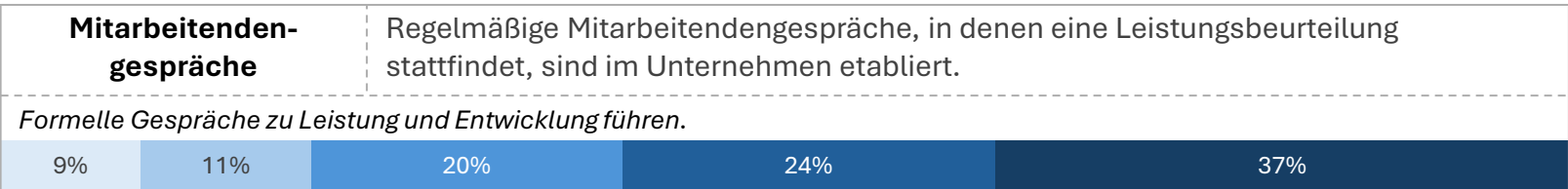
Die Bestandteile des Gesundheitsmanagements sind in KMU sehr unterschiedlich umgesetzt. Eher positiv hervorzuheben ist das Wiedereingliederungsmanagement, das in vielen KMU vergleichsweise gut umgesetzt wird. Deutliches Handlungspotenzial zeigt sich hingegen bei der verpflichtenden psychischen Gefährdungsbeurteilung, die oft nicht konsequent durchgeführt wird. Auch Gesundheitsförderung und ergonomische Arbeitsplatzgestaltung sind zwar in Teilen etabliert, bieten jedoch weiteres Potenzial.



n = 602



n = 611



n = 602

Trifft nicht zu

Trifft eher nicht zu

Teils/teils

Trifft eher zu

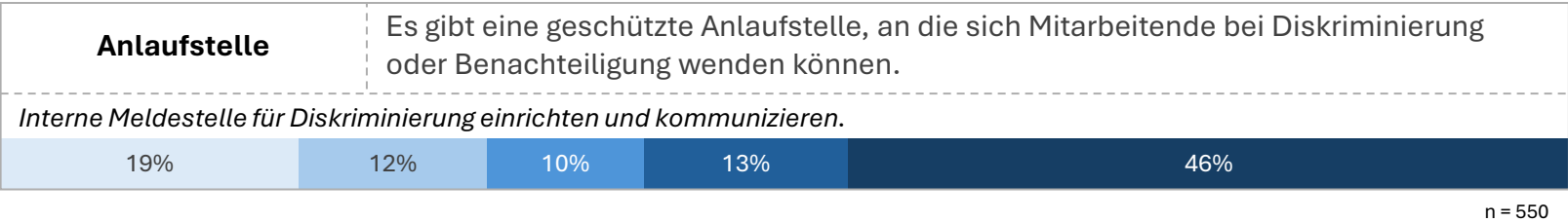
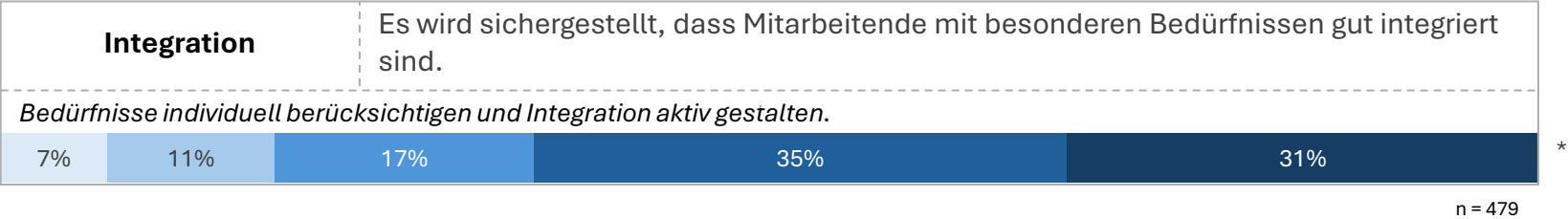
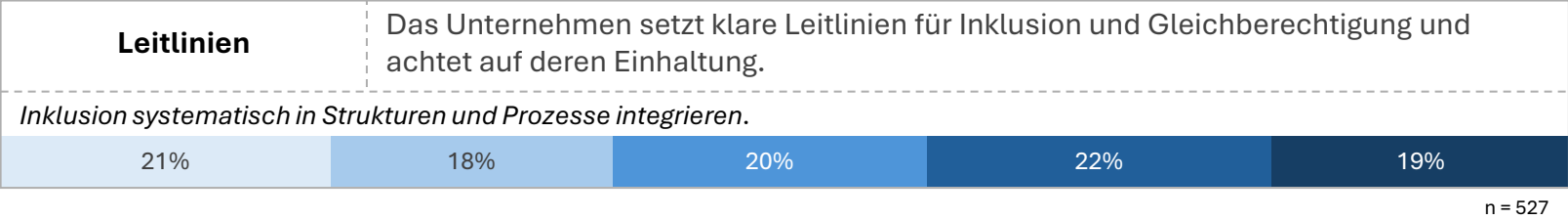
Trifft zu

i

Leistungsmanagement umfasst die kontinuierliche Bewertung und Förderung der Arbeitsleistung von Mitarbeitenden. Für KMU ist es entscheidend, ein einfaches, aber effektives Leistungsmanagementsystem zu entwickeln, das klare Erwartungen setzt und die Entwicklung von Mitarbeitenden in einem kleineren Team fördert.

## Die wichtigsten Fakten im Überblick

In mehr als der Hälfte der KMU sind Feedbackformate und regelmäßige Mitarbeitendengespräche bereits in Teilen etabliert. Deutliches Potenzial zeigt sich jedoch bei den Leistungsanforderungen in Form von Zielvereinbarungen, die bislang eher selten konsequent genutzt werden.



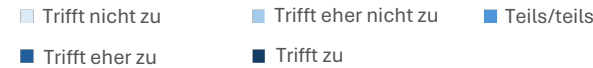
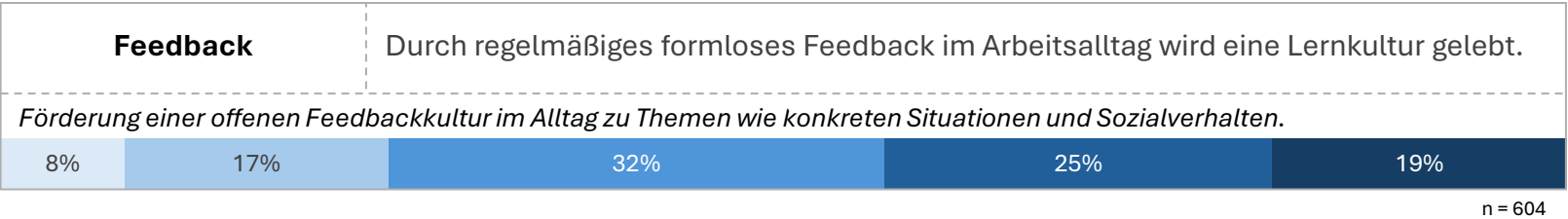
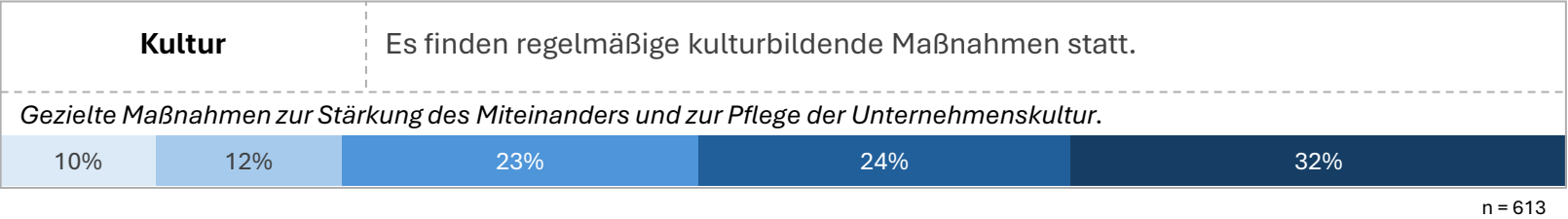
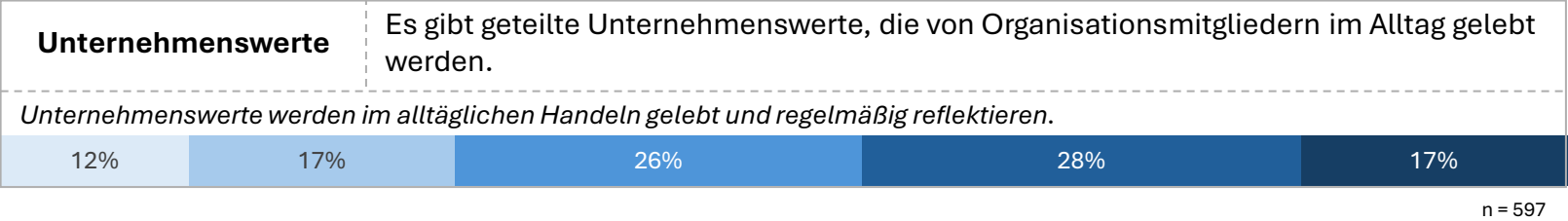
■ Trifft nicht zu   ■ Trifft eher nicht zu   ■ Teils/teils  
■ Trifft eher zu   ■ Trifft zu

i

Inklusion und Diversität beinhalten die Förderung von Vielfalt am Arbeitsplatz und die Schaffung eines respektvollen, diskriminierungsfreien Umfelds. KMU können durch gezielte Inklusions- und Diversitätsmaßnahmen ihre Unternehmenskultur stärken und gleichzeitig ein breiteres Spektrum an Talenten ansprechen.

## Die wichtigsten Fakten im Überblick

Im Handlungsfeld Inklusion und Diversität zeigen viele KMU bereits positive Ansätze, die jedoch noch nicht flächendeckend umgesetzt sind. Die Integration von Mitarbeitenden mit besonderen Bedürfnissen wie auch geschützte Anlaufstellen für eben diese werden in vielen KMU aktiv gestaltet. Deutliches Potenzial besteht jedoch bei der Einhaltung der Leitlinien für Inklusion und Gleichberechtigung, diese sind bisher nur in wenigen KMU etabliert.

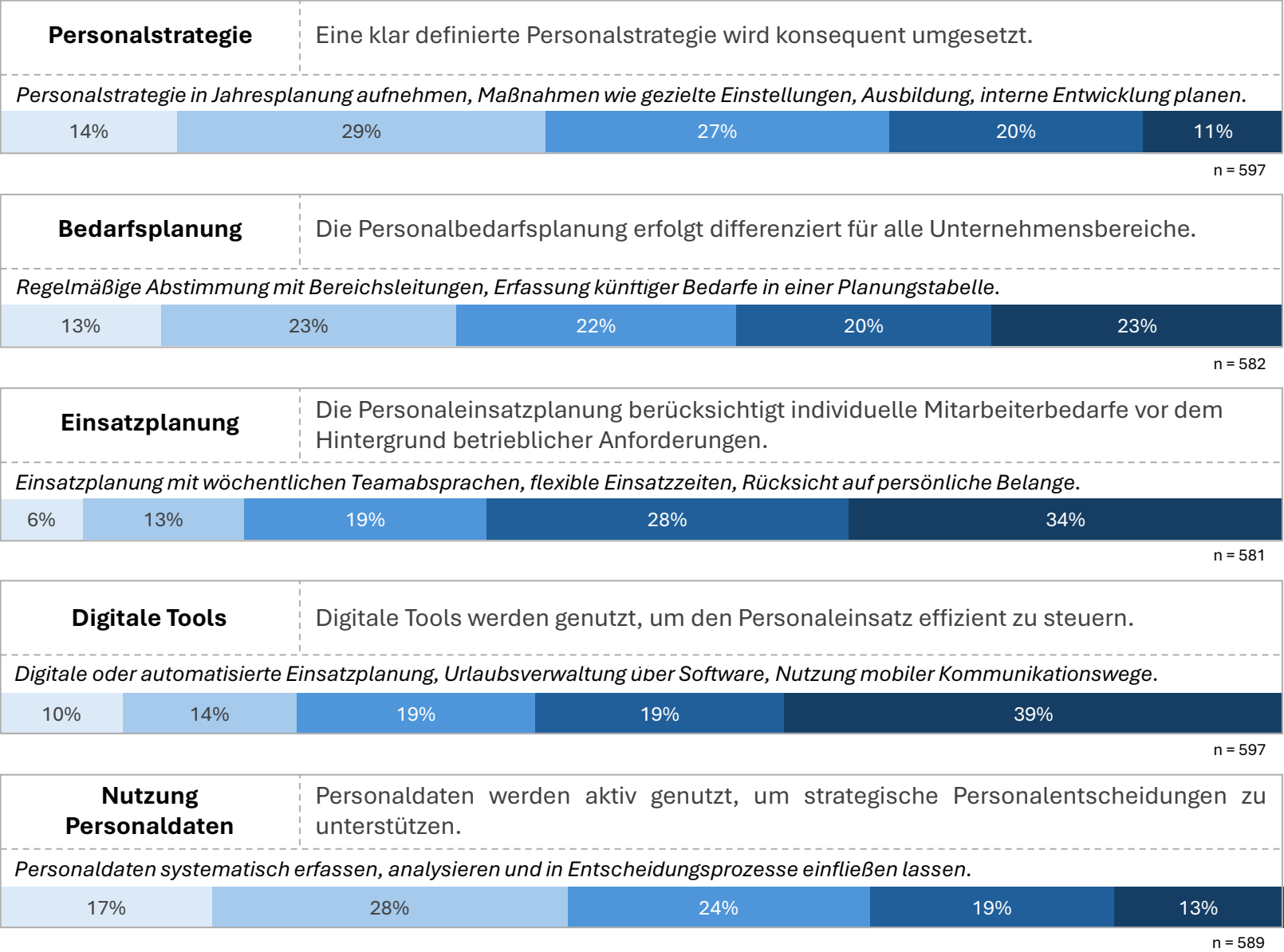


**i**

Die Organisationskultur beschreibt die Werte, Normen und Verhaltensweisen, die das Arbeitsumfeld prägen. In KMU ist eine starke und positive Unternehmenskultur besonders wichtig, um Mitarbeitende zu binden und ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, trotz der begrenzten Möglichkeiten für größere Initiativen.

## Die wichtigsten Fakten im Überblick

**Bei der Organisationskultur zeigt sich ein gemischtes Bild:** in einigen KMU sind sie im Alltag spürbar verankert, während sie in anderen kaum gelebt werden. Ähnlich verhält es sich mit kulturbildenden Maßnahmen, die nur in Teilen regelmäßig stattfinden. Deutlich schwächer ausgeprägt ist zudem formloses Feedback im Arbeitsalltag, das im Vergleich zu strukturierten Mitarbeitendengesprächen selten etabliert ist.

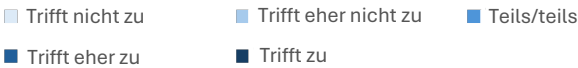


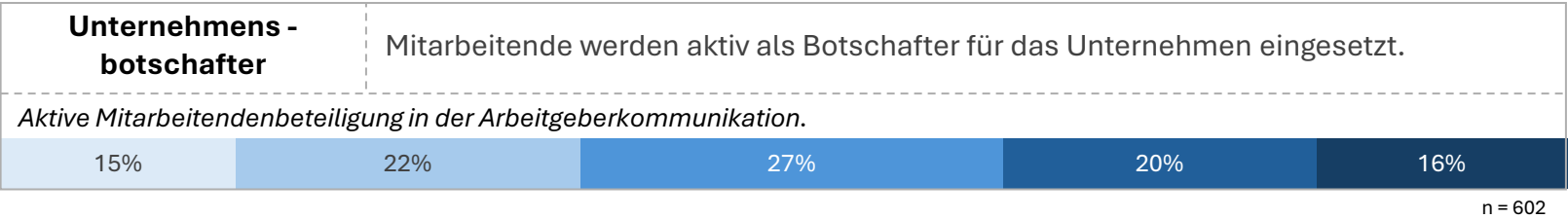
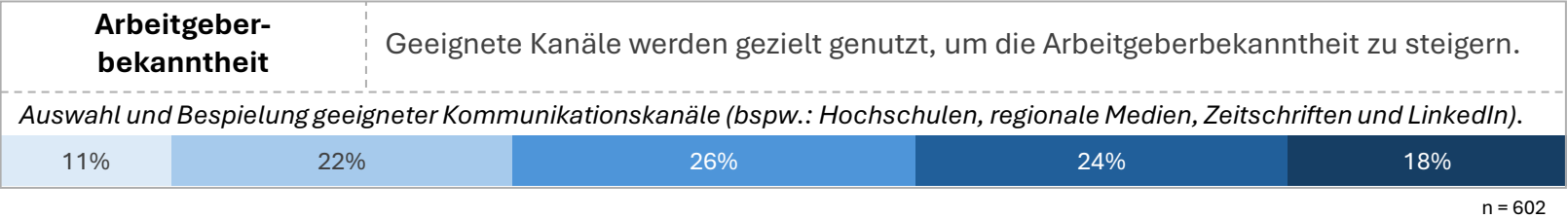
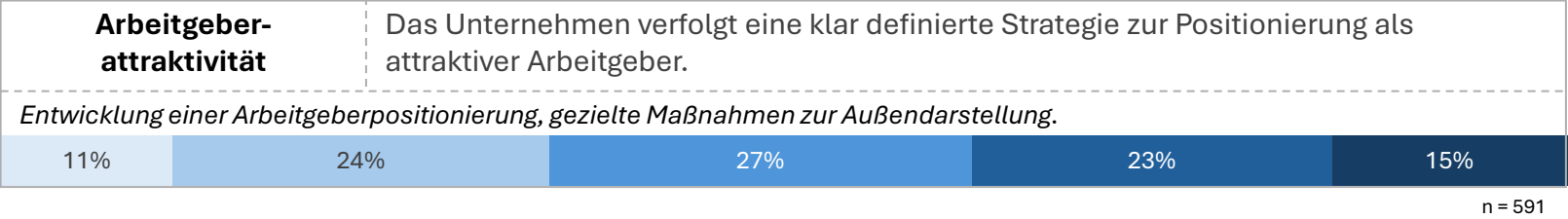
**i**

Die Personalstrategie und -planung befasst sich mit der langfristigen Ausrichtung der Personalressourcen und deren Anpassung an die Unternehmensziele. Für KMU ist es entscheidend, eine flexible und effiziente Personalstrategie zu entwickeln, die trotz begrenzter Ressourcen den zukünftigen Bedarf an Fachkräften berücksichtigt und eine nachhaltige Personalentwicklung sicherstellt.

## Die wichtigsten Fakten im Überblick

Eine übergeordnete Personalstrategie ist in den meisten KMU kaum etabliert: nur eine Minderheit setzt sie klar um, während ein großer Teil angibt, dass keine oder nur eine sehr eingeschränkte Personalstrategie umgesetzt wird. Auch die Nutzung von Personaldaten für strategische Entscheidungen ist bislang wenig ausgeprägt. Etwas stärker umgesetzt ist dagegen die Personalplanung, etwa durch den Einsatz digitaler Tools.



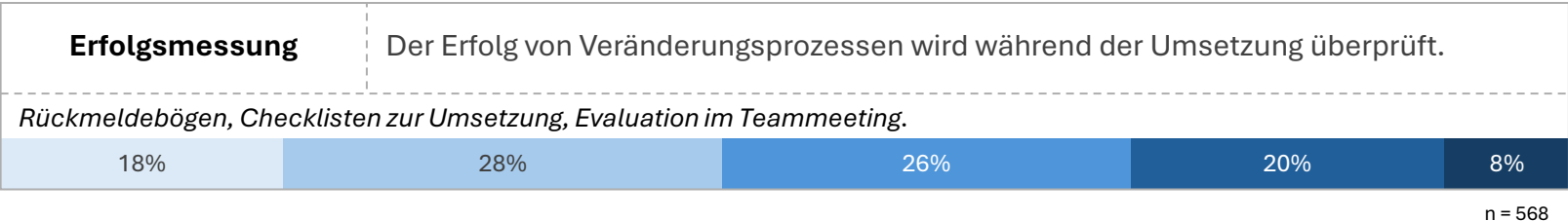
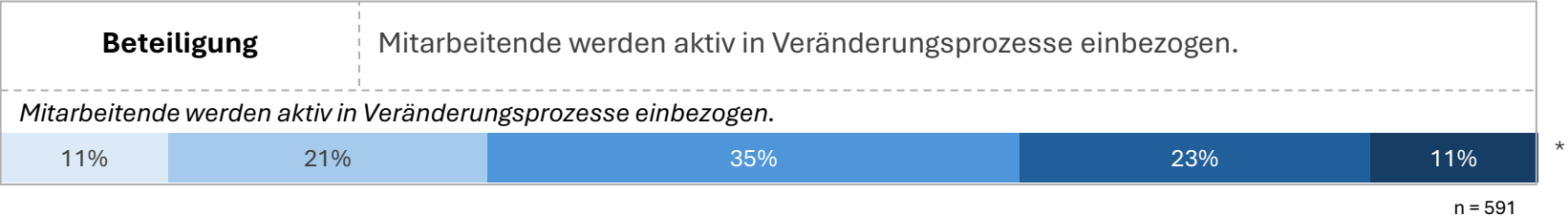
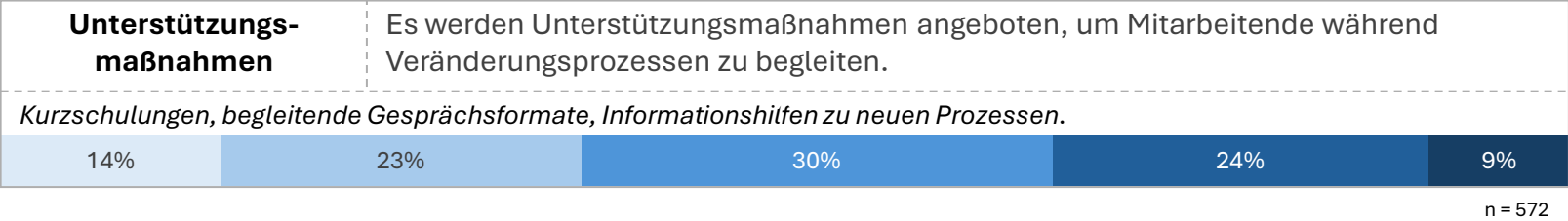


i

Die Arbeitgebermarke (Employer Branding) beschreibt die Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber und die Strategie, die besten Talente anzuziehen und zu binden. KMU müssen oft kreative und authentische Wege finden, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um in einem umkämpften Arbeitsmarkt mit größeren Unternehmen mithalten zu können.

## Die wichtigsten Fakten im Überblick

Im Handlungsfeld Arbeitgebermarke zeigt sich ein stark geteiltes Bild: ein Teil der KMU verfolgt eine klare Strategie zur Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, kommuniziert Werte nach außen und nutzt gezielt passende Kanäle. Demgegenüber steht eine ähnlich große Gruppe, die sich bislang kaum mit dem Thema auseinandersetzt.



■ Trifft nicht zu   ■ Trifft eher nicht zu   ■ Teils/teils  
■ Trifft eher zu   ■ Trifft zu

i

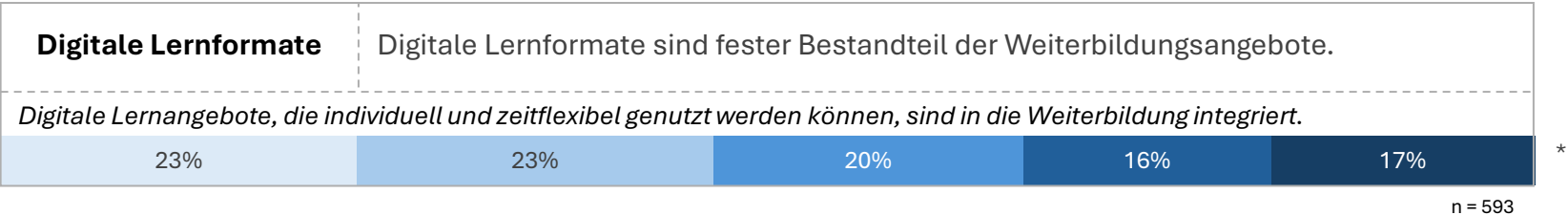
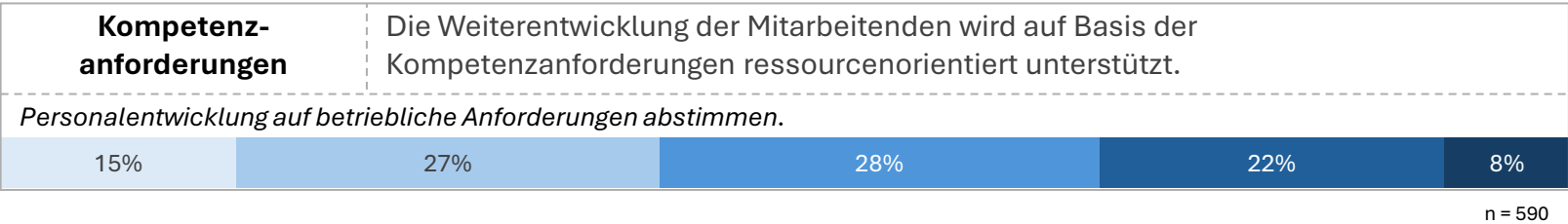
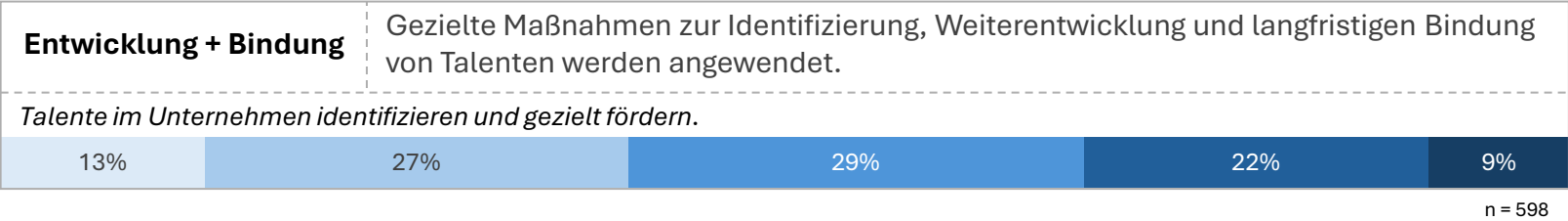
Change-Management beschreibt die systematische Begleitung von Veränderungsprozessen im Unternehmen. Für KMU ist es entscheidend, Change Management-Prozesse gut zu planen und umzusetzen, um Mitarbeitende effektiv durch Veränderungen zu führen, insbesondere bei begrenzten Ressourcen und einem engeren Team.

## Die wichtigsten Fakten im Überblick

Im Bereich Change Management zeigt sich, dass Veränderungsprozesse in KMU häufig noch wenig strukturiert begleitet werden. Viele Teilnehmende geben an, dass sich Mitarbeitende in Veränderungsprozessen nicht systematisch einbezogen zu fühlen. Auch Unterstützungsmaßnahmen während Veränderungsprozessen und die Überprüfung deren Wirksamkeit werden bislang eher vereinzelt umgesetzt. Insgesamt bleibt dies ein Handlungsfeld, in dem noch vergleichsweise wenige Strukturen bestehen.



Mitarbeitendenentwicklung bezieht sich auf die gezielte Förderung und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden durch Schulungen, Weiterbildungen und Karrieremöglichkeiten. In KMU ist eine individuelle und kosteneffiziente Mitarbeitendenentwicklung besonders wichtig, um das Potenzial der Mitarbeitenden zu fördern und gleichzeitig den Unternehmenserfolg zu steigern.



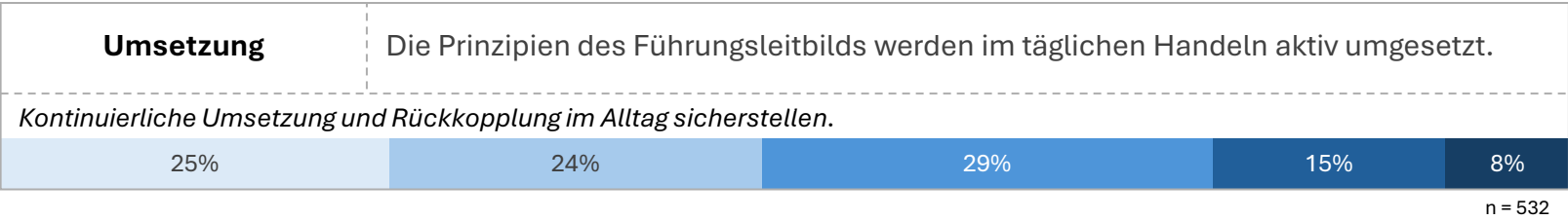
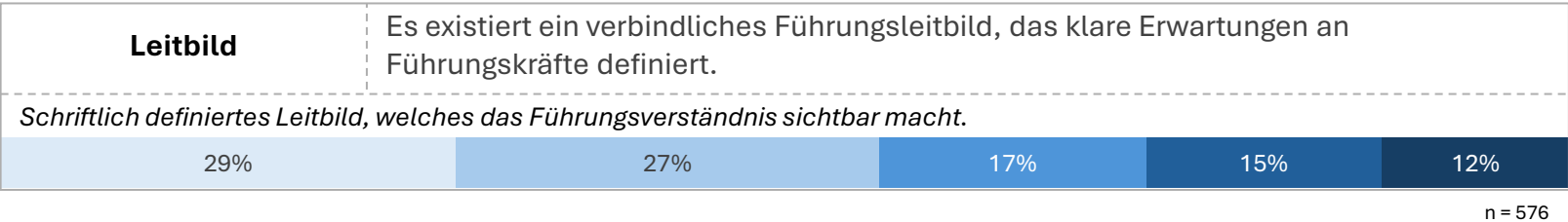
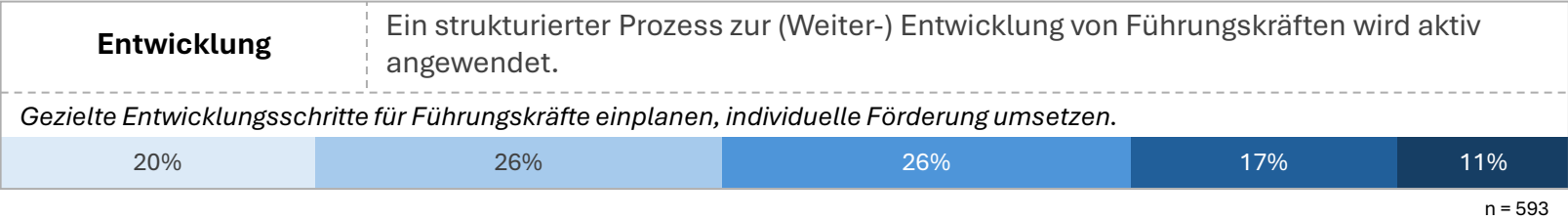
## Die wichtigsten Fakten im Überblick

Bei der Mitarbeitendenentwicklung zeigt sich ein **geteiltes Bild**: ein (kleiner) Teil der KMU kümmert sich aktiv um die Identifikation, Weiterentwicklung und Bindung von Talenten, während andere Unternehmen dieses Handlungsfeld bislang kaum adressieren. Auch die Weiterentwicklung von Kompetenzen ist häufig noch wenig verankert. Besonders deutlich wird, dass digitale Lernformate in vielen KMU bislang kaum etabliert sind.





Führung bezieht sich auf die Art und Weise, wie Führungskräfte ihre Mitarbeitenden leiten, motivieren und unterstützen. In KMU ist eine enge und persönliche Führung wichtig, um Mitarbeitende zu inspirieren und ein gutes Arbeitsklima zu schaffen, bei gleichzeitig oft weniger Hierarchieebenen.



## Die wichtigsten Fakten im Überblick

**Im Handlungsfeld Führung sind strukturierte Ansätze bislang nur in wenigen KMU etabliert.** Nur wenige KMU verfügen über einen klaren Prozess zur Entwicklung von Führungskräften, der aktiv angewendet wird. Auch ein verbindliches Führungsleitbild ist nur in einem Teil der KMU vorhanden und wird dort im Alltag gelebt. Insgesamt bleibt Führung damit das am wenigsten stark ausgeprägte Handlungsfeld.

- Trifft nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Teils/teils
- Trifft eher zu
- Trifft zu

# HR-Prioritäten in KMU: Zeitbudgets offenbaren Handlungsfelder (1/2)

Wenn *Geschäftsführende, HR-Professionals* und *Mitarbeitende mit Personalaufgaben* in KMU eine Stunde mehr Zeit pro Woche hätten, würden sie diese vor allem in die Handlungsfelder *Mitarbeitendenentwicklung, Führung, Personalstrategie und -planung* und *Organisationskultur* investieren. Diese vier Handlungsfelder stechen deutlich hervor und werden als zentrale Hebel für wirksame Personalarbeit und langfristigen Unternehmenserfolg angesehen.

Bei den kaum genannten Handlungsfeldern (letzte Reihe) handelt es sich vor allem um administrative Handlungsfelder. Auffällig ist die geringe Bedeutung der Handlungsfelder *Leistungsmanagement, Vergütung und Benefits* und *Inklusion und Diversität*.

Abb. 10: Prioritäten nach Zeitbudget



Wenn Sie **pro Woche eine Stunde mehr Zeit** für Themen des Personalmanagements hätten, in welchen Themenbereich würden Sie diese investieren?

# HR-Prioritäten in KMU: Strategische Relevanz (2/2)

Auf die Frage, welche Handlungsfelder in den kommenden zwei Jahren als besonders erfolgskritisch gelten – also entscheidend für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit sind, nannten die Teilnehmenden mit Abstand am häufigsten *Personalstrategie und -planung*, *Mitarbeitendenentwicklung*, *Führung* und *Change Management*. Da diese Handlungsfelder zum aktuellen Zeitpunkt in KMU besonders schwach ausgeprägt sind (Seite 10), zeigt diese Priorisierung, dass die Teilnehmenden den Handlungsbedarf in diesen Handlungsfeldern erkannt haben.

Einige klassische Handlungsfelder wie *Entgeltabrechnung*, *Zeiterfassung* oder *HR-Administration* wurden **gar nicht oder nur von einzelnen Personen als erfolgskritisch genannt** (letzte Reihe) – sie werden offenbar eher als Grundvoraussetzung denn als strategischer Hebel gesehen. Zudem wird das Handlungsfeld *Inklusion und Diversität* nur von zwei der über 600 Teilnehmenden als erfolgskritischstes Handlungsfeld betrachtet.

Abb. 11: Prioritäten nach strategischer Relevanz

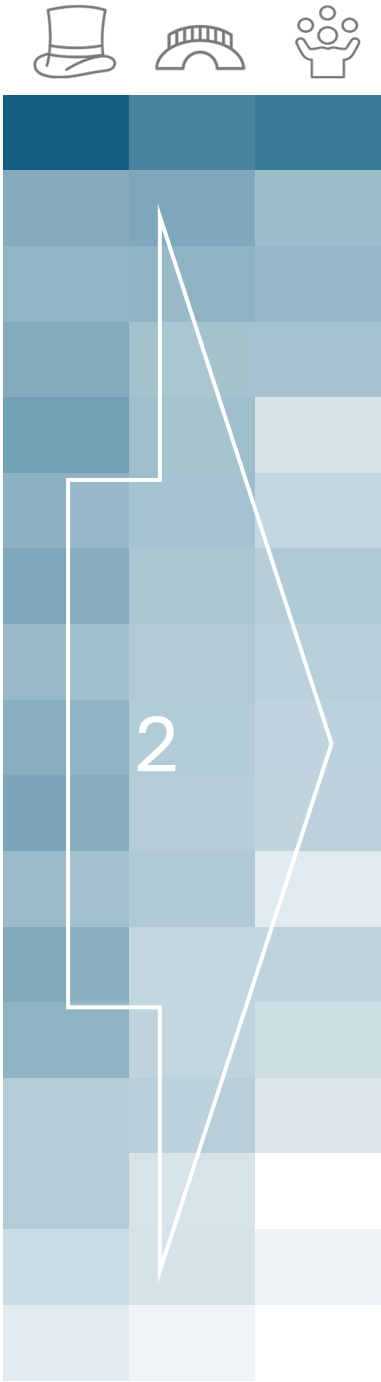
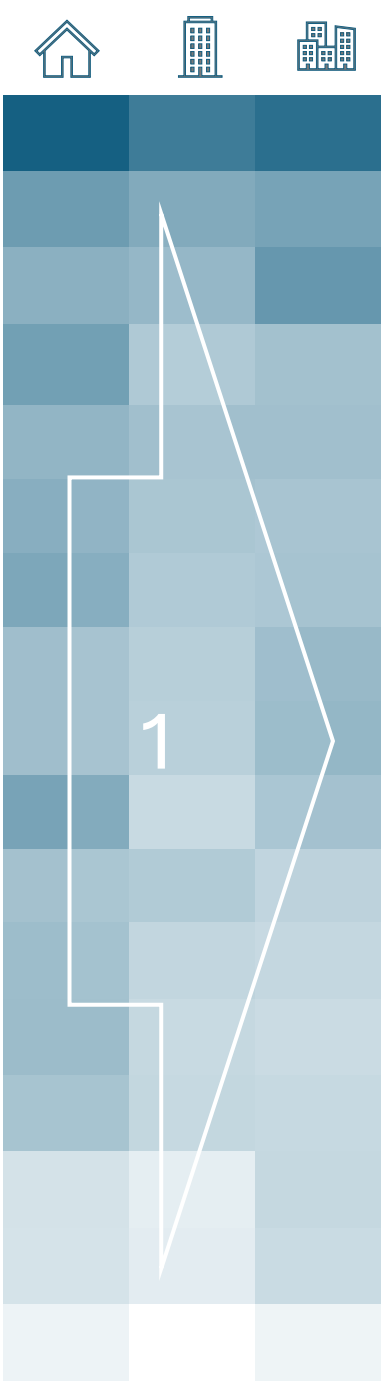


# Künstliche Intelligenz (KI) in KMU

Abb. 12: Heatmap Künstliche Intelligenz

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Arbeitgebermarke               |  |
| Onboarding/Offboarding         |  |
| Recruiting                     |  |
| Organisationsmanagement        |  |
| Zeiterfassung                  |  |
| HR-Kommunikation und Support   |  |
| Personalstrategie und -planung |  |
| Mitarbeitendenentwicklung      |  |
| Change Management              |  |
| Organisationskultur            |  |
| HR-Administration              |  |
| Führung                        |  |
| Leistungsmanagement            |  |
| Vergütung und Benefits         |  |
| Entgeltabrechnung              |  |
| Gesundheitsmanagement          |  |
| Inklusion und Diversität       |  |

|      |
|------|
| 2,24 |
| 1,87 |
| 1,79 |
| 1,70 |
| 1,70 |
| 1,70 |
| 1,69 |
| 1,64 |
| 1,64 |
| 1,63 |
| 1,62 |
| 1,57 |
| 1,55 |
| 1,54 |
| 1,38 |
| 1,38 |
| 1,24 |



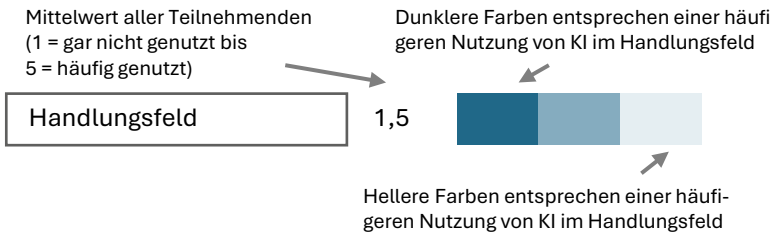
In welchem Umfang werden in Ihrem Unternehmen bzw. in dem Unternehmen, für das Sie tätig sind, bereits Funktionen eingesetzt, die durch Künstliche Intelligenz unterstützt sind (z. B. Automatisierung, Ideenfindung, Inhaltserstellung, Textanalyse, Chatbots oder datenbasierte Auswertungen) – in den folgenden HR-Bereichen?

Künstliche Intelligenz wird bisher nur in geringem Maße in KMU für die Personalarbeit genutzt. **Weit mehr als die Hälfte aller Teilnehmenden (50-80 %) nutzen KI bisher in keinem der 17 HR-Bereiche.**

**Kleinst- und Kleinunternehmen setzen KI in den meisten Handlungsfeldern häufiger ein als größere KMU (Pfeil 1).**

*Geschäftsführende* sehen eine häufigere Nutzung von KI als *HR-Professionals* und *Mitarbeitende mit Personalthemen* (Pfeil 2).

Legende:



# Handlungsempfehlungen

Wertschaffende Personalarbeit muss sich kontinuierlich anpassen und weiterentwickeln. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen skizzieren einen roten Faden – in Form einer Iterationsschleife – durch die zentralen Erkenntnisse dieser Studie.



# HR-Radar KMU 2025

Projektpartner / Verantwortlichkeiten / Kontaktdaten / Weiterführende Informationen

|                                                                                                                                               |                                                                                                                            |                                                                                                                                  |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|                                                              |  WORKfive                                 | Personio                                                                                                                         | personal.<br>magazin |
| Wissenschaftlicher Partner                                                                                                                    | Fachlicher Partner                                                                                                         | Auftraggeber                                                                                                                     | Medienpartner        |
| Prof. Dr. Carsten Knaut<br><br>Claudiusstraße 1<br>50678 Köln<br><br><a href="mailto:carsten.knaut@th-koeln.de">carsten.knaut@th-koeln.de</a> | Maren Fischer<br><br>Busdorfwall 22<br>33098 Paderborn<br><br><a href="mailto:fischer@workfive.de">fischer@workfive.de</a> | Romy Schmalz<br><br>Seidlstraße 3<br>80335 München<br><br><a href="mailto:romy.schmalz@personio.de">romy.schmalz@personio.de</a> |                      |

Details zur Durchführung der Studie, der Stichproben sowie ergänzende Daten finden Sie online unter [https://th-koeln.de/wirtschafts-und-rechtswissenschaften/SBI/hr-radar-kmu-2025\\_129098.php](https://th-koeln.de/wirtschafts-und-rechtswissenschaften/SBI/hr-radar-kmu-2025_129098.php)