



## ZUKUNFTSFIT DURCH ANPASSUNGSFÄHIGKEIT WIE DAS PERSONALMANAGEMENT UNTERNEHMEN IN OWL BEGLEITET

Prof. Dr. Sascha Armutat

Whitepaper 5/2025

DOI: <https://doi.org/10.60896/hrmw.2025.5.203>

ISSN: 2942-1713

Dieses Dokument ist lizenziert gemäß [CC BY-NC-ND 4.0](#)



Die Autor:innen tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autor:innen von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

# VORWORT

Liebe Leserin, lieber Leser,

viele Unternehmen in Ostwestfalen-Lippe sehen sich in wirtschaftlich angespannten Zeiten mit einer schwachen Nachfrage, steigenden Kosten und strukturellen Herausforderungen konfrontiert. Umso bemerkenswerter ist es, wie verantwortungsvoll und vorausschauend viele von ihnen im Personalmanagement mit dieser Situation umgehen – und wie sie sich zugleich strategisch für die Zukunft aufstellen.

Die gemeinsame Befragung der IHK Ostwestfalen und der Hochschule Bielefeld zeigt: Betriebe in unserer Region reagieren, solange es wirtschaftlich vertretbar ist, nicht mit kurzfristigen Einschnitten, sondern setzen auf Qualifizierung, Beteiligung und eine langfristig ausgerichtete Personalpolitik.

Wer in solch konjunkturell angespannten Zeiten in Kompetenzen investiert, übernimmt Verantwortung und zeigt Weitsicht. Umso wichtiger ist es jetzt, wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen zu schaffen, die diese Anstrengungen unterstützen – durch gezielte Wachstumsimpulse, eine moderne Infrastruktur, eine zukunftsorientierte Bildungspolitik und eine konsequente Entlastung der Betriebe.

Die Unternehmen in Ostwestfalen zeigen mit ihren Aktivitäten, dass sie bereit sind, den Weg in die Zukunft mit Mut zu gehen. Sie gestalten ihre Personalstrategien nicht als Reaktion auf Krisen, sondern als aktiven Teil ihrer Unternehmensentwicklung. Dieses Engagement verdient nicht nur Anerkennung – es braucht auch politische Rückendeckung, damit unsere Region ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig sichern und weiter stärken kann.



Petra Pigerl-Radtke  
Hauptgeschäftsführerin  
der IHK Ostwestfalen zu Bielefeld

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. Konzeptioneller Hintergrund und Befragungsansatz</b>	<b>1</b>
1.1 Anpassungsfähigkeit und Personalmanagement	1
1.2 Befragungsansatz	2
1.3 Befragungsdurchführung	2
<b>2. Befragungsergebnisse</b>	<b>4</b>
2.1 Auswirkungen der Konjunkturkrise und weiterer Trends auf die Unternehmen	4
2.2 Anpassungsfähigkeit als Reaktion auf die Konjunkturkrise und Einfluss des Personalmanagements	5
2.3 Belegschaftsbezogene Maßnahmen des Personalmanagements zur Unterstützung der Anpassungsfähigkeit in der Konjunkturkrise	6
2.4 Strategische Prioritäten des Personalmanagements angesichts der Herausforderungen	7
2.5 Mittelfristige Entwicklung der Instrumente und Strukturen des Personalmanagements	8
2.6 Veränderung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs	10
2.7 Gerüstet für die Zukunft? Einschätzung der Zukunftsorientierung	12
<b>3. Ausgewählte statistische Zusammenhänge</b>	<b>14</b>
3.1 Vorbemerkungen zum eingesetzten statistischen Verfahren	14
3.2 Unterschiede zwischen den stark und den weniger stark wirtschaftlich anpassungsfähigen Unternehmen	14
3.3 Unterschiede zwischen den gut und den weniger gut für die Zukunft gerüsteten Unternehmen	15
3.4 Unterschiede zwischen den stark und den weniger stark zukunftsorientierten Unternehmen	16
<b>4. Fazit</b>	<b>18</b>
<b>5. Literatur</b>	<b>19</b>

# 1. KONZEPTIONELLER HINTERGRUND UND BEFRAGUNGSANSATZ

## 1.1 Anpassungsfähigkeit und Personalmanagement

Ob anhaltende Konjunkturschwäche, Fachkräftemangel, Mehrgenerationenbelegschaften oder der Einsatz von Digitalisierungstechnologien und Künstlicher Intelligenz: Unternehmen stehen aktuell vor zahlreichen Herausforderungen – auch in der Region Ostwestfalen-Lippe (OWL).

Einerseits geht es um die wirtschaftliche Konsolidierung in schwierigen Zeiten, andererseits um die Zukunftsfähigkeit durch die richtigen strategischen Weichenstellungen. Dieses Innovationsdilemma ist in allen Unternehmen aktuell spürbar. Es zwingt sie zu kontinuierlichen Anpassungen an die dynamische Umwelt, und dies auf allen Ebenen – beim Geschäftsmodell, dem Operating Model, dem Arbeitssystem und der qualitativen und quantitativen Ausrichtung der Belegschaft. Für diese umfangreiche Transformation sind Personalmanager:innen gefragt, die die Entwicklung des Unternehmens in Richtung Anpassungsfähigkeit und Zukunftsorientierung unterstützen.

Grundgedanke ist dabei, dass Unternehmen Anpassungsleistungen an die externen Rahmenbedingungen erbringen müssen, um langfristig zu bestehen. Das Personalmanagement fördert diese Anpassungsleistungen durch spezifische anpassungsunterstützende Maßnahmen. Diese setzen einerseits einen strategischen Rahmen mit einer integrierenden Personalstrategie und einer strategischen Belegschaftsplanung voraus. Zum anderen erfordern die anpassungsunterstützenden Personalmaßnahmen das Bestehen von Personalinstrumenten entlang des Lebenszyklus einer Humanressource, organisationale Strukturen für die Umsetzung und ein Veränderungskonzept.



Abb. 1: Konzeptioneller Rahmen „Anpassungsorientiertes Personalmanagement“ (frei nach DGFP 2006)

Diese Zusammenhänge sind Gegenstand der vorliegenden Befragung, die die IHK Ostwestfalen zu Bielefeld gemeinsam mit der Hochschule Bielefeld durchgeführt hat. Sie geht der Frage nach, wo Unternehmen in OWL bei der Arbeit an ihrer Anpassungsfähigkeit stehen und welche Rolle das Personalmanagement dabei spielt.

## 1.2 Befragungsansatz

Mit einem strukturierten Online-Fragebogen sollten der Status quo und die Entwicklungslinien der Anpassungsfähigkeit und Zukunftsorientierung des Unternehmens sowie der Aktivitäten des Personalmanagements der Unternehmen erhoben werden. Dafür wurde ein Fragebogen mit zwölf geschlossenen Single- bzw. Multiple-Choice-Fragen diskursiv konzipiert, der von einem Einfluss der Megatrends auf das Unternehmen ausgeht, einen Deep Dive beim drängenden Thema der Konjunktur macht und, davon ausgehend, die Rolle des Personalmanagements beim Umgang mit der aktuellen konjunkturellen Entwicklung untersucht. Dazu wurden Fragen zur Personalstrategie und den strategischen Prioritäten des Personalmanagements konzipiert, Items zur geplanten qualitativen und quantitativen Belegschaftsveränderung inklusive der für die Mitarbeitenden zukünftig erforderlichen Kompetenzen entwickelt und anpassungsunterstützende Flexibilisierungsmaßnahmen in den Fragebogen integriert, die auf Kapazitätsveränderungen und Kompetenzerweiterung zielen. Schließlich wurden Veränderungen der instrumentellen Voraussetzungen entlang des Lebenszyklus einer Humanressource in Items umgesetzt sowie Fragen zur Veränderung der organisatorisch-strukturellen Grundlagen formuliert.

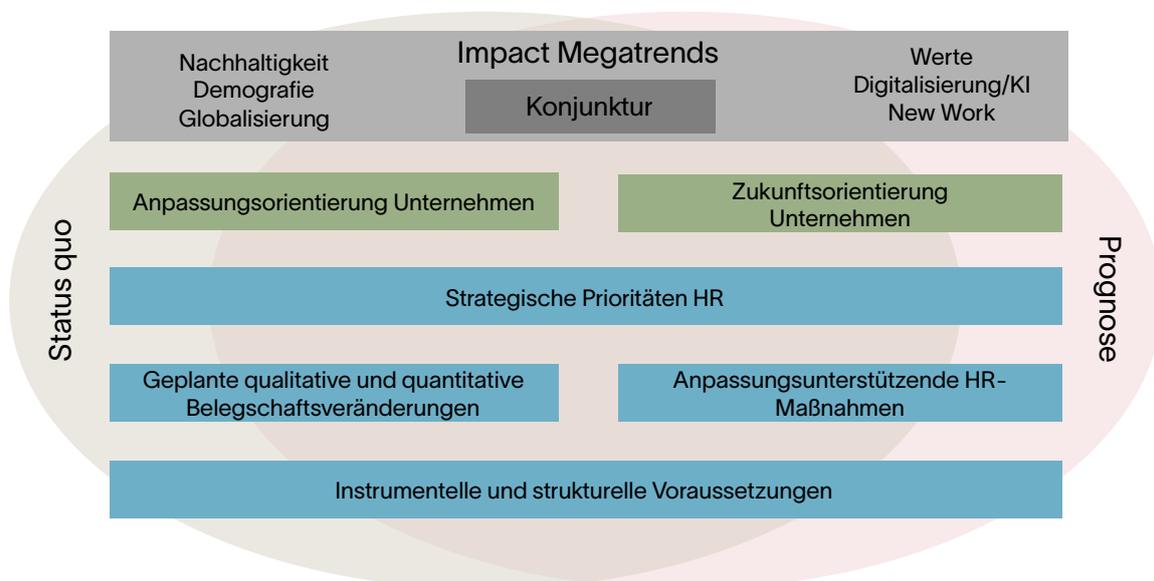
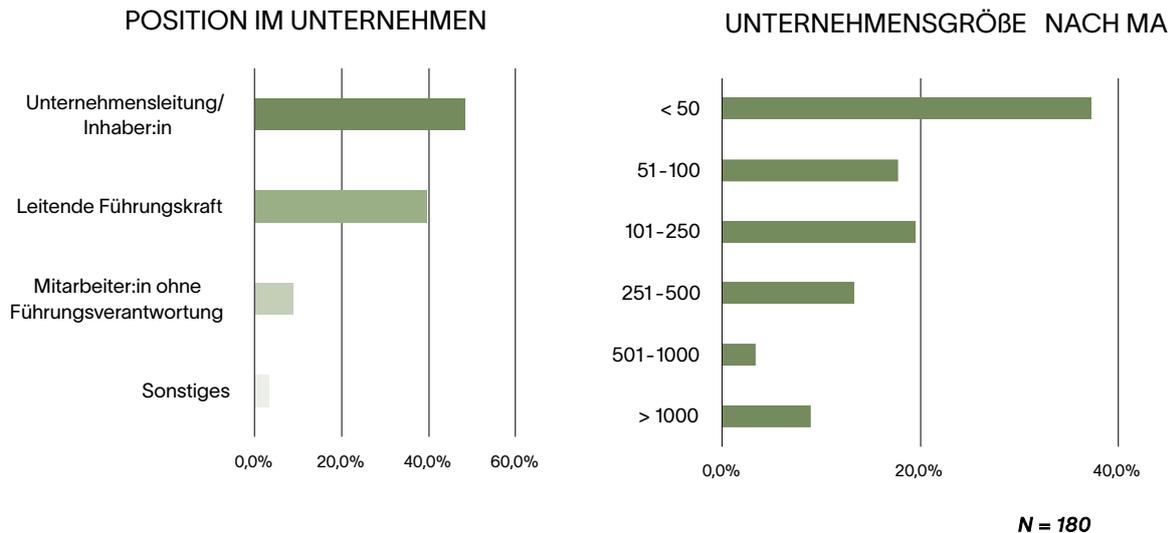


Abb. 2: Befragungsansatz (eigene Darstellung)

Die Ergebnisse wurden deskriptiv-statistisch auf Basis relativer Häufigkeiten ausgewertet. Zudem wurden mithilfe summarischer Variablen zur wirtschaftlichen Anpassungsorientierung, zum Gerüstet-Sein für die Zukunft und mit einer Skala zur Zukunftsorientierung weitergehende statistische Daten erhoben. Diese sollten zu Hinweisen führen, was die mit diesen Faktoren gut ausgestatteten Unternehmen von denjenigen unterscheidet, bei denen die Faktoren weniger gut ausgeprägt sind.

## 1.3 Befragungsdurchführung

Der Fragebogen wurde im Online-Befragungstool Unipark programmiert und als Link im Rahmen eines Mailings im Unternehmensnetzwerk der IHK Ostwestfalen an jeweils eine Ansprechperson je Unternehmen verschickt. Im Befragungszeitraum Juni bis Juli 2025 beteiligten sich insgesamt 180 Unternehmen an der Befragung.

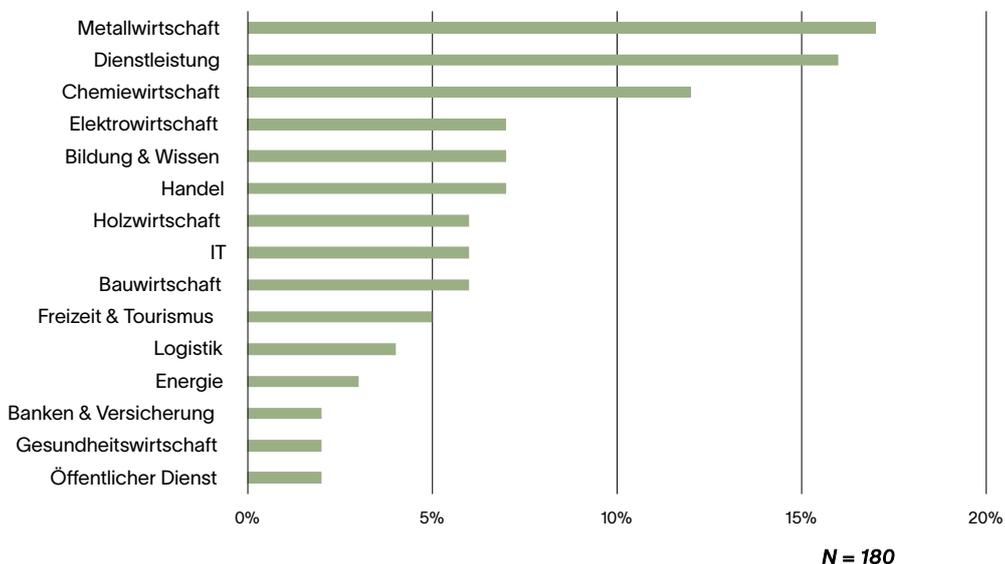


**Abb. 3: Informationen zur realisierten Stichprobe: Position im Unternehmen, Unternehmensgröße (eigene Darstellung)**

37,2 % davon gehören zu den Klein- und Kleinstunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden, 37,2 % zu den mittelständischen Unternehmen mit 51–250 Mitarbeitenden und 25,6 % zu den größeren Unternehmen mit mehr als 251 Mitarbeitenden.

Bei der realisierten Stichprobe fällt auf, dass alle Unternehmensgrößen nach Mitarbeitenden im Sample zu finden sind und sich zugleich der Fokus der mittelständisch geprägten Region gut abbildet. Zudem sind hierbei alle Branchen vertreten, mit einem Schwerpunkt beim verarbeitenden Gewerbe, insbesondere der Metall-, Chemie- und Elektrowirtschaft. Ein zweiter Schwerpunkt ist bei den Dienstleistungen zu erkennen.

**In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?**



**Abb. 4: Informationen zur realisierten Stichprobe: Branchenverteilung (eigene Darstellung)**

Die Befragungsteilnehmenden geben mehrheitlich an, dass sie zur Unternehmensleitung gehören bzw. Inhaber:innen des Unternehmens sind (48,3 %). 39,4 % sind leitende Führungskräfte, nur 8,9 % sind Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. Daraus lässt sich zweierlei ableiten: Erstens lässt sich begründet annehmen, dass die Managementperspektive bei der Mehrzahl der ausgewerteten Fragebögen dominiert; zweitens zeigt sich, dass die im Fragebogen behandelte Fragestellung eine ausgeprägte Relevanz für die Unternehmensleitungen und Führungskräfte besitzt, weswegen keine Delegation der Fragebogenbeantwortung erfolgt ist.

## 2. BEFRAGUNGSERGEBNISSE

### 2.1 Auswirkungen der Konjunkturkrise und weiterer Trends auf die Unternehmen

Gefragt nach der Einflussstärke der aktuellen Trends auf die Unternehmen, zeigt sich ein klares Bild. Ob es um die konjunkturelle Entwicklung, Nachhaltigkeit und ESG oder um die Digitalisierung und KI geht – mehr als 50 % der befragten Unternehmen attestieren allen Trends im Kontext einen starken bzw. sehr starken Einfluss. Besonders viele Unternehmen prognostizieren der Konjunktur sehr starke bzw. starke Auswirkungen (92,3 %), dicht gefolgt vom Digitalisierungs- und KI-Trend (90,5 %) und der Kombination aus demografischer Entwicklung und Fachkräftemangel (88,9 %).

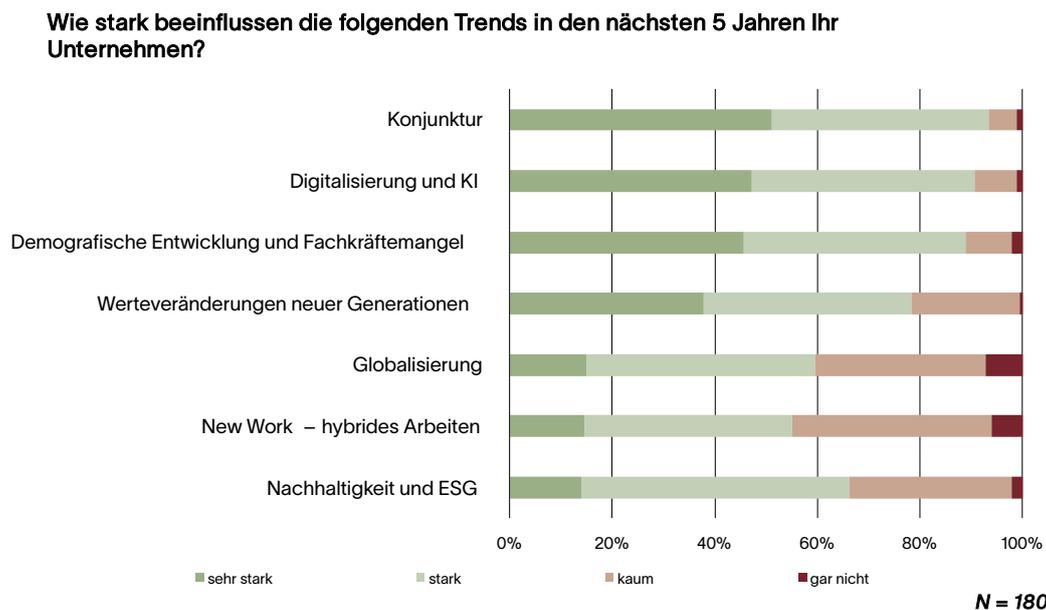


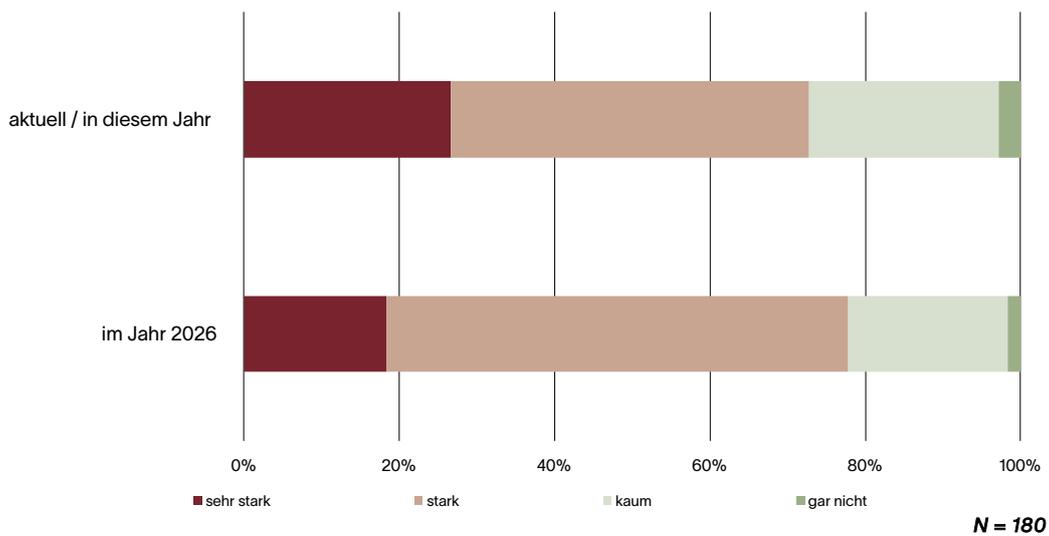
Abb. 5: Einfluss der Trends auf das Unternehmen (eigene Darstellung)

Damit sind die drängendsten Probleme genannt, die Unternehmensleitungen aktuell zu bewältigen haben; zudem adressiert das Ergebnis das Dynaxity-Dilemma (Rieckmann 1992), das besagt, dass die Vielzahl der bedeutenden Einflussfaktoren in ihrer Kombination eine unübersichtliche Komplexität und Dynamik entfalten.

Dass insbesondere die gesamtwirtschaftliche Lage weiterhin durch Unterauslastung und anhaltend schwache Nachfrage gekennzeichnet ist, zeigen aktuelle Kulturprognosen (Wollmershäuser et al. 2025). Diese Wahrnehmung teilen auch die befragten Unternehmensvertreter:innen in OWL: 72,8 % bewerten die diesjährigen Auswirkungen der konjunkturellen Situation auf ihr Unternehmen als „sehr stark“ bzw. „stark“; für das Jahr 2026 setzt sich der Trend ihrer Einschätzung nach weiter fort: 77,7 % der Befragten prognostizieren starke bzw. sehr starke Auswirkungen auf ihre Organisationen.

Das ist ein klarer Indikator für die andauernde wirtschaftliche Anspannung, die in der Mehrzahl der ostwestfälischen Firmen herrscht.

**Wie stark wirkt sich die aktuelle Konjunkturkrise auf Ihr Unternehmen aus?**

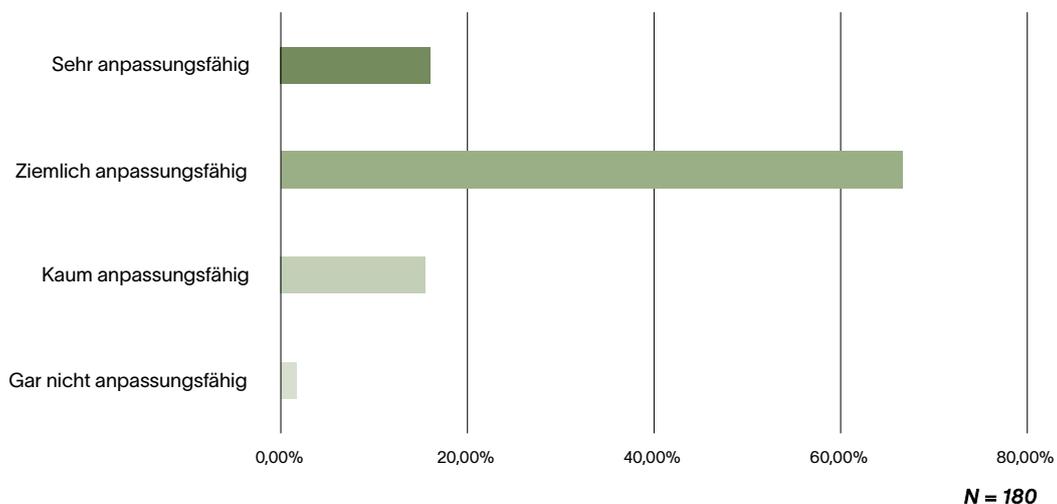


**Abb. 6: Einfluss der aktuellen Konjunkturkrise auf die Unternehmen (eigene Darstellung)**

**2.2 Anpassungsfähigkeit als Reaktion auf die Konjunkturkrise und Einfluss des Personalmanagements**

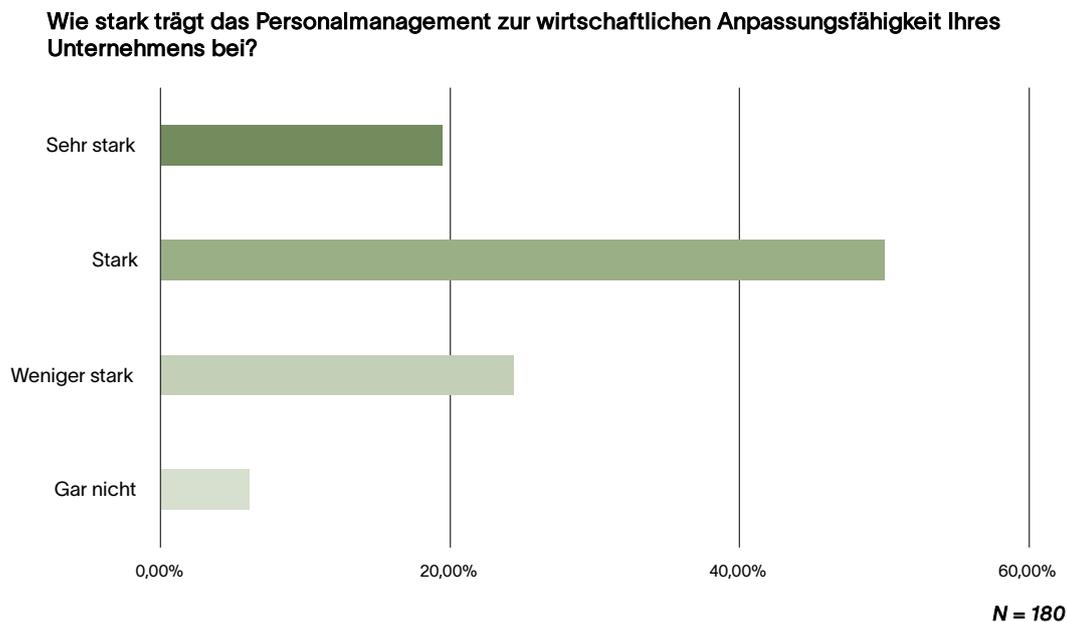
Entscheidend ist in dieser Situation, sich „agil“ auf die veränderlichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen einstellen zu können. Befragt danach, wie anpassungsfähig sie ihr eigenes Unternehmen im Vergleich zur Branche mit Blick auf die Anpassung an die wirtschaftlichen Anforderungen wahrnehmen, antworten immerhin 82,8 % der Befragten, dass sie ihr Unternehmen auf einem positiven Kurs sehen und sie es als „sehr“ bzw. „ziemlich anpassungsfähig“ einschätzen. Offensichtlich haben alle Unternehmen aus den vergangenen Jahren gelernt und fahren strategisch „auf Sicht“, um schneller auf Veränderungen reagieren zu können.

**Wie anpassungsfähig reagiert Ihr Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen Ihrer Branche auf die aktuellen wirtschaftlichen Anforderungen?**



**Abb. 7: Anpassungsfähigkeit der Unternehmen (eigene Darstellung)**

Dabei spielt das Personalmanagement eine wichtige Rolle: Immerhin fast sieben von zehn Unternehmensvertreter:innen schätzen den Beitrag des Personalmanagements zur Entwicklung der wirtschaftlichen Anpassungsfähigkeit des Unternehmens als „stark“ bzw. „sehr stark“ ein.



**Abb. 8: Beitrag des Personalmanagements zur Anpassungsfähigkeit der Unternehmen (eigene Darstellung)**

### 2.3 Belegschaftsbezogene Maßnahmen des Personalmanagements zur Unterstützung der Anpassungsfähigkeit in der Konjunkturkrise

Personalmanager:innen unterstützen die Anpassung an die wirtschaftlichen Anforderungen der Konjunkturkrise durch die Gestaltung anpassungsfähiger, „atmender“ Belegschaften und durch einen strategischen qualitativen Belegschaftsumbau.

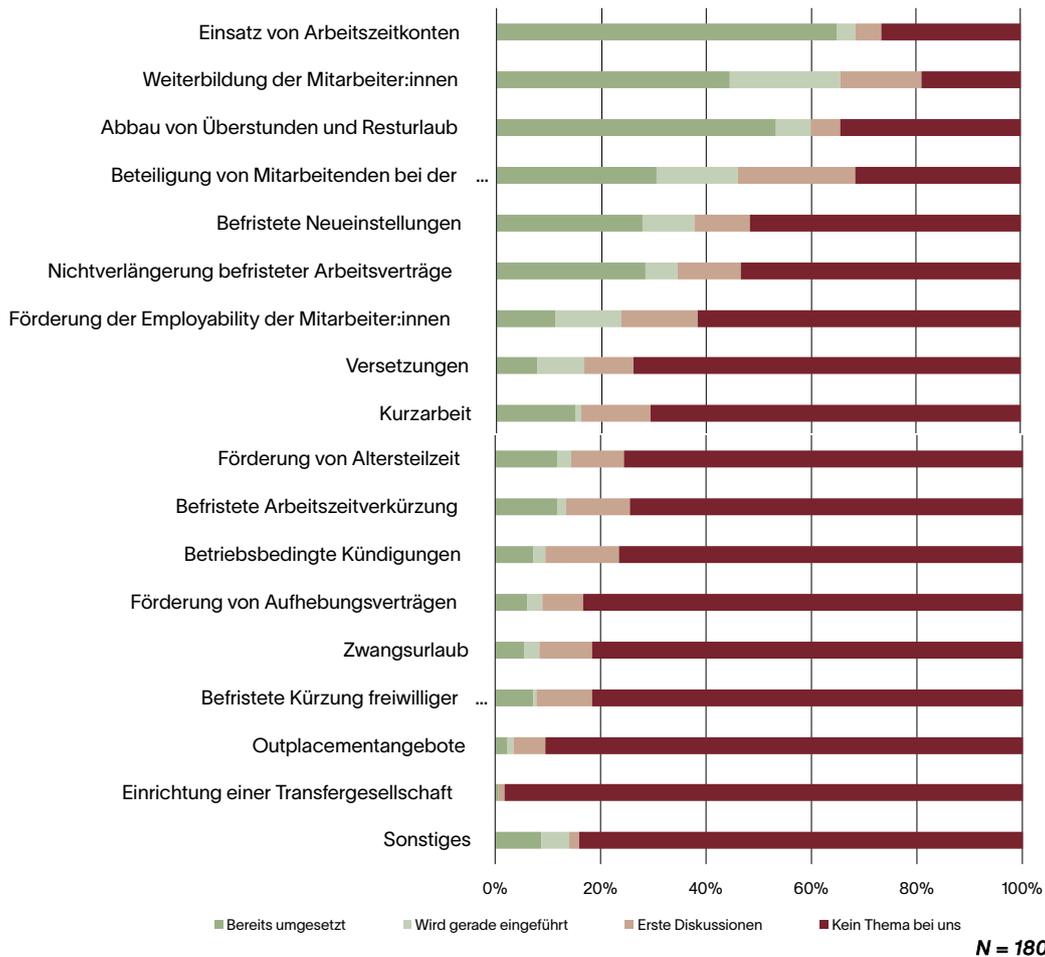
So dominieren zum einen in den meisten Unternehmen reversible Maßnahmen der Kapazitätsreduktion, wie Arbeitszeitkonten, die fast jedes siebte Unternehmen eingeführt hat bzw. gerade einführt, dicht gefolgt von dem Abbau von Überstunden und Resturlaub, einer Maßnahme, die ebenfalls 60 % der befragten Unternehmen bereits umgesetzt haben oder gerade einführen.

Nicht reversible Maßnahmen der Kapazitätsreduktion sind in vielen Unternehmen noch kein Thema. Die Maßnahme der Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge spielt aktuell noch in über 50 % keine Rolle, betriebsbedingte Kündigungen sind für 76,7 % aktuell noch kein Thema, die Förderung von Aufhebungsverträgen haben 83,3 % der Unternehmen noch nicht im Fokus ihrer Diskussion.

Dagegen spielen Maßnahmen der Belegschaftsentwicklung in einigen Unternehmen eine Rolle: 65,5 % setzen auf die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden („umgesetzt“ bzw. „in der Einführung“), immerhin 46,2 % beteiligen die Mitarbeitenden bei der Entwicklung anpassungsorientierter Maßnahmen („umgesetzt“ bzw. „in der Einführung“).

Offensichtlich hat sich in vielen Unternehmen angesichts der Schwierigkeiten, gutes Personal zu finden, eine Zurückhaltung bei Maßnahmen ausgebildet, bei denen Mitarbeitende dem Unternehmen für immer verloren gehen würden.

**Mit welchen belegschaftsbezogenen Personalmaßnahmen reagiert Ihr Unternehmen auf die wirtschaftlichen Anforderungen der Konjunkturkrise?**



**Abb. 9: Belegschaftsbezogene Maßnahmen des Personalmanagements gegen die Konjunkturkrise (eigene Darstellung)**

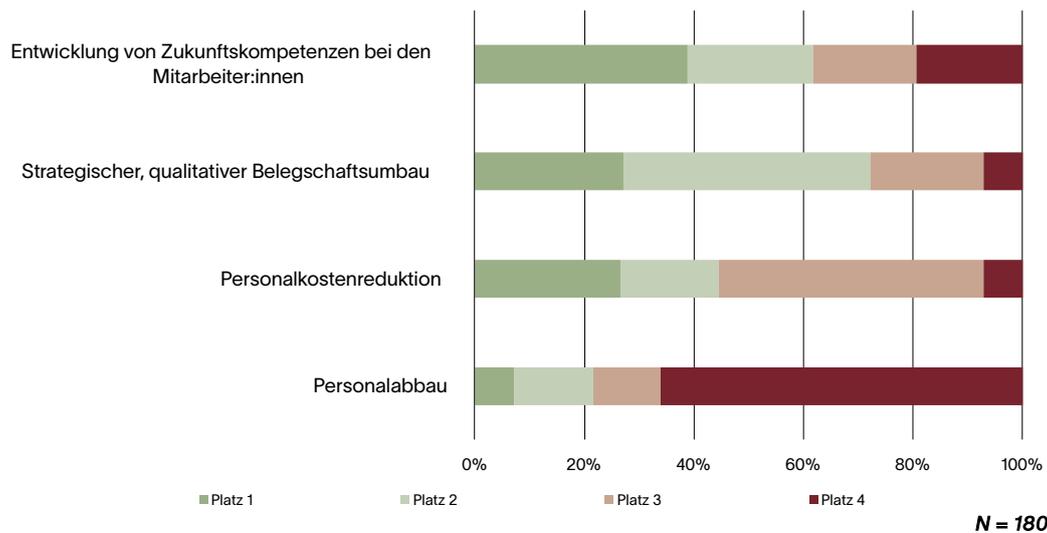
Die kategorienbildende Inhaltsanalyse der unter „Sonstiges“ genannten praktizierten Maßnahmen ergänzt das gezeichnete Bild der Zurückhaltung bei irreversiblen Maßnahmen der Kapazitätsreduktion: Unternehmensvertreter:innen berichten unter anderem, dass sie konservative Budgetierungsrunden durchführen und auf Gehaltserhöhungen verzichten, dass sie Vereinbarungen zur befristeten Stundenreduzierung mit ihren Mitarbeitenden treffen sowie KI und Automatisierung nutzen, um Vakanzen nicht ausgleichen zu müssen.

**2.4 Strategische Prioritäten des Personalmanagements angesichts der Herausforderungen**

Der strategische Orientierungsrahmen ist elementar für ein wirksames Personalmanagement, insbesondere in wirtschaftlich angespannten Zeiten. Entsprechend den beschriebenen Rahmenbedingungen und den erforderlichen Maßnahmenpaketen, sehen die strategischen Prioritäten des Personalmanagements in den befragten Unternehmen folgendermaßen aus:

Für 72,2 % der Unternehmen ist das Ziel des strategischen, qualitativen Belegschaftsumbaus auf Platz 1 oder 2 ihrer Personalmanagement-Prioritätenlisten, für 61,7 % ist dies die Entwicklung von Zukunftskompetenz ihrer Mitarbeiter:innen. Personalkostenreduktion bzw. Personalabbau haben nur für 44,5 % bzw. für 21,6 % der Unternehmen eine Top-Priorität (Platz 1 oder 2).

**Wie schätzen Sie die strategischen Prioritäten Ihres Personalmanagements in der aktuellen Unternehmenssituation ein?**



**Abb. 10: Strategische Prioritäten des Personalmanagements (eigene Darstellung)**

Dieses Ergebnis fügt sich in die bisherigen Erkenntnisse ein. Statt auf die aktuelle Krise sofort und ausschließlich mit Entlassungen und Cost-Cutting-Programmen zu reagieren, verfolgen eine Vielzahl der Unternehmen einen strategisch-zukunftsorientierten Ansatz, der mit Blick auf die Herausforderungen der Zukunft durch strategische Neuausrichtung der Unternehmen, qualitative Belegschaftsanpassungen und Mitarbeitendenentwicklung gekennzeichnet ist.

## 2.5 Mittelfristige Entwicklung der Instrumente und Strukturen des Personalmanagements

Für die Umsetzung dieser Prioritäten und die Mitwirkung an der anpassungsorientierten Transformation der Unternehmen braucht das betriebliche Personalmanagement schlagkräftige Strukturen und professionelle, zeitgemäße Instrumente. Danach befragt, zeigen sich in den Personalbereichen der ostwestfälischen Unternehmen vier große Trends:

- Erstens entwickeln die Personalmanager:innen in ihren Unternehmen agilere Organisationsstrukturen.
- Zweitens intensivieren sie ihre eigene Strategiearbeit inklusive einer qualitativen strategischen Belegschaftsplanung.
- Drittens steigern sie ihre operative Effizienz durch Digitalisierung und Automatisierung der eigenen Prozesse.
- Viertens passen sie wichtige Instrumente des Lebenszyklus der Mitarbeitenden an die veränderten situativen Anforderungen an.

Beim Thema der agilen Organisationsentwicklung ist bemerkenswert, dass 72,8 % der befragten Unternehmensvertreter:innen flachere Hierarchien einführen bzw. schon umgesetzt haben. Das ist ein wichtiger Baustein für schnelle Abstimmungsprozesse und attraktivere Arbeitsbedingungen jüngerer Mitarbeitenden-Generationen. In den Kontext agilerer Organisationsstrukturen passen auch die Professionalisierung der Projektorganisation, die in mehr als jedem zweiten Unternehmen eingeführt wurde bzw. wird, sowie die Einführung eines Prozessmanagements, die 46,1 % der Unternehmen bereits erfolgreich abgeschlossen haben bzw. gerade implementieren.

## Wie entwickeln Sie die Instrumente und Strukturen des Personalmanagements in den nächsten 7 Jahren?

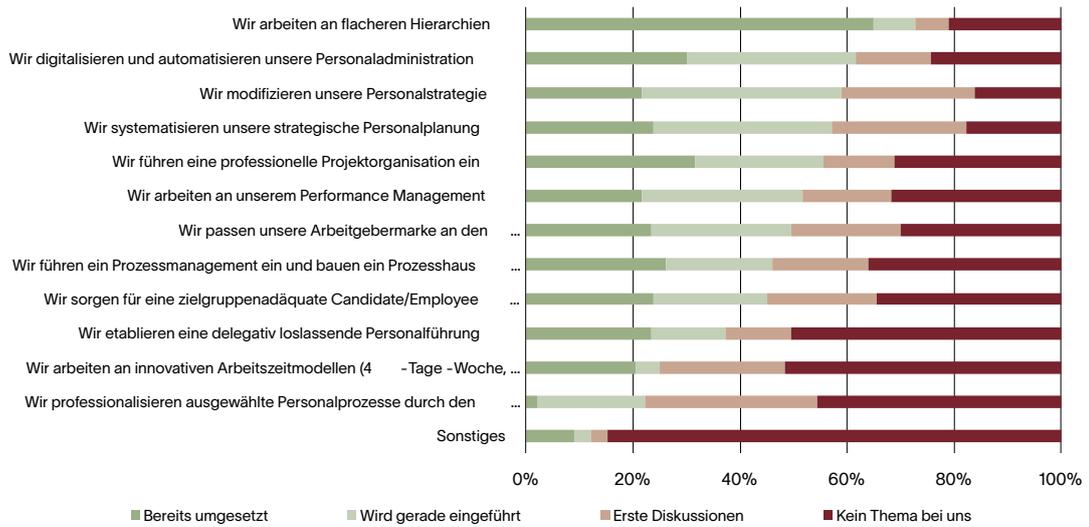


Abb. 11: Entwicklungsperspektiven für Instrumente und Strukturen des Personalmanagements (eigene Darstellung)

Die ausgeprägtere Strategieorientierung der Personalbereiche zeigt sich darin, dass fast sechs von zehn Unternehmen daran arbeiten, die Personalstrategie zu modifizieren. Ein weiterer Indikator dafür ist die Systematisierung der strategischen Personalplanung, die ein elementarer Baustein eines strategischen Personalmanagements ist. 57,2 % der Unternehmen haben diese Voraussetzung für nachhaltiges strategisches Wirken bereits geschaffen bzw. führen sie gerade ein.

Was die Effizienzsteigerung durch Prozessdigitalisierung und Automatisierung angeht, so haben bereits 61,7 % der Unternehmen erste Schritte unternommen. Auffällig ist dabei die Zurückhaltung bei der Professionalisierung ausgewählter Personalprozesse durch KI und Co.: Nur 2 % der Befragten haben hier Umsetzungserfahrungen gesammelt. Immerhin führen 20 % der Unternehmen derartige Tools in ihren Personalbereichen ein. 32 % der ostwestfälischen Unternehmensvertreter:innen sind gerade im Prozess der Meinungsbildung, für 45,6 % ist dies aktuell noch kein Thema. Gerade der letzte Wert stimmt nachdenklich, denn so bleiben in fast jedem zweiten Unternehmen Effizienzpotenziale durch KI-basierte Technologien aktuell ungenutzt. Gerade mit Blick auf die Bedeutung von KI und das eruptive Potenzial dieser Technologie für Unternehmen drohen hier langfristig Wettbewerbsnachteile (Hazan et al. 2024).

Auch die Instrumente entlang der Gestaltung des Lebenszyklus der Mitarbeitenden werden differenziert an die veränderten Herausforderungen der Zeit angepasst. Immerhin mehr als jedes zweite Unternehmen hat bzw. wird an seinem Performance Management arbeiten, um erstens den neuen, kollektiveren Arbeitsbedingungen gerecht zu werden, zweitens den Erwartungen und Wertvorstellungen neuer Mitarbeitenden-Generationen zu entsprechen und drittens zugleich die Leistungsziele des Unternehmens im Blick zu behalten (vgl. Sage GmbH 2023/Armutat 2018). Die Aussage „weniger Chichi, klare Leistungsorientierung und Fokus auf Werte“ unter „Sonstiges“ bringt diesen Zugang zum „neuen“ Performance Management gut zum Ausdruck.

Die Anpassung der Arbeitgebermarke ist für 49,4 % der Unternehmen ein Thema, das sie gerade anpacken bzw. angepackt haben. 45 % beschäftigen sich umsetzend bzw. einführend mit der Gestaltung einer zielgruppenorientierten Candidate bzw. Employee Journey. Vier von zehn Unternehmen praktizieren bzw. konzipieren innovative Arbeitszeitmodelle, die den veränderten Arbeitsbedingungen und den Erwartungen der Mitarbeitenden entsprechen.

Mit den beschriebenen Initiativen arbeiten die Personaler:innen daran, ihre Unternehmen bei der anpassungsorientierten Transformation zu begleiten. Entscheidend dabei ist die Verzahnung der

Instrumente, Strukturen und Maßnahmen – weshalb insbesondere dem an die Unternehmensstrategie gekoppelten strategischen Rahmen des Personalmanagements eine besondere integrierende Bedeutung zukommt.

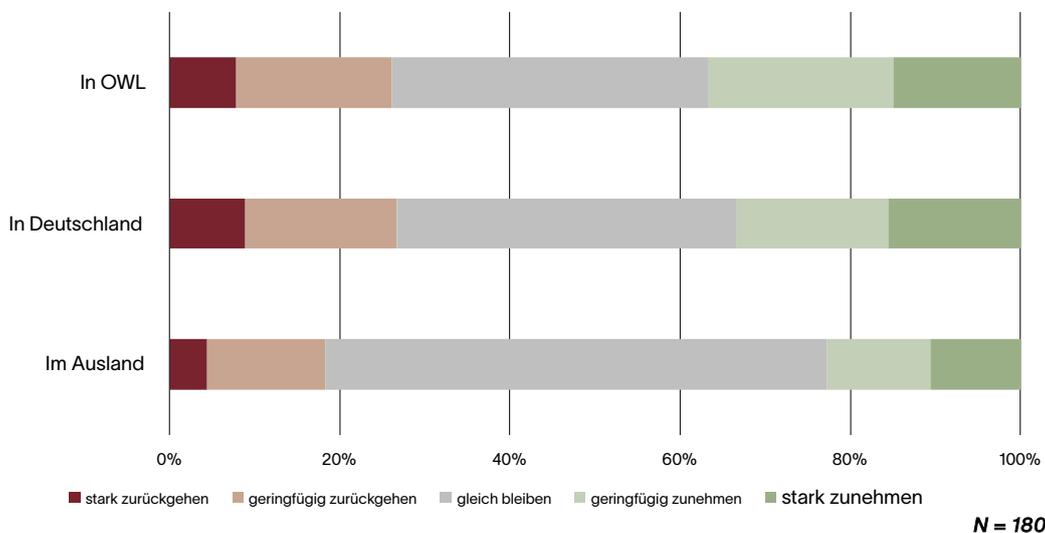
## 2.6 Veränderung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs

Ein entscheidender Hebel für die Entwicklung anpassungsfähiger, krisenfester Organisationen ist die Belegschaftsgestaltung. Dabei geht es zum einen um die Dimensionierung und Konfigurierung der Belegschaft entsprechend der Unternehmensstrategie, zum anderen um die Kompetenzentwicklung in der Belegschaft für die sich verändernden Aufgaben (Armutat 2024).

Bezogen auf die nächsten sieben Jahre fällt auf, dass – für die Region OWL, für Deutschland und für die Unternehmensteile im Ausland relativ betrachtet – die meisten Unternehmen von einer Belegschaftskonstanz ausgehen. Das gilt insbesondere für die internationale Perspektive: Fast sechs von zehn Unternehmen planen mit einer Belegschaft in gleichbleibender quantitativer Stärke. Für OWL und Deutschland gehen tendenziell mehr Unternehmen von einer Belegschaftsreduktion aus: Etwa jedes vierte Unternehmen prognostiziert für die Standorte in OWL und in Deutschland eine Mitarbeitenden-Reduktion. Zugleich gibt es Unternehmen, die auf einen quantitativen Belegschaftsaufbau setzen: immerhin 36,7 % für OWL, 33,4 % für Deutschland und 22,7 % für die Unternehmensteile im Ausland.

Im Saldo sind die Effekte für den Stellenmarkt eher positiv. Es werden vor allem in Deutschland mehr Stellen aufgebaut als abgebaut.

**Der quantitative Personalbedarf in unserem Unternehmen wird in den nächsten 7 Jahren...**



**Abb. 12: Veränderungen beim quantitativen Personalbedarf (eigene Darstellung)**

Eine Ursache für diese quantitativen Belegschaftsprognosen der Unternehmen sind die qualitativen Verschiebungen in ihren Belegschaften, von denen die meisten Unternehmen ausgehen. Die meisten Vertreter:innen nehmen an, dass ihre Belegschaften in sieben Jahren durch einen höheren Anteil qualitativer Stellen charakterisiert sein werden (78,8 % „trifft voll zu“ bzw. „trifft ziemlich zu“). Zugleich äußern 78,3 % der Befragten („trifft voll zu“ bzw. „trifft ziemlich zu“) die Vermutung, dass alle Stellen anspruchsvoller werden, da sich das Anforderungsniveau erhöhen wird. Immerhin vier von zehn Unternehmen prognostizieren eine Veränderung in ihrer Jobfamilien-Konfiguration. Neue Jobfamilien werden in ihrer Belegschaft ihrer Meinung nach einen höheren Anteil ausmachen als die klassischen Jobfamilien.

### Der qualitative Personalbedarf in unserem Unternehmen wird in den nächsten 7 Jahren...

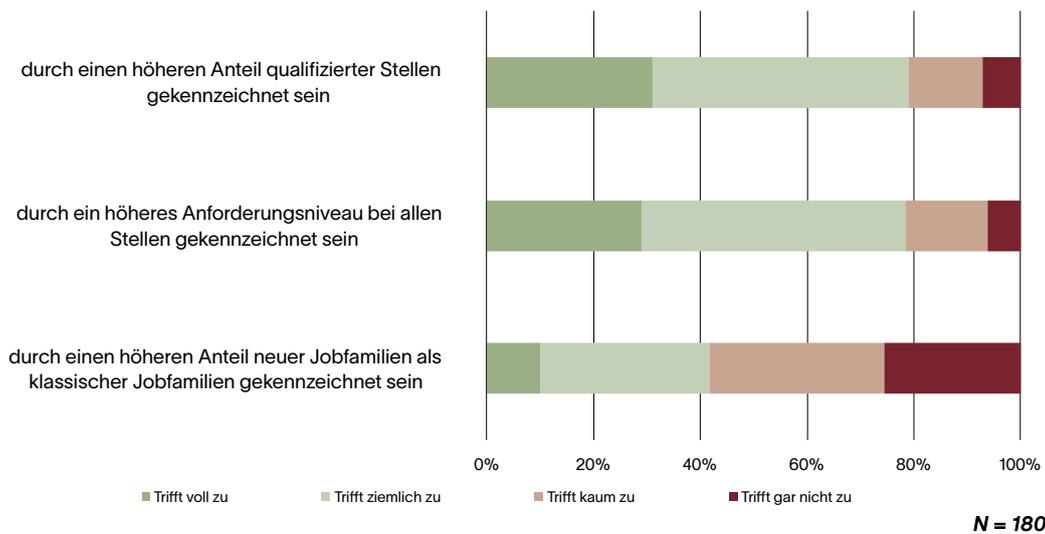


Abb. 13: Veränderungen beim qualitativen Personalbedarf (eigene Darstellung)

Betrachtet man die sich verändernden Anforderungen bei allen Stellen näher, dann zeigt sich, dass es insbesondere um analytische Selbstkompetenzen geht, die eine größere Bedeutung bekommen.

### Wie wichtig werden die folgenden Kompetenzen in Ihren Belegschaften in 7 Jahren sein?

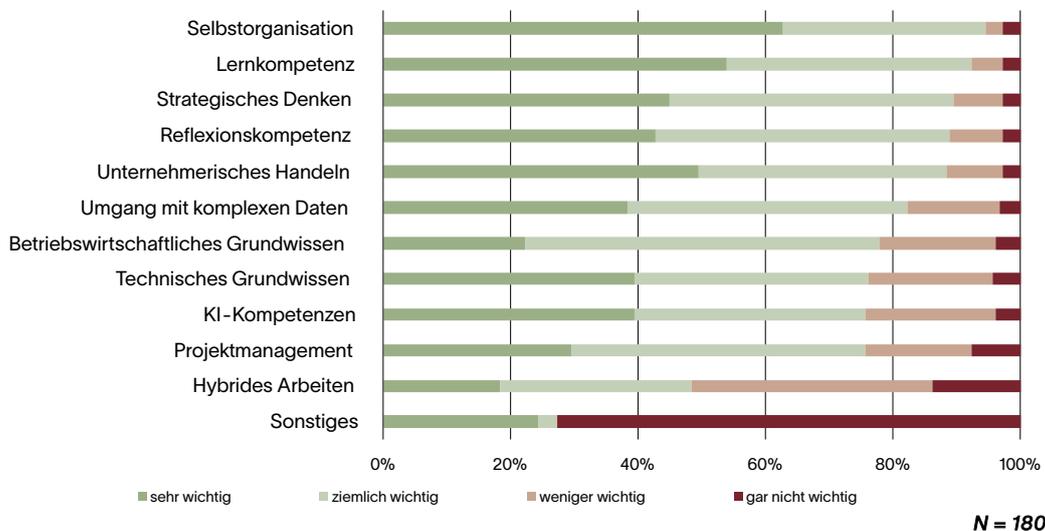


Abb. 14: Relevanz von Kompetenzen in zukünftigen Belegschaften (eigene Darstellung)

Auch wenn alle angefragten Kompetenzen in den kommenden sieben Jahren laut Einschätzung der Unternehmensvertreter:innen eine deutliche Relevanzsteigerung erfahren, so spielen doch insbesondere die Selbstorganisationskompetenz, die Lernkompetenz, das unternehmerische Handeln, das strategische Denken und die Reflexionskompetenz eine entscheidende Rolle für das Bewältigen der Stellenherausforderungen der Zukunft. Fachliche Kompetenzen, wie das BWL-Grundwissen, das technische Wissen, der Umgang mit komplexen Daten und KI-Kompetenzen, sind wichtig, werden aber von geringfügig weniger Unternehmen als zukünftig sehr wichtig eingeschätzt. Bei den methodischen Kompetenzen spielt für viele Unternehmen (75,5 %) die Projektmanagementkompetenz eine sehr bzw. ziemlich wichtige Rolle; abgeschlagen ist in dem Feld die Kompetenz zum hybriden Arbeiten, der nur knapp jedes zweite Unternehmen eine starke bzw. ziemliche Bedeutung attestiert.

## 2.7 Gerüstet für die Zukunft? Einschätzung der Zukunftsorientierung

Abschließend wurde die Frage gestellt, wie gut für die Zukunft gerüstet die Befragungsteilnehmenden ihre Unternehmen sehen. Bei der Antwort fällt auf, dass die Mehrzahl der befragten Unternehmen sich als „sehr“ bzw. „eher gut“ auf die Zukunft vorbereitet wahrnehmen. Nur 15 % zweifeln daran, dass sie für die Zukunft gerüstet sind („eher schlecht“ bzw. „sehr schlecht für die Zukunft gerüstet“).

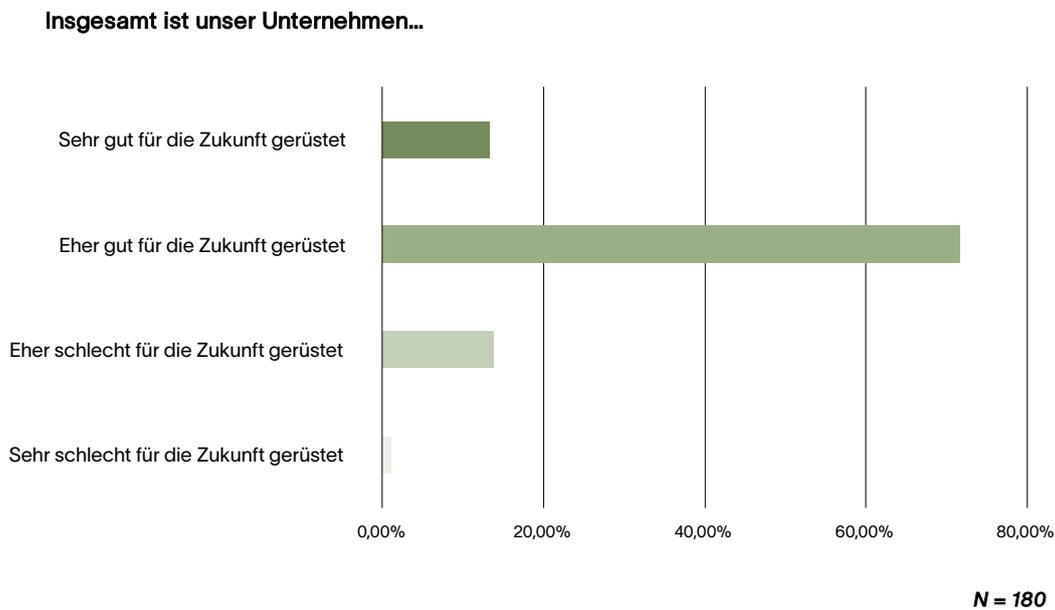


Abb. 15: Gerüstet-Sein für die Zukunft (eigene Darstellung)

Diese summarische Wahrnehmung des Gerüstet-Seins für die Zukunft wurde ergänzt mit einer Skala, die in verschiedenen Kontexten bereits zur Einschätzung der Zukunftsorientierung eingesetzt wurde (Armutat et al. 2025). Sie umfasst eine Einschätzung von für die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen wichtigen Dimensionen, wie die Vision der Geschäftsführung, die Digitalisierung des Geschäftsmodelles, das Kompetenzniveau der Mitarbeitenden, flexible Organisationsstrukturen und eine unterstützende Unternehmenskultur.



Abb. 16: Einschätzung der Zukunftsorientierung (eigene Darstellung)

Das Ergebnis stützt die Wahrnehmung der Mehrzahl der befragten Unternehmensvertreter:innen, dass ihr Unternehmen gut auf die Herausforderungen veränderlicher externer Einflüsse vorbereitet ist.

Immerhin bei 76,1 % der Unternehmen trifft voll bzw. ziemlich zu, dass die Unternehmensleitung eine klare Vision hat, wohin sich das Unternehmen in den nächsten Jahren entwickeln soll. In Unternehmen, in denen das zu beobachten ist, besteht für die Mitarbeitenden zumeist Klarheit, Orientierung und Handlungssicherheit.

Fast drei von vier Unternehmen haben ihr Geschäftsmodell an die Möglichkeiten von Digitalisierung und KI angepasst – ein wichtiger Baustein für effizientes Wirtschaften und die Nutzung von Technologien für die Generierung von Umsätzen in einer digitalisierten Wirtschaft.

Dass die Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer Kompetenzen für die aktuellen Herausforderungen gut gerüstet sind, beantworten 72,8 % der Befragten positiv („trifft voll“ bzw. „ziemlich zu“). Flexible Organisationsstrukturen halten 70,6 % der Unternehmen für voll bzw. ziemlich zutreffend.

Allein bei der Unternehmenskultur, die den experimentellen Wandel unterstützt, urteilen die Befragten, relativ gesehen, kritischer – nur 63,3 % verbuchen diesen wichtigen Zukunftermöglicher für ihr Unternehmen auf der Positivseite, was für Optimierungspotenziale in einigen Unternehmen in OWL spricht.

# 3. AUSGEWÄHLTE STATISTISCHE ZUSAMMENHÄNGE

## 3.1 Vorbemerkungen zum eingesetzten statistischen Verfahren

Die statistischen Verfahren wurden eingesetzt, um genauer zu eruieren, worin der Einfluss des Personalmanagements auf die Zukunftsorientierung, die Anpassungsfähigkeit und das Gerüstet-Sein des Unternehmens für die Zukunft besteht und worin sich die in den Faktoren positiv ausgeprägten Unternehmen überzufällig von den weniger positiv ausgeprägten Unternehmen unterscheiden. Weil die Daten bei den einzelnen Items unterschiedlich starken Streuungen unterlagen, kam mit der Welch ANOVA ein robusteres statistisches Prüfverfahren zum Einsatz, mit dem die Mittelwerte der betrachteten Gruppen auf statistisch signifikante Unterschiede hin untersucht wurden. Die ange-stellten Untersuchungen sind im Überblick in Abbildung 17 zusammengefasst:

	Anpassungs-orientierte Maßnahmen Personal-management	Strategische Prioritäten Personal-management	Qualitativer/quantitativer Personal-bedarf	Instrumente und Strukturen Personal-management
Anpassungs-fähigkeit an Konjunktur + -				
Gerüstet-Sein für die Zukunft + -				
Zukunfts-orientierung + -				

Abb. 17: Analyisierte Zusammenhänge und Unterschiede (eigene Darstellung)

## 3.2 Unterschiede zwischen den stark und den weniger stark wirtschaftlich anpassungsfähigen Unternehmen

Im ersten Schritt wurde untersucht, welche Unterschiede zwischen denjenigen Unternehmen bestehen, die sehr bzw. ziemlich anpassungsfähig auf die wirtschaftlichen Herausforderungen reagieren, und denjenigen, die sich in ihrem Reaktionsverhalten als kaum bzw. gar nicht anpassungsfähig zeigen.

Insbesondere zwei belegschaftsbezogene Maßnahmen machen mit einer fünfprozentigen Irrtumswahrscheinlichkeit einen Unterschied aus: Die wenig anpassungsfähigen Unternehmen haben überzufällig häufiger bereits Arbeitszeitkonten zur Kapazitätsflexibilisierung im Einsatz als die stark

anpassungsfähigen Unternehmen. Das ist plausibel, unterstellt man, dass die anpassungsfähigen Unternehmen sich im Vergleich proaktiver und ganzheitlicher mit den wirtschaftlichen Herausforderungen arrangieren und bisher seltener in die Notwendigkeit einer Kapazitätsreduktion geraten sind. Einen zweiten signifikanten Unterschied machen die Outplacementangebote: In den anpassungsfähigen Unternehmen gibt es im Vergleich zu den wenig anpassungsfähigen Unternehmen die signifikante Tendenz, eher über entsprechende Maßnahmen zu diskutieren. Das lässt sich unter Vorbehalt damit interpretieren, dass hier – in Verbindung mit einer proaktiveren Planung potenzieller Begleitmaßnahmen bei Kapazitätsveränderungen – eine ausgeprägtere Wertschätzung gegenüber der Belegschaft besteht.

Mit Blick auf die strategischen Prioritäten des Personalmanagements ergibt sich ein signifikanter Unterschied, der die stark von den weniger anpassungsfähigen Unternehmen unterscheidet. Auf dem Niveau einer fünfprozentigen Irrtumswahrscheinlichkeit lässt sich feststellen, dass die stark anpassungsfähigen Unternehmen eine klare Priorität bei der Entwicklung der Zukunftskompetenzen ihrer Mitarbeiter:innen sehen. Hier wird in Krisenzeiten daran gearbeitet, dass die Belegschaft den Anforderungen der Zukunft entsprechen kann.

Das gilt auch für den qualitativen Personalbedarf mit Blick auf die Frage, wie die Belegschaften zukünftig konfiguriert sein werden. Die stark anpassungsfähigen Unternehmen gehen davon aus, dass tendenziell eher ein höherer Anteil neuer Jobfamilien als klassischer Jobfamilien ihre Belegschaft dominieren wird. Die wenig anpassungsfähigen Unternehmen sind hier skeptischer. Offensichtlich zeigt sich bei den anpassungsfähigen Unternehmen eine klarere Perspektive, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll, mit Konsequenzen für den strategischen Personalbedarf.

Das gilt auch bei der Einschätzung, welche Kompetenzen für die Belegschaft zukünftig wichtig werden. Wirtschaftlich anpassungsfähigere Unternehmen sehen bei den KI-Kompetenzen und dem Umgang mit komplexen Daten eine deutlich ausgeprägtere Wichtigkeit als die weniger anpassungsfähigen. Ähnlich ist es in den Kompetenzfeldern Projektmanagement, Selbstorganisation, unternehmerisches Handeln, strategisches Denken und Reflexion – auch hier sind die Mittelwerte der Gruppen mit einer fünfprozentigen Irrtumswahrscheinlichkeit unterschiedlich – immer mit der Tendenz, dass die anpassungsfähigen Unternehmen diese Kompetenzen als „für die Zukunft wichtiger“ einschätzen.

Bei den Personalinstrumenten ergeben sich ebenfalls auf dem Niveau einer fünfprozentigen Irrtumswahrscheinlichkeit Hinweise darauf, dass die anpassungsfähigen Unternehmen diese teilweise anders handhaben als die weniger anpassungsfähigen Unternehmen. Sie sind bereits im Prozess der Modifikation ihrer Personalstrategie, während die weniger anpassungsfähigen Unternehmen darüber tendenziell eher in der Diskussion sind. Gleiches gilt für die Systematisierung der strategischen Personalplanung und für die Anpassung der Arbeitgebermarke. Was den Einsatz von KI in Personalprozessen angeht, befinden sich die anpassungsfähigen Unternehmen aktuell tendenziell eher in der Diskussion, teilweise bereits in der Umsetzung, als dies bei den weniger anpassungsfähigen Unternehmen der Fall ist. Die Hierarchien sind dort bereits flacher, während bei den weniger anpassungsfähigen Unternehmen aktuell erst daran gearbeitet wird.

### **3.3 Unterschiede zwischen den gut und den weniger gut für die Zukunft gerüsteten Unternehmen**

Im zweiten Schritt wurde untersucht, welche Unterschiede zwischen denjenigen Unternehmen bestehen, die sich als sehr bzw. ziemlich gut für die Zukunft gerüstet ansehen, und denjenigen, die sich als kaum bzw. gar nicht gut für die Zukunft gerüstet einschätzen.

In Zusammenhang mit den wirtschaftlichen, belegschaftsbezogenen Anpassungsmaßnahmen des Personalmanagements zeigen sich unter dieser Perspektive mehr und deutlichere Unterschiede:

Die gut gerüsteten Unternehmen sind zurückhaltender bei der Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge und diskutieren diese Maßnahmen erst, während die schlecht gerüsteten diese bereits initiieren. Ein gleicher Zusammenhang besteht bei der Kündigung von Zeitarbeitsverträgen. Betriebsbedingte Kündigungen kommen für die gut gerüsteten Unternehmen tendenziell weniger infrage, während die schlecht gerüsteten Unternehmen darüber bereits diskutieren. Gleiches gilt für die unternehmensinternen Versetzungen. Ein entscheidender Unterschied besteht in der Beteiligung von Mitarbeitenden bei der Maßnahmenentwicklung: Während die gut gerüsteten Unternehmen diese Maßnahme umsetzen, wird in den weniger gut gerüsteten Unternehmen darüber allenfalls diskutiert. Insgesamt zeigt sich die Tendenz, dass die gut gerüsteten Unternehmen mit kapazitätsreduzierenden Personalmaßnahmen vorsichtig umgehen und bei der Konzeption wirtschaftlicher Anpassungsprogramme einen partizipativeren Ansatz verfolgen.

Das zeigen auch die Testergebnisse bei den strategischen Prioritäten des Personalmanagements: Mit einer fünfprozentigen Irrtumswahrscheinlichkeit haben die weniger gut gerüsteten Unternehmen eher die Personalkostenreduktion in der Umsetzung und den Personalabbau in der Planung, während die besser für die Zukunft gerüsteten Unternehmen ihre Schwerpunkte auf den strategischen qualitativen Belegschaftsumbau und die Entwicklung von Zukunftskompetenzen bei Mitarbeitenden setzen.

Dabei geht es den gut gerüsteten im Vergleich mit den weniger gut gerüsteten Unternehmen vor allem um die KI-Kompetenzen und um strategisches Denken, während den weniger gut gerüsteten Unternehmen im Vergleich eher betriebswirtschaftliches Grundwissen und hybrides Arbeiten relevant erscheinen.

### **3.4 Unterschiede zwischen den stark und den weniger stark zukunftsorientierten Unternehmen**

Im dritten Schritt wurde untersucht, welche Unterschiede zwischen denjenigen Unternehmen bestehen, die bei der Skala Zukunftsorientierung hohe Werte erzielt haben, und denjenigen mit geringeren Werten.

Bei den Personalmaßnahmen zur wirtschaftlichen Anpassungsfähigkeit gibt es nur ein Ergebnis, das auf einem fünfprozentigen Niveau einen statistisch feststellbaren Unterschied zwischen den wenig und stark zukunftsorientiert aufgestellten Unternehmen begründet: Die zukunftsorientierten Unternehmen denken im Vergleich stärker über die Förderung der Employability ihrer Mitarbeitenden nach.

Bei den strategischen Prioritäten des Personalmanagements ergibt sich ein ähnliches Muster wie bei der Anpassungsfähigkeit: Gut für die Zukunft gerüstete Unternehmen sehen als Priorität eher die Entwicklung der Zukunftskompetenzen ihrer Mitarbeiter, während bei den weniger zukunftsorientierten Unternehmen die Personalkostenreduktion im Vordergrund steht.

Mit Blick auf den qualitativen Personalbedarf zeigt sich, dass die zukunftsorientierten Unternehmen nachdrücklicher davon ausgehen, dass der Anteil der qualifizierten Stellen in den Belegschaften der Zukunft stark steigen wird und dass das Anforderungsniveau bei allen Stellen höher sein wird.

Die abgefragten Personalinstrumente begründen durchgängig einen Unterschied zwischen den weniger und den stark zukunftsorientierten Unternehmen: Die zukunftsorientierten Unternehmen ...

- arbeiten aktuell an ihrer Personalstrategie, statt tendenziell eher darüber zu diskutieren,
- führen eine strategische Personalplanung ein bzw. haben diese bereits eingeführt, statt in die Diskussion darüber einzutreten,
- passen ihre Arbeitgebermarke mit Blick auf den Unternehmenspurpose an, statt nur im Gespräch darüber zu sein,

- führen das Konzept der Candidate und Employee Journeys ein, statt Meinungsbildung darüber zu betreiben,
- digitalisieren bereits ausgewählte Personalprozesse, statt nur darüber zu reden,
- modifizieren ihre Performance-Management-Konzepte, statt sie zu diskutieren,
- kümmern sich um die Veränderung ihrer Arbeitszeitmodelle, statt tendenziell das Thema nicht aufzugreifen,
- führen bereits ein Prozessmanagement und ein Projektmanagement ein, statt in der Meinungsbildung darüber zu sein,
- haben flachere Hierarchien implementiert und konzeptionieren eine loslassende, delegative Personalführung, statt die Themen zu ignorieren.

## 4. FAZIT

Die Untersuchung zeigt deutliche Unterschiede zwischen Unternehmen mit hoher bzw. geringer wirtschaftlicher Anpassungsfähigkeit, Zukunftsorientierung und hohem bzw. geringerem Gerüstet-Sein für die Zukunft. Entscheidend ist dabei die Rolle des Personalmanagements als Treiber für Resilienz und Zukunftsfähigkeit.

Stark anpassungsfähige Unternehmen reagieren weniger mit kurzfristiger Kapazitätsreduktion, sondern setzen verstärkt auf die Entwicklung von Zukunftskompetenzen, proaktive Personalstrategien und wertschätzende Begleitmaßnahmen wie Outplacement. Sie verfügen über eine klarere Vorstellung von ihrem künftigen Personalbedarf, gehen von neuen Jobprofilen aus und bewerten Kompetenzen wie KI-Know-how, Datenkompetenz, Projektmanagement, Selbstorganisation und strategisches Denken höher als die weniger anpassungsfähigen Unternehmen.

Unternehmen, die sich gut für die Zukunft gerüstet sehen, zeigen ebenfalls ein vorsichtiges Vorgehen bei kapazitätsreduzierenden Maßnahmen und binden ihre Belegschaften stärker in die Entwicklung von Anpassungsprogrammen ein. Während weniger gut gerüstete Unternehmen stärker auf Kostensenkung und Personalabbau setzen, legen die zukunftsgerichteten ihren Fokus auf qualitative Personalentwicklung und die Förderung strategisch relevanter Kompetenzen.

Auch in der Dimension der Zukunftsorientierung wird deutlich: Zukunftsorientierte Unternehmen diskutieren nicht nur über notwendige Veränderungen, sondern setzen diese bereits praktisch um. Sie haben Personalstrategie und -planung eingeführt, passen Arbeitgebermarke und Arbeitszeitmodelle an, digitalisieren Personalprozesse, gestalten Candidate und Employee Journeys, modernisieren ihr Performance Management, implementieren flachere Hierarchien und fördern eine delegative Personalführung.

Dimension	Stark ausgeprägt (hoch anpassungsfähig / gerüstet / zukunftsorientiert)	Wenig ausgeprägt (geringe Anpassungsfähigkeit / schlecht gerüstet / wenig zukunftsorientiert)
<b>Wirtschaftliche Anpassungsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selten Kapazitätsreduktion nötig</li> <li>• Diskutieren Outplacement -Angebote (Wertschätzung, proaktive Planung)</li> <li>• Priorität: Entwicklung von Zukunftskompetenzen</li> <li>• Erwartung: mehr neue Jobfamilien</li> <li>• Sehen höhere Bedeutung von KI, Datenkompetenzen, Projektmanagement, Selbstorganisation, strategischem Denken</li> <li>• Modifizieren Personalstrategie, Arbeitgebermarke, Personalplanung</li> <li>• KI-Nutzung in Prozessen teils umgesetzt</li> <li>• Flachere Hierarchien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufiger Arbeitszeitkonten (reaktive Kapazitätssteuerung)</li> <li>• Outplacement kaum Thema</li> <li>• Fokus weniger auf Zukunftskompetenzen</li> <li>• Skeptisch bzgl. neuer Jobfamilien</li> <li>• Kompetenzen wie KI/daten weniger wichtig eingeschätzt</li> <li>• Strategische Personalplanung &amp; Arbeitgebermarke eher in Diskussion</li> <li>• KI-Einsatz kaum umgesetzt</li> <li>• Hierarchien noch traditionell</li> </ul>
<b>Für die Zukunft gerüstet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorsichtiger bei kapazitätsreduzierenden Maßnahmen (keine frühzeitigen Kündigungen, zurückhaltend bei Befristungsende, Versetzungen)</li> <li>• Beteiligung von Mitarbeitenden bei Maßnahmenentwicklung</li> <li>• Strategische Prioritäten: qualitativer Umbau, Zukunftskompetenzen</li> <li>• Kompetenzen: KI, strategisches Denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frühzeitige Kapazitätsreduktionen (Kündigungen, Vertragsbeendigungen, Versetzungen)</li> <li>• Geringe Mitarbeiterbeteiligung</li> <li>• Fokus: Personalkostenreduktion, Personalabbau</li> <li>• Kompetenzen: betriebswirtschaftliches Wissen, hybrides Arbeiten</li> </ul>
<b>Zukunftsorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der Employability im Blick</li> <li>• Priorität: Zukunftskompetenzen statt Kostenreduktion</li> <li>• Erwartung: mehr qualifizierte Stellen, höheres Anforderungsniveau</li> <li>• Personalinstrumente: Umsetzung statt Diskussion → aktive Strategie, strategische Personalplanung, Purpose-orientierte Arbeitgebermarke, Candidate/Employee Journey, digitale HR-Prozesse, modernes Performance Management, neue Arbeitszeitmodelle, Projekt- &amp; Prozessmanagement, flache Hierarchien, delegative Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaum Fokus auf Employability</li> <li>• Kostenreduktion im Vordergrund</li> <li>• Geringere Erwartung an steigenden Qualifikationsbedarf</li> <li>• Personalinstrumente überwiegend in Diskussion, wenig umgesetzt</li> <li>• Klassische Hierarchien, traditionelle Führung</li> </ul>

Abb. 18: Synopse der Unterschiedvergleiche (eigene Darstellung)

Für die Region OWL lässt sich festhalten, dass Unternehmen insgesamt weniger auf klassische Kapazitätsreduzierung setzen, sondern auf reversible Flexibilisierung und die Qualifizierung ihrer Belegschaften. Sie verfügen in der Mehrheit über eine strategische Vorstellung, wohin sich ihr Unternehmen entwickeln soll – auch wenn diese Kursbestimmung flexibel bleibt. Damit wird sichtbar: Personalmanagement leistet einen wesentlichen Beitrag, um Unternehmen sowohl wirtschaftlich anpassungsfähig als auch zukunftsorientiert aufzustellen.

## 5. LITERATUR

Armutat, S. (2018): Leistungsmanagement: Das Ganze im Blick. In: Armutat, S. et al. (Hrsg.): *Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 261–284.

Armutat, S. (2024): Personalmanagement für mehr Anpassungsfähigkeit – mit den richtigen Mitarbeiter:innen zur (digitalen) Transformation. In: *Zeitschrift für das gesamte Insolvenz- und Sanierungsrecht*, Bd. 27, Nr. 40/2024, S. 1973–1977.

Armutat, S.; Wattenberg, M. & Mauritz, N. (2025): Implementationsmodell zur Integration von Mitarbeitenden in strategische Digitalisierungsprojekte im Kontext von KI. In: GfA, Sankt Augustin (Hrsg.): *Frühjahrskongress 2025*, Aachen. DOI: <http://dx.doi.org/10.57720/5877>

DGFP (Hrsg.) (2006): *Flexibilitätsorientiertes Personalmanagement*. Bielefeld: wbv.

Hazan, E.; et al. (2024): A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond. Unter: [https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2024/2024%20-%2005%20-%2023%20mgi%20ge-nai%20future%20of%20work/mgi%20report\\_a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai.pdf](https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2024/2024%20-%2005%20-%2023%20mgi%20ge-nai%20future%20of%20work/mgi%20report_a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai.pdf) (Zugriff: 06.10.2025).

Rieckmann, H. (1992): Dynaxibility – oder wie „systemisches“ Management in der Praxis funktionieren kann. In: Henning, K.; Harendt, B. (Hrsg.): *Methodik und Praxis der Komplexitätsbewältigung*. Berlin: Duncker & Humblot, S. 17–39.

Sage GmbH (Hrsg.) (2023): *Die Zukunft des Performance Management. Was Personalverantwortliche und Führungskräfte wirklich denken*. Unter: <https://www.sage.com/de-de/blog/zukunft-des-performance-management-studie/> (Zugriff: 06.10.2025).

Wollmershäuser, T.; et al. (2025): Finanzpolitik könnte deutsche Wirtschaft aus der Krise hieven. In: *ifo Schnelldienst digital*, 2025, Bd. 6, Nr. 14, ifo Institut München, S. 1–16.